UNIWERSYTET WARMIŃSKO-MAZURSKI W OLSZTYNIE

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH

Dyscyplina: ekonomia i finanse



Krzysztof Grabowski

Determinanty efektywności branży hotelarskiej w warunkach kryzysu wywołanego pandemią

Rozprawa doktorska

Promotor

dr hab. Bogdan Włodarczyk, prof. UWM

Promotor pomocniczy

dr Marek Szturo

Olsztyn 2024

UNIWERSITY OF WARMIA AND MAZURY IN OLSZTYN

FACULTY OF ECONOMIC SCIENCE

Discipline: economics and finance



Krzysztof Grabowski

Determinants of hotel industry efficiency under the conditions of pandemic crisis

Doctoral dissertation

Supervisor

Dr hab. Bogdan Włodarczyk, prof. UWM

Associate Supervisor

Dr Marek Szturo

Olsztyn 2024

Spis treści

Spis treści 3
Streszczenie 5
Abstract 6
Wstęp 7
1 Usługi hotelarskie jako główny element działalności turystycznej 10
1.1 Istota działalności turystycznej 10
1.2 Pojęcie i klasyfikacja usług hotelarskich 14
1.3 Innowacyjność w zakresie usług hotelarskich 23
1.4 Jakość usług hotelarskich 28
2 Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa i jej determinanty 36
2.1 Efektywność jako kryterium aktywności rozwojowej 36
2.2 Efektywność ekonomiczna jako uwarunkowanie kondycji przedsiębiorstwa 39
2.3 Metody pomiaru efektywności ekonomicznej 46
2.4 Uwarunkowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa hotelarskiego 51
3 Metodyka i założenia badawcze 60
3.1 Problem, cele, hipotezy i zakres badań 60
3.2 Założenia wykorzystania metody DEA i analizy regresji 64
3.3 Źródła danych i próba badawcza 66
4 Skutki ekonomiczne i finansowe pandemii dla branży hotelarskiej 67
4.1 Charakterystyka pandemii Covid-19 i jej oddziaływanie na gospodarkę 67
4.2 Sytuacja ekonomiczna branży hotelarskiej i zmiany popytu na usługi hotelarskie 70
4.3 Skutki długookresowe pandemii dla branży hotelarskiej 73
4.4 Działania przedsiębiorstw hotelarskich podejmowane w celu ograniczenia negatywnych skutków ekonomicznych pandemii Covid 19 74
5 Ocena efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej na podstawie danych empirycznych przedsiębiorstw hotelarskich działających w Polsce 77
5.1 Charakterystyka rentowności branży hotelarskiej 77
5.2 Efektywność techniczna branży hotelarskiej i jej determinanty 79
5.3 Zmiany efektywności wywołane okresem pandemii 81
5.4 Kluczowe aspekty analizy efektywności hoteli w Polsce 89
6 Ocena determinant efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej z perspektywy przedsiębiorców 95
6.1 Wyniki badania ankietowego wśród przedsiębiorców 95

6.2 Perspektywy dla wzrostu efektywności branży hotelarskiej w Polsce – wywiad z menedżerami branży turystycznej 99
6.2.1 Metodyka wywiadu 99
6.2.2 Wyniki badania metodą wywiadu strukturyzowanego 101
Zakończenie 110
Bibliografia 117
Spis rysunków 130
Spis tabel 131
Aneks 132

Streszczenie

Pandemia spowodowała wyzwania operacyjne, jak również trudności finansowe na całym świecie, podkreślając znaczenie efektywnych operacji hotelowych dla zapewnienia dalszego przetrwania. Obiekty hotelowe w różnych kategoriach, lokalizacjach i segmentach zareagowały w odmienny sposób na kryzys ze względu na brak jednorodności w tym zakresie. Dlatego też ważne było przeanalizowanie i ocena determinant, które mogą prowadzić do poprawy sytuacji. Zrozumienie ewolucji czynników, które wpłynęły na wyniki hoteli podczas pandemii, mogło pomóc branży w sformułowaniu punktu odniesienia dla stanu uzyskania swoistej odporności i w opracowaniu założeń dla zarządzania kryzysowego. Długotrwała globalna pandemia wymaga strategii, które ułatwiają finansowe i operacyjne uzdrowienie.

Uwzględniając istotność problematyki efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej dla możliwości przetrwania w warunkach procesów kryzysowych podjęto próbę przedstawienia tego zagadnienia w warunkach polskich, w oparciu o porównanie efektywności przedsiębiorstw hotelarskich w okresie przed i po pandemii.

Celem badań była ocena efektywności przedsiębiorstw branży hotelarskiej w Polsce, z uwzględnieniem determinant ograniczających negatywne skutki pandemii. W badaniach wykorzystano metodę DEA i analizę regresji. Stwierdzono, że efektywność przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce kształtuje się na wysokim poziomie, na który w niewielkim i krótkotrwałym zakresie miała wpływ pandemia, co świadczy o odporności sektora hotelarskiego w tym zakresie. Pozytywne oddziaływanie na efektywność hoteli w okresie pandemii posiadały czynniki takie jak: wielkość hotelu i jego kwalifikacja do kategorii ekonomicznej. Z kolei negatywny wpływ na efektywność hoteli przedstawiała ich lokalizacja. Pozostałe czynniki miały ograniczony wpływ na efektywność badanych obiektów.

Przeprowadzone badania wniosły istotny wkład do nauki. Poszerzono ocenę wpływu pandemii, wskazując, jak pandemia wpływa na poziom efektywności i jego determinanty przed i po jej wybuchu. Wyniki stanowią również praktyczne odniesienie do skutków pandemii dla hoteli, oferując wskazówki, które pomogą menedżerom zidentyfikować konkretne działania, strategie i polityki, aby dokonać istotnych dostosowań w nieefektywnych obiektach lub działach, w kierunku efektywności. Wyniki badań mogą również przywrócić zaufanie na rynku poprzez zewnętrzne, zobiektywizowane badanie, które pozwoliło podkreślić siłę sektora hotelowego.

Abstract

The pandemic has caused operational challenges as well as financial difficulties around the world, underscoring the importance of efficient hotel operations to ensure continued survival. Hotel facilities in different categories, locations and segments have reacted differently to the crisis due to the lack of uniformity in this regard. Therefore, it was important to analyze and evaluate the determinants that could lead to recovery. Understanding the evolution of factors that affected hotel performance during the pandemic could have helped the industry formulate a baseline for the state of achieving peculiar resilience and develop assumptions for crisis management. A long-term global pandemic requires strategies that facilitate financial and operational recovery.

Taking into account the relevance of the issue of economic efficiency of the hotel industry for the possibility of survival under the conditions of crisis processes, an attempt was made to present this issue in Polish conditions, based on a comparison of the efficiency of hotel companies in the period before and after the pandemic.

The purpose of the research was to evaluate the efficiency of hotel industry enterprises in Poland, taking into account the determinants that limit the negative effects of a pandemic. The study used the DEA method and regression analysis. It was found that the efficiency of hotel enterprises in Poland is at a high level, which was influenced by the pandemic to a small and short-term extent, which shows the resilience of the hotel sector in this regard. The positive impact on hotel efficiency during the pandemic had factors such as the size of the hotel and its economic category qualification. In contrast, a negative impact on the efficiency of hotels was presented by their location. Other factors had a limited impact on the efficiency of the studied facilities.

The conducted research made an important contribution to science. The evaluation of the impact of the pandemic has been expanded, showing how the pandemic affects the level of efficiency and its determinants before and after its outbreak. The results also provide a practical reference to the pandemic's effects on hotels, offering guidance to help managers identify specific actions, strategies and policies to make significant adjustments in inefficient facilities or departments toward efficiency. The results of the study can also restore confidence in the market through an external, objectified survey that has helped highlight the strength of the hotel sector.

Wstęp

Polska gospodarka w ostatnich dekadach odnotowała bezprecedensowy wzrost (Raczkowski, 2023), pomimo konieczności przezwyciężenia licznych wyzwań, m.in. spowodowanych zmianami demograficznymi, obawami o środowisko, polityczną nieprzewidywalność i niepewność związaną z pandemią COVID-19.

Pandemia wywarła alarmujący wpływ na Polskę, nie tylko ze względu na wysoką śmiertelność, ale także z powodu poważnego wpływu na polską gospodarkę, w tym jeden z jej istotnych sektorów, jakim jest branża hotelarska (Bank BOŚ, 2022). Kryzys zdrowia i bezpieczeństwa, rosnąca niepewność i obawa przed rozprzestrzenieniem choroby zmieniły również zachowania klientów (Ozdemir i in., 2021).

Branża hotelarska w Polsce powoli wychodzi z kryzysu, ale pełen powrót do stanu sprzed pandemii prawdopodobnie nie będzie możliwy przed 2025 rokiem. Skumulowane zadłużenie, ograniczanie kontaktów i spotkań bezpośrednich, niższe wydatki na imprezy ze względu na nowe metody hybrydowe, spowolnienie w podróżach służbowych, walka o znalezienie wykwalifikowanej siły roboczej i inflacja wymagają od przedsiębiorstw hotelarskich maksymalizacji przychodów od istniejących klientów i minimalizacji zmarnowanych zasobów (AHLA, 2022). Z tego względu, aby zapewnić ciągłość działania branży, należy dokonać oceny skuteczności jej praktyk biznesowych i efektywności działania (Ozdemir i in., 2021).

Branża hotelarska doświadczyła wielu kryzysów w ciągu ostatnich trzech dekad, jednak pandemia COVID-19 globalnie doprowadziła sektor hotelarski do niemal całkowitego zastoju (Ocheni i in., 2020). Kataklizmy naturalne i pandemie, takie jak epidemia SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) w 2003 roku, epidemia MERS (Middle East Respiratory Syndrome) w 2015 roku i epidemie Eboli, zazwyczaj trwały krócej niż kryzysy gospodarcze przez nie wywołane. Podobnie jeśli chodzi o pandemię COVID-19, może być potrzebne więcej czasu na odbudowę pozycji rynkowej, aby osiągnąć poziom sprzedaży sprzed kryzysu (Kubickova i in., 2019). Ważnym elementem jest proces uczenia się na podstawie wcześniejszych kryzysów, który pozwala reagować w bardziej optymalny sposób na przyszłe zdarzenia tego typu (Jiang i in., 2019). Kryzysy wpływają również na nastroje konsumentów i mogą powodować znaczące przesunięcia na rynku (Seraphin, 2021). Hotele w takich sytuacjach muszą posiadać odpowiednie zasoby i mieć pełną orientację w odniesieniu do swoich działalności operacyjnych. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa hotelarskie nie zostały stworzone z myślą o przetrwaniu tego typu kryzysów. Ich ograniczona reakcja na takie zdarzenia wynika głównie

z wysokich kosztów stałych wejścia kapitału przy rozpoczęciu działalności i stosunkowo wysokokonkurencyjnego rynku (Campiranon i Scott, 2014).

Bezprecedensowe ograniczenia w przemieszczaniu się ludzi spowodowały niespotykane zakłócenia w globalnym podróżowaniu i doprowadziły do 90% spadku ilości podróżnych (Gössling i in., 2020). Pandemia szczególnie mocno uderzyła w hotele, ponieważ goście nie mogli zatrzymywać się w nich z powodu nakazów pozostania w domu, częściowego i pełnego zamknięcia granic z obawy przed rozprzestrzenieniem się choroby.

Pomimo obecnego ożywienia, branża hotelarska pozostaje podatna na zagrożenia, ponieważ hotele musiały wykorzystywać rezerwy i powiększać zadłużenie, w celu przetrwania szoku popytowego wywołanego pandemią. Kluczowym dla hoteli jest zrozumienie czynników, które prowadzą do ożywienia, w taki sposób aby dawało to możliwość utrzymania i rozwijania osiąganych wyników (Günaydın i in., 2022).

Pandemia spowodowała wyzwania operacyjne, jak również trudności finansowe na całym świecie, podkreślając znaczenie efektywnych operacji hotelowych dla zapewnienia dalszego przetrwania. Obiekty hotelowe w różnych kategoriach, lokalizacjach i segmentach zareagowały w odmienny sposób na kryzys ze względu na brak jednorodności w tym zakresie. Dlatego też ważne jest przeanalizowanie i ocena determinant, które mogą prowadzić do poprawy sytuacji. Zrozumienie ewolucji czynników, które wpłynęły na wyniki hoteli podczas pandemii, może pomóc branży w sformułowaniu punktu odniesienia dla stanu uzyskania swoistej odporności i w opracowaniu założeń dla zarządzania kryzysowego. Długotrwała globalna pandemia wymaga strategii, które ułatwiają finansowe i operacyjne uzdrowienie. Powinny one zapewnić stabilny strumień przychodów i ciągłość działalności oraz przywrócić ekonomiczny dobrostan hoteli (Ozdemir i in., 2021).

Zdolność przedsiębiorstwa hotelowego do generowania nadwyżki przychodów nad kosztami jest zdeterminowana przez jego zdolność do wykorzystania swoich nakładów w sposób efektywny (Xu i Chi, 2017). Jakość przychodów ma ogromne znaczenie, ponieważ dochód nie powinien wynikać jedynie z poziomu obłożenia, ale również z kontroli kosztów i dynamicznej strategii cenowej, która wykorzystuje zrozumienie zachowań konsumentów do precyzyjnego prognozowania finansowego (Zaki, 2022).

Przyjmuje się, że długoterminowy poziom efektywności hoteli ulegnie poprawie w rzeczywistości post-pandemicznej. Wynika to przede wszystkim z tego, że hotele były zazwyczaj nadmiernie obsadzone przed pandemią, co doprowadzało do nieefektywnego wykorzystania ich zasobów. Sytuacja ta zmieniła się znacząco od czasu wybuchu pandemii

COVID-19 (Kenny i Dutt, 2022). Oprócz tego wymuszony dystans społeczny umożliwił zastosowanie rozwiązań technologicznych, które przyczyniają się do zastępowania pracowników, zwłaszcza w niższych kategoriach zatrudnienia, co dodatkowo obniżyło koszty personelu (Nam i in, 2020). Ponadto klienci i menedżerowie ukierunkowani zostali na wykorzystanie coraz bardziej opłacalnych efektów rewolucji technologicznej, takich jak sztuczna inteligencja (Gössling i in., 2020).

Uwzględniając istotność problematyki efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej dla możliwości przetrwania w warunkach trwających procesów kryzysowych podjęto próbę przedstawienia tego zagadnienia w warunkach polskich, w oparciu o porównanie efektywności przedsiębiorstw hotelarskich w okresie przed i po pandemii. **Główna luka poznawcza związana jest z niedostatkiem badań odnoszących się do czynników kształtujących efektywność branży hotelarskiej w Polsce, w kontekście ograniczenia negatywnych skutków kryzysu ekonomicznego tej branży wywołanego pandemią.** Stanowiło to przesłankę dla podjęcia tematu badań przedstawionych w niniejszej rozprawie doktorskiej, które mogą stać się punktem wyjścia do sformułowania nowego modelu biznesowego dla branży lub wybranych grup hoteli, opartego o zmieniające się zachowania klientów indywidualnych i biznesowych w okresie post-COVID.

1 Usługi hotelarskie jako główny element działalności turystycznej

1.1 Istota działalności turystycznej

Współcześnie turystyka jest uznawana za zjawisko o charakterze społeczno-gospodarczym, manifestujące się w ramach określonej przestrzeni geograficznej (Liszewski, 2005). Turystyka, jako sektor działalności ludzkiej, odgrywa kluczową rolę w zbliżaniu społeczności ludzkich, umożliwiając bezpośrednią wymianę kulturową oraz przyczyniając się do intensyfikacji procesów globalizacyjnych (Kowalczyk, 2009). Definiuje się ją jako sumę działań osób, które podróżują lub przebywają poza swoim zwykłym środowiskiem nie dłużej niż rok, w celach wypoczynkowych, zawodowych lub innych, z wyłączeniem podróży o charakterze stricte zawodowym (Gołembski, 2020).

Termin „turystyka" wywodzi się z łacińskiego słowa „tournus", które oznacza ruch obrotowy, cykliczny, związany ze zmianą miejsca pobytu osób. Francuski odpowiednik „tour" opisuje okrężną wędrówkę lub podróż, która kończy się powrotem do punktu wyjścia. Z czasem to pojęcie ewoluowało do terminu „tourisme" (Łobożewicz i Bieńczyk, 2001).

Inne źródła wskazują, że geneza tego terminu sięga XVIII wieku i jest związana z terminem „grand tour", który odnosił się do podróży edukacyjno-rozrywkowych, popularnych wśród młodych Anglików, którzy odwiedzali kontynent, zwłaszcza Francję, Niemcy i Włochy (Alejziak, 2000).

Turystyka jest postrzegana jako forma spędzania czasu wolnego, odzwierciedlając sposób, w jaki praca i wypoczynek są strukturalnie oddzielone i normatywnie regulowane w społeczeństwach nowoczesnych (Dunning, 2008). Definicja turystyki według Hunzikera, uważana obecnie za klasyczną, określa ją jako zbiór relacji i zjawisk związanych z podróżowaniem i pobytem osób niezamieszkujących na stałe danego miejsca, pod warunkiem, że nie wiąże się to z osiedleniem ani podjęciem zarobkowej działalności (Kurek, 2022). Interpretacja tej definicji podkreśla szerokie rozumienie pojęcia „turystyka", gdzie turystami nazywa się wszystkich przybyszów, z wyłączeniem jedynie tych, którzy przybyli w celu osiedlenia się lub podjęcia działalności zarobkowej, choć te kategorie nie zostały dokładnie zdefiniowane.

Jedną z najbardziej obszernych definicji turystyki przedstawiło Brytyjskie Towarzystwo Turystyczne (Gaworecki, 2010). Zgodnie z tą definicją, turystyka jest rozumiana jako „wszelka aktywność związana z tymczasowym, krótkotrwałym przemieszczaniem się osób do miejsc poza ich zwykłymi miejscami zamieszkania i pracy, a także pobytem w tych miejscach". Takie

określenie pozwala na zaliczenie do kategorii turystów niemal każdego, kto podróżuje poza swoje miejsce stałego zamieszkania, bez względu na cel podróży.

Obecnie dominującą definicją turystyki jest ta zaproponowana przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO). Została ona przyjęta przez Komisję Statystyki Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2008 roku. Definicja ta opisuje turystykę jako wszelkie działania osób, które podróżują i przebywają poza swoim zwykłym otoczeniem przez okres nie dłuższy niż 12 miesięcy, w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych (UNWTO, 2010). Ta definicja ma charakter głównie techniczny, przeznaczony do wyraźnego odróżnienia turystyki od innych rodzajów podróży. Nie zajmuje się bezpośrednio analizą motywów psychologicznych, socjologicznych czy innych, które mogłyby być uznane za podstawę definiującą fenomen turystyki.

Turystyka jest rozumiana jako zjawisko złożone, o wielu wymiarach. Uznaje się ją za istotny segment gospodarki, który także przyczynia się do realizacji kluczowych celów strategicznych (Grabowski, 2008). Podstawą turystyki jest przemieszczanie się ludzi, które służy zaspokajaniu potrzeb związanych z wypoczynkiem oraz rozwojem osobistym. Turystykę można analizować z różnych perspektyw, w tym społecznych, kulturowych i ekonomicznych (Gaworecki, 2010).

Turystyka w szerokim ujęciu obejmuje kompleks zjawisk związanych z dobrowolną i tymczasową zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia, jak również z bezpośrednim kontaktem z odwiedzanym środowiskiem, które może mieć charakter przyrodniczy, kulturowy lub społeczny (Przecławski, 2001). Można równiej definiować turystykę jako zbiór zjawisk związanych z podróżą i pobytem osób, które tymczasowo i dobrowolnie znajdują się poza swoim codziennym środowiskiem życia. Definicja ta uwzględnia również różnorodne skutki interakcji między organizatorami a usługodawcami turystycznymi, lokalnymi społecznościami odwiedzanych terenów oraz samymi podróżnymi, pod warunkiem, że głównym celem wyjazdu nie jest prowadzenie działalności zarobkowej, za którą osoba otrzymuje wynagrodzenie w miejscu odwiedzin (Kruczek, 2005).

Uczestnicy turystyki wpływają na środowisko przyrodnicze i są zaangażowani w wymianę wartości kulturowych oraz ekonomicznych. Szczególnie istotne skutki ekonomiczne obserwuje się w przypadku masowej turystyki zorganizowanej, która umożliwia szybki zwrot inwestycji oraz generuje znaczące korzyści ekonomiczne w branży turystycznej. Dlatego też, masowa turystyka zorganizowana może być postrzegana jako istotny czynnik

stymulujący przemiany ekonomiczne w regionach, które stają się jej celem (Włodarczyk, 2014).

Analizując aspekt ekonomiczny turystyki, można ją zdefiniować jako sektor gospodarczy, który pełni również rolę czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego w miejscach recepcji turystycznej. Pod pojęciem recepcji turystycznej rozumie się każdy obszar, który przyjmuje turystów, charakteryzujący się obecnością obiektów i urządzeń turystycznych oraz odpowiednimi warunkami lokalnymi. Do recepcji turystycznej zalicza się miejscowości turystyczne lub ich części, regiony turystyczne, a nawet całe kraje (Mika, 2007). Turyści, jako konsumenci usług turystycznych, generują popyt na te świadczenia, co przyczynia się do rozwoju gospodarczego tych obszarów.

Usługi turystyczne, jak definiuje Rogoziński (2012), są produktami tworzonymi przez przedsiębiorców turystycznych, które mogą obejmować zarówno pojedyncze usługi, jak i zestawy usług, określane często jako pakiety (Rogoziński, 2012). Są one oferowane na rynku na zasadach odpłatności oraz nieodpłatności, takich jak rezerwacja. Zakres ich oferty jest określany przez kapitał, zasoby organizacyjne oraz cele działalności przedsiębiorstw turystycznych. Usługi turystyczne mogą być rozpatrywane zarówno na poziomie mikro (poszczególne świadczenie), jak i makro, jako element składowy szerszego produktu turystycznego danego obszaru.

Usługi turystyczne są zasadniczo wymiennymi i zbywalnymi czynnościami, które są wynikiem pracy i są związane z zaspokajaniem potrzeb przed podróżą, w trakcie niej, oraz podczas pobytu turystycznego, ale nie służą bezpośrednio produkcji dóbr materialnych. Ich dostępność jest uzależniona od pojawienia się konsumenta, czyli turysty (Kornak i Montygierd-Łoyba, 1985). Usługi te obejmują zarówno obsługę turysty w zakresie potrzeb materialnych, jak komunikacyjne czy noclegowe, jak również jego potrzeby duchowe, na przykład związane z kulturą czy rozrywką (Gaworecki, 2010).

Usługi turystyczne, zgodnie z klasyfikacją przedstawioną przez Panasiuka (2019), mogą być podzielone na trzy główne kategorie, które są kluczowe dla struktury i funkcjonowania sektora turystycznego (Panasiuk, 2019):

- Usługi podstawowe – są to usługi, które bezpośrednio zaspokajają potrzeby turystów i są wynikiem działalności w ramach zagospodarowania turystycznego. Głównymi dostawcami tych usług są przedsiębiorcy turystyczni.

- Usługi komplementarne (uzupełniające) – umożliwiają turystom korzystanie z różnych walorów i atrakcji turystycznych, a ich dostawcami są zarówno przedsiębiorcy turystyczni, jak i destynacje turystyczne.
- Usługi paraturystyczne – odnoszą się do usług świadczonych przez podmioty pośrednie w gospodarce turystycznej, które nie są bezpośrednio związane z podstawowym procesem świadczenia usług turystycznych, ale wspierają ten sektor.

Podstawowe usługi turystyczne, które są integralnymi elementami struktury produktu turystycznego danego obszaru, obejmują przede wszystkim usługi noclegowe, żywieniowe (gastronomiczne), transportowe, a także te związane z różnymi formami i rodzajami turystyki, takimi jak turystyka uzdrowiskowa czy obsługa konferencji i kongresów. Te fundamentalne usługi tworzą podstawę doświadczenia turystycznego i są niezbędne do funkcjonowania i rozwijania się sektora turystycznego w każdej lokalizacji.

Usługi komplementarne, które stanowią część produktu turystycznego danego obszaru, są świadczone w odpowiedzi na podstawowe walory turystyczne tego obszaru i mają na celu ułatwienie dostępu do nich, przy czym są zorientowane głównie na podnoszenie świadomości turysty. Do tych usług zalicza się działalność informacyjną, organizację turystyki przyjazdowej, usługi przewodników, wypożyczanie sprzętu turystycznego, wynajem samochodów, a także część usług związanych z pośrednictwem w sprzedaży. Te usługi mają kluczowe znaczenie dla wspierania i wzbogacania doświadczeń turystycznych, umożliwiając pełniejsze korzystanie z atrakcji danego regionu (Konieczna-Domańska, 1994).

Należy także wyróżnić usługi paraturystyczne, które mogą być dostarczane przez podmioty specjalizujące się w obsłudze ruchu turystycznego, ale często obejmują też świadczenia dostępne zarówno dla stałych mieszkańców danego obszaru, jak i dla turystów. W skład tej grupy wchodzą usługi bankowe i ubezpieczeniowe, handlowe oraz rzemieślnicze, pocztowe i telekomunikacyjne, a także związane z infrastrukturą lokalną, taką jak usługi komunalne. Te usługi choć pośrednio, odgrywają istotną rolę w sektorze turystycznym, wpływając na komfort i bezpieczeństwo pobytu turystów oraz na codzienne funkcjonowanie mieszkańców.

1.2 Pojęcie i klasyfikacja usług hotelarskich

Analizując zagadnienie usług hotelarskich, można stwierdzić, że są one nieodłącznie związane z miejscem ich świadczenia, czyli hotelem. Przedsiębiorstwa hotelarskie posiadają specyficzną charakterystykę, która wpływa na warunki oraz efektywność dostarczanych usług. Aby w pełni zrozumieć kwestię efektywności usług hotelarskich, kluczowe jest precyzyjne zdefiniowanie, czym jest przedsiębiorstwo hotelarskie, określane w literaturze także jako obiekt hotelarski. Termin „hotel" pochodzi z języka francuskiego i pierwotnie odnosił się do domów wybitnych osobistości, urzędów pocztowych czy siedzib władz miejskich, gdzie gościli podróżni. W XIX wieku, w kontekście rozwoju podróży, nastąpiła zmiana znaczenia tego terminu. Zaczęto nim określać zajazdy o wyższym standardzie, zlokalizowane w centrach miast (Mitura, 2013).

Zgodnie z definicją przedstawioną w *Międzynarodowym słowniku turystycznym* (1961), hotel jest zakładem, który oferuje podróżnym możliwość korzystania z noclegu oraz często także z wyżywienia, w zamian za wynagrodzenie. Hotele są różnorodne pod względem standardów i są klasyfikowane w odpowiednie kategorie, które odzwierciedlają stopień luksusu i komfortu (Turkowski, 2010). Podstawowa działalność hotelu obejmuje zatem odpłatne świadczenie usług noclegowych i gastronomicznych, a na podstawie standardu tych usług dokonuje się kategoryzacji obiektów hotelarskich.

W swojej definicji hotelu, M. Grabiszewski (1998) podaje, że hotel to obiekt, w którym oferowane są usługi hotelarskie. Rozumie przez to czasowe wynajmowanie pokoi lub miejsc związanych z pobytem podróżnych (Grabiszewski, 1998). Grabiszewski skupia się przede wszystkim na aspekcie świadczenia usług noclegowych jako kluczowych w działalności hotelarskiej, z naciskiem na ich czasowy charakter.

Analizując dostępne definicje hotelu, można zauważyć, że ich wspólnym elementem jest podkreślenie krótkotrwałego wynajmu pokoi jako podstawowej funkcji hotelu. Współczesna definicja hotelu obowiązująca w Polsce określa go jako ogólnodostępny zakład, w którym podróżni mogą otrzymać nocleg oraz wyżywienie – co najmniej nocleg i śniadanie – za wcześniej ustaloną opłatą (Małek, 2007). Ta definicja pokrywa się z wcześniejszą interpretacją zaproponowaną przez M. Turkowskiego i podkreśla praktyczny aspekt realizacji usług hotelarskich, koncentrując się na dostarczaniu podstawowych usług związanych z zakwaterowaniem i wyżywieniem podróżnych.

Aby precyzyjniej zdefiniować pojęcie hotelu obowiązujące w polskim kontekście prawno-regulacyjnym, istotne jest podkreślenie, że obiekt noclegowy kwalifikujący się jako

hotel musi dysponować co najmniej dziesięcioma pokojami noclegowymi, z których większość stanowią pokoje jedno- i dwuosobowe. Ponadto, obiekt taki powinien oferować szeroki zakres usług, co jest zasadniczym kryterium dla spełnienia definicji hotelu. To ujęcie podkreśla zarówno kwantytatywne, jak i kwalifikacyjne aspekty, które obiekt musi spełniać, aby mógł być oficjalnie uznany za hotel w Polsce (Kraś, 2012).

Zgodnie z treścią ustawy z 29 sierpnia 1997 roku dotyczącej usług turystycznych (Dz.U. z 1997 r. Nr 133, poz. 884), usługa hotelarska definiuje się jako „krótkotrwałe, ogólnodostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawianie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie usług z tym związanych" (Dz. U. 2020 poz. 2211). Analiza definicji pozwala stwierdzić, że istotą usług hotelarskich jest zapewnienie zakwaterowania oraz świadczenie usług mających na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych klientów.

Zgodnie z interpretacją M. Kubickiego (1998), często odnoszoną w literaturze naukowej, usługa hotelarska definiuje się jako kombinacja działań wykonanych przez personel zakładu hotelowego, wykorzystującego specjalnie przystosowane do tego celu urządzenia techniczne. Usługa ta obejmuje szereg świadczeń skierowanych na zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych (Kubicki, 1998). Autor uznaje usługę hotelarską za zespół czynności personelu, którego efektem jest niematerialne dobro zaspokajające specyficzne potrzeby klientów hotelowych.

Gość hotelowy (zdefiniowany jako osoba przebywająca w hotelu, która zawarła lub zamierza zawrzeć umowę hotelową lub wprowadziła swoje rzeczy, co sugeruje intencję zawarcia takiej umowy, a także passant – osoba korzystająca z usług hotelu poza zakwaterowaniem), jest centralną postacią w kontekście działalności hotelarskiej (Panasiuk i Szostak, 2011).

Z perspektywy ekonomii, usługa hotelarska definiowana jest jako produkt niematerialny, który posiada użyteczność oraz jest przedmiotem transakcji handlowych. Produkt ten jest kreowany przez czynności kadry hotelowej przy użyciu odpowiednich urządzeń, mających na celu spełnienie podstawowych potrzeb życiowych gości przebywających w hotelu (Panasiuk i Szostak, 2011). W konsekwencji, usługa hotelarska jest postrzegana jako dobro spełniające wymagania klientów, generowane przez działania pracowników hotelu. Dzięki swojej specyficznej użyteczności, usługa ta stanowi obiekt wymiany na rynku.

Usługa hotelarska jest wyodrębniana z ogółu usług na podstawie kryterium podmiotowego, odnoszącego się do jednostki lub podmiotu świadczącego usługę, oraz

kryterium celowego, związanego z przeznaczeniem, w jakim usługi te są oferowane. Natomiast zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD, 2007), klasyfikacja działalności gospodarczej w sektorze usług hotelarskich opiera się na kryterium przedmiotowym, które odnosi się do rodzaju prowadzonej działalności.

Zakres usług oferowanych przez obiekty hotelowe jest zróżnicowany, obejmując podstawowe funkcje, takie jak zapewnienie noclegów oraz usługi gastronomiczne. Pomimo tego, istotnym jest dla hoteli dążenie do rozbudowy infrastruktury służącej do świadczenia dodatkowych usług, zarówno płatnych, jak i bezpłatnych, które służą zaspokojeniu potrzeb gości.

Dodatkowo można zidentyfikować szereg usług oferowanych przez nowoczesne hotele oraz liczne czynności operacyjne wykonywane przez personel na co dzień. Usługi te można klasyfikować w grupy: podstawową, pomocniczą oraz towarzyszącą. W ramach grupy podstawowej mieszczą się usługi takie jak: wynajem pokoi, obsługa recepcji, działalność gastronomiczna, organizacja rozrywek, zarządzanie salami konferencyjnymi, usługi dla kierowców, oraz organizacja programów turystyczno-rekreacyjnych dla różnych grup wiekowych. Do grupy usług pomocniczych zaliczane są m.in.: informacja turystyczna, przechowywanie bagażu, usługi pralnicze i czyszczące. Natomiast w zakres działalności towarzyszącej wchodzi prowadzenie punktów handlowych, usługi sportowe takie jak baseny, siłownie, sauny, wynajem sprzętu turystycznego, usługi sanatoryjne oraz organizowanie wydarzeń kulturalnych takich jak galerie malarstwa, wystawy czy pokazy mody (Dominik, 2011).

Usługi noclegowe i gastronomiczne nie stanowią zatem jedynych ofert w ramach działalności hotelowej. Dostępność zróżnicowanych usług dodatkowych w poszczególnych obiektach hotelowych wynika z konieczności adaptacji do zmieniających się potrzeb, preferencji i trendów wśród konsumentów. Wpływ na to mają oferty konkurencyjne na rynku oraz kategoria, do której należy dany hotel. Obiekty hotelowe mają możliwość tworzenia pakietów usług, co pozwala im na skuteczniejsze eksponowanie swojej oferty rynkowej. Specyfika sektora hotelarskiego umożliwia elastyczne kształtowanie produktów usługowych w sposób, który zapewnia ich atrakcyjność przez cały rok.

Analiza zagadnienia usług hotelarskich wymaga uwzględnienia ich charakterystycznych cech, które są związane z unikalną naturą usług jako takich. W literaturze fachowej identyfikuje się różne specyficzne atrybuty przypisywane usługom hotelarskim. Zgodnie z pracą M. Turkowskiego (2010), do kluczowych cech usług hotelarskich zalicza się: jedność miejsca

produkcji i konsumpcji, co oznacza, że usługi te są wytwarzane i konsumowane w tym samym miejscu; komplementarność, czyli wzajemne uzupełnianie się różnych usług oferowanych w ramach działalności hotelowej; złożoność, która odnosi się do wieloaspektowości i wieloetapowości procesów świadczenia usług; różnorodność, oznaczająca szeroki zakres dostępnych usług; oraz elastyczność, która pozwala na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb i preferencji klientów.

Pierwsza z wymienionych cech, jedność miejsca produkcji i konsumpcji usług hotelarskich, odnosi się do zjawiska równoczesności świadczenia usługi i jej wykorzystania przez klienta. To zjawisko implikuje konieczność zapewnienia przez personel wysokiego standardu jakości każdego elementu usługi, z którym klient wchodzi w interakcję, by zagwarantować zadowolenie i spełnienie oczekiwań gości.

Komplementarność, kolejna istotna cecha usług hotelarskich, wynika z potrzeby oferowania kompleksowej obsługi, która umożliwia klientom korzystanie nie tylko z noclegu, ale także, na przykład, z usług gastronomicznych. Absencja jednej z kluczowych usług może skutkować rezygnacją potencjalnych klientów z oferty hotelu. Z tego powodu istotne jest, aby poszczególne usługi oferowane w ramach działalności hotelowej były kompleksowe, tworząc koherentny i atrakcyjny pakiet usługowy.

Złożoność usługi hotelarskiej wynika z potrzeby zaspokojenia szerokiego spektrum wymagań klientów w jednym miejscu. W celu skutecznego spełnienia tych zróżnicowanych potrzeb, oferta hotelu musi być różnorodna i umożliwiać dostosowanie do indywidualnych preferencji klientów. Stąd też pojawia się konieczność zapewnienia elastyczności w oferowanych usługach, co stanowi jedną z kluczowych cech usługi hotelarskiej. Elastyczność ta pozwala na personalizację i adaptację oferty, co jest niezbędne do efektywnego reagowania na dynamicznie zmieniające się oczekiwania i potrzeby gości hotelowych.

Podczas świadczenia usług hotelarskich nie można ograniczać się wyłącznie do uwzględnienia wybranych cech charakterystycznych dla tych usług. W celu zapewnienia satysfakcji klientów, niezbędne jest dążenie do oferowania produktu o najwyższym standardzie jakości. To podejście obejmuje zarówno kompleksowość usług, ich adaptacyjność do indywidualnych potrzeb klientów, jak i ciągłe monitorowanie oraz poprawę każdego aspektu działalności hotelarskiej, aby sprostać lub przekroczyć oczekiwania użytkowników tych usług.

Analizując specyfikę branży hotelarskiej, istotne jest zwrócenie uwagi na charakterystyczne dla niej cechy, które są bezpośrednio powiązane z produktami oferowanymi

przez ten sektor. Zgodnie z pracą P. Harrisa (1995), do kluczowych cech tych produktów należą:

- stały potencjał - odnoszący się do ciągłej zdolności obiektu do świadczenia usług,
- nietrwałość produktów - wskazująca na brak możliwości magazynowania usług hotelarskich,
- wahania popytu - odzwierciedlające zmienność zainteresowania usługami w różnych okresach,
- asortyment produktów - obejmujący różnorodność oferowanych usług,
- natychmiastowość usługi - czyli konieczność szybkiej reakcji na potrzeby klientów,
- pracochłonność - związana z intensywnym zaangażowaniem personelu w procesy usługowe,
- lokalizacja - kluczowy czynnik wpływający na atrakcyjność i dostępność usług,
- wielkość - odnosząca się do skali działalności hotelarskiej,
- produkcja i konsumpcja - jednoczesność wytwarzania i korzystania z usług,
- kapitałochłonność - wysokie nakłady inwestycyjne potrzebne do prowadzenia działalności,
- struktura kosztów - charakterystyczne rozłożenie kosztów operacyjnych i stałych.

Cechy te definiują unikalne wyzwania i możliwości w zarządzaniu operacjami w branży hotelarskiej.

Stały potencjał w kontekście branży hotelarskiej odnosi się do ograniczonej liczby pokoi dostępnych w danym obiekcie, co jest wartością stałą w krótkoterminowej perspektywie. Zjawisko to prowadzi do sytuacji, w której, w okresach wzmożonego popytu, obiekty hotelowe są zmuszone odmawiać przyjęcia rezerwacji, co jest wynikiem braku możliwości zwiększenia ilości dziennych usług noclegowych. Taka sytuacja może skutkować niezadowoleniem wśród klientów, zwłaszcza tych regularnie korzystających z usług danego hotelu, co w rezultacie może negatywnie wpłynąć na wizerunek i percepcję obiektu.

Z perspektywy ekonomicznej funkcjonowania hotelu, nietrwałość oferowanych usług stanowi jedną z kluczowych wad. Nietrwałość ta odnosi się do ograniczenia czasowego dostępności danego pokoju, który może być wynajmowany jedynie w wyznaczonym okresie. Niesprzedany pokój hotelowy reprezentuje nieodwracalną stratę finansową dla przedsiębiorstwa, jako że potencjalny przychód z tego pokoju przepada i nie może być odzyskany w przyszłości. W związku z tym, zarządzanie hotelem powinno implementować zaawansowane strategie promocyjne oraz stosować metody planowania i kontroli zapasów

w celu maksymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów i minimalizacji straconych możliwości przychodowych.

Hotele i restauracje często są poddawane znacznym wahaniom popytu, które zmieniają się w zależności od pory dnia, dnia tygodnia, czy sezonu. Ta trójwymiarowa zmienność w popycie nakłada na branżę hotelarską konieczność intensyfikacji działań marketingowych, aby efektywnie przyciągać i zatrzymywać klientów.

Charakterystyczne dla sektora hotelarskiego jest prowadzenie działalności o ograniczonej skali produkcji przy jednoczesnym oferowaniu szerokiej gamy usług. Jest to wynik potrzeby odpowiedzi na zróżnicowane oczekiwania klientów, które wymagają od hoteli adaptacji i personalizacji oferty.

Specyfiką branży jest również wymóg ciągłej gotowości do świadczenia usług, co oznacza, że usługa musi być dostępna na życzenie klienta o każdej porze dnia i nocy. Zapewnienie stałej dostępności i wysokiej jakości usług wymaga skrupulatnego planowania i organizacji.

Pracochłonność usług hotelarskich podkreśla istotną rolę czynnika ludzkiego w tej branży. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi staje się kluczowe, biorąc pod uwagę duży udział pracy personelu w całkowitym procesie dostarczania usług. Optymalizacja zarządzania pracownikami jest zatem nieodzownym elementem skutecznego funkcjonowania w branży hotelarskiej.

Lokalizacja obiektów hotelarskich odgrywa kluczową rolę w determinowaniu ich opłacalności i atrakcyjności. Obiekty te są zazwyczaj umieszczane w miejscach, gdzie następuje konsumpcja świadczonych przez nie usług, co bezpośrednio wpływa na ich efektywność ekonomiczną. Im bardziej prestiżowe i dostępne jest położenie hotelu, tym wyższe potencjalne dochody może on generować.

Jeśli chodzi o wielkość obiektów hotelarskich, to charakteryzują się one raczej mniejszymi lub średnimi rozmiarami w porównaniu do przedsiębiorstw innych branż. Wynika to z rozproszenia działalności hotelarskiej. Mimo to, w branży często dochodzi do tworzenia sieci hotelowych, co umożliwia synergiczną współpracę i zwiększenie efektywności operacyjnej. Zgodnie z definicją A. Kowalczyka, sieć hotelowa to „zespół obiektów hotelowych kierowany przez centralny zarząd, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, prowadzący określoną wspólną politykę ekonomiczną oraz posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych obejmujący wszystkie jednostki organizacyjne” (Kowalczyk, 2001).

W hotelach i restauracjach obserwuje się zjawisko, gdzie produkcja i konsumpcja usług często zachodzą równocześnie. Jest to charakterystyczne dla branży usługowej, gdzie wytworzona usługa jest zazwyczaj konsumowana bezpośrednio po jej realizacji lub z minimalnym opóźnieniem. Restauracje, zarówno te zlokalizowane w hotelach, jak i niezależne jednostki, typowo produkują i oferują posiłki na miejscu. Ta jednoczesność produkcji i konsumpcji jest kluczowym aspektem działalności w sektorze hotelarskim i gastronomicznym, co wymusza na tych obiektach ciągłą gotowość do świadczenia usług oraz utrzymanie wysokich standardów jakości w reakcji na bezpośrednie oczekiwania i potrzeby klientów.

Kapitałochłonność w kontekście działalności hotelarskiej odnosi się do wysokich wymagań inwestycyjnych niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności operacyjnej. Sektor hotelarski charakteryzuje się koniecznością zaangażowania znacznych środków finansowych, które często są zainwestowane w zakup terenów i konstrukcję obiektów. Zwiększone nakłady inwestycyjne mogą być także związane z podwyższoną atrakcyjnością lokalizacji, co wpływa na podwyższenie poziomu kosztów operacyjnych.

Dodatkowo, branża hotelarska i gastronomiczna cechuje się stosunkowo niskim stosunkiem przychodów do wielkości zaangażowanego kapitału, co może prowadzić do problemów z płynnością finansową. Niewystarczające zasoby gotówkowe do obsługi zobowiązań finansowych, w tym spłaty kredytów, są częstym wyzwaniem dla przedsiębiorstw w tej branży.

Hotele charakteryzują się unikalną strukturą kosztów, którą definiuje proporcja kosztów stałych do zmiennych w ogólnym rachunku kosztów przedsiębiorstwa. Zgodnie z analizą P. Harrisa (1995), im większy jest udział kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych, tym bardziej przedsiębiorstwo musi skoncentrować swoje działania na orientacji rynkowej, aby efektywnie zarządzać zobowiązaniami i generować odpowiedni poziom przychodów. W kontekście mniejszego udziału kosztów stałych, przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na większą elastyczność operacyjną. Dlatego właściwe rozpoznanie i zarządzanie strukturą kosztów jest kluczowe dla utrzymania rentowności i konkurencyjności w branży hotelarskiej.

Jak zaznaczono, usługi hotelarskie charakteryzują się wieloma właściwościami, które należy uwzględnić w celu zapewnienia odpowiedniej jakości usług. Jednakże te właściwości są niemierzalne, ponieważ mogą zmieniać się w zależności od zmian mody, preferencji klientów, sytuacji rynkowej i innych czynników.

Klasyfikacja usług może odbywać się według różnych kryteriów. Z perspektywy rodzaju prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo, możliwa jest klasyfikacja zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD). Usługi hotelarskie zostały sklasyfikowane zgodnie z PKD w sekcji H (Hotele i restauracje), dziale 55 (Hotele i restauracje), grupie 55.1 (Hotele), podklasie 55.10.Z (Hotele)[1].

Gaworecki dokonał klasyfikacji usług hotelarskich z uwzględnieniem różnych kryteriów. Klasyfikacja ta obejmuje następujące elementy (Gaworecki, 2010):

- zakres objęty usługą,
- relację usług hotelarskich względem głównej funkcji danego obiektu,
- charakterystyka zaspokajanych potrzeb,
- rezultat pracy,
- obsługę mienia, osoby oraz indywidualności w kontekście wyższych potrzeb,
- odpłatność.

Pierwsze z wymienionych kryteriów umożliwia identyfikację różnych rodzajów usług, takich jak usługi noclegowe, gastronomiczne i dodatkowe. Usługi noclegowe są kluczowym elementem wśród podstawowych usług turystycznych i stanowią główną funkcję obiektów hotelarskich. Przedmiotem ich świadczenia jest odpłatne zapewnienie gościom miejsc do noclegu oraz zapewnienie im wysokiego standardu bezpieczeństwa i higieny.

Usługi gastronomiczne obejmują działalność restauracyjną, kawiarnianą, barową oraz serwisowanie posiłków dla gości w ich pokojach. Natomiast w kategorii usług dodatkowych znajdują się takie działania jak czyszczenie obuwia, odświeżanie odzieży, przechowywanie bagażu, udostępnianie czytelni, sprzedaż gazet, pamiątek i inne podobne usługi.

Kolejne kryterium, tj. relacja usług hotelarskich do głównej funkcji danego obiektu, pozwala na ich podział na kategorie usług podstawowych i dodatkowych (Gaworecki, 2010).

Do kategorii usług podstawowych zaliczane są usługi związane z noclegiem oraz gastronomią. W zależności od specyfiki danego obiektu hotelowego i jego przeznaczenia, w ramach tych usług kluczowych mogą być także świadczone dodatkowe usługi, na przykład opieka lecznicza w przypadku uzdrowisk lub możliwość samodzielnego przygotowania posiłków dla turystów w schroniskach. Natomiast zakres i rodzaj usług dodatkowych uzależniony jest od charakteru danego obiektu, co implikuje możliwość znacznego zróżnicowania ich typów i zakresu.

[1] https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf (06.07.2023)

Pod względem charakterystyki zaspokajanych potrzeb, usługi hotelarskie można podzielić na dwie kategorie (Gaworecki, 2010):

- usługi zaspokajające rutynowe potrzeby codzienne gości,
- usługi zaspokajające potrzeby wynikające z pobytu w nowym, przejściowym miejscu.

Pierwsza kategoria obejmuje szeroki zakres usług, których celem jest zapewnienie gościom warunków przypominających te domowe, jak na przykład zapewnienie noclegu, zapewnienie bezpieczeństwa i higieny osobistej, udostępnienie przedmiotów codziennego użytku, pranie odzieży, czy też usługi budzenia. Z kolei usługi powstające w nowym, tymczasowym miejscu pobytu obejmują między innymi usługi informacyjne, usługi rekreacyjne, organizację rezerwacji w innych hotelach, jak również planowanie konferencji i zjazdów.

Pod względem kryterium rezultatu pracy, w obrębie usług hotelarskich można wyodrębnić różne kategorie (Gaworecki, 2010):

- usługi związane z zakwaterowaniem, relaksem, zdrowiem oraz dbałością o higienę i estetykę,
- usługi o charakterze kulturalno-oświatowym, obejmujące prowadzenie czytelni, świetlicy, klubu,
- usługi informacyjne,
- usługi dystrybucyjne, gastronomiczne i handlowe,
- usługi renowacyjne, takie jak naprawa sprzętu turystycznego czy obsługa pojazdów.

Usługi hotelarskie można dodatkowo podzielić na (Gaworecki, 2010):

- obsługę mienia, obejmującą usługi naprawcze, prowadzenie parkingów, pranie i czyszczenie odzieży, przenoszenie i przechowywanie bagaży,
- obsługę osoby, zawierającą usługi noclegowe i gastronomiczne,
- obsługę indywidualności w ramach potrzeb wyższego rzędu, w tym usługi noclegowe i rekreacyjne, a także usługi kulturalne i oświatowe.

Ostatnie kryterium klasyfikacji usług zgodnie z ich odpłatnością dotyczy wyłącznie usług dodatkowych. Jest to spowodowane faktem, że wszystkie usługi podstawowe w hotelarstwie są świadczone za opłatą. Jedynym wyjątkiem jest świadczenie bezpłatnych usług noclegowych dla dzieci do lat 7, które nie zajmują oddzielnego miejsca noclegowego (Gaworecki, 2010). Wśród płatnych usług dodatkowych można wymienić między innymi wypożyczanie suszarki do włosów, sprzętu sportowego i turystycznego, pranie osobistej bielizny, usługi fryzjerskie, kosmetyczne, dostarczanie posiłków do pokoi, wynajem pojazdów, garażowanie oraz

parkowanie na strzeżonym parkingu. Natomiast w ramach usług bezpłatnych hotel może zapewniać usługi informacyjne oraz dostarczanie drobnych przedmiotów codziennego użytku, takich jak szczotki do ubrań i butów, przybory do szycia czy papier listowy (Gaworecki, 2010).

1.3 Innowacyjność w zakresie usług hotelarskich

Realizacja pełnego potencjału w kreowaniu atrakcyjności oferty usługowej w sektorze hotelarskim, co przyczynia się do budowania fundamentów dla osiągania zakładanych celów efektywnościowych przedsiębiorstwa, jest determinowana przez stopień innowacyjności. Termin „innowacja" wywodzi się z łacińskiego słowa „innovatis", co oznacza odnowienie lub stworzenie czegoś nowego, implikując zawsze pewien rodzaj zmiany. Niemniej jednak, nie każda zmiana kwalifikuje się jako innowacja. Zgodnie z definicją zawartą w „Podręcznym słowniku języków obcych" pod redakcją naukową W. Kopalińskiego (2006), innowacja to wprowadzenie czegoś nowego, co może przybierać formę rzeczy nowo wprowadzonej.

Warto zwrócić uwagę, że w tradycyjnej perspektywie innowacja definiowana jest jako inicjowanie nowej działalności gospodarczej lub oferowanie nowych usług poprzez zastosowanie innowacyjnych kombinacji czynników produkcji, nowych produktów, czy też nowatorskich metod dystrybucji dóbr i usług (Fiedor, 1979). Akcentuje się znaczenie innowacji, które manifestuje się w szybkości i zakresie, w jakim przedsiębiorstwa wprowadzają nowe technologie produkcji, metody zarządzania oraz nowoczesne produkty i usługi, uznając je za kluczowe determinanty uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa oraz całą gospodarkę. Coraz częściej podkreśla się również, że innowacyjność polega na dokonywaniu istotnych zmian mających na celu udoskonalenie produktów, usług, programów, procesów, operacji oraz modelu biznesowego organizacji, a także na tworzeniu nowej wartości dla interesariuszy. Przedmiot innowacji powinien charakteryzować się lepszymi właściwościami, niższymi kosztami, większą użytecznością oraz wyższą wartością (Borkowska, 2010).

W kontekście teorii ekonomii, pojęcie „innowacji" zyskało rozgłos na początku XX wieku, kiedy to Joseph Alois Schumpeter wprowadził je w 1912 roku. Rozwój badań nad procesami innowacyjnymi nastąpił w dekadach 60-tych XX wieku, co zostało odnotowane przez E. Mansfielda (Fiedor, 1979). Ujęcie innowacji przez Schumpetera zainicjowało szeroko zakrojoną debatę na temat znaczenia tego terminu w teorii ekonomicznej oraz praktyce gospodarczej. Schumpeter definiował działalność innowacyjną jako praktyczne wprowadzenie

nowości w produkcie i procesie, obejmujące zarówno aspekty zaopatrzeniowe, produkcyjne, jak i dystrybucyjne (Schumpeter, 1960) .

Działalność innowacyjna, według Schumpetera, może być przedstawiona jako funkcjonalna kombinacja pięciu możliwości: (1) wprowadzenie nowych produktów lub ich istotne udoskonalenie, (2) implementacja nowej lub ulepszonej metody produkcji, (3) otwarcie nowego rynku, (4) zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, oraz (5) użycie nowych surowców lub półfabrykatów, a także (6) wprowadzenie nowej organizacji produkcji (Schumpeter, 1960). Schumpeter podkreślał, że wspólnym mianownikiem dla wszystkich wymienionych aspektów jest zjawisko nowości oraz ich wielokierunkowość, obejmująca zarówno sfery przedprodukcyjne, produkcyjne, jak i poprodukcyjne przedsiębiorstwa.

W definicji innowacji zaproponowanej przez J.A. Schumpetera (1960) kluczowym elementem jest koncept „nowości", odnoszący się do pierwszego zastosowania określonego rozwiązania. Schumpeter nie uznawał prostego upowszechniania rozwiązań za innowacje, klasyfikując je raczej jako imitacje. Podkreślał również, że kluczowe znaczenie ma osiągnięcie korzystnego wyniku ekonomicznego wynikającego z wprowadzenia innowacji oraz jej praktyczne zastosowanie (Niedzielski i Rychlik, 2006). Działalność innowacyjna według Schumpetera obejmuje zarówno przedsięwzięcia techniczne, jak i ekonomiczno-organizacyjne, które mogą manifestować się poprzez wprowadzenie nowego produktu, metod produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowych źródeł zasobów, takich jak surowce czy półfabrykaty, a także poprzez reorganizację procesów produkcyjnych (Schumpeter, 1960).

W dorobku ekonomicznym obecnych jest wiele definicji innowacji, które są interpretowane w kontekście szczegółowym (senso stricto). Definiuje się je jako zmiany w obszarze produkcji, które opierają się na zastosowaniu nowej lub dotąd nieeksploatowanej wiedzy. Niektórzy autorzy uznają innowacje za procesy badawczo-rozwojowe, które zmierzają do wdrożenia i użytkowania ulepszonych rozwiązań w dziedzinie techniki, technologii oraz organizacji (Janasz i Kozioł, 2007).

Zgodnie z poglądami P. F. Druckera (1968), innowacje obejmują całościowo wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą dotyczyć produktu, strategii marketingowych – takich jak działania promocyjne, polityka cenowa, kanały dystrybucji, jak i usług dla klienta – oraz organizacji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Drucker proponuje również traktowanie innowacji jako działań systemowych, polegających na aktywnym identyfikowaniu zmian w otoczeniu oraz na systematycznej analizie możliwości ich wykorzystania do tworzenia kolejnych innowacji (Drucker, 1998).

Zgodnie z analizą przedstawioną przez Propadiuka i Choo (2006) innowacje wynikają z wymiany wiedzy pochodzącej z różnorodnych dziedzin, która jest następnie integrowana w unikalny sposób. Proces ten prowadzi do powstania nowych produktów materialnych, usług, lub procesów. Kategoria innowacji powinna być postrzegana zarówno w kontekście wąskim, skupiając się na jej wpływie na procesy przedprodukcyjne, produkcyjne i poprodukcyjne, jak i w szerszym znaczeniu, uwzględniając jej wpływ społeczny i organizacyjny. Takie rozumienie innowacji podkreśla ich złożoność i wieloaspektowość (Ścigała, 2016).

W teorii ekonomii można wyróżnić różne podejścia do definicji innowacji, które z jednej strony odnoszą się do absolutnej nowości, a z drugiej strony akceptują nowość już upowszechnioną. Zgodnie z „Podręcznikiem Oslo", definicja innowacji jest określana jako zbiór działań obejmujących aspekty naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe oraz komercyjne, mających na celu lub zamierzających prowadzić do implementacji innowacji. W ramach tych działań niektóre mają charakter innowacyjny, podczas gdy inne, choć nie stanowią nowości, są niezbędnymi etapami w procesie wdrażania innowacji (OECD, 2020).

Innowacje mogą być klasyfikowane stosując różnorodne kryteria. W kontekście kryterium przedmiotowego, innowacje dzielą się na produktowe i procesowe. Zgodnie z analizą przeprowadzoną przez Sardaka i in. (2016), innowacje produktowe odnoszą się do zmian, które są bezpośrednio dostrzegalne przez konsumentów jako nowe, zarówno w kontekście dotychczas niespotykanych, jak i innowacyjnych dla danych przedsiębiorstw czy ich zastosowań. Takie innowacje mogą istotnie wpływać na decyzje zakupowe. Z drugiej strony, innowacje procesowe zwykle dotyczą funkcjonowania wewnętrznych aspektów przedsiębiorstwa, gdzie głównym celem jest zwiększenie efektywności, wydajności oraz przepustowości operacji. Technologie i związane z nimi innowacje, będące fundamentem koncepcji innowacji procesowych, często są stosowane w połączeniu z przemodelowanym planem technicznym dla manualnych czynności(Sardak i in., 2016).

W odniesieniu do faz tworzenia i realizacji produktu, można zidentyfikować innowacje w obszarze organizacji zaopatrzenia, produkcji oraz zbytu, w tym również innowacje marketingowe. Te innowacje należą do kategorii innowacji procesowych, jako że dotyczą wprowadzenia nowych metod organizacji działalności firmy, organizacji miejsca pracy, oraz relacji między zatrudnionymi osobami. Warto odnotować, że znaczenie innowacji i innowacyjności w teorii ekonomii zostało podkreślone przez prace J.A. Schumpetera (1960), który zwrócił uwagę na to, że statyczne podejście do gospodarki prowadzi do paradoksu. Współczesna gospodarka uznaje innowacyjność za kluczowy element osiągania przewagi

konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Innowacyjność jest związana z kreatywnością i przedsiębiorczością, a implementacja wynalazków oraz dążenie do zapewnienia wysokiej jakości usług stają się kluczowymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw w branży hotelarskiej.

Innowacyjne działania obejmują całość gospodarki, jednakże mogą być również szczegółowo badane w kontekście rozwoju usług turystycznych, w tym hotelarskich, jak to zostało przedstawione przez E. Paget, F. Dimanche i J. P. Mounet (2010) w ich badaniach dotyczących innowacji w turystyce z wykorzystaniem podejścia sieci aktorów.

Oceniając sektor hotelarski, można zauważyć, że przedsiębiorstwa hotelarskie są uznawane za innowacyjne, jeżeli ich właściciele posiadają zdolność do kreowania nowych produktów przy efektywnym ich wytwarzaniu oraz skutecznej promocji. Wymaga to również zdolności do ciągłego pozyskiwania środków finansowych adekwatnie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz umiejętności efektywnego wdrażania nowych technologii i metod organizacyjnych niezbędnych do realizacji ewoluujących celów rozwojowych.

Występujące problemy z innowacyjnością w sektorze turystycznym, w tym w hotelarstwie, są obserwowane w wielu krajach. Innowacje w tej branży pojawiają się rzadko lub wcale nie są obecne. Mimo, że sektor hotelarski, podobnie jak inne branże, wymaga innowacji, obserwuje się niski poziom innowacyjności. Istnieje wiele przyczyn tego zjawiska, w tym czynniki wspólne dla innych sektorów usługowych. Jednakże, działalność hotelarska charakteryzuje się również specyficznymi przyczynami, które nie występują w innych branżach. Do kluczowych wyzwań należy zaliczyć problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak niski poziom wykształcenia personelu, wysoka fluktuacja zatrudnienia, często wynikająca z sezonowości pracy, oraz ograniczone możliwości rozwoju zawodowego pracowników (Hjalager, 2002).

Należy zaznaczyć, że nie istnieje jednolita teoria innowacji specyficzna dla turystyki i hotelarstwa, co skutkuje bardzo szerokim zakresem interpretacji pojęcia innowacji w tej branży przez różnych badaczy. Z drugiej strony, warto podkreślić, że sektor usług hotelarskich wykazuje ciągły rozwój i otwartość na nowe możliwości wzrostu. Taki rozwój ma swoje racjonalne uzasadnienie w zwiększaniu liczby miejsc pracy w turystyce oraz w ogólnym wzroście dobrobytu społecznego. Jednocześnie warto zauważyć, że współcześnie rzadko dochodzi do przełomowych odkryć w zakresie innowacji w usługach hotelarskich. Może to wynikać z faktu, że innowacje często są efektem systematycznych i kosztownych badań, wymagających skoordynowanego wysiłku zespołów specjalistów z branży hotelarskiej (Molina-Castillo i in., 2023).

Przypadkowość nadal odgrywa znaczącą rolę jako źródło innowacji w usługach hotelarskich, lecz ze względu na znaczenie postępu technicznego oraz wynikającego z niego rozwoju gospodarczego dla branży turystycznej, nie można polegać wyłącznie na tym jednym mechanizmie. W rezultacie, pojawienie się nowych usług hotelarskich lub technologii nie można jednoznacznie przypisywać wyłącznie nagłym przebłyskom intuicji czy też ciągłym eksperymentom. W dużej mierze, wiele innowacji w tej dziedzinie opiera się na zasadzie imitacyjności, polegającej na adaptacji i powielaniu już istniejących rozwiązań przez inne podmioty (Gomezelj, 2016).

Podejście J. A. Schumpetera (1960) do innowacji stanowi fundament do analizy ich znaczenia w gospodarce, w tym również w sektorze usług turystycznych. Schumpeter wyróżnia głównie dwa rodzaje innowacji: produktowe i procesowe. W kontekście turystyki, innowacje produktowe odnoszą się do usług i produktów turystycznych, mogą obejmować wprowadzenie nowego produktu lub znaczące ulepszenie istniejącego. Takie innowacje wiążą się z wszelkimi rodzajami zmian, które polegają na udoskonaleniu już świadczonych usług przez dane przedsiębiorstwo hotelarskie. Ważne jest jednak zaznaczenie, że samo ulepszenie nie kwalifikuje się jako innowacja; musi ono wprowadzać istotne ulepszenia techniczne, etapowe lub funkcjonalne danej usługi hotelarskiej. Innowacje te mogą również obejmować wprowadzenie zupełnie nowych usług (Lemanowicz, 2015).

Innowacje procesowe (technologiczne) w usługach hotelarskich dotyczą modyfikacji metod produkcji oraz strategii dostarczania i prezentacji produktu hotelarskiego konsumentom, takim jak turyści. Te zmiany mogą obejmować aktualizacje wyposażenia hotelowego, reorganizację działalności operacyjnej, lub kombinację tych elementów, ewentualnie mogą wynikać z aplikacji nowo zdobytej wiedzy. Głównym zadaniem takich innowacji jest umożliwienie oferowania nowych lub udoskonalonych usług hotelarskich, które byłyby niemożliwe do zrealizowania przy użyciu tradycyjnych metod. Podstawowym celem innowacji procesowych w branży hotelarskiej jest często podniesienie efektywności procesów „wytwarzania" oraz dystrybucji usług, zarówno tych nowo wprowadzanych, jak i już istniejących (Suh, 2011).

Zgodnie z teorią J. A. Schumpetera (1960), triada postępu w procesie rozwojowym opiera się na trzech kluczowych etapach: inwencji, innowacji oraz imitacji. Dla zrównoważonego rozwoju sektora hotelarskiego kluczowe są działania innowacyjne, które mogą objawiać się poprzez tworzenie nowych produktów, ofert, lub pakietów w branży hotelarskiej. Niemniej

jednak, innowacje są wprowadzane sporadycznie, z dużymi odstępami czasowymi, co skutkuje tym, że większość procesu rozwojowego w tej branży opiera się na zjawisku imitacji.

W kontekście branży hotelarskiej oraz turystycznej, termin „imitacja" odnosi się do wszelkich działań polegających na powtarzaniu lub naśladowaniu procedur, produktów, lub usług, które zostały wcześniej zrealizowane lub zaimplementowane przez inne podmioty. Działania te mogą obejmować różne aspekty oferty usługowej, takie jak produkty turystyczne czy obiekty hotelarskie, które już zostały wprowadzone na rynek. Imitacja może także dotyczyć usług turystycznych oraz paraturystycznych, jak noclegi, gastronomia, transport czy usługi informacyjne. Kluczowe w procesie imitacyjnym jest stworzenie odpowiednich warunków dla jego efektywnej realizacji, wykorzystując dostępne zasoby materialne, finansowe przedsiębiorstwa turystycznego oraz kompetencje zarządzających i pracowników. Proces imitacyjny powinien być również ukierunkowany na spełnianie potrzeb i preferencji określonych grup odbiorców. W celu zachowania konkurencyjności, imitacyjność w usługach hotelarskich powinna być systematycznie urozmaicana poprzez różnorodność oferowanych atrakcji, aby zwiększać atrakcyjność dla turystów (López-Gamero i in., 2021).

1.4 Jakość usług hotelarskich

W procesie świadczenia usług hotelarskich, kluczową zmienną wpływającą na efektywność działalności hotelowej jest poziom jakości oferowanych usług. Koncepcja jakości usług hotelarskich jest złożona i obejmuje wiele wymiarów. Jest ściśle powiązana z zarządzaniem zasobami przedsiębiorstwa, implementacją innowacji, marketingiem strategicznym oraz zarządzaniem finansami. Te elementy wspólnie definiują cele strategiczne hotelu oraz kształtują jego tożsamość na rynku, co ma kluczowe znaczenie dla jego pozycji konkurencyjnej i percepcji przez klientów (Alaa-Eldeen i in., 2023).

Jakość można definiować z różnorodnych perspektyw, w tym jako zgodność z ustalonymi standardami lub w kontekście użyteczności dla nabywcy (Prozorowicz, 2001).

Zgodnie z normami ISO serii 9000, jakość definiowana jest jako „ogół cech i właściwości produktu lub usługi, które determinują ich zdolność do zaspokajania stwierdzonych oraz przewidywanych potrzeb" (Hamrol, 2013). Z tej perspektywy, adekwatna jakość produktu, zarówno materialnego jak i niematerialnego, wymaga, aby posiadał on właściwości umożliwiające zaspokojenie aktualnych oraz przyszłych potrzeb konsumentów. Choć to ujęcie

wydaje się być adekwatne, w kontekście usług, które istotnie różnią się od produktów materialnych, może być ono postrzegane jako zbyt ograniczające.

Definicja jakości, wywodząca się z teorii zarządzania przez jakość (Total Quality Management, TQM), rozpatruje to pojęcie jako „pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych" (Turkowski, 2010). W tym ujęciu uwzględnia się zarówno perspektywę klienta, czyli pełne zaspokojenie jego potrzeb, jak i perspektywę dostawcy, odnoszącą się do minimalizacji kosztów. Wymaga to, aby działania związane z zarządzaniem jakością były osadzone na solidnych podstawach ekonomicznych (Horovitz, 2006).

Jednakże, bardziej kompleksowe podejście do jakości można zdefiniować jako pełne i ciągłe zaspokajanie potrzeb odbiorcy na konkurencyjnym rynku przez uzyskiwanie najlepszej pozycji u klienta, który za określoną cenę otrzymuje najwyższą wartość z zakupionego towaru. Uzyskane jest to przy najniższym koszcie dzięki najlepszemu uwolnieniu potencjalnych możliwości producenta (Lisiecka i Czyż-Gwiazda, 2014). Definicja ta podkreśla, że jakość jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności na rynku, a przedsiębiorstwo powinno dążyć do oferowania produktu najwyższej jakości przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów produkcji, co jest wyrazem efektywności operacyjnej.

Jakość, rozumiana z perspektywy marketingowej, obejmuje zespół cech, walorów, atrybutów użytkowych i emocjonalnych, które decydują o stopniu, w jakim produkt spełnia oczekiwania odbiorców (Panasiuk, 2005). Taka definicja nawiązuje do norm ISO 9000, jednakże rozszerza ją o aspekty emocjonalne produktu, które odgrywają rolę w zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Zatem, pojęcie jakości produktu obejmuje nie tylko precyzyjnie zdefiniowane parametry techniczne produktu (materialnego lub niematerialnego), ale również elementy emocjonalne, które są subiektywnie postrzegane przez konsumenta i często trudne do zmierzenia przez producenta.

Podsumowując, marketingowe ujęcie jakości nie tylko odnosi się do technicznych i funkcjonalnych aspektów produktu, ale również kładzie duży nacisk na jego walory emocjonalne i psychologiczne, które odgrywają istotną rolę w procesie decyzyjnym konsumentów.

Ten sposób postrzegania jakości jest istotny w kontekście usług hotelarskich, gdzie ocena jakości obejmuje zarówno elementy materialne (takie jak wyposażenie pokoju hotelowego), jak i niematerialne (np. jakość obsługi). Elementy emocjonalne, które zaspokajają psychologiczne potrzeby konsumentów, są ściśle powiązane z relacjami między klientami a dostawcami usług.

To właśnie interakcje i relacje tworzone w trakcie procesu świadczenia usługi mają kluczowe znaczenie dla zaspokajania potrzeb emocjonalnych klientów. W efekcie, te aspekty są nie tylko oceniane przez konsumentów, ale również mają znaczący wpływ na ogólną ocenę jakości usług hotelarskich. Tym samym, jakość usługi hotelarskiej jest postrzegana nie tylko przez pryzmat jej fizycznych i funkcjonalnych atrybutów, ale również przez jakość doświadczeń emocjonalnych i psychologicznych, które są generowane przez te usługi (D. Kim i Perdue, 2013).

W współczesnym ujęciu zarządzania jakością centralną rolę odgrywa klient oraz proces zaspokajania jego potrzeb. Dominuje tu koncepcja jakości postrzeganej przez nabywcę, co oznacza indywidualną ocenę jakości dokonywaną przez kupującego. To klient dokonuje końcowej weryfikacji poziomu jakości produktu czy usługi. Współczesne podejście akcentuje, że „konsument jest końcowym i ostatecznym weryfikatorem jakości produktu". Powszechnie uznaje się obecnie, że zadowolenie konsumenta (stanowi kluczowy wskaźnik decydujący o poziomie jakości produktu (Iwasiewicz, 1999). Tym samym, osiągnięcie satysfakcji klienta jest uważane za ostateczny cel działań związanych z zarządzaniem jakością.

Często proponowane jest rozszerzone ujęcie postrzegania jakości w przedsiębiorstwie, którą definiuje na czterech poziomach, związanych z ewolucją rynku, na którym firma operuje (Brilman, 2002). Pierwszy poziom postrzegania jakości opiera się na specyfikacji, czyli na normach jakościowych i stanowi instrumentalne podejście do jakości, nieuwzględniające perspektywy klienta. To podejście jest niewystarczające w kontekście rosnących oczekiwań rynkowych. Obecnie większość przedsiębiorstw przyjmuje drugi poziom postrzegania jakości, który uwzględnia koncepcje nowoczesnego podejścia do jakości, skupiając się na zadowoleniu klienta (Otto, 2004). W miarę rozwoju rynku, podejście do jakości powinno ewoluować, przesuwając się na wyższe poziomy postrzegania, które bardziej adekwatnie odpowiadają na zmieniające się warunki i oczekiwania konsumentów.

Tabela 1.1 Poziomy jakości w przedsiębiorstwie hotelarskim

Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Jakość zgodna ze specyfikacją:	**Satysfakcja klientów:**	**Jakość i wartość postrzegane przez rynek i porównywane z konkurencją:**	**Zarządzanie wartością dla klienta** (***Value*** *Management*):
– dostosowywanie się do specyfikacji, wytwarzanie bezusterkowe od pierwszego podejścia – redukcja usterek i poprawek	– bliski kontakt z klientem - rozumienie potrzeb i oczekiwań klienta – orientacja na klienta	– bycie bliżej klienta niż konkurenci, stosowanie porównawczej analizy wartości dla klienta, rozumienie, dlaczego zamówienia uzyskuje się i traci – orientowanie się na rynek	– stosowanie narzędzi pomiaru oraz wskaźników analizy wartości dla klienta, śledzenie konkurencji, wybieranie kierunków działalności – inwestowanie – ocenianie nabytków i utrzymywanie przedsiębiorstwa w kursie oczekiwań rynku

Źródło: (Brilman, 2002).

Należy dążyć do postrzegania i zarządzania jakością jako istotnej wartości dla klienta, co odpowiada trzeciemu i czwartemu poziomowi postrzegania jakości (Brilman, 2002). W takim ujęciu, jakość staje się komponentem zawierającym cechy satysfakcji klienta, obejmujące zarówno produkt lub usługę, jak i szeroko rozumianą obsługę w kontekście systemowym. Tym samym, jakość obejmuje nie tylko bezpośrednie cechy produktu czy usługi, ale także elementy takie jak komunikacja z klientem przed zakupem, w trakcie transakcji oraz po jej zakończeniu, czyli obsługę posprzedażną (Brilman, 2002).

W marketingowym ujęciu jakości kluczowym aspektem jest stopień zaspokojenia potrzeb klienta. Poprzednie definicje, takie jak te z ISO czy TQM, mówiły o pełnym zaspokojeniu potrzeb klienta. Jednakże, z punktu widzenia ekonomicznego działania przedsiębiorstwa, pełne zaspokojenie tych potrzeb nie zawsze jest uzasadnione. To właśnie na stopień zaspokojenia potrzeb skupiają się definicje jakości usług. Jakość usług jest determinowana przez wielkość dystansu pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą wykonaną (Stoma, 2012). Jest to koncept znany jako postrzegana jakość usług, który podkreśla różnicę między oczekiwaniami klienta a rzeczywistym doświadczeniem z usługą.

W kontekście postrzeganej jakości usług, można rozróżnić dwa kluczowe wymiary: jakość techniczną oraz jakość funkcjonalną (Martin, 2006). Jakość techniczna odnosi się do konkretnych, materialnych aspektów usługi, które klient otrzymuje i które mogą być obiektywnie zmierzone. Z kolei jakość funkcjonalna dotyczy sposobu, w jaki usługa jest dostarczana klientowi, obejmując tym samym proces świadczenia usługi. Ta druga kategoria

charakteryzuje się subiektywnymi ocenami i jest trudna do obiektywnego zmierzenia, ponieważ zależy od indywidualnego odczucia i doświadczenia klienta (Otto, 2004). Oba te wymiary wpływają na ogólną percepcję jakości usług przez konsumentów.

Jakość usługi definiuje się jako wynik interakcji między nabywcą a przedsiębiorstwem oraz innymi nabywcami, a także jako sposób, w jaki te interakcje są postrzegane przez nabywcę (Otto, 2004). Gdy percepcje te są następnie porównywane z oczekiwaniami nabywcy względem usługi, wynikająca z tego analiza pozwala na ocenę postrzeganej jakości usługi (Otto, 2004). Tym samym, postrzegana jakość usługi jest pojęciem subiektywnym, zależnym od indywidualnych oczekiwań i doświadczeń klienta w kontekście jego interakcji z dostawcą usługi.

Jakość usługi jest definiowana jako miara, w jakiej realizacja określonego świadczenia spełnia oczekiwania klienta. Zapewnienie usług wysokiej jakości implikuje konsekwentne spełnianie oczekiwań klientów przez dostawcę (Mazur, 2002). Jednak podlega to dyskusji, ponieważ nie zawsze świadczenie usług wysokiej jakości gwarantuje spełnienie oczekiwań klientów. Przykładowo, oczekiwania klientów mogą być wyższe, na przykład w wyniku wpływów ofert konkurencji i wtedy mogą oczekiwać więcej, niż dostawca jest w stanie zaoferować. Gdy oczekiwania klientów są niższe, dostarczanie usług przekraczających te oczekiwania może być nieuzasadnione z ekonomicznego punktu widzenia. Z perspektywy marketingowej, przekraczanie oczekiwań klientów może prowadzić do zachwytu klienta, co zwiększa prawdopodobieństwo jego powrotu, chociaż może wiązać się z dodatkowymi kosztami dla dostawcy.

Należy podkreślić, że ocena poziomu jakości, czyli stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, powinna być dokonywana z perspektywy konsumenta, a nie przedsiębiorcy. Jest to szczególnie istotne w kontekście usług. Ocena ta może przyjąć jedną z trzech możliwych kategorii: jakość całkowicie nieakceptowalna, jakość satysfakcjonująca, oraz jakość idealna. Te kategorie są ustalane na podstawie stopnia, w jakim rzeczywiste doświadczenia klienta z usługą odpowiadają jego wcześniejszym oczekiwaniom (Hansen i Bush, 1999).

Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistymi doświadczeniami klientów leży u podstaw modelu luk jakości usług. Różnica między oczekiwaniami klientów a rzeczywiście otrzymaną usługą może wynikać z obecności jednej lub więcej specyficznych luk. Te luki odnoszą się do różnic między tym, czego klient się spodziewał, a tym, co faktycznie zostało mu dostarczone (Parasuraman i in., 1985).

Model luk jakości usług, zbudowany na założeniu, że przedsiębiorstwa usługowe dążą do zaspokajania potrzeb swoich klientów poprzez dostarczanie produktów niematerialnych zgodnych z ich oczekiwaniami, podkreśla znaczenie satysfakcji klienta i jego lojalności. Proces rozpoznawania oczekiwań klientów często realizowany jest poprzez badania rynku. Pierwsza luka w modelu może powstać na skutek błędów w fazie projektowania usługi, realizacji badania rynku lub analizy zebranych danych. Może również być efektem nieprawidłowej interpretacji wyników badań przez zespół badawczy lub przez kierownictwo przedsiębiorstwa w późniejszej fazie (Liu, 2011).

Druga luka dotyczy sytuacji, gdy właściwie zinterpretowane wyniki badań rynkowych dotyczące oczekiwań klientów są błędnie przekształcane w konkretne wymagania odnośnie jakości świadczonej usługi. Ta luka odnosi się do niewłaściwego odzwierciedlenia oczekiwań klientów w parametrach jakościowych oferowanych usług.

Trzecia luka w modelu jakości usług definiuje się jako różnica między standardami jakości usług ustalonymi przez przedsiębiorstwo a ich faktyczną realizacją w praktyce. Istotną rolę w tym procesie odgrywają interakcje zachodzące między usługodawcami a usługobiorcami, nie tylko w trakcie samego świadczenia usług, ale również przed i po zakończeniu tego procesu. W ramach tej luki można zidentyfikować związek, a być może zależność, pomiędzy poziomem jakości usług a koncepcją marketingu relacji, która opiera się na wspomnianych interakcjach. Te interakcje stanowią kluczowy element w budowaniu trwałych relacji z klientami, co z kolei wpływa na postrzeganą jakość świadczonych usług.

Jakość usługi, jaką ocenia klient, jest również kształtowana przez informacje otrzymywane przez różne kanały komunikacji przed jej zakupem. Niezrealizowanie wcześniej złożonych obietnic prowadzi do powstania kolejnej (czwartej) luki w analizowanym modelu jakości usług.

Ostatnia luka odnosi się do rozbieżności między usługą oczekiwaną a rzeczywiście otrzymaną, będącej sumą wcześniej wspomnianych luk. Aby oferować usługi, które nie tylko spełniają, ale przewyższają oczekiwania klientów, przedsiębiorstwo powinno dążyć do eliminacji tych luk. Takie działanie umożliwia zwiększenie satysfakcji klientów i ich retencji, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa w konkurencyjnym środowisku rynkowym.

Aby uzyskać pozytywną ocenę od klientów świadczonych usług, niezbędne jest ciągłe dążenie do eliminacji występowania wspomnianych luk w procesie świadczenia usług.

Pojawienie się luki prowadzi do niezgodności między usługą oczekiwaną a otrzymaną, co negatywnie wpływa na percepcję i ocenę usługi przez klienta.

Omawiany model jakości usług ma zastosowanie w szeroko rozumianej branży usługowej i znajduje szczególne zastosowanie w kontekście jakości w turystyce, a bardziej szczegółowo – w jakości usług hotelarskich. Taki uniwersalny charakter modelu pozwala na zastosowanie go w różnych sektorach usługowych, umożliwiając poprawę jakości poprzez zrozumienie i zarządzanie lukami między oczekiwaniami a percepcją klientów (McCain i in., 2005).

W podejściu do definiowania jakości usług hotelarskich istotne jest uwzględnienie pojęcia jakości w kontekście turystyki (Rapacz, 2007). Światowa Organizacja Turystyki definiuje jakość w turystyce jako „element jakości życia podczas tymczasowego pobytu turystów poza ich miejscem zamieszkania" oraz podkreśla, że jakość nie wynika wyłącznie z poziomu jakości świadczonych usług, ale również musi uwzględniać aspekty ludzkiego i przyrodniczego środowiska (Dudkiewicz, 2007). Tym samym, jakość w turystyce różni się od jakości produktów materialnych oraz innych usług. Jakość usług turystycznych to zatem nie tylko jakość niematerialnego produktu, ale również elementy materialne związane z dostarczaniem usługi, jakość świadczenia usługi podczas pobytu, a także specyfika miejsca - w kontekście społecznym, kulturowym i przyrodniczym - które różni się od stałego miejsca zamieszkania turysty. W ten sposób, jakość usług turystycznych obejmuje zarówno aspekty materialne, jak i niematerialne, będące zarówno w gestii usługodawcy, jak i niezależne od niego. Stąd definicja i badanie tej jakości stanowią wyzwanie ze względu na jej szeroki zakres i złożoność.

Badanie jakości usług hotelarskich stanowi szczegółowe ujęcie zagadnienia w kontekście szerszej kategorii usług turystycznych. Definicja jakości usług hotelarskich jest złożona, ponieważ kryteria oceny jakości są ustalane indywidualnie przez klientów, którzy na ich podstawie dokonują oceny i wyboru obiektów hotelarskich. Ta ocena jest kwestią wysoce indywidualną i często dokonywaną intuicyjnie (Turkowski, 2010).

Jakość usług hotelarskich, z perspektywy klienta, określa się jako stopień zaspokojenia jego potrzeb, zarówno podstawowych, jak i tych wyższego rzędu, podczas pobytu w hotelu. Pod pojęciem potrzeb należy rozumieć nie tylko elementy materialne, takie jak standard pokoju czy dostępność udogodnień, ale także aspekty niematerialne, takie jak jakość obsługi, stosunek personelu do klienta oraz spełnienie potrzeb psychologicznych i emocjonalnych. Zaspokajanie tych potrzeb znajduje odzwierciedlenie w relacjach kształtowanych z klientem, które

w kontekście usług hotelarskich odgrywają kluczową rolę. Dla klienta istotne jest odczuwanie indywidualnego traktowania, życzliwości oraz bezpieczeństwa, a w przypadku stałych klientów – również poczucie bycia docenianym. Wszystkie te elementy są istotne w budowaniu długotrwałych relacji z klientem, zgodnie z koncepcją marketingu relacji (Włodarczyk, 2016).

Jakość usług hotelarskich, rozpatrywana z perspektywy przedsiębiorstwa hotelarskiego, odnosi się do zdolności hotelu do przestrzegania i adaptacji do ustalonych standardów jakościowych. Ta zdolność jest ściśle powiązana z jakością zasobów i procesów operacyjnych w hotelu. W szczególności dotyczy to przestrzegania norm kategoryzacyjnych, standardów ISO 9004-2 oraz innych systemów zarządzania jakością stosowanych w branży hotelarskiej. Takie systemy są kluczowe dla zapewnienia i utrzymania wysokiego standardu świadczonych usług, co bezpośrednio wpływa na postrzeganie hotelu przez gości oraz jego konkurencyjność na rynku.

2 Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa i jej determinanty

2.1 Efektywność jako kryterium aktywności rozwojowej

Pojęcie efektywności znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach naukowych, w tym w teorii finansów, a także w naukach o zarządzaniu, inżynierii oraz prakseologii. W zależności od specjalistycznej domeny naukowej, dostępny jest obszerny zakres metodologii do definiowania i interpretowania tego terminu. Liczne opracowania wskazują na istnienie rozległej różnorodności w interpretacjach pojęcia efektywności, co jest związane z kontekstami, w jakich termin ten był wykorzystywany (Winkler, 2009).

Zgodnie z informacjami zawartymi w Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych (Kopaliński, 2006) oraz w Etymologicznym słowniku języka polskiego (Bańkowski, 2000), przymiotnik efektywny wywodzi się od łacińskiego effectivus, co można tłumaczyć jako „skuteczny, sprawny, istotny, rzeczywisty". Tymczasem Słownik języka polskiego (*Słownik Języka Polskiego*, 2024) definiuje efektywny jako „dający dobre wyniki, wydajny, istotny, rzeczywisty".

W swojej szczegółowej analizie etymologicznej terminu „efektywność", Kozuń-Cieślak (Kozuń-Cieślak, 2013b) identyfikuje dwa główne wymiary tego pojęcia. Zgodnie z pracami Winkler (2008), można je określić jako wymiar gatunkowy i jakościowy. Ta klasyfikacja pozwala na głębsze zrozumienie złożoności oraz wieloaspektowości pojęcia efektywności w kontekście teoretycznym.

Wymiar gatunkowy terminu „efektywny" wywodzi się z definicji, która łączy ten termin z określonym aspektem rzeczywistości, związanym z realizacją działań lub procesów prowadzących do konkretnych skutków. Pojęcie to ma bezpośrednie powiązania z kategorią rzeczywistości, co jest uzasadnione poprzez różne interpretacje terminu w językach obcych, takich jak łaciński „effectivus" oznaczający twórczy, niemiecki „effektiv" odnoszący się do przynoszenia rezultatu, czy francuski „effectif" opisujący coś, co przynosi lub może przynieść wynik. Dlatego termin „efektywny" należy interpretować jako odnoszący się do celowego, świadomego i dowolnego zachowania ludzkiego, które ma na celu osiągnięcie określonego rezultatu. Jest również możliwe odniesienie tego pojęcia do rezultatu, który jest bezpośrednim następstwem takiego działania (Kozuń-Cieślak, 2013b).

Wymiar jakościowy pojęcia efektywność odnosi się do cechowania efektu końcowego, który powinien być nie tylko realny i faktyczny, ale także znaczący i odbierany jako istotny, a także posiadać pozytywną konotację. Elementem, który może być określony jako efektywny, jest aspekt rzeczywistości powiązany z inicjowanym procesem czy przemianą, rozumianym

jako specyficzna kategoria działania. Taki aspekt jest nie tylko mierzalny, ale również, dzięki zastosowaniu określonego systemu wartościowania rezultatów opartego na ustalonym kryterium oceny, uzyskuje pozytywną ocenę o istotnym znaczeniu (Winkler, 2008).

W literaturze naukowej, jak podkreślają Juzwiszyn, Rybicki, Smoluk (2005) oraz Kozuń-Cieślak (2013a), można zaobserwować semantyczną bliskoznaczność terminów takich jak efektywność, skuteczność, wydajność, produktywność, oraz sprawność działania. Szymańska (2006) zwraca uwagę, że często w literaturze pojęcie efektywności jest rozumiane w sposób dualistyczny, jako pojęcie utożsamiane zarówno ze sprawnością, jak i skutecznością. Taka interpretacja podkreśla wielowymiarowy charakter efektywności w kontekście zarządzania i teorii ekonomii.

Grupy definicyjne terminu efektywność nie są całkowicie rozłączne, lecz różnią się podkreślonymi aspektami definicyjnymi (Kozuń-Cieślak, 2013b). Efektywność jest pojęciem wielowymiarowym, co prowadzi do jego szerokiego rozumienia i interpretacji. Przykładowo, efektywność można łączyć ze skutecznością, gdzie skuteczność rozumiana jest jako osiąganie określonego celu, a równocześnie może stanowić warunek dla efektywności lub służyć jako jej miara. Helms (2006) podkreśla różnice w pojmowaniu obu kategorii, zauważając, że efektywność odnosi się do wykonywania działań w odpowiedni sposób, podczas gdy skuteczność dotyczy wyboru odpowiednich działań do wykonania.

Z perspektywy teorii ekonomicznej, pojęcia efektywności i skuteczności nie są równoważne. Przedsiębiorstwo może charakteryzować się zarówno efektywnością bez skuteczności, jak i skutecznością bez efektywności, a także jednocześnie obydwoma tymi cechami lub ich brakiem (Marciniak, 2022). Niektórzy autorzy identyfikują efektywność z optimum Pareto, które definiuje się jako stan, w którym nie można zorganizować produkcji w taki sposób, aby poprawić sytuację każdej osoby, nie pogarszając przy tym sytuacji innych (Varian, 2004). Efektywność wymaga odpowiedniego wyboru dóbr do produkcji oraz ich alokacji między konsumentami, aby maksymalizować ogólną satysfakcję (Pyszka, 2015). W literaturze ekonomicznej można również znaleźć przykłady, gdzie efektywność jest utożsamiana z produktywnością, niekoniecznie łącząc ją z efektywnością działań lub rozważając ją w kontekście optimum Pareto (Osbert-Pociecha, 2007).

Analizując ewolucję pojęcia efektywności, historyczna analiza tego terminu wskazuje na jego wieloznaczność (Kozuń-Cieślak, 2013a). Do XVIII wieku działania, które przynosiły jakikolwiek rezultat, określano jako efektywne, traktując terminy efektywność i skuteczność jako synonimy. Zmiana w pojmowaniu tego pojęcia nastąpiła, gdy zaczęto wiązać osiągnięty

rezultat z pożądanym wynikiem, wprowadzając do koncepcji efektywności element celowości, rozumiany jako pożądany skutek działań. Następnie, w kontekście rewolucji przemysłowej w XIX wieku, rozwój nauki i techniki przyczynił się do nowego spojrzenia na rezultaty działań, nie tylko w wymiarze ich celowości, ale także w kontekście poniesionych nakładów, co rozszerzyło rozumienie efektywności (Bloch, 2006). W literaturze tego okresu nie dokonano jednoznacznego rozgraniczenia pomiędzy kategoriami takimi jak efektywność, skuteczność, sprawność, wydajność czy produktywność.

Często podkreśla się ewolucyjny charakter definicji efektywności. Można zidentyfikować sześć kategorii pojęciowych, które współcześnie kształtują rozumienie i zakres tego terminu. Te kategorie to: wydajność, rozumiana w techniczno-ekonomicznym ujęciu Emersona; kompetencyjność, opisana w kontekście organizacyjno-biurokratycznym Webera; sprawność, definiowana w prakseologicznym kontekście przez Kotarbińskiego; funkcjonalność, ujęta w perspektywie humanistycznej przez Beckharda; komunikatywność, interpretowana w osobowościowym ujęciu Lawlessa; oraz moralność, badana w kontekście behawioralnym przez Obuchowskiego. Te różnorodne perspektywy podkreślają złożoność i wielowymiarowość pojęcia efektywności (Holstein Beck, 1997).

Choć pojęcie efektywności jest powszechnie stosowane w literaturze naukowej, jego definicje są różnorodne. Jedna z metod rozumienia efektywności odnosi się do rynków i jest związana z koncepcją dobrobytu społecznego wypracowaną w ramach ekonomii neoklasycznej. W tym kontekście efektywność rozumiana jest jako „stopień zbliżenia ilości i ceny dóbr na rynku do ilości i ceny równowagi, które mogłyby być osiągnięte w idealnych warunkach konkurencji doskonałej" (Pietrzak, 2006). Innym podejściem jest eksplikacja efektywności odnosząca się do działalności poszczególnych przedsiębiorstw, gdzie efektywność jest postrzegana jako stosunek osiągniętych efektów do poniesionych nakładów przez dane przedsiębiorstwo.

W literaturze nie obserwuje się jednolitości w empirycznej definicji pojęcia efektywności, co akcentuje, że jego semantyka ewoluuje w zależności od kontekstu analizy oraz od specyfiki dodatkowych aspektów, takich jak efektywność substytucji czy efektywność inwestycji. Zrozumienie tego terminu jest nieodłącznie związane z naturą ocenianej działalności bądź z celami przeprowadzonej analizy (Michalczuk, 2010). Często podkreśla się również subiektywny charakter terminu efektywności, argumentując, że jego definicja i metodyka pomiaru nie powinny być stosowane bez precyzyjnego określenia specyficznych celów oraz kontekstu decyzyjnego (Gerlach i Gil, 2018).

Należy zaznaczyć, że termin efektywność charakteryzuje się pojemnością, wielowymiarowością oraz różnorodnością perspektyw. Przedstawione rozważania nie wyczerpują całej problematyki związanej z ewaluacją oraz definiowaniem efektywności, jednak podkreślają, że jej postrzeganie jest uwarunkowane historycznie. Rozległe zastosowanie terminu efektywności w literaturze naukowej oraz praktyce gospodarczej wynika głównie z faktu, że każde działanie wiąże się z osiąganiem określonych rezultatów oraz ponoszeniem nakładów.

W kontekście nauk ekonomicznych, pojęcie efektywności jest rozumiane w wąskim znaczeniu jako stosunek osiągniętych wyników do poniesionych nakładów, co jest zgodne z definicją ekonomiczności stosowaną w prakseologii (Gorustowicz i Skąpska, 2019). W szerszym rozumieniu, efektywność definiowana jest jako różnica między osiągniętymi efektami a ponoszonymi nakładami, co koreluje z pojęciem korzystności, oraz relację wyników do nakładów (Szpaderski, 2008). Winkler proponuje rozumienie efektywności jako dodatniej cechy planowanych działań, których skutki są realne i otrzymują pozytywną ocenę w kontekście określonego kryterium oraz metody wartościowania (Winkler, 2009). Przyjęte za pozytywne działania to te, które przyczyniają się do przetrwania i rozwoju podmiotu.

Przy tym, termin „efektywność" rzadko funkcjonuje jako pojęcie autonomiczne. W odniesieniu do efektywności zwykle mówi się o „efektywności czegoś", co wiąże termin z konkretnym obiektem badawczym. Przykładowo, rozróżniamy efektywność podmiotową i przedmiotową. Ponadto, termin ten jest związany z różnymi aspektami procesów gospodarzenia, obejmującymi sfery takie jak technologia, ekonomia, społeczeństwo czy ekologia. Tym samym, efektywność jest pojęciem złożonym i kontekstualnym, zależnym od specyficznych obszarów zastosowania i kryteriów oceny.

2.2 Efektywność ekonomiczna jako uwarunkowanie kondycji przedsiębiorstwa

Brak jest jednoznacznego podejścia do definiowania efektywności, mimo że jest to pojęcie kluczowe dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Kierownictwo firm skupia się na efektywności podczas planowania i realizacji działań (Antczak, 2013). W kontekście definiowania efektywności istnieje uzasadniona potrzeba identyfikacji określonych kategorii efektywności, które są wyodrębniane na podstawie celu oraz kryteriów oceny wyników działań (Gerlach i Gil, 2018). Termin „efektywność ekonomiczna" jest często używany zamiennie z „efektywnością gospodarowania", „efektywnością kosztową" oraz „wydajnością

ekonomiczną", co wskazuje na różnorodność i złożoność koncepcji efektywności w ekonomice przedsiębiorstw (Hopeja i Kral, 2011).

Koncepcja efektywności działalności gospodarczej często opiera się na zasadzie racjonalnego gospodarowania (Głodziński, 2014). Efektywność ekonomiczna, zgodnie z tą zasadą, jest definiowana przez porównanie efektów uzyskanych z działalności gospodarczej do poniesionych nakładów lub odwrotnie – nakładów do uzyskanych efektów (Huderek-Glapska, 2011). Taka metoda pozwala na ocenę, w jakim stopniu zasoby zostały wykorzystane do osiągnięcia zamierzonych wyników gospodarczych. Kulawik definiuje pojęcie efektywności ekonomicznej, odwołując się do zasady racjonalnego gospodarowania (Kulawik, 2009). Termin ten opisuje relację między osiągniętym efektem a określonym czynnikiem produkcji, lub też między wieloma efektami a czynnikami produkcji. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa polega na racjonalnym zarządzaniu zasobami, które firma posiada. Racjonalność ta manifestuje się poprzez optymalne dostosowanie wielkości poszczególnych nakładów wobec ograniczoności zasobów, co umożliwia efektywne wykorzystanie dostępnych środków produkcji.

Efektywne gospodarowanie w kontekście ekonomicznym można również definiować jako prowadzenie działalności gospodarczej w taki sposób, aby osiągać zamierzone efekty przy możliwie najniższych nakładach lub uzyskiwać możliwie najwyższe wyniki z określonej ilości zasobów (Szymańska, 2006). Koncepcja ta jest ściśle powiązana z zasadą racjonalnego gospodarowania. Zasoby, które umożliwiają maksymalizację realizacji celów przez podmiot gospodarczy, obejmują majątek trwały i obrotowy, odpowiednio wykwalifikowaną kadrę oraz dostępne bogactwa naturalne.

Istota pojęcia efektywności ekonomicznej odnosi się więc do zasady racjonalnego gospodarowania, przy czym analiza efektywności obejmuje ocenę takich aspektów jak korzystność i ekonomiczność. Korzystność definiuje jako maksymalizację różnicy między efektami a nakładami, co demonstruje, jak efektywne były działania z perspektywy przewagi wyników nad kosztami. Ekonomiczność zaś jest optymalizacją relacji między efektami a nakładami, co odnosi się do proporcji wyników do kosztów (Matwiejczuk, 2000).

Odwołując się do zasad racjonalnego gospodarowania w kontekście definiowania efektywności ekonomicznej, podjęto również refleksję nad niejednoznacznością pojęcia minimalnego kosztu, który, jest określany dopiero po osiągnięciu określonych celów i poniesieniu niezbędnych nakładów (Grzesiak, 1997). Zwrócić można uwagę, że ogólne podejście do minimalizacji nakładów lub maksymalizacji efektów często nie znajduje realnego

odzwierciedlenia w praktyce gospodarczej. Aby kompleksowo zdefiniować efektywność ekonomiczną, można wprowadzać połączenie dwóch jej komponentów: sprawności, rozumianej jako relacja między osiąganymi rezultatami a nakładami, oraz skuteczności, definiowanej jako stopień, w jakim deklarowany cel działania pokrywa się z osiąganym rezultatem. Te dwa niezależne, ale wzajemnie uzupełniające się aspekty efektywności ekonomicznej były analizowane za pomocą metod logiki formalnej. Zarówno skuteczność, jak i sprawność są integralnymi elementami efektywności ekonomicznej, które należy równocześnie rozważać w procesie oceny przedsiębiorstwa. Te dwa wymiary są kluczowe dla kompleksowego zrozumienia i mierzenia efektywności działalności gospodarczej (Grzesiak, 1997).

W literaturze naukowej istnieją różnorodne podejścia do kategoryzacji efektywności oraz stosuje się zróżnicowane nazewnictwo definicyjne. W kontekście syntetycznej definicji efektywności, rozumianej jako zbiór cech intencjonalnego działania umożliwiających osiągnięcie wyniku maksymalnie korzystnego w odniesieniu do celu tego działania, Winkler dokonała klasyfikacji jej typów. Typy te są różnicowane ze względu na cele oraz kryteria oceny wyników działania. Wśród nich znajduje się efektywność ekonomiczna, definiowana jako różnica między efektami a nakładami, relacja efektów do nakładów, relacja różnicy efektów i nakładów do nakładów, oraz strukturalne i dynamiczne rozumienie relacji między efektami, celami i nakładami. Wyróżnia się również relację wartości nowo wytworzonej do sumy nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej (Winkler, 2009).

W odniesieniu do kategorii efektywności produkcji podkreśla się, że poziom efektywności jest determinowany przez szereg czynników o zróżnicowanej interpretacji ekonomicznej. Wyróżnia się dwie główne kategorie: efektywność techniczną oraz efektywność ekonomiczną (Skrzypek, 2012). Efektywność ekonomiczna, która jest kształtowana przez czynniki związane z cenami, została przez niego podzielona na efektywność alokacji, efektywność skali oraz efektywność cenową. Metody ich mierzenia i interpretacji zależą przede wszystkim od kontekstu analizy, który jest uzależniony od techniczno-bilansowych zależności charakteryzujących badany proces produkcyjny oraz od rodzaju zastosowanych wskaźników.

Jednym z podziałów w analizie efektywności jest różnicowanie pomiędzy efektywnością statyczną a dynamiczną. Efektywność statyczna skupia się na minimalizacji marnotrawstwa zasobów oraz ich optymalnej alokacji w danym czasie, co podkreśla istotność zarządzania zasobami w sposób, który zapewnia największe korzyści w krótkim terminie. Efektywność

dynamiczna jest związana z zdolnością do wzrostu i rozwoju w długoterminowej perspektywie (Kozuń-Cieślak, 2013b).

Efektywność ekonomiczna jest często postrzegana jako wynik interakcji między różnymi kategoriami efektywności. Zauważalne są istotne powiązania między różnymi kategoriami efektywności zwłaszcza, że podmiot gospodarczy osiąga efektywność ekonomiczną, gdy jest jednocześnie efektywny technicznie i alokacyjnie (Nojszewska, 2011).

Szeroko podkreśla się znaczenie określonych przesłanek umożliwiających oszacowanie efektywności ekonomicznej. Kluczowe dla tego oszacowania jest ustalenie wartościowej wyceny efektów i nakładów, a także wyznaczenie kryteriów decyzyjnych dotyczących alokacji zasobów . W tym wypadku efektywność ekonomiczną definiuje się jako optymalne wykorzystanie zasobów, gdzie żadna zmiana alokacji nie przynosi dodatkowych korzyści. Osiągnięcie optymalnego poziomu efektywności ekonomicznej następuje, gdy produkty wytworzone za określone koszty zostają sprzedane po najkorzystniejszych cenach rynkowych, możliwych do uzyskania w danych warunkach rynkowych.

Manteuffel postuluje, że efektywność ekonomiczna manifestuje się wówczas, gdy osiągnięty efekt jest kwantyfikowany w formie pieniężnej lub innego wartościowego wskaźnika (Czekaj i Owsiak, 1992). Taka definicja podkreśla znaczenie mierzalności wyników działań gospodarczych w ocenie efektywności ekonomicznej.

Ocena, czy dany podmiot gospodarczy (system) jest efektywny, wymaga kompleksowej analizy nakładów (składników wejściowych do systemu) oraz efektów (składników wyjściowych z systemu), jak również procesu ich transformacji. Znaczenie ma tutaj agregacja różnorodnych kategorii danych. Wykorzystanie pieniądza jako miernika w tym sumowaniu pozwala definiować relację pomiędzy wyjściem a wejściem systemu jako efektywność gospodarowania, czyli efektywność ekonomiczną (Czekaj i Owsiak, 1992). Dodatkowo, wskazuje się na znaczenie czasowej wartości pieniądza. Jeśli weźmiemy pod uwagę bieżącą wartość pieniądza, otrzymamy efektywność ekonomiczną w sensie finansowym. Natomiast, gdy wartość pieniądza jest ustabilizowana w czasie, analiza skupia się na produkcyjnym wymiarze efektywności ekonomicznej (Szymańska, 2006).

Przyjmując efektywność ekonomiczną jako kluczowy wyznacznik w procesie decyzyjnym w ramach gospodarowania, który zachodzi w specyficznym miejscu i czasie, konieczne jest jej zastosowanie do analizy określonych podmiotów, procesów lub grup przedsiębiorstw. Wyróżnia się dwie główne kategorie efektywności (Borkowski, 2021):

- Efektywność mikroekonomiczna, która dotyczy poszczególnych przedsiębiorstw i odnosi się do ich indywidualnej zdolności do optymalizacji zasobów w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści,
- Efektywność makroekonomiczna, odnosząca się do całej gospodarki, analizująca jak skutecznie zasoby są wykorzystywane na poziomie narodowym w celu promowania ogólnego dobrobytu.

W kontekście efektywności ekonomicznej, istotne jest rozpoznanie jej uwarunkowań, które mogą umożliwić sterowanie nią na różnych poziomach organizacyjnych. Problematyka uwarunkowań efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw nie jest w pełni zidentyfikowana zarówno w teorii ekonomicznej, jak i w praktyce gospodarczej, co wskazuje na potrzebę prowadzenia dalszych badań w tym obszarze (Zieliński, 2013). Działania przedsiębiorstwa na rzecz wzrostu efektywności są uwarunkowane przez dwa główne aspekty. Pierwszym z nich jest otoczenie dalsze, obejmujące systemowo-instytucjonalne warunki takie jak forma własności przedsiębiorstwa, cele jakie realizuje, a także stopień liberalizacji lub deregulacji gospodarki. Do drugiego zaliczamy otoczenie bliższe, czyli warunki rynkowe, w tym zakres konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej, stopień zmonopolizowania produkcji, poziom inflacji oraz rozwój rynku kapitałowego.

Warto podkreślić, że choć otoczenie dalsze zazwyczaj wykracza poza sferę wpływów przedsiębiorstwa, to już otoczenie bliższe oraz wewnętrzne warunki działalności przedsiębiorstwa podlegają jego kontroli. Firma ma możliwość realnego oddziaływania na relacje z rynkiem bliskim i aktywnego kształtowania swojego wewnętrznego potencjału, co jest istotne dla zarządzania efektywnością ekonomiczną (Kowalczuk, 2015).

Często identyfikuje się szereg czynników egzogenicznych, które są zewnętrzne względem badanego podmiotu, lecz mają wpływ na jego działalność. Wśród tych czynników można wyróżnić (Grzesiak, 1997) rozwiązania techniczne i organizacyjne, które były wcześniej implementowane w przedsiębiorstwie i których zmiana nie jest możliwa ze względu na czynniki zewnętrzne. Kolejnym czynnikiem jest stan kadry pracowniczej w przedsiębiorstwie, gdzie zmiany personalne w analizowanym okresie są ograniczone lub niemożliwe. Równie ważne są instrumenty prawne i administracyjne stosowane przez władze państwowe, które mogą bezpośrednio lub pośrednio wpłynąć na warunki działania przedsiębiorstwa w kontekście ekonomicznym.

Należy również uwzględnić warunki związane z klimatem i środowiskiem naturalnym, zmiany polityczne w kraju, przekształcenia ekonomiczne zachodzące w otoczeniu

przedsiębiorstwa, oraz regulacje formalne państwa dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw, które muszą być respektowane w badanym okresie.

Czynniki determinujące postęp firm prywatnych, które wpływają zarówno na ich stan finansowy, jak i konkurencyjność, mogą być skategoryzowane jako dwie kategorie (Mitek i Miciuła, 2012). Pierwszą są czynniki zewnętrzne (makroekonomiczne), które obejmują takie aspekty jak koniunktura gospodarcza, inflacja, popyt i podaż, przepisy prawne, dynamika wzrostu gospodarczego, czynniki społeczno-kulturowe, postęp techniczny i technologiczny, system podatkowy, system finansowy oraz stabilność waluty. Drugą kategorią są czynniki wewnętrzne (mikroekonomiczne), obejmujące takie elementy jak profil produkcji, majątek trwały, wielkość kapitałów, jakość produktów, rentowność sprzedaży, relacje kooperacyjne oraz wdrażanie postępu naukowo-technicznego.

Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa znajduje pełne odzwierciedlenie w jego sytuacji finansowej (Bień, 2011). Elementy zewnętrzne wpływające na stan finansowy przedsiębiorstwa obejmują czynniki pochodzące zarówno z makrootoczenia, jak i mikrootoczenia, które mają istotny wpływ na rezultaty działalności gospodarczej. Z kolei czynniki wewnętrzne odzwierciedlają zarówno ilościowy, jak i jakościowy potencjał przedsiębiorstwa.

W analizie czynników wpływających na skuteczność działania przedsiębiorstw, często jest ona identyfikowana przez wielu przedsiębiorców jako dobra kondycja finansowa (Gostkowska-Drzewicka, 2015). Same czynniki determinujące kondycję finansową mogą być podzielone na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (Zaleska, 2012). Do kluczowych czynników wewnętrznych zalicza się: zarządzanie firmą, kompetencje kadry kierowniczej, kulturę organizacyjną, jakość systemu informacyjnego, stosowane technologie oraz pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Z kolei do istotnych czynników zewnętrznych należą: polityka rządowa, działania instytucji finansowych, system podatkowy, czynniki naturalne, regulacje prawne, stopień konkurencji na rynku oraz specyfika branży.

Współczesna gospodarka charakteryzuje się szybko zachodzącymi przemianami. Procesy globalizacji oraz integracji przyczyniają się do wzrostu gospodarczej otwartości państw, co skutkuje zanikaniem barier w rozwoju handlu międzynarodowego i umożliwia przedsiębiorstwom swobodniejsze działanie na arenie międzynarodowej. Istotną rolę w tym kontekście odgrywają instytucje zapewniające przestrzeganie prawnych regulacji, ochronę praw własności, stabilność funkcjonowania systemów demokratycznych oraz wsparcie dla konkurencyjności gospodarczej. W kontekście konkurencji na rynkach Unii Europejskiej,

wzrost efektywności polskich przedsiębiorstw powinien być wspierany przez działania państwa, które eliminują bariery regulacyjne i tworzą korzystne warunki instytucjonalno-prawne dla działalności gospodarczej, a także sprzyjają wprowadzaniu innowacji technologicznych (Chrzanowski, 2011).

Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa prywatne, są silnie związane z aktywną polityką rządową wobec sektora biznesowego. Ta polityka manifestuje się poprzez stosowanie odpowiednich przepisów prawnych, które regulują swobodę działalności gospodarczej oraz ustanawiają warunki sprzyjające zakładaniu nowych przedsiębiorstw i rozwojowi już istniejących (Mitek i Miciuła, 2012).

Klucz do efektywności przedsiębiorstwa tkwi w adekwatnie zdefiniowanej strategii działania, która jest dostosowana do wymagań otoczenia, potrzeb klientów oraz zasobów przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii obejmuje określenie celów funkcjonowania i rozwoju, co ma zasadnicze znaczenie dla mierzenia efektywności, ponieważ te cele kształtują rodzaj i zakres mierzonych efektów (Bartnik, 2015). Często wskazuje się na znaczenie identyfikacji źródeł przyszłego wzrostu i obszarów, które mogą przynieść przełom. Strategia powinna być realizowana przy użyciu odpowiednich zasobów i metod, z zachowaniem dyscypliny ekonomicznej, mającej na celu określenie ekonomicznej efektywności podejmowanych działań. W procesie tworzenia strategii niezbędne jest także uwzględnienie rzeczywistego stanu zasobów, ich stopnia wykorzystania oraz potencjału inwestycyjnego (Kaplan i Norton, 2006).

Dominacja celów ekonomicznych w aktywności przedsiębiorstwa motywuje do poszukiwania skutecznych metod wykorzystania dostępnych zasobów produkcyjnych. Jedną z głównych cech celów ekonomicznych jest ich kwantyfikowalność, manifestująca się w tym, że każde zwiększenie ich realizacji przynosi konkretne korzyści dla właścicieli firmy. Osiąganie podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest długoterminowa maksymalizacja wartości, odzwierciedla się w dążeniu do maksymalizacji efektywności zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (Rojek, 2017).

Bezpośrednie przyczynianie się do maksymalizacji wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa powinno opierać się na realizacji takich celów jak maksymalizacja zysku, maksymalizacja rynkowej wartości kapitału własnego oraz maksymalizacja zysku ekonomicznego. Ponadto, z punktu widzenia akumulacji wartości, za istotne uznaje się również cele związane z utrzymaniem rentowności, redukcją kosztów oraz zachowaniem płynności finansowej. Należy także uwzględnić, że struktura własnościowa przedsiębiorstwa determinuje

cele jego działalności gospodarczej, co ma wpływ na efektywność ekonomiczną. Badania nad zależnościami między strukturą właścicielską a osiąganymi wynikami operacyjnymi przedsiębiorstw wskazują na kluczowe aspekty efektywności ich funkcjonowania (Duraj i Sajnóg, 2011).

Efektywność działalności przedsiębiorstwa jest zależna od stopnia wykorzystania jej zasobów. Warto zwrócić uwagę na przeprowadzone badania dotyczące tego aspektu. Nieodzownym warunkiem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dysponowanie odpowiednim kapitałem oraz zabezpieczenie odpowiedniego finansowania (Barburski, 2007).

W przypadku gospodarczych jednostek znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju, wpływ czynników pozaekonomicznych oraz losowych jest bardziej istotny niż w przypadku przedsiębiorstw dojrzałych i rozwiniętych. W kontekście współczesnego otoczenia, które charakteryzuje się szybkimi zmianami i niepewnością, przedsiębiorstwa stają przed znaczącymi szansami na rozwój, jednakże te same warunki mogą również stanowić fundament dla różnorodnych kryzysów (Porada-Rochoń, 2009).

Czynniki wpływające na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw stanowią zaledwie fragment szerszego problemu badawczego. Zrozumienie i identyfikacja uwarunkowań kluczowych dla efektywności ekonomicznej jest niezbędne dla menedżerów, którzy dążą do optymalizacji działalności gospodarczej oraz jej potencjalnej poprawy. Takie podejście jest istotne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, ponieważ umożliwia skuteczniejsze zarządzanie i implementację strategii zmierzających do zwiększenia efektywności.

2.3 Metody pomiaru efektywności ekonomicznej

Pomiar efektywności działania organizacji jest fundamentalnym zagadnieniem dla różnego rodzaju jednostek, zarówno tych komercyjnych, jak i organizacji publicznych czy non-profit (Feruś, 2014). Mechanizm ten umożliwia ocenę osiągnięć organizacji przez porównanie ich z wynikami uzyskiwanymi przez inne jednostki, co jest znanym jako benchmarking. Głównym celem takiego pomiaru jest identyfikacja i wdrażanie działań, które przyczynią się do poprawy wyników oraz zwiększenia efektywności organizacji. Pomiar efektywności wspiera realizację strategii organizacji, dostosowuje miary do zmieniających się technik produkcyjnych, stanowi wskaźnik przyszłych działań, stymuluje długoterminową rentowność oraz poprawia menedżerskie umiejętności kontrolne (Lehtinen i Ahola, 2010).

Organizacje stosują różnorodne metody do oceny swojej efektywności. Do najczęściej stosowanych należą podejścia wskaźnikowe, parametryczne oraz nieparametryczne. Każda z tych metod ma na celu dostarczenie obiektywnych danych dotyczących funkcjonowania organizacji, umożliwiając zarządzającym efektywniejsze podejmowanie decyzji. Wskaźnikowe metody opierają się na kwantyfikowalnych danych, natomiast metody parametryczne i nieparametryczne stosuje się w zależności od dostępności i charakteru danych oraz specyfiki badanej organizacji (Jajuga, 2000).

W ramach podejścia wskaźnikowego do pomiaru efektywności organizacyjnej wykorzystywane są wskaźniki finansowe. Analizy często koncentrują się na wskaźnikach rentowności, płynności, rotacji aktywów oraz zadłużenia. Wskaźniki te są wyliczane na podstawie danych z dokumentów finansowych, takich jak bilans oraz rachunek zysków i strat. Obliczone wskaźniki służą jako baza do porównań diachronicznych (wartości osiągane w różnych okresach sprawozdawczych) oraz synchronicznych, na przykład poprzez benchmarking konkurencyjny z innymi podmiotami w tej samej branży czy względem wartości wzorcowych. Jednym z głównych ograniczeń tej metody, oprócz jej statycznego charakteru (prezentacja danych dotyczy określonego momentu, np. końca roku sprawozdawczego), jest niemożność uwzględnienia wielu wymiarów działalności organizacji w jednym czasie oraz ograniczony dostęp do danych konkurencyjnych organizacji. Wskaźniki finansowe, które często opierają się na dwóch lub trzech zmiennych, stanowią podstawę analizy działalności organizacji. Jednakże, z uwagi na ograniczenia analizy finansowej, które nie pozwalają na pełne i kompleksowe spojrzenie na efektywność działania organizacji, poszukuje się alternatywnych metod pomiaru. Te metody mają na celu zarówno rozszerzenie perspektywy pomiaru, jak i minimalizację ograniczeń inherentnych dla metod finansowych (Jachna i Sierpińska, 2004). Często stosuje się miary oparte na mikroekonomicznej definicji efektywności, co pozwala na bardziej dogłębne badania efektywności produkcyjnej. Testem ekonomicznej efektywności produkcji jest możliwość osiągnięcia granicy produkcyjnych możliwości, co implikuje pełne wykorzystanie zasobów oraz sytuację, w której niemożliwe jest zwiększenie produkcji jednego dobra (usługi) bez jednoczesnego zmniejszenia produkcji innego dobra (usługi) (Jankowski, 2017).

W praktyce, obok prostych wskaźników finansowych, wykorzystywane są również metody statystyczne oparte na zależnościach funkcjonalnych, znane jako metody parametryczne. Są one stosowane w modelach o precyzyjnie określonej strukturze, która musi być zidentyfikowana na wstępie. Metody te zakładają specyficzne formy funkcji produkcji,

które definiują relacje między nakładami a wynikami oraz pozwalają określić maksymalny możliwy produkt przy danych nakładach. W praktyce jednak często nie jest możliwe zaobserwowanie wszystkich potencjalnych kombinacji nakładów i wyników, co utrudnia dokładne zdefiniowanie matematycznej postaci funkcji produkcji. Ponadto, nawet zidentyfikowane funkcje mogą prowadzić do problemów interpretacyjnych. Wśród parametrycznych metod pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji można wymienić takie podejścia jak Stochastic Frontier Approach (SFA), Distribution-Free Approach (DFA) oraz Thick Frontier Approach (TFA) (Jarzębowski, 2014; Masternak-Janus, 2013).

W organizacjach, obok metod parametrycznych, stosuje się również metody nieparametryczne oceny efektywności. W podejściach nieparametrycznych efektywność definiowana jest jako stosunek rzeczywistej produktywności do teoretycznie największej możliwej produktywności. Jedną z metod nieparametrycznych, która zdobywa rosnące zainteresowanie zarówno w literaturze akademickiej, jak i w praktyce gospodarczej, jest metoda DEA (Data Envelopment Analysis). Główną zaletą metody DEA jest to, że jako metoda nieparametryczna nie wymaga zdefiniowanej zależności funkcjonalnej do oceny wpływu wielu zmiennych wejściowych na wiele zmiennych wyjściowych. Dzięki temu ułatwia realizację oceny wielokryterialnej i minimalizuje problemy metodologiczne oraz interpretacyjne, które mogą pojawiać się przy zastosowaniu metod parametrycznych. Co więcej, struktura modelu w metodzie DEA nie jest zakładana a priori, lecz dostosowywana do dostępnych danych, co nadaje tej metodzie większą elastyczność w porównaniu z metodami parametrycznymi (Szymczyk, 2023).

Metoda Data Envelopment Analysis (DEA) zyskała uznanie w literaturze naukowej pod koniec lat 70. XX wieku. Została opracowana w 1978 roku przez A. Charnesa, W.W. Coopera i E. Rhodesa (Kozuń-Cieślak, 2011). Podstawowe zasady metody DEA zostały przedstawione w artykule pt. „Measuring the efficiency of decision making units" (Charnes i in., 1978). Koncepcja pomiaru efektywności względnej, która polega na ocenie wydajności konkretnej jednostki decyzyjnej w odniesieniu do innych podobnych jednostek, posłużyła jako pierwotny model dla metodologii DEA. Stanowiła ona fundament dla dalszego rozwoju i ulepszenia przez A. Charnesa, W.W. Coopera i E. Rhodesa, którzy stworzyli model CCR (nazwany od inicjałów nazwisk twórców). Model ten zakłada stałe efekty skali, co było znaczącą ewolucją w teorii pomiaru efektywności (Banker i in., 1984; Charnes i in., 1978).

Fundamentalnym osiągnięciem M.J. Farrella było opracowanie koncepcji tzw. „best practice frontier", znanej także jako granica efektywności lub granica produkcji. Jest to

technologiczna granica możliwości produkcyjnych, osiągalna dla danej jednostki gospodarczej (Førsund, 2015). Zgodnie z tym podejściem, wszystkie jednostki w danym sektorze powinny dążyć do osiągnięcia poziomu produktywności ustalonego przez najbardziej efektywne jednostki. Jednostki, które nie osiągają tego poziomu produktywności, uznawane są za nieefektywne. Możliwość poprawy ich efektywności jest określana przez porównanie ich osiągnięć z wynikami jednostek działających na granicy efektywności (Førsund, 2015). Według koncepcji Farrella efektywność gospodarującej jednostki składa się z dwóch głównych składników: efektywności technicznej i efektywności alokacyjnej. Efektywność techniczna odnosi się do zdolności firmy do minimalizacji nakładów przy utrzymaniu określonego poziomu efektów (orientacja na nakłady), podczas gdy efektywność alokacyjna odnosi się do zdolności firmy do optymalnego dobierania nakładów, biorąc pod uwagę ich ceny (koszty), co ma na celu minimalizację kosztów. Zintegrowanie tych dwóch wymiarów pozwala na ustalenie trzeciego rodzaju efektywności - efektywności ogólnej, która jest kompleksowym miernikiem wydajności działania jednostki (Mielnik i Szambelańczyk, 2006).

Metoda DEA umożliwia analizę efektywności procesu przekształcania nakładów w efekty, co jest definiowane jako stosunek sumy ważonych efektów do sumy ważonych nakładów. Metoda ta, oparta na programowaniu liniowym, jest używana do mierzenia relatywnej efektywności badanych jednostek, zwłaszcza w sytuacjach, gdzie obecność wielu nakładów i efektów komplikuje pomiar efektywności. W metodzie DEA miarą porównawczą jest różnica efektywności, co oznacza, że mierzenie efektywności polega na ustaleniu, jak daleko dane jednostki znajdują się od teoretycznej produktywności granicznej (Karliński, 2022).

Metoda DEA dzieli wiele cech z funkcją produkcji, w obu przypadkach analizowana jest zależność między nakładami a efektami oraz konstruowana jest krzywa, która ilustruje te zależności (nazywana krzywą produkcji lub krzywą nakładów). Różnica polega na tym, że funkcja produkcji wymaga precyzyjnej wiedzy o zależnościach funkcyjnych między nakładami a efektami, podczas gdy metoda DEA nie wymaga znajomości tych zależności. W metodzie DEA, krzywa efektywności jest definiowana na podstawie empirycznych danych poszczególnych obiektów, a nie przez estymację parametrów, jak ma to miejsce w przypadku funkcji produkcji. Efektywność obliczana w metodzie DEA jest efektywnością względną, czyli mierzoną w odniesieniu do innych obiektów. Ponadto, w przypadku funkcji produkcji dla uzyskania wiarygodnych danych potrzebna jest odpowiednio duża liczba badanych obiektów, natomiast w metodzie DEA taki wymóg nie jest konieczny (Nowak i Borowiec, 2013).

W metodzie Data Envelopment Analysis (DEA), wykorzystując empiryczne dane o nakładach i efektach, poszukuje się wag, które maksymalizują efektywność dla poszczególnych jednostek decyzyjnych, zazwyczaj oznaczanych skrótem DMU (Decision Making Unit), takich jak podmioty gospodarcze, organizacje czy instytucje. Celem jest wyznaczenie efektywności konkretnych obiektów w kontekście ich porównania z całym zbiorem takich jednostek. Takie podejście, które jest zorientowane na dane, stanowi nowatorskie ujęcie oceny efektywności organizacji (Karliński, 2022; Walczak i Marcinkiewicz, 2022). Definicja DMU jest elastyczna i szeroka, obejmując różne typy jednostek takie jak przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, szkoły, biblioteki, szpitale czy oddziały bankowe, które mogą różnić się wieloma charakterystykami (Mastalerz, 2017; Szymczyk, 2023).

Metoda DEA charakteryzuje się graficznym przedstawieniem w postaci częściowo liniowej funkcji, która łączy najbardziej efektywne jednostki decyzyjne, tworząc tzw. krzywą efektywności (ang. best practice frontier). Estymacja tej krzywej dokonywana jest na podstawie empirycznych danych dotyczących nakładów i efektów. Jednostki znajdujące się na tej krzywej są uznawane za efektywne, a ich efektywność, oznaczana grecką literą θ (theta), jest równa jeden ($\theta = 1$). Z kolei jednostki decyzyjne położone poniżej krzywej uznaje się za nieefektywne, ponieważ są zdominowane przez jednostki leżące na krzywej, a ich stopień nieefektywności można określić jako $1 - \theta$. Co istotne, w metodzie DEA pomiar efektywności dokonywany jest bez konieczności uśredniania danych (Czyż-Gwiazda, 2013). Dla jednostek nieefektywnych wskaźnik efektywności jest mniejszy niż 1, co umożliwia ich porównywanie w kontekście efektywności. Takie porównanie nie jest możliwe w przypadku jednostek efektywnych, które osiągają wskaźnik równy 1. Metoda DEA pozwala na analizę efektywności ograniczonej liczby jednostek decyzyjnych.

Przy stosowaniu metody DEA do pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji, istotne jest rozpoznanie jej zalet i wad. Jednymi z głównych zalet metody DEA są jej ogólność i uniwersalność, co czyni ją stosunkowo elastyczną i aplikowalną w różnych kontekstach, w których nie da się zastosować metod statystycznych i ekonometrycznych (Guzik, 2009). Ponadto, metoda DEA nie wymaga precyzyjnej wiedzy o funkcjonalnych zależnościach między zmiennymi wejściowymi a wyjściowymi, co ułatwia ocenę wielokryterialną. Jednakże wśród wad metody DEA wymienia się jej relatywnie wysoką złożoność obliczeniową oraz podatność na anomalie w danych. Ponadto problemem może być redundancja rozwiązań, gdzie zazwyczaj 30% do 50% jednostek określa się jako osiągające 100% efektywności, co może wpływać na interpretację wyników (Rogowski, 1999).

2.4 Uwarunkowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa hotelarskiego

Ze względu na to żeby przedsiębiorstwo mogło prawidłowo funkcjonować i rozwijać się, kluczowe jest przestrzeganie zasad odpowiedniego prowadzenia działalności gospodarczej. Oprócz takich zasad jak przedsiębiorczość, gospodarność czy płynność finansowa, istotną zasadą jest dochodowość (efektywność). Zasada ta nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek efektywnego działania, co oznacza generowanie nadwyżki efektów działania nad nakładami niezbędnymi do ich osiągnięcia (Lichtarski, 2007). Maksymalizacja tej nadwyżki jest jednym z najważniejszych celów każdego przedsiębiorstwa i stanowi podstawę jego egzystencji. Przy ocenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, kluczowe jest mierzenie osiąganych wyników, takich jak przychody, oraz ponoszonych nakładów, np. kosztów. Wielkość tych elementów jest determinowana przez różnorodne czynniki, z których najistotniejsze stanowią uwarunkowania ekonomiczne. Niektóre z tych czynników są niezależne od przedsiębiorstwa i wynikają głównie z polityki państwa, jak na przykład obciążenia podatkowe, stawki amortyzacyjne, stopy procentowe czy ceny surowców. Inne czynniki zależą od decyzji zarządzających przedsiębiorstwem, takie jak rodzaj prowadzonej działalności, zakres oferowanych usług, wielkość oraz struktura sprzedaży, czy ustalanie poziomów cen.

Przedsiębiorstwo hotelowe generuje przychody finansowe nie tylko z podstawowych usług hotelarskich, takich jak zakwaterowanie i gastronomia, ale również z coraz bardziej popularnych usług dodatkowych, które obejmują oferty rozrywkowe, rekreacyjne, wellness i zdrowotne. Dodatkowymi źródłami przychodów są wynajem pomieszczeń konferencyjnych, organizacja różnorodnych imprez, zarządzanie obiektami handlowymi i usługowymi oraz dochody z czynszów wynikających z ich wynajmu. Wielkość przychodów zależy od ilości sprzedanych usług oraz ich cen.

Główne koszty związane z działalnością usługową w hotelu to koszty amortyzacji budynków i wyposażenia hotelowego, zakupu i eksploatacji środków transportu, wynagrodzeń personelu, zużycia materiałów, energii i wody, koszty związane z odprowadzaniem ścieków, koszty usług zewnętrznych oraz różnego rodzaju podatki i opłaty.

W strukturze kosztów przedsiębiorstw hotelowych można wyróżnić koszty stałe oraz zmienne. Koszty stałe są niezależne od wielkości zrealizowanej sprzedaży usług i obejmują przede wszystkim amortyzację środków trwałych oraz koszty związane z obsługą zaciągniętych kredytów inwestycyjnych i obrotowych. Natomiast koszty zmienne zależą bezpośrednio od

ilości świadczonych usług. Dominacja kosztów stałych w przedsiębiorstwach hotelowych wynika z kilku czynników, z których najistotniejsze, według A. Koniecznej-Domańskiej (2014), to: wysoki udział środków trwałych w majątku produkcyjnym hotelu, wysokie koszty inwestycji oraz specyfika produktu hotelowego, która wymaga znaczących inwestycji w infrastrukturę i wyposażenie. W strukturze majątku przedsiębiorstw hotelowych dominuje majątek trwały, który stanowi zazwyczaj od 75 do 95% aktywów. Ta dominacja jest przyczyną wysokiej kapitałochłonności hoteli, co objawia się niską relacją sprzedaży do zaangażowanego kapitału, mimo stosunkowo wysokich cen oferowanych usług. Znaczące nakłady finansowe na zakup gruntów, budowę, wyposażenie budynku oraz zagospodarowanie terenu wokół hotelu powodują, że inwestycje te zaczynają przynosić zwrot dopiero po około 15 latach lub dłużej.

Wysoki udział kosztów stałych w całkowitej strukturze kosztów hotelu wynika również z charakterystycznych cech produktu hotelowego, takich jak jednoczesność procesu produkcji i konsumpcji. Ponieważ usługi hotelowe nie mogą być magazynowane, hotel musi być ciągle gotowy do ich świadczenia. Koszty stałe w hotelarstwie obejmują nie tylko te związane z administracją, ale również koszty wynikające z zatrudnienia większości pracowników, utrzymania maszyn i urządzeń w działaniu, koszty ogrzewania całego obiektu, w tym pokoi niezamieszkałych, oraz koszty oświetlenia pomieszczeń ogólnodostępnych.

Wysoki udział kosztów stałych w całkowitych kosztach działalności przedsiębiorstw hotelowych prowadzi do ukształtowania się wysokiego progu rentowności, co oznacza, że punkt, w którym przychody równoważą się z całkowitymi kosztami (tzn. przedsiębiorstwo nie generuje zysku ani straty), odnosi się do stosunkowo wysokiej ilości jednostek sprzedanych usług. Ta sytuacja ma istotne implikacje dla funkcjonowania przedsiębiorstw hotelowych, ponieważ zwiększenie udziału kosztów stałych skutkuje zmniejszeniem strefy bezpieczeństwa, którą definiuje się jako różnicę między aktualnym lub planowanym poziomem sprzedaży a progiem rentowności. Strefa bezpieczeństwa wskazuje, o ile może spaść sprzedaż, zanim przedsiębiorstwo zacznie przynosić straty (Rapacz, 2007). Zmniejszenie tej strefy powoduje wzrost ryzyka związanego z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Wysoki stosunek kosztów stałych do kosztów zmiennych wpływa na kształtowanie się krzywej kosztów przeciętnych. Krzywa ta, która odzwierciedla zależność kosztu przeciętnego (zarówno stałego, jak i zmiennego na jednostkę wyprodukowanej usługi) od objętości produkcji usług (czyli wartości faktycznie sprzedanych usług), nie przyjmuje tradycyjnego, klasycznego kształtu litery U, ale zamiast tego wykazuje tendencję do spadku w całym lub prawie całym zakresie zdolności produkcyjnych. Oznacza to, że koszt jednostkowy usługi maleje w miarę

zwiększania się liczby sprzedanych usług. Jednak przy realizacji mniejszej ilości sprzedaży koszt jednostkowy pozostaje stosunkowo wysoki. Zwiększanie wolumenu sprzedaży usług w przedsiębiorstwach hotelowych prowadzi do przesuwania się po krzywej kosztu przeciętnego w prawo, co skutkuje znacznym obniżeniem kosztów jednostkowych. Obniżenie to staje się widoczne po przekroczeniu określonej wielkości sprzedaży, kiedy koszty jednostkowe stają się niższe niż cena usługi, którą rynek jest gotów zaakceptować. Od tego momentu, przekraczając tę graniczną wielkość sprzedaży, koszty jednostkowe obniżają się sukcesywnie aż do technicznej granicy zdolności produkcyjnej majątku, co oznacza, że produkcja jest w tym stanie ciągle generować zysk.

Dla przedsiębiorstw hotelowych punkt równowagi producenta, rozumiany jako poziom produkcji (sprzedaży) maksymalizujący zysk, zazwyczaj osiągany jest przy niemal maksymalnym wykorzystaniu potencjału usługowego. Jednakże działalność ta operuje z niewielkim marginesem bezpieczeństwa; jego przekroczenie może prowadzić do fizycznego uszczerbku na majątku produkcyjnym, co podkreśla wysokie ryzyko związane z maksymalizacją wykorzystania zasobów. Z punktu widzenia mikroekonomii, racjonalne postępowanie przedsiębiorstwa świadczącego usługi hotelowe polega na maksymalizacji wykorzystania zasobów oraz stymulowaniu popytu na oferowane usługi. Zwiększenie zapotrzebowania na usługi hotelowe prowadzi do wzrostu produkcji tych usług, co skutkuje dalszym obniżeniem kosztów jednostkowych i umożliwia obniżenie cen. Taki krok może bezpośrednio wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego. W pewnych warunkach rynkowych, na przykład w okresie wysokiego popytu w szczycie sezonu turystycznego, hotel może jednak podwyższyć ceny, co jeszcze bardziej korzystnie wpłynie na wynik finansowy (Milewska i Włodarczyk, 2018).

Biorąc pod uwagę dostępne dane dotyczące ekonomiki przedsiębiorstwa hotelowego, jednym z kluczowych aspektów decyzyjnych dla menedżerów wydaje się ustalenie optymalnego poziomu ceny jednostkowej usługi hotelowej. Ten parametr decyduje o punkcie, w którym przychody jednostkowe z sprzedaży usług hotelowych przewyższają koszty jednostkowe, co przekłada się na generowanie zysków. Wysoka cena jednostkowa może prowadzić do ograniczenia popytu lub nawet jego całkowitego braku, co wiąże się z utratą finansową z powodu niesprzedanych usług. Z kolei zbyt niska cena jednostkowa może generować wysoki popyt, ale może też obniżyć potencjalne zyski poniżej optymalnego poziomu (Milewska i Włodarczyk, 2018).

Decyzja dotycząca strategii cenowej w branży hotelarskiej jest ściśle powiązana z bieżącą sytuacją rynkową, w szczególności z relacjami między podażą a popytem oraz z poziomem konkurencji na danym rynku (Konieczna-Domańska, 2014). Warto zaznaczyć, że hotele stosują zróżnicowanie cen w zależności od grupy klientów. Na przykład klienci indywidualni, którzy korzystają z usług hotelowych samotnie lub w małych grupach, takich jak rodziny czy grupy znajomych, zwykle, ze względu na ograniczoną siłę przetargową, akceptują standardowe oferty i wyższe ceny. Klienci instytucjonalni, takie jak instytucje działające w imieniu swoich pracowników lub klientów, w tym pośrednicy turystyczni (touroperatorzy, agenci podróży), a także różnorodne organizacje poszukujące usług szkoleniowych, konferencyjnych, integracyjnych czy motywacyjnych, wymagają ofert bardziej dostosowanych do ich specyficznych potrzeb. Te zindywidualizowane oferty powinny być uzupełnione o dodatkowe usługi oraz charakteryzować się niższym poziomem cenowym (Kachniewska, 2009).

Jednym z kluczowych kryteriów wpływających na poziom cen usług hotelowych jest motywacja podróżujących. Można zidentyfikować różne grupy klientów w zależności od celu ich podróży, takich jak praca, odpoczynek, cele poznawcze czy religijne, co wpływa na zróżnicowanie cen. Na przykład, goście podróżujący w celach biznesowych mogą być gotowi zapłacić więcej za usługi hotelowe niż osoby podróżujące z motywacji poznawczych czy religijnych. Innym istotnym czynnikiem jest zamożność klientów. Klienci o wyższym statusie majątkowym często poszukują unikalnych, spersonalizowanych ofert i są skłonni płacić za nie wyższe ceny, podczas gdy osoby o niższych dochodach preferują produkty bardziej standaryzowane i tańsze. Wrażliwość na zmiany cen jest wyższa wśród osób o niższych dochodach, w przeciwieństwie do klientów zamożnych, którzy wykazują mniejszą elastyczność cenową popytu. Analiza przychodów hotelu powinna więc uwzględniać nie tylko liczbę obsłużonych klientów, ale także ich strukturę, ponieważ różni klienci mogą generować różne efekty finansowe dla przedsiębiorstwa hotelowego (Łachut, 2016).

Decyzje cenowe w sektorze turystycznym są uwarunkowane przez percepcję producentów na temat zmienności popytu, który w tej branży charakteryzuje się niestabilnością, niepewnością i nieprzewidywalnością. Takie właściwości popytu turystycznego, jak jego duża zmienność, skłonność do koncentracji przestrzennej i czasowej, oddzielenie miejsc generowania popytu od miejsc świadczenia usług, a także znaczne uzależnienie od dochodów konsumentów oraz od czynników nieprzewidywalnych, takich jak sytuacja polityczna, katastrofy naturalne, konflikty zbrojne, warunki pogodowe, epidemie, zmiany mód na określone destynacje czy formy aktywności turystycznej, są kluczowe przy ustalaniu cen.

Jednym z głównych czynników wpływających na zmienność i niestabilność popytu w sektorze turystycznym jest jego charakter sezonowy. Dla przedsiębiorstw hotelowych szczególnie problematyczne są fluktuacje popytu zarówno na poziomie rocznym, jak i tygodniowym, które przyczyniają się do różnych trudności w zarządzaniu działalnością gospodarczą. Według R. Kotasia i S. Sojaka (2011), najważniejsze problemy to: niepewność co do osiągnięcia zakładanych przychodów, co wpływa na problemy z płynnością finansową, występowanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych, co objawia się brakiem gości w wolnych pokojach hotelowych, oraz wysoki poziom niestabilności zysków.

M. Kachniewska zwraca uwagę na ryzyko obniżenia jakości usług hotelowych w przypadku zarówno nadmiernego, jak i niedostatecznego popytu. W okresach szczytowego sezonu turystycznego, gdy popyt przekracza maksymalne zdolności operacyjne hoteli, dążenie do obsłużenia jak największej liczby turystów może prowadzić do obniżenia standardów obsługi. Przykłady takich sytuacji obejmują wydłużenie czasu oczekiwania na obsługę w restauracji hotelowej, przeludnienie basenu hotelowego oraz stosowanie dodatkowych łóżek w pokojach, co wpływa na komfort gości. Ciekawym aspektem jest również to, że zbyt niski popyt może obniżać jakość usług, ponieważ dla wielu turystów atrakcyjność hotelu wiąże się z obecnością odpowiedniej liczby innych gości. Puste hotele czy restauracje mogą zatem negatywnie wpływać na postrzeganie jakości świadczonych usług. Dla wielu gości puste obiekty mogą być postrzegane jako bezpośredni dowód na niską jakość oferowanych usług (Kachniewska, 2009).

Sezonowość popytu turystycznego wpływa na przedsiębiorstwa hotelowe w sposób zależny od takich czynników, jak typ hotelu oraz jego lokalizacja. Ogólnie rzecz biorąc, hotele wypoczynkowe, zlokalizowane w regionach nadmorskich lub pojeziernych, są szczególnie podatne na problemy wynikające z rocznej sezonowości popytu. Z drugiej strony, hotele biznesowe umiejscowione w dużych miastach, choć mniej narażone na te roczne fluktuacje, są bardziej podatne na tygodniowe zmiany popytu. Zarządzanie tymi wyzwaniami wymaga od menedżerów hoteli wdrożenia strategii złagodzenia negatywnych efektów sezonowości. Jedną z najczęściej stosowanych metod jest różnicowanie cen, polegające na zwiększaniu cen w okresach szczytowego sezonu turystycznego i obniżaniu ich poza tym okresem, co jest odpowiedzią na zmieniające się warunki popytu. W kontekście hoteli wypoczynkowych położonych nad morzem lub na obszarach pojeziernych, wyższe ceny są stosowane w okresie letnim, podczas gdy w pozostałych miesiącach roku ceny te są obniżane. Dla hoteli biznesowych zlokalizowanych w środowiskach miejskich, cena jest wyższa w dni robocze

i obniżana w weekendy. Taka strategia różnicowania cen może efektywnie łagodzić negatywne skutki sezonowości popytu, co jest szczególnie ważne na rozwiniętych rynkach turystycznych charakteryzujących się dużą i zróżnicowaną podażą. Warto jednak zwrócić uwagę na ekonomiczny paradoks, który się pojawia, gdy ceny jednostkowe są obniżane w obliczu rosnących kosztów stałych na jednostkę, co może prowadzić do zwiększenia ogólnych kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa. Do innych strategii mających na celu złagodzenie negatywnych skutków fluktuacji popytu należą zastosowanie modelu franchisingowego oraz outsourcingu, opracowanie specjalnych propozycji produktów hotelowych dostosowanych do wybranych segmentów rynku turystycznego, rozbudowa infrastruktury wspierającej świadczenie usług dodatkowych, zwłaszcza w zakresie rekreacji i zdrowia, oraz implementacja elastycznej polityki zatrudnienia. Ponadto, korzystne może okazać się wykorzystanie zasobów ludzkich i obiektów hotelowych do prowadzenia działalności pozaturystycznej w okresach obniżonego popytu oraz prowadzenie intensywnych działań marketingowych (Panasiuk, 2008).

W kontekście zwiększania popytu na usługi hotelowe, kluczową rolę odgrywają działania marketingowe obejmujące opracowanie atrakcyjnych ofert hotelowych skierowanych do konkretnych segmentów rynku, wykorzystanie nowoczesnych kanałów dystrybucji, oraz realizacja wszechstronnej strategii promocyjnej z użyciem różnorodnych narzędzi. Te działania powinny przyczynić się nie tylko do pozyskania nowych klientów dla produktów hotelowych, ale także, zgodnie z założeniami marketingu relacyjnego, do ich transformacji w lojalnych klientów (Puciato i Goranczewski, 2011).

Charakterystyka przedsiębiorstwa hotelowego, w tym jego struktura kosztów, wymaga, aby te jednostki były zorientowane na rynek i angażowały się w intensywne działania mające na celu maksymalizację sprzedaży (Rapacz, 2007).

Charakterystyka popytu turystycznego znacząco komplikuje ustalanie wielkości wskaźnika wykorzystania potencjału operacyjnego hotelu, który jest podstawą do kształtowania poziomu cen. Przyjęcie niskiej wartości tego wskaźnika skutkuje koniecznością ustalania wyższych cen, co może zniechęcać potencjalnych klientów. Z kolei wyższa wartość wskaźnika pozwala na oferowanie niższych cen, co może, ale nie musi, zwiększyć popyt. W odpowiedzi na te wyzwania, przedsiębiorstwa hotelowe podejmują różnorodne działania mające na celu stabilizację i stymulację popytu (Konieczna-Domańska, 2008).

Jednym z nich jest hurtowa sprzedaż usług hotelowych dla innych podmiotów gospodarczych, zwłaszcza organizatorów turystycznych. Odbywa się ona w ramach określonych umów handlowych takich jak czarter, półczarter, lub umowa kontyngentowa.

Touroperatorzy traktują zakupione usługi jako surowiec do tworzenia kompleksowych pakietów turystycznych. W przypadku umowy czarteru, przedsiębiorstwo hotelowe udostępnia touroperatorowi znaczną liczbę usług, otrzymując zapłatę niezależnie od stopnia ich wykorzystania. Touroperator nie posiada możliwości zwrotu niewykorzystanych miejsc noclegowych i jest zobowiązany do zapłaty w ustalonym terminie. Dzięki temu, hotel uzyskuje gwarancję sprzedaży określonej liczby usług, przenosząc ryzyko na organizatora turystycznego. W zamian, hotel musi zaoferować cenę znacznie niższą niż detaliczna, aby touroperator mógł efektywnie zarządzać przyjętym ryzykiem. Umowy czarterowe są opcją dostępną głównie dla hoteli położonych w regionach charakteryzujących się dużym i stabilnym popytem turystycznym, takich jak obszary nadmorskie, miejscowości turystyczne o atrakcyjnych walorach rekreacyjnych oraz regiony z dobrą pogodą. Umowa półczarteru zakłada, że hotel udostępnia touroperatorowi określoną, zazwyczaj dużą, część swojego potencjału usługowego, a organizator płaci tylko za faktycznie sprzedane usługi, z zastrzeżeniem, że ich liczba nie spadnie poniżej ustalonego w umowie minimalnego procenta potencjału. W tej sytuacji ryzyko hotelu i cena usług hotelowych zależą od przyjętego wskaźnika. Chociaż ceny są obniżone w porównaniu do poziomu detalicznego, jednak nie jest to tak znaczące jak w przypadku pełnych czarterów. Umowy tego typu mogą być zawierane również tylko przez hotele znajdujące się w miejscach cieszących się masowym i względnie stabilnym popytem turystycznym. Umowy kontyngentowe charakteryzują się tym, że touroperator otrzymuje od hotelu określony potencjał usługowy do wykorzystania. Organizator zobowiązany jest płacić jedynie za usługi, które faktycznie wykorzystał, pod warunkiem, że powiadomi hotel o niewykorzystaniu pozostałych usług w terminie ustalonym w umowie. W takim modelu ryzyko niesprzedanych usług przenoszone jest na hotel, który dzięki wcześniejszemu otrzymaniu informacji o niewykorzystanych usługach, ma możliwość podjęcia działań zmierzających do ich sprzedaży. Cena, którą hotel otrzymuje za usługi w ramach umowy kontyngentowej, jest zazwyczaj korzystniejsza w porównaniu do cen uzyskiwanych w ramach umów czarterowych i półczarterowych (Sokołowski, 2016).

Kolejnym działaniem stabilizującym jest sprzedaż usług hotelowych na rynku końcowym konsumentów turystycznych jest często realizowana przez sieć wyspecjalizowanych, niezależnych podmiotów pośrednictwa turystycznego. Te podmioty, działające na zasadach agencyjnych, oferują zarówno pojedyncze usługi turystyczne, jak i złożone pakiety turystyczne przygotowane przez touroperatorów. Dzięki tej strategii, przedsiębiorstwo hotelowe wykorzystuje sieć sprzedażową pośredników handlowych, przenosząc na nich ryzyko

handlowe związane ze sprzedażą swoich usług. W ten sposób, ryzyko to nie obciąża bezpośrednio hotelu, lecz jest transferowane na sprzedawcę usług. Przedsiębiorstwo hotelowe zwiększa tym samym potencjalną liczbę sprzedawanych usług, jednak nie posiada wcześniejszych gwarancji handlowych, które byłyby typowe dla umów z touroperatorami. Korzystanie z pośredników pozwala hotelowi na uniknięcie konieczności utrzymywania własnej sieci dystrybucyjnej oraz ponoszenia związanych z tym kosztów. Pośrednicy, w zamian za swoje usługi, otrzymują prowizję od wartości sprzedanych usług hotelowych. Ta forma współpracy przekłada się na zredukowanie obciążeń operacyjnych i finansowych dla hotelu, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości zwiększenia przychodów ze sprzedaży.

Kolejną możliwością stabilizacyjną jest inicjatywa producenta polegająca na bezpośrednim wejściu na rynek konsumenta poprzez założenie własnych punktów sprzedaży umożliwia dostęp do rozproszonego popytu. Jednakże, taka strategia wymaga od producenta alokacji znaczącej części kapitału na uruchomienie i utrzymanie tej sieci sprzedażowej. Działanie to umożliwia bezpośrednią interakcję z konsumentem, ale równocześnie generuje dodatkowe koszty operacyjne związane z zarządzaniem punktami sprzedaży.

Do sposobów stabilizacji możemy również zaliczyć bezpośrednie działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynku końcowym. Wiążą się one z koniecznością przeprowadzenia analizy opłacalności różnych opcji dystrybucji usług. Przedsiębiorstwo hotelowe musi ocenić koszty związane z różnymi rodzajami zniżek, prowizji, oraz opłat na rzecz organizatorów i pośredników, w porównaniu do kosztów prowadzenia własnych działań handlowych i marketingowych. Analiza ta powinna również uwzględniać korzyści płynące z możliwości sprzedaży określonego wolumenu usług w ramach każdej z rozważanych strategii dystrybucji, aby zapewnić efektywne i zrównoważone podejście do dotarcia do klienta.

Osiąganie wysokiej efektywności operacyjnej jest fundamentalnym warunkiem dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. W kontekście branży hotelowej, znaczna zmienność i nieprzewidywalność popytu turystycznego, głównie wynikająca z sezonowości oraz wpływu czynników losowych, komplikują efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Znajomość tych przemian jest niezbędna do skutecznego planowania i operowania w sektorze hotelarskim, co podkreśla trudności w utrzymaniu operacji na odpowiednim poziomie efektywności. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem hotelowym, kluczowymi decyzjami menedżerskimi są te dotyczące ustalania cen jednostkowych oraz inicjowania kompleksowych działań marketingowych i operacyjnych, mających na celu generowanie takiej wielkości sprzedaży, która umożliwi optymalne wykorzystanie dostępnego potencjału usługowego.

Działania te powinny zapewnić nie tylko pełne wykorzystanie zasobów, ale również utrzymanie technicznego marginesu bezpieczeństwa. Skuteczność tych decyzji bezpośrednio wpływa na kondycję finansową i konkurencyjność hotelu w dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowym.

3 Metodyka i założenia badawcze

3.1 Problem, cele, hipotezy i zakres badań

Biorąc pod uwagę istniejącą lukę badawczą oraz postawiony na jej podstawie problem badawczy w brzmieniu: **efektywność branży hotelarskiej w Polsce może być elementem decydującym o możliwości przetrwania w warunkach kryzysowych**, sformułowano następujący cel główny badań, którym jest **ocena efektywności przedsiębiorstw branży hotelarskiej w Polsce, z uwzględnieniem determinant ograniczających negatywne skutki pandemii.**

Formułowanie wniosków na temat efektywności przedsiębiorstw jest możliwe dzięki zrozumieniu czynników kształtujących efektywność realizowanych w nich procesów (Fried i in., 2008). Z tego względu sformułowano następujące cele szczegółowe badań:

1. Identyfikacja czynników kształtujących efektywność hoteli w Polsce w okresie lat 2011 – 2019.
2. Identyfikacja ewolucji determinant, które kształtowały efektywność hoteli w Polsce podczas pandemii.

Na efektywność hotelu może wpływać wiele czynników, w tym lokalizacja (Ben Aissa i Goaied, 2016), wielkość (De Jorge i Suárez, 2014), rosnący wiek obiektu (Assaf i Agbola, 2011), kategoria hotelu i marka przynależności (Assaf i in., 2012). Biorąc to pod uwagę sformułowano następujące pytania problemowe dotyczące rynku polskiego:

1. Jaki jest wpływ lokalizacji na efektywność hoteli w okresie przed i po pandemii?
2. Jaki jest wpływ wielkości hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?
3. Jaki jest wpływ wieku obiektów na efektywność hoteli w okresie przed i po pandemii?
4. Jaki jest wpływ kategorii hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?
5. Jaki jest wpływ przynależności do sieci hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?

Celem aplikacyjnym jest wsparcie dla procesów decyzyjnych w zakresie potencjalnych inwestycji branży hotelarskiej, wpływających na utrzymanie efektywności branży w sytuacjach kryzysowych.

Przed pandemią, nieruchomości zlokalizowane w obszarze z atrakcjami turystycznymi wykazywały wyższy poziom efektywności, ponieważ wyższy popyt prowadził do poprawy wyników. Hotele położone w mieście lub w pobliżu morza lub te znane z bliskości miejsc dziedzictwa kulturowego również korzystały z dywersyfikacji popytu i dostępności produktów (Hwang i Chang, 2003), podczas gdy nieruchomości wypoczynkowe z lokalizacją miejską były

w stanie wykorzystać swoją wielofunkcyjność i zaoferować opcje zarówno dla osób podróżujących w celach wypoczynkowych, jak i biznesowych (Bernini i Guizzardi, 2010). Dostęp do głównych tras i lokalizacji miejskich również przyczyniał się do wyższych poziomów efektywności, podczas gdy odległość od głównych lotnisk miał negatywny wpływ na efektywność (Barros, 2005). W świecie post-COVID, lokalizacje wysoce uczęszczane przez osoby podróżujące w celach wypoczynkowych powinny nadal mieć pozytywny wpływ na efektywność, podczas gdy podróże służbowe mogą wykazywać w ty względzie mniejszy wpływ. Jednak ze względu na to, że lokalizacje miejskie charakteryzują się większą gęstością zaludnienia, krytyczną w czasie pandemii, hotele miejskie stoją w obliczu trudniejszej perspektywy poprawy sytuacji (Hidalgo i in., 2022).

Oczekuje się, że łatwy dostęp do centrów turystycznych pozostanie istotny zarówno dla turystów wypoczynkowych, jak i tych realizujących podróże typu bleisure tzn. osób podróżujących służbowo, które przedłużają swój pobyt w celach wypoczynkowych. Hotele miejskie mogą stać się preferowanym celem podróży bleisure (AHLA, 2022) dla cyfrowych „nomadów" co może spowodować znaczny wzrost wydajności ze względu na ich relatywnie dużą liczbę i wysokie potrzeby w zakresie łączności (Borko, 2021). Realizując zatem pierwszy cel szczegółowy zaproponowano następującą hipotezę badawczą:

H1: Wpływ lokalizacji hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

Przed pandemią, wielkość hotelu była znaczącą determinantą efektywności, jako że duże hotele były znane z wykorzystywania korzyści skali i lepszych możliwości stosowania oszczędności (Assaf i Cvelbar, 2010), które skutkowały wyższą rentownością (Assaf i in., 2012). Większe hotele korzystały ze swojej siły rynkowej poprzez lepszą widoczność, podczas gdy mniejsze hotele są zazwyczaj własnością rodzinną i często nie są skoncentrowane wyłącznie na maksymalizacji zysku (Assaf i Agbola, 2011). W erze postpandemicznej, oczekuje się, że mniejsze hotele będą implikować mniej kontaktów społecznych, co może być ważnym czynnikiem dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które dążą do podwyższonych poziomów standardów bezpieczeństwa i higieny.

Z kolei większe hotele mogą być w korzystniejszej sytuacji, ze względu na możliwości wdrożenia innowacyjnych, kosztownych systemów zarządzania nieruchomościami, które wymagają wyższych nakładów, jednak oferują nisko kosztowe rozwiązania integracyjne. W ten sposób większe hotele mogą wprowadzać innowacje i wdrażać wysoce efektywny ekosystem technologiczny (AHLA, 2022). Pandemia spowodowała również niedobór siły roboczej, przez co przyciągnięcie i zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników stało się ważniejsze niż

kiedykolwiek. Większe hotele są w stanie zapewnić bardziej rozbudowane możliwości kariery i scentralizowane dokształcanie dla pracowników, co przyczynia się do wyższej efektywności poprzez obniżenie rotacji pracowników. Uwzględniając zatem drugi cel szczegółowy sformułowano następującą hipotezę:

H2: Wpływ wielkości hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

W czasach przed pandemią wiek budynku hotelowego miał negatywny wpływ na efektywność, ponieważ operacje hotelowe zazwyczaj nie są tak wydajne w starszych budynkach, podczas gdy nowsze hotele mają większe szanse na przyciągnięcie zagranicznych turystów (Ben Aissa i Goaied, 2016). Powstanie nowych hoteli miało pozytywny wpływ na efektywność branży i równoważyło efekt starzenia się budynków (Barros, 2005); starsze hotele mogły relatywnie bardziej polegać na swojej postrzeganej reputacji, dlatego nie wykorzystywały efektywnie swoich centrów zysku i kapitału ludzkiego (Shang i in., 2010). W erze post-COVID, ze względu na większe zapotrzebowanie na personalizację ofert przy użyciu innowacyjnych technologii, nowsze hotele mogą być w stanie osiągnąć wyższy poziom efektywności, poprzez zwiększenie pozytywnych doświadczeń gości dzięki lepszemu zrozumieniu zachowań klientów (AHLA, 2022). Nowsze hotele mogą być również wyposażone w lepszą izolację budynku i ulepszone systemy grzewcze, co obniża koszty użytkowania. W związku z tym zaproponowano następującą hipotezę związaną z trzecim celem szczegółowym:

H3: Wpływ wieku hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

Przed kryzysem zdrowotnym COVID-19, kategoria hotelu miała pozytywny wpływ na wydajność, jako że wyższa ocena gwiazdkowa związana była z wyższą jakością usług, szerszym zakresem udogodnień i lepszymi technologiami (Assaf i Cvelbar, 2010), a obiekty musiały zwiększać poziom wydajności, aby pozostać konkurencyjne i utrzymać swoje wyższe oceny (Assaf i Agbola, 2011). Po pandemii, źródła dodatkowych przychodów, typowe dla hoteli wyższej kategorii (np. spa, basen i wysokiej klasy punkty gastronomiczne), będą nadal napędzać poziom efektywności, ponieważ usługi te są pożądane zarówno przez podróżujących w celach wypoczynkowych, jak i klientów bleisure. Hotele z wyższego pułapu jakościowego, które muszą utrzymywać określony poziom usług ze względu na standardy marki, ponoszą wyższe koszty stałe i wymagają proporcjonalnie wyższego stosunku pracowników do klientów (Ozdemir i in., 2021). Hotele ekonomiczne mają tendencję do służenia jako miejsca samokwarantanny lub jako miejsca typu home-away-from-home (Sperance, 2020). Są one bardziej efektywne i są w stanie przetrwać niski poziom ADR (average daily rate), podkreślając

tym samym odporność własnej kategorii obiektów hotelarskich (Ozdemir i in., 2021). W związku z tym w odniesieniu do czwartego celu szczegółowego postawiono następującą hipotezę:

H4: Posiadanie przez hotel niższej kategorii miało pozytywny wpływ na jego efektywność w wyniku pandemii.

W okresie przed pandemią, przynależność do sieci hoteli oraz do określonej sieci miało istotny wpływ na efektywność obiektu, ze względu na ułatwiony dostęp do wydajniejszych technologii i tańszego kapitału, a także do zaawansowanych kompetencji zarządczych (Assaf i in., 2012). Wyższą efektywność można było również przypisać scentralizowanemu marketingowi i rezerwacjom, korzyściom skali i korzystniejszemu wizerunkowi (Ben Aissa i Goaied, 2016). Przynależność do sieci hotelowej może nadal posiadać pozytywny wpływ na efektywność w okresie post-pandemicznym, ponieważ markowe hotele utrzymują partnerstwo z dużymi przedsiębiorstwami, które kupują przydziały pokoi w zamian za korzystniejsze stawki. Ponadto oczekuje się, że mali i średni przedsiębiorcy podróżujący w interesach przyczynią się do wzrostu efektywności, wypełniając luki w obłożeniu, w środku tygodnia, w hotelach sieciowych, ze względu na to, że popyt przez nich tworzony jest mniej wrażliwy na ograniczenia w podróżowaniu.

Hotele sieciowe dysponują większymi zasobami, dzięki którym przygotowują obszerne programy szkoleniowe dla członków zespołów pracowniczych. Mogą również zaoferować rozbudowane ścieżki kariery, dzięki ich międzynarodowym portfelom obejmującym dużą liczbę obiektów hotelowych (AHLA, 2022). Przyczynia się to do mniejszej rotacji personelu, niższych kosztów zatrudnienia, a tym samym lepszego poziomu efektywności. Pomimo tego, pandemia w znacznym stopniu odcisnęła swoje piętno na hotelach sieciowych, ze względu na to, że częściej należą one do segmentu klasy wyższej, który doświadczył znaczących spadków obłożenia (Ozdemir i in., 2021). Niezależni operatorzy hotelowi mają większą elastyczność, jeśli chodzi o dostosowanie się do nowych wymagań klientów. Mogą szybciej wznowić działalność ze względu na mniejszą biurokrację, co skutkuje wyższymi wskaźnikami obłożenia (Hidalgo i in., 2022), w przeciwieństwie do hoteli sieciowych, które są zazwyczaj zobowiązane do zarządzania sytuacjami kryzysowymi zgodnie z instrukcjami pochodzącymi z ich globalnych centrali. Realizując piąty cel szczegółowy określono następującą hipotezę:

H5: Przynależność hotelu do sieci miała nie zmieniony wpływ na jego efektywność w wyniku oddziaływania pandemii.

3.2 Założenia wykorzystania metody DEA i analizy regresji

W badaniu zastosowano spójne dwuetapowe podejście. W pierwszym etapie zostanie zbadana efektywność hoteli przy użyciu metody analizy obwiedni danych (DEA) opartej na tradycyjnym modelu Charnesa, Coopera i Rhodesa (CCR) (Charnes i in., 1978), udoskonalonym później do modelu Bankera, Charnesa i Coopera (BCC-DEA) (Banker i in., 1984). Oryginalny model zakłada stałe efekty skali, podczas gdy model BCC-DEA wykorzystuje zmienne efekty skali, zapewniając, że nieefektywne hotele są porównywane z efektywnymi hotelami o podobnej wielkości (Assaf i Agbola, 2011). W związku z tym dopuszczenie rosnących lub malejących efektów skali (Banker i in., 1984) poprzez uznanie, że jednostki decyzyjne (DMU) niekoniecznie działają stale na optymalnym poziomie, stanowi wyraźną przewagę nad modelem CCR. Ponadto nie wymaga określonej funkcji produkcji, najlepiej nadaje się do badania firm o stosunkowo jednorodnym produkcie (Avkiran, 2006) i pozwala na jednoczesną analizę większej liczby nakładów i efektów (Kim, 2010).

Zgodnie z Banker et al. (1984), nieparametryczna granica została wyznaczona poprzez wykorzystanie efektów i nakładów dla każdego DMU dzięki rozwiązaniu równań programowania liniowego dla każdego DMU poprzez przypisanie zoptymalizowanych wag zarówno do efektów, jak i nakładów, w oparciu o przyszły potencjał wydajności każdej jednostki, reprezentujący potencjał, który DMU mogą osiągnąć przy pełnej względnej wydajności, po utrzymaniu ilości nakładów na stałym poziomie. Wyniki efektywności (h_j) dla n liczby DMU są obliczane przy uwzględnieniu m liczby nakładów prowadzących do s liczby efektów; U_r i V_i oznaczają wagi przypisane odpowiednio do efektu Y_{rj} i nakładu X_{ij}. Jeśli $h_j < 1$, to dana jednostka DMU może zmniejszyć swoje nakłady o różnicę do 1, bez wpływu na efekty.

$$Max\ h_j \frac{\sum_{r=1}^{s} U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^{m} V_i X_{ij}} \tag{3.1}$$

$$\frac{\sum_{r=1}^{s} U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^{m} V_i X_{ij}} \leq 1, j = 1, \dots, n$$

$$U_r \geq \xi \geq 0, r = 1, \dots, s$$

$$V_r \geq \xi \geq 0, i = 1, \dots, m$$

Źródło: (Banker i in., 1984).

Uzasadnieniem przyjęcia metody zorientowanej na nakłady jest ocena wykorzystania danego zestawu nakładów i ocena, czy nakłady można zmniejszyć, aby osiągnąć pożądane poziomy produkcji. Do rozwiązania równań programowania liniowego w modelu DEA wykorzystano oprogramowanie do zarządzania wydajnością (Efficiency Measurement System – EMS).

W drugim etapie przeprowadzona zostanie analiza regresji danych panelowych, w celu określenia związku i jego siłę pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Jest to potrzebne ze względu na to, że model DEA zapewnia jedynie względne wyniki, a tym samym nie pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat korelacji zmiennych (Barros i Santos, 2006).

Badanie wykorzystuje dane panelowe jako połączenie szeregów czasowych i danych przekrojowych dla regresji przed COVID; porównanie po COVID opiera się na regresji przekrojowej. Regresja danych panelowych pozwala na informacje przekrojowe, a tym samym obejmuje większą liczbę obserwacji, co pozwala na więcej stopni swobody. Co więcej, nieobserwowana heterogeniczność nie stanowi problemu w uchwyceniu tych efektów za pomocą regresji, podczas gdy wartości opóźnione mogą być również brane pod uwagę, zmniejszając problemy z endogenicznością i rozwiązując problemy z kierunkami przyczynowości, ze względu na te same zmienne zależne i niezależne (Wagner, 2010). Oszacowane równanie regresji można przedstawić w następujący sposób, pomijając kategorię z największą liczbą obserwacji.

$$y_{it} = \alpha_0 + \beta_1 Wiek_{it} + \beta_2 Wielkość_{it} + \sum_{j=3}^{6} \beta_j Lokalizacja_{itj} + \sum_{j=7}^{12} \beta_j Kategoria_{itj} + \sum_{j=13}^{15} \beta_j Afiliacja_{itj} + \sum_{j=16}^{24} \beta_j Rok_{tj} + u_{it} \quad (3.2)$$

gdzie $u_{it} = \mu_i + v_{it}, \theta_{it}$ oznacza wynik efektywności. Wiek jest wyrażony jako kolejna liczba oznaczająca różnicę między rokiem analizy a rokiem, w którym obiekt został otwarty jako obiekt hotelowy po raz pierwszy, jako nowo wybudowany hotel lub hotel przeniesiony z innej funkcji. Wielkość hotelu jest wyrażona liczbą pokoi, a lokalizacja jest przedstawiona jako zmienna sztuczna odzwierciedlająca zmienne kategorycznych (miejska, podmiejska, lotniskowa i kurortowa). Kategoria jakościowa usług jest zmienną sztuczną dla zmiennych kategorycznych: luksus, lepszy wyższy poziom, wyższy poziom, lepszy średni poziom, średni poziom i poziom ekonomiczny. Afiliacja (przynależność do sieci) jest przedstawiona za pomocą zmiennej sztucznej uwzględniającej kategorie: hotele sieciowe, franczyzowe i niezależne.

3.3 Źródła danych i próba badawcza

Do analizy efektywności wykorzystane zostaną szeregi czasowe w okresie dwunastu lat pomiędzy 2011 a 2022 rokiem. Ogólna analiza efektywności z uwzględnieniem cech obiektów hotelowych zostanie przeprowadzona dla okresu 2011 – 2019, zaczynając od roku 2011, pierwszego pełnego roku, w którym branża zaczęła odzyskiwać siły po globalnym kryzysie finansowym z 2008 roku. Analiza ewolucji determinant zostanie przeprowadzona dla okresu obejmującego pierwsze trzy lata pandemii COVID-19 (2020 – 2022), a wyniki zostaną porównane z trzema latami poprzedzającymi wybuch epidemii (2017 – 2019).

Dane zostaną pozyskane za pomocą opracowanego kwestionariusza skierowanego do właścicieli i zarządców hoteli za pośrednictwem Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego. W ten sposób uzyskane zostaną dane panelowe dla losowej wielkości próby 547 hoteli w ciągu 12 lat, co daje łącznie 6 564 obserwacje dla regresji danych panelowych i 3 282 obserwacji dla analizy wielokrotnej regresji liniowej (MLR) w ciągu 6 lat. Struktura próby oparta zostanie na kategoryzacji dostępnych danych w kryteriach lokalizacji, wielkości, wieku, kategorii, przynależności do sieci. Zakres danych (struktura przestrzenna próby) oraz specjalnie opracowany kwestionariusz danych dla obiektu hotelowego przedstawione zostały w załącznikach 1 i 2 (Aneks). Wykorzystano internetowy kanał komunikacyjny (formularze Google, e-mail lub rozmowa telefoniczna).

4 Skutki ekonomiczne i finansowe pandemii dla branży hotelarskiej

4.1 Charakterystyka pandemii Covid-19 i jej oddziaływanie na gospodarkę

Każdy kraj został poważnie dotknięty przez pandemię Covid-19. Szkody wyrządzone były bardzo zróżnicowane na całym świecie. PKB na mieszkańca na rynkach wschodzących spadł średnio o 6,7% w latach 2019-2020, w porównaniu do 2,4% w gospodarkach rozwiniętych i 3,6% w krajach o niskich dochodach (Alon i in., 2023).

Według World Economic Outlook z października 2021 r., globalny spadek gospodarczy wyniósł około -3,2% w 2020 r., przy ożywieniu prognozowanym na 2021 rok na poziomie 5,9% i 4,9% na 2022 r. MFW stwierdził również, że gospodarki zaawansowane będą musiały stawić czoła ciągłym wyzwaniom gospodarczym w 2022 r. w wyniku niedoborów dostaw, a perspektywy dla gospodarek rozwijających się o niskich dochodach „znacznie się pogorszyły".

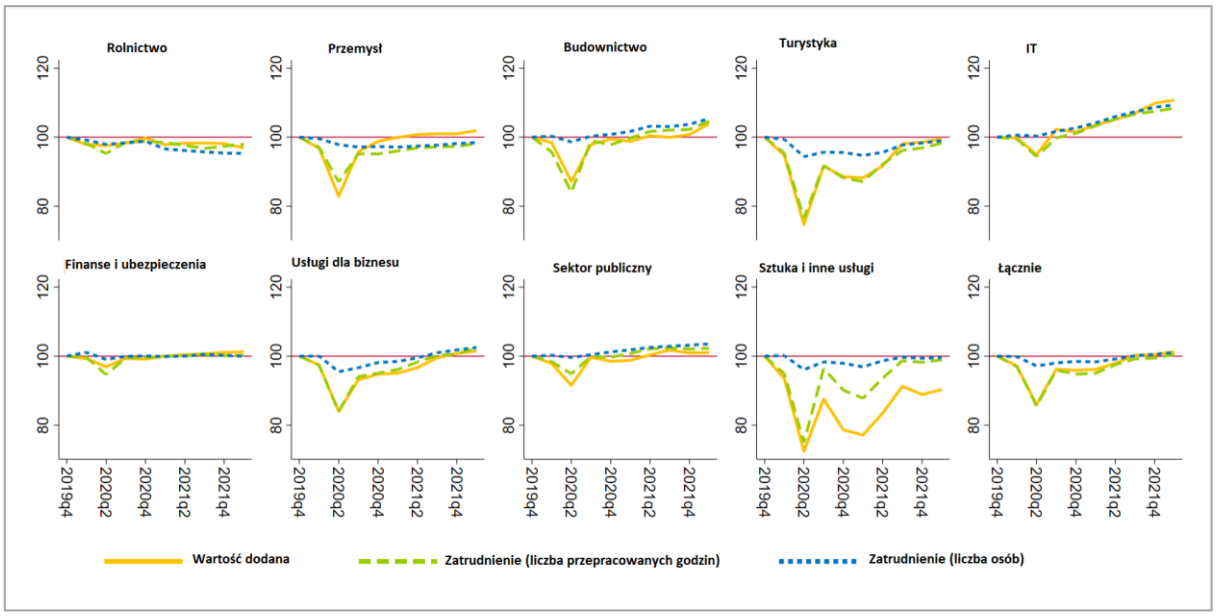
W swojej ostatniej prognozie MFW przewidywał, że regiony geograficzne światowej gospodarki będą się odbudowywać w różnym tempie, odzwierciedlając różnice w tempie szczepień, zakresie wsparcia politycznego i różnych warunkach strukturalnych, takich jak rola turystyki w gospodarce (CRS, 2021).

Wzrost gospodarczy w UE i strefie euro odzyskał dynamikę w drugiej połowie 2021 r., w czym pomogło stopniowe zwiększanie liczby szczepień i łagodzenie ograniczeń pandemicznych. Po spadku o -5,9% w UE w 2020 r., w 2021 r. gospodarka UE wzrosła o 5,4%. W 2022 r. wzrost był kontynuowany stosunkowo dynamicznie, w tempie 2,7%.

Stopa bezrobocia w UE powoli wzrastała od pierwszej połowy 2020 r., osiągając szczyt (7,8%) w trzecim kwartale 2020 r. (z poziomu 6,6% w czwartym kwartale 2019 r.). Po krótkim okresie ożywienia, bezrobocie ponownie na krótko wzrosło (do 7,6%). Pogorszenie sytuacji na rynku pracy w pierwszym kwartale 2021 r. wynikało z ponownego wprowadzenia kilku ograniczeń pandemicznych w celu zaradzenia nowej fali zakażeń w całej Europie.

Od tego momentu bezrobocie zaczęło jednak spadać w większości krajów UE, odzwierciedlając wzrost liczby szczepień i złagodzenie ograniczeń. Do końca 2021 r. bezrobocie spadło do 6,5%, najniższego poziomu w historii. Tendencja spadkowa utrzymała się w 2022 r. - choć w wolniejszym tempie niż w drugiej połowie 2021 r.

Wpływ pandemii był jednak nierównomierny w różnych krajach, sektorach i grupach ludności, co podkreśla potrzebę wyjścia poza zagregowany poziom UE i przyjrzenia się skutkom na poziomie krajowym, sektorowym i dla określonych grup.



Rysunek 4.1 Wartość dodana (produkcja) i zatrudnienie w okresie pandemii (4Q2019 – 4Q2022) według rodzajów działalności gospodarczej w UE (Indeks dynamiki, 4Q 2019 = 100)

Źródło: (Kiss i in., 2022)

Spowodowane pandemią Covid-19 straty (spadki produkcji i zatrudnienia) koncentrowały się w kilku sektorach najbardziej dotkniętych środkami ograniczającymi rozprzestrzenianie się pandemii, w szczególności w działalności wymagającej kontaktu z ludźmi (tj. turystyka, hotelarstwo, sztuka, rozrywka i inne usługi). Natomiast już do drugiego kwartału 2021 r. zatrudnienie wzrastało w IT, sektorze publicznym, przemyśle, finansach i ubezpieczeniach, a także w budownictwie oraz usługach dla biznesu. Co charakterystyczne dynamika bezrobocia wciąż pozostawała stłumiona w turystyce oraz sztuce (rozrywce) oraz innych rodzajach działalności usługowej (rysunek 4.1) (Kiss i in., 2022).

Rozwój sytuacji w poszczególnych sektorach był również wyraźnie zróżnicowany w zależności od kraju. Np. zatrudnienie w przemyśle powróciło do poprzedniego poziomu (lub pozostało stabilne) w ponad połowie państw członkowskich do drugiego kwartału 2021 r. (Austria, Belgia, Cypr, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Holandia, Portugalia, Szwecja, Słowenia). W wielu przypadkach zmiany w produkcji przewyższyły nawet zmiany w zatrudnieniu. Jednocześnie w niektórych krajach zarówno produkcja przemysłowa, jak i zatrudnienie pozostały poniżej poziomów sprzed pandemii w drugim kwartale 2021 r. (Bułgaria, Czechy, Niemcy, Hiszpania, Francja, Rumunia). W tych

krajach nawet do pierwszego kwartału 2022 r. sektor przemysłowy nie odzyskał pełnej sprawności.

Z kolei w transporcie i hotelarstwie do połowy 2021 r. wartość dodana i zatrudnienie nadal pozostawały znacznie poniżej wartości początkowej, a jedynie Rumunia była bliska pełnego ożywienia. W niektórych państwach członkowskich zatrudnienie pozostało stabilne lub w pełni ożywiło się i było większe niż w odniesieniu do produkcji (Belgia, Cypr, Francja, Chorwacja, Malta, Portugalia, Polska). Zatrudnienie w tym zagregowanym sektorze ucierpiało szczególnie mocno w Hiszpanii, Irlandii, Włoszech i krajach bałtyckich, co może ponownie odzwierciedlać de facto stosunkowo elastyczne warunki na rynku pracy.

Przed ogłoszeniem pandemii rynek hotelarski w Polsce znajdował się w fazie rozkwitu, a hotelarze przeżywali okres prosperity. Tylko w latach 2015-2019 liczba gości w hotelach wzrosła o 6 mln, w tym cudzoziemców o 1 mln, a liczba udzielonych noclegów o ponad 12 mln z 32,7 mln do 44,8 mln (GUS, 2021). Niestety trend ten został gwałtownie przerwany wraz z restrykcjami wprowadzanymi kolejnymi decyzjami władz poszczególnych państw, co doprowadziło do całkowitego zahamowania turystyki międzynarodowej.

Sektor hotelarski był zatem jednym z najbardziej negatywnie dotkniętych pandemią COVID-19 poprzez administracyjne ograniczenia działalności i drastyczny spadek popytu zarówno krajowego, jak i międzynarodowego. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2020 r. we wszystkich turystycznych obiektach noclegowych zatrzymało się 17,9 mln turystów, czyli o prawie połowę mniej niż rok wcześniej. Hotele ucierpiały również z powodu ograniczeń administracyjnych dotyczących działalności gastronomicznej w czasie pandemii. W 2020 r., po wielu latach nieprzerwanego wzrostu, nastąpił spadek liczby obiektów noclegowych (o 8,5% r/r) i oferowanych w nich miejsc noclegowych (o 6,1% r/r) (GUS, 2021). W segmencie podróży turystycznych spadek popytu na usługi hotelowe związany był z obawą przed zakażeniem oraz ograniczeniem wyjazdów i pobytów osób prywatnych. Warto zauważyć, że nawet w sezonie wakacyjnym 2020 r., a więc w okresie relatywnego osłabienia pandemii, dużą popularnością cieszyły się małe obiekty (domy, domki letniskowe, często zlokalizowane poza miejscowościami turystycznymi), natomiast mniejszym zainteresowaniem cieszyły się pobyty w hotelach, które w naturalny sposób generują skupiska ludzi.

W Polsce pierwszy przypadek COVID-19 odnotowano 4 marca 2020 r., a 14 marca rząd ogłosił stan zagrożenia epidemicznego. Pierwsze poważne ograniczenia w działalności hoteli wprowadzono między 1 kwietnia a 3 maja 2020 r., kiedy to obiekty w większości musiały

zostać zamknięte. Od 4 maja 2020 r. następował stopniowy proces „odmrażania" działalności hoteli.

Jesienią 2020 r. gwałtowny wzrost zakażeń odnotowany od początku października doprowadził do powrotu ograniczeń. Od 7 listopada 2020 r. hotele mogły przyjmować wyłącznie gości korzystających z usług hotelowych w ramach podróży służbowych. Restauracje hotelowe pozostały zamknięte, a posiłki serwowano wyłącznie do pokoi. Dane o przyjętych rezerwacjach na kolejne miesiące potwierdzały dużą niepewność na rynku usług hotelowych, tendencję do odkładania decyzji zakupowych na ostatnią chwilę oraz brak widocznych perspektyw na ożywienie ruchu biznesowego.

Decyzja o otwarciu obiektów hotelowych dla wszystkich gości została podjęta przez rząd dopiero w lutym 2021 r., ale w ograniczonym reżimie sanitarnym: 50% dostępnych pokoi, zamknięte restauracje (posiłki serwowane w pokoju), baseny otwarte przy zachowaniu 1,5 m odległości, zamknięte sauny itp.

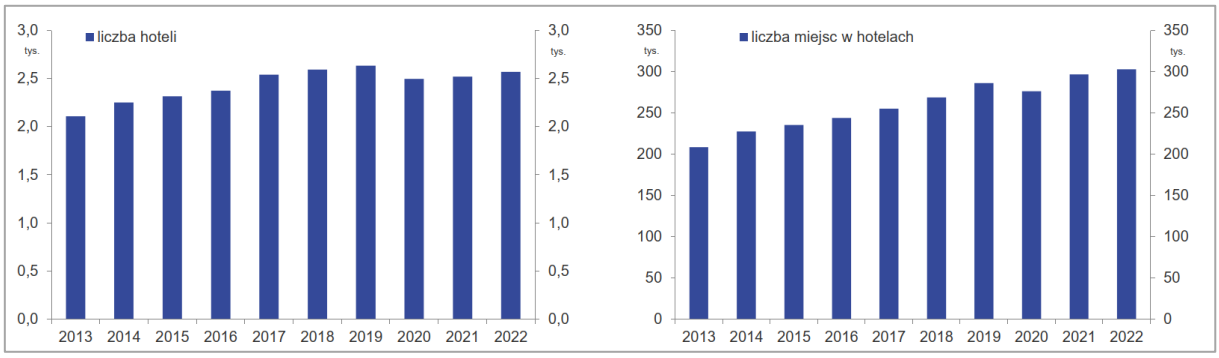
Wiosną 2021 r. sytuacja epidemiczna w Polsce nadal się pogarszała i hotele musiały ponownie zawiesić działalność. Od 8 maja 2021 r. hotele zostały otwarte dla gości z maksymalnym obłożeniem 50% i zamknęły restauracje oraz strefy wellness i spa. Od 28 maja restauracje zostały otwarte pod ścisłym reżimem sanitarnym (maksymalne obłożenie 50%), a imprezy specjalne były dozwolone wewnątrz obiektów (limit do 50 osób). Wraz z rozpoczęciem letnich wakacji rząd zmniejszył wiele ograniczeń. Limity obłożenia w hotelach i restauracjach wzrosły do 75% - limity nie dotyczyły grup młodzieży poniżej 12 roku życia i osób w pełni zaszczepionych.

Ograniczenia utrzymały się do 1 grudnia 2021 r., kiedy to limit osób w hotelach został zmniejszony do 50% (osoby zaszczepione nie były wliczane do tej liczby). Przepisy te zostały zaostrzone od 15 grudnia, kiedy to limit osób niezaszczepionych mogących przebywać w obiekcie został zmniejszony do 30%. Obowiązywały one do końca lutego 2022 roku. Od 1 marca 2022 r. wszystkie limity obłożenia hoteli zostały zniesione.

4.2 Sytuacja ekonomiczna branży hotelarskiej i zmiany popytu na usługi hotelarskie

Negatywny wpływ pandemii na sektor turystyczny w Polsce doprowadził do spadku liczby działających hoteli, co jednocześnie oznaczało zatrzymanie wyraźnego trendu wzrostowego z okresu przed 2020 rokiem. Największy spadek liczby hoteli prowadzących

działalność miał miejsce na samym początku pandemii (GUS, 2023) – w lipcu 2020 r. działało o 137 hoteli mniej niż rok wcześniej (2498 wobec 2635 w lipcu 2019 r – spadek o ponad 5%).



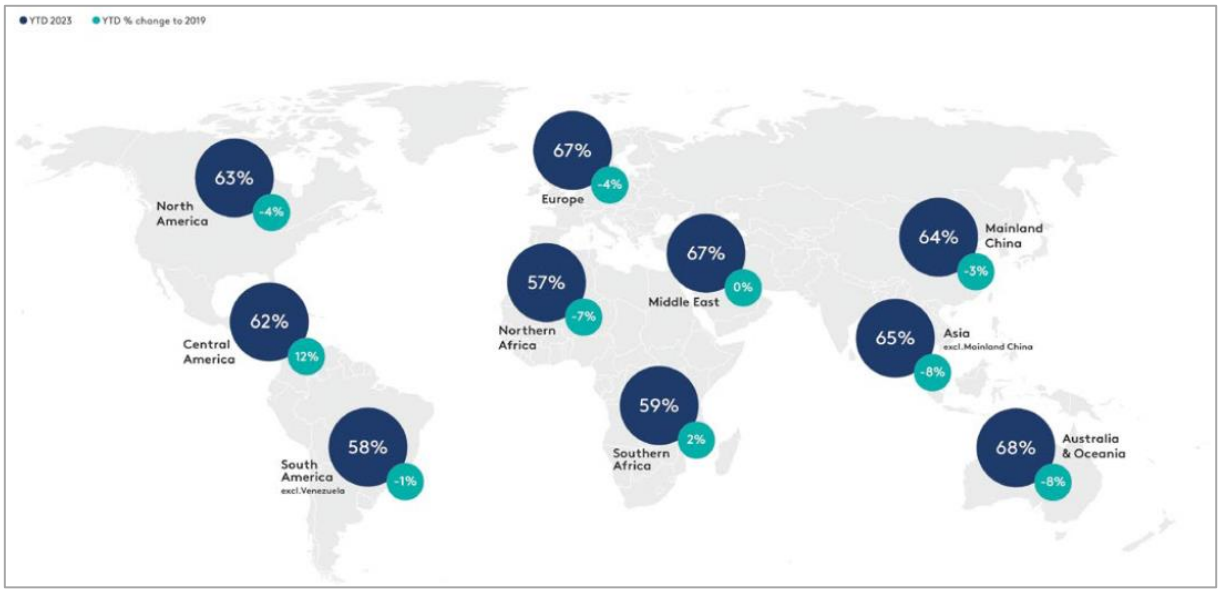
Rysunek 4.2 Liczba hoteli i miejsc w hotelach na rynku polskim w okresie 2013-2022

Źródło: GUS

Od tamtego okresu liczba hoteli w Polsce zaczęła powoli wzrastać, jednak nadal pozostawała nieco niższa niż przed pandemią. Według danych GUS (rysunek 4.2), na koniec lipca 2022 r. działało w Polsce 2569 hoteli, które oferowały 303 tys. miejsc noclegowych. W stosunku do stanu sprzed pandemii na rynku było wówczas 66 hoteli mniej, ale oferowały one o 16 tys. więcej miejsc noclegowych. Mniejsza niż przed pandemią liczba hoteli jednocześnie oferujących więcej miejsc noclegowych oznacza, że w okresie ostatnich czterech lat z rynku zniknęły przede wszystkim małe obiekty hotelowe, a rozpoczęły działalność hotele większe. Częściowo może to być również wynikiem przejęć na rynku hotelowym mniejszych obiektów.

Pandemia COVID-19 zapisała się na stałe na kartach historii. Większość podmiotów i konsumentów nie była dotąd świadkami i uczestnikami wydarzeń, które doprowadziły do zamknięcia granic, ograniczenia praw i wolności obywateli oraz zatrzymania działalności wielu sektorów gospodarki, w tym ruchu turystycznego. Stan epidemii został w Polsce zniesiony w maju 2022, a stan zagrożenia epidemicznego został odwołany 1 lipca 2023. Pandemia, restrykcje i kwarantanny należą już do przeszłości. Ruch turystyczny, po miesiącach ograniczeń i niepewności, zaczął się odradzać. Linie lotnicze odbudowały swoje siatki połączeń, ludzie zaczęli wyjeżdżać na wakacje oraz wyjazdy służbowe, organizatorzy kongresów i konferencji rozpoczęli planowanie i realizację nowych wydarzeń (koncerty i wydarzenia sportowe). Czynniki te wpłynęły pozytywnie na działalność hoteli. I tak np. hotele w Ameryce Środkowej odnotowały najszybciej wzrost obłożenie o 12 proc. w stosunku do okresu sprzed pandemii.

Pozostałe regiony świata zbliżyły się do tych rezultatów. Straty odrobiły również Chiny, które zaczęły znosić restrykcje dopiero na początku 2023 roku (rysunek 4.3).



Rysunek 4.3 Poziom obłożenia hoteli na świecie w I połowie 2023 roku (kolorem zielonym oznaczono przyrost w stosunku do 2019 roku)

Źródło: (Klimczak, 2023)

W pierwszym semestrze roku 2023, wskaźnik zajętości obiektów hotelowych w Europie osiągnął wartość bliską 67 procent, co stanowi spadek o 4 punkty procentowe w porównaniu do analogicznego okresu w roku 2019. Średnia stawka za pokój wyniosła 137 euro, co oznacza wzrost o 13 procent w stosunku do roku 2022. Wartość wskaźnika dochodu na dostępną jednostkę pokojową (RevPAR) w omawianym okresie w Europie osiągnęła 91 euro, co stanowi niemal 30-procentowy wzrost w porównaniu z pierwszym półroczem roku 2022.

W Polsce, również w pierwszej połowie roku 2023, zaobserwowano wzrost wskaźnika RevPAR o 32 procent w porównaniu do roku 2022, co wskazuje na stopniową odbudowę poziomu zajętości hoteli, mimo że wskaźnik ten wciąż pozostawał o 4,5 punktu procentowego niższy niż w rekordowym roku 2019.

Analiza danych dotyczących poszczególnych miast w Polsce wskazuje, że najwyższy poziom zajętości zanotowano w hotelach w Warszawie oraz w Trójmieście, natomiast najniższy odnotowano we Wrocławiu. W analizie porównawczej rok do roku największy wzrost zajętości hotelowej zaobserwowano w Krakowie, gdzie wskaźnik ten wzrósł o 20 procent, podczas gdy w Warszawie i Wrocławiu wzrost ten wyniósł odpowiednio 4,8 i 2,7

procenta. Warto zauważyć, że hotele w Warszawie i Poznaniu osiągnęły poziom zajętości przewyższający wyniki z roku 2019 (Klimczak, 2023).

4.3 Skutki długookresowe pandemii dla branży hotelarskiej

Zamknięcie hoteli podczas pandemii spowodowało długoterminowe skutki. Wynikało to z faktu, że niektóre z hoteli nie zostały ponownie otwarte z powodu niewystarczających przepływów pieniężnych, bankructwa lub niewystarczającego popytu. Zjawisko to nie zostało zidentyfikowane we wcześniejszej literaturze dotyczącej SARS lub H1N1, prawdopodobnie ze względu na długotrwały i globalny charakter pandemii COVID-19 (Garrido-Moreno i in., 2021). Należy również wspomnieć, że mniejsze marki hotelowe i niezależne hotele były bardziej narażone na bankructwo, podczas gdy większe marki miały większą siłę finansową i zasoby, aby przetrwać pandemię. Takie zamknięcia mogły wymuszać korektę strukturalną rynku, biorąc pod uwagę nadpodaż hoteli przed 2020 rokiem. Uważa się również, że większe marki hotelowe, które mają silniejszą pozycję finansową, będą w stanie utrzymać odpowiedni program rozwoju, budując nowe i kupując istniejące hotele. W sumie sugerowałoby to, że rynek jest zdominowany przez głównie duże marki hotelowe, które nie tylko były w stanie przetrwać pandemię, ale były w stanie kupić swoich mniejszych, zmagających się z trudnościami rywali. Tego typu wnioski nie były często omawiane w literaturze przedmiotu, najprawdopodobniej ze względu na długoterminowy charakter tego kryzysu, który w związku z tym odcisnął znaczące piętno na rynku.

Skutkiem pandemii stało się też powszechne oczekiwanie znaczącej poprawy operacyjnej i wydajności jako długoterminowego rezultatu odpowiedź hotelu na COVID-19. Oczekiwaną poprawą wydajności było zmniejszenie liczby pracowników, przy czym przed pandemią COVID-19 hotele miały nadmierną liczbę pracowników ten kryzys doprowadził do zresetowania tej praktyki. Podobne kryzysy, takie jak SARS, sugerują, że nie zdarzyło się to wcześniej, a praktyka biznesowa zazwyczaj wracała do normalności po ustąpieniu kryzysu (Henderson i Ng, 2004). Jednak COVID-19 miał wpływ na podróże dłużej niż SARS, co z dużym prawdopodobieństwem doprowadziło do zmiany praktyki biznesowej.

Ponadto udostępniane są nowe technologie, które mogą potencjalnie zastąpić personel, takie jak sztuczna inteligencja. Chociaż jest to bardziej prawdopodobne w nieluksusowym segmencie rynku (Nam i in., 2021), chęć reorganizacji biznesu po pandemii i znalezienia

bardziej opłacalnych metod działania może sprawić, że technologie takie jak sztuczna inteligencja będą bardziej atrakcyjne dla klientów i menedżerów (Gössling i in., 2020).

Dokonują się również w różnym stopniu zmiany w odniesieniu do wykorzystania technologii VoIP podczas realizacji imprez (wydarzeń). Taka ewentualność miałaby wpływ na frekwencję, czas trwania wydarzenia, liczbę uczestników i stopień interaktywności podczas wydarzeń.

Wpływ na konkurencyjność branży hotelarskiej jest podobny do wpływu opisanego przez Portera (1996) w odniesieniu do efektywności operacyjnej. Porter opisuje efektywność operacyjną jako wykonywanie podobnych działań lepiej niż rywale, a gdy wzrost wydajności nie jest już możliwy, jedynym sposobem dla firm na osiągnięcie lepszych wyników jest wykupienie drugiej firmy. W tym momencie dochodzi do konsolidacji i fuzji w branży. Chociaż sektor niekoniecznie znajduje się jeszcze na tym etapie, to COVID-19 i działania hoteli ograniczając zyski ze wzrastającej wydajności, doprowadzają do konsolidacji branży, w sposób wyjaśniony przez Portera. Ma to dwie potencjalne konsekwencje. Po pierwsze, jeśli jest to działanie pseudo-konsolidacyjne, prawdopodobnie zakończy się ono po ustanowieniu „nowej normalności". W tym momencie branża może stać się bardziej rozdrobniona i konkurencyjna, ponieważ otworzą się nowi konkurenci, a nowi inwestorzy wejdą w posiadanie hoteli. Po drugie, konsolidacja może napędzać innowacje, ponieważ firmy próbują znaleźć bardziej unikalną i trwałą przewagę konkurencyjną. Można już obserwować wczesne etapy tego procesu; lepsza integracja technologii, badanie nowych sposobów zarządzania wydarzeniami, nowe poziomy zatrudnienia itp. Może to być początek znaczących innowacji w hotelarstwie i turystyce, prowadzących do przyjęcia nowych procesów i technologii. To, czy zapewnią one długoterminową przewagę konkurencyjną, podobną do strategii błękitnego oceanu Kima i Mauborgne'a (2015), dopiero się okaże. Biorąc jednak pod uwagę, że będą to prawdopodobnie stopniowe dostosowania do istniejących praktyk, jest to mało prawdopodobne.

4.4 Działania przedsiębiorstw hotelarskich podejmowane w celu ograniczenia negatywnych skutków ekonomicznych pandemii Covid 19

Reakcję hoteli na pandemię COVID-19 można podzielić na trzy podgrupy: działania specyficzne, działania uogólnione oraz działania zmierzające do naprawy biznesu. Można to porównać odpowiednio do fazy awaryjnej, pośredniej i długoterminowej (odzyskiwania) Faulknera (2001).

Pierwsza grupa działań obejmowała reakcje kierownictwa hoteli na ten konkretny kryzys, a mianowicie ich działania higieniczne (Kaushal i Srivastava, 2021). Obejmowały one zapewnienie środków ochrony indywidualnej (PPE), zapewnienie dostępu do lekarzy i programów ubezpieczeniowych oraz uzyskanie certyfikatów zdrowotnych. Takie działania miały miejsce podczas poprzednich kryzysów zdrowotnych, takich jak SARS i H1N1 (Tew i in., 2008). Praktyką higieniczną, która nie była powszechnie omawiana podczas kryzysów, było usuwanie przedmiotów, które mogą być łatwo zanieczyszczone z pokoi gościnnych i przestrzeni publicznych. Obejmowały one czasopisma, gazety, długopisy i podkładki, menu wielokrotnego użytku, golarki, krem do golenia i grzebienie. Biorąc pod uwagę „ciągły" charakter tej pandemii, podczas gdy działania te zostały wdrożone w fazie awaryjnej (Faulkner, 2001), są one następnie nadal egzekwowane, podczas gdy firmy wracają do normalnego funkcjonowania. Te konkretne działania koncentrują się na zdrowotnym charakterze tego wstrząsowego wydarzenia.

Druga grupa działań obejmowała ogólne postepowanie związane z zarządzaniem kryzysowym. Odnosiło się ono do kryzysu wtórnego czyli możliwości bankructwa i miały na celu obniżenie kosztów i ponowne skoncentrowanie działań na zapewnieniu ciągłości biznesowej z jednoczesnym dążeniem do zrekompensowania utraconych przychodów (Gössling i in., 2020). Działania te wymagały od pracowników wzięcia urlopu, urlopu bezpłatnego, obniżenia wynagrodzeń, anulowania umów i zaprzestania „niepotrzebnych" wydatków. Działania te nie są specyficzne dla kryzysu, natomiast są regularnie stosowane, aby pomóc firmom w obliczu trudności, w przeciwieństwie do konkretnej reakcji kryzysowej.

Biorąc pod uwagę długoterminowy wpływ kryzysu, wiele z tych ogólnych reakcji kryzysowych dało firmom więcej czasu na dostosowanie się do nowych procedur operacyjnych, nowych wzorców popytu i ustanowienie skuteczniejszych strategii przygotowania się do „nowej normalności". Sprawia to, że reakcje te są bardziej skoncentrowane na rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, aby zapewnić przedsiębiorstwom czas na opracowanie bardziej znaczących i kompleksowych rozwiązań.

Ostatni grupa odnosiła się do wysiłków podejmowanych przez hotele w celu przywrócenia działalności do normalnego funkcjonowania, czyli odzyskania typowego poziomu obrotów. Można w tym wypadku wyróżnić dwa kluczowe podejścia: ukierunkowanie się na rynek krajowy lub rynek pobytów długoterminowych. Ukierunkowanie się na rynek krajowy jest powszechnym działaniem, które było realizowane podczas innych kryzysów (Henderson i Ng, 2004).

Istota obu strategii odzyskiwania przychodów jest taka sama: ukierunkowanie na nowe rynki (Sigala, 2020). Sugeruje to jej wszechstronność. Powszechne stosowanie tego podejścia oznacza że powinno ono być lepiej udokumentowane w polityce zarządzania kryzysowego firmy, aby zachęcić do jego szybszego wdrażania i promować bardziej strategiczne wykorzystanie.

Warto również zauważyć, że wsparcie rządowe dla biznesu (Khalid i in., 2021) stanowiło tylko uzupełnienie powyższych działań. Pomimo działań rządu mających na celu zmniejszanie uciążliwości lockdownów i znaczących pakietów bodźców gospodarczych, tego typu zabiegi samodzielnie nie mogą być skutecznym ograniczeniem negatywnych skutków pandemii.

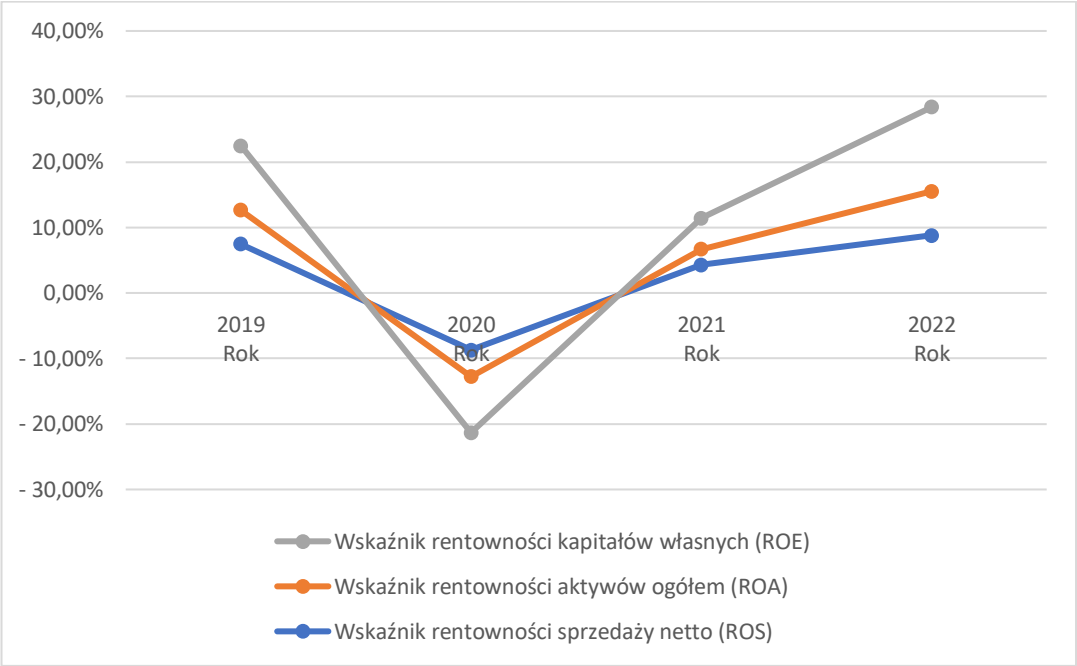
Pandemia spowodowała wyzwania operacyjne, a także trudności finansowe na całym świecie, podkreślając znaczenie efektywnych operacji hotelowych dla zapewnienia dalszego przetrwania. Różne obiekty hotelowe w różnych kategoriach, lokalizacjach i segmentach różnie zareagowały na kryzys ze względu na ich brak jednorodności; dlatego ważne jest, aby przeanalizować determinanty, które mogą prowadzić do ożywienia. Zrozumienie ewolucji czynników, które wpłynęły na wyniki hoteli podczas pandemii, może pomóc branży w sformułowaniu punktu odniesienia dla odporności i zaoferować podstawę do zarządzania kryzysowego. Niespodziewanie długa globalna obecność wirusa wymaga strategii, które ułatwią finansową i operacyjną odbudowę, aby zapewnić stabilny strumień przychodów i ciągłość biznesową oraz przywrócić dobrobyt ekonomiczny hoteli (Ozdemir i in., 2021).

5 Ocena efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej na podstawie danych empirycznych przedsiębiorstw hotelarskich działających w Polsce

5.1 Charakterystyka rentowności branży hotelarskiej

Jedną z form efektywności przedsiębiorstwa stanowią wskaźniki rentowności. Rentowność rozumiana jako zdolność firmy do przynoszenia zysków, reprezentuje syntetyczne ujęcie efektów podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, w różnych obszarach i może być traktowana jako miara ich skuteczności.

Niezależnie od tego jakie rodzaje efektywności bierzemy pod uwagę ich wspólną charakterystyczną cechą jest odzwierciedlanie zaburzeń w procesach gospodarowania. Zaprezentowane na rysunku 5.1 wskaźniki rentowności branży hotelarskiej wyraźnie odzwierciedlają moment nasilenia się tych zaburzeń w roku 2020.



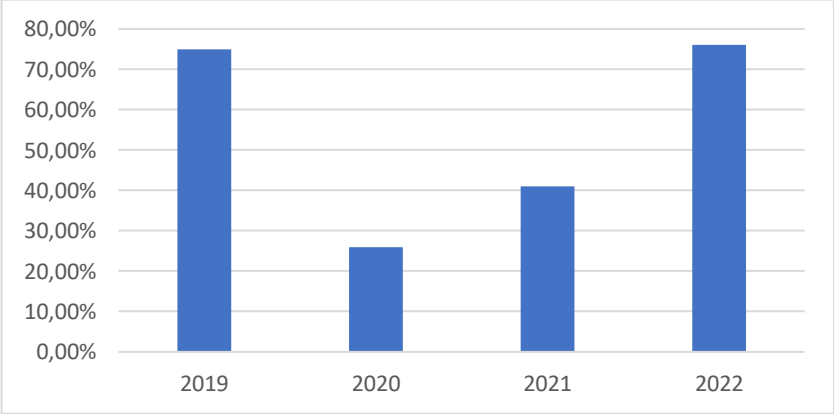
Rysunek 5.1 Wskaźniki rentowności branży hotelarskiej

Źródło: GUS

Wszystkie trzy wskaźniki (ROE, ROA i ROS) są ze sobą powiązane formą „efektu" jaki został w ich obliczeniach uwzględniony, którym jest wynik netto. Różnice natomiast sprowadzają się do rodzaju „nakładu" jaki został przyjęty, a którym mogą być kapitały własne, aktywa lub przychody ze sprzedaży. Zmiany tych wskaźników są skoordynowane, tym niemniej największą tendencję do wahań posiada wskaźnik ROE. Nie jest to przypadkowe,

ponieważ wskaźnik ROE określa prostą stopę zwrotu inwestycji w daną branżę lub przedsiębiorstwo. Jego wahania odzwierciedlają tym samym ryzyko inwestycyjne. Można zatem stwierdzić, że pandemia znacząco uwydatniła zmienność tego wskaźnika, a tym samym przyczyniła się do wzrostu ryzyka branży hotelarskiej.

Wskaźnik ROA najbardziej jest zbliżony interpretacyjnie do efektywności techniczno-ekonomicznej i odzwierciedla efektywność zarządzania majątkiem firmy. Wpływ na wskaźnik ROA z jednej strony ma szybkość obrotu majątku firmy, a więc średni okres potrzebny na takie przekształcenia jego formy aby majątek mógł wygenerować efekty w postaci przychodów i kosztów. Biorąc pod uwagę, że wartość aktywów branży hotelarskiej nie zmieniała się gwałtownie, to wskaźnik obrotu majątku zależał w tym okresie głównie od wielkości przychodów ze sprzedaży. Z drugiej strony kluczowa dla wskaźnika ROA jest marża zysku lub inaczej rentowność sprzedaży ROS, która zależna jest również od poziomu przychodów i jego relacji w stosunku do kosztów. Podsumowując zapaść w zakresie rentowności firm hotelarskich w okresie pandemii wynikała ze spadku przychodów ze sprzedaży oraz pogorszenia się relacji przychodów do kosztów (przychody traciły na wartości szybciej niż koszty).



Rysunek 5.2 Odsetek rentownych firm w branży hotelarskiej

Źródło: GUS

Jak znaczącym podważeniem fundamentów funkcjonowania branży hotelarskiej była pandemia świadczą zaprezentowane na rysunku 5.2 dane. Spadek sprzedaży i zmniejszenie jej relacji w stosunku do kosztów doprowadziło do sytuacji w szczytowym roku pandemii w której tylko niewiele ponad 20% hoteli było rentownych (wykazywało jakikolwiek zysk). Przy czym szokująca jest skala spadku tego odsetka w odniesieniu do roku 2019 (ponad 70% rentownych hoteli). Na tym przykładzie można zauważyć, że odporność dochodu na spadek ma ogromne

znaczenie dla utrzymania stabilności branży hotelarskiej. Dochód nie powinien wynikać jedynie z poziomu obłożenia, ale także z kontroli kosztów i dynamicznej strategii cenowej, która wykorzystuje zrozumienie zachowań konsumentów i zasad funkcjonowania hotelu.

5.2 Efektywność techniczna branży hotelarskiej i jej determinanty

W celu sformułowania wniosków w odniesieniu do efektywności firm hotelarskich, należy zrozumieć czynniki stojące za wydajnymi operacjami (Fried i in., 2008). Na wydajność hotelu może wpływać wiele czynników, w tym lokalizacja (Ben Aissa i Goaied, 2016), wielkość (Jorge i Suarez, 2013), rosnący wiek obiektu (Assaf i Agbola, 2011), kategoria hotelu i przynależność do sieci (Assaf i in., 2012).

Wyniki analizy DEA dla okresu 2011–2019 zostały podsumowane w tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Ogólne wyniki efektywności

	Polska	**Woj. mazowieckie**	**Woj. małopolskie**	**Woj. pomorskie**	**Woj. warmińsko-mazurskie**
Średnia	0,78	0,80	0,77	0,78	0,79
Maksimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum	0,39	0,55	0,52	0,53	0,38
Mediana	0,81	0,82	0,79	0,83	0,81
Odchylenie standardowe	0,17	0,16	0,15	0,12	0,18

Źródło: badania własne

Menedżerowie mogliby średnio zmniejszyć zużycie zasobów o 22%, zachowując przy tym poziom świadczenia usług hotelarskich wynikający z ogólnego wskaźnika efektywności wynoszącego 78%. Wysokie wyniki efektywności są zgodne z oczekiwaniami dla polskiego rynku hotelowego, ponieważ uważa się go za rynek nasycony, z znacznie niższymi barierami regulacyjnymi w porównaniu do innych branż (np. ubezpieczeń i bankowości) oraz wysokim poziomem konkurencji, co sprzyja efektywności.

We wszystkich typowych destynacjach turystycznych w Polsce (województwa mazowieckie, małopolskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie) mieliśmy do czynienia ze średnią efektywnością hoteli na poziomie zbliżonym do średniej krajowej. Przy tym z pośród wymienionych województw najwyższa średnia efektywność została odnotowana w województwie mazowieckim i warmińsko-mazurskim.

Wskaźniki określające efektywność w metodzie DEA pokazują, że najbardziej efektywne hotele znajdowały się w segmencie ekonomicznym, a poziom efektywności w segmencie luksusowym był częściowo niższy niż w segmencie wyższym (tabela 5.2). Istnieje kilka powodów tego wyniku. Hotele luksusowe są postrzegane jako te o wyższej jakości, ale koszty utrzymania mogą utrudniać tej kategorii osiągnięcie większej efektywności w porównaniu do hoteli z segmentu wyższego. Hotele ekonomiczne są znane z relatywnie niskich kosztów pracy, mniejszej liczby kosztownych usług oraz przystępnych cen.

Tabela 5.2 Podział wyników efektywności

		Polska	**Woj. mazowieckie**	**Woj. małopolskie**	**Woj. pomorskie**	**Woj. warmińsko-mazurskie**
Kategoryzacja hotelu	Luksusowy	0,79	0,81	0,75	0,82	0,78
	Lepszy wyższy poziom	0,83	0,79	0,80	0,78	0,92
	Wyższy poziom	0,79	0,83	0,72	0,76	0,75
	Lepszy średni poziom	0,71	0,82	0,72	0,64	0,72
	Średni poziom	0,72	0,81	0,73	0,55	0,68
	Poziom ekonomiczny	0,88	0,82	0,92	0,85	0,87
Wielkość hotelu (liczba pokoi)	<75	0,72	0,62	0,78	0,72	0,78
	75 – 149	0,78	0,69	0,79	0,81	0,80
	150 – 299	0,79	0,72	0,79	0,84	0,81
	300 – 500	0,83	0,82	0,76	0,88	0,83
	>500	0,89	0,89	0,80	0,87	0,98
Wiek hotelu	<10	0,76	0,83	0,76	0,71	0,79
	10 – 20	0,86	0,81	0,88	0,86	0,83
	21 – 30	0,79	0,82	0,78	0,74	0,81
	>30	0,80	0,79	0,77	0,73	0,91
Lokacja hotelu	Miejska	0,81	0,82	0,76	0,78	0,89
	Podmiejska	0,79	0,80	0,84	0,75	0,74
	Lotniskowa	0,78	0,78	0,75	0,70	n/a
	Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	0,69	0,70	0,71	0,68	0,66
	Kurort	0,73	0,75	0,74	0,84	0,55
	Małe miasto	0,69	0,66	0,70	0,55	0,85
Afiliacja hotelu	Przynależny do sieci	0,81	0,79	0,81	0,79	0,87
	Franczyzowany	0,76	0,82	0,71	0,74	0,78
	Niezależny	0,65	0,54	0,65	0,69	0,71

Źródło: badania własne

Dla okresu 2011–2019 zostały przedstawione wyniki efektywności (tabela 5.2) w odniesieniu do wpływu ekonomii skali. Wskazują one, że rozmiar hotelu ma istotny wpływ na efektywność, ponieważ większe hotele mają większy potencjał oszczędności (Assaf i Cvelbar, 2010). W przeprowadzonej analizie najwyższe średnie wyniki efektywności obserwowano w hotelach z więcej niż 500 pokojami. Najgorzej radzącym sobie segmentem hotelowym na poziomie krajowym były te o najmniejszych rozmiarach.

Ponadto najwyższe średnie wyniki efektywności stwierdzono w grupie hoteli, które funkcjonowały w okresie od 10 do 21 lat, co podkreśla korzyści związane z nowymi technologiami (Bernini i Guizzardi, 2010) i znaczeniem jaki posiada ugruntowany wizerunek hotelu połączony z jego relatywną nowością.

Powszechnie wiadomo, że założyciele wiodących międzynarodowych sieci hotelowych twierdzą, że ich sukces opiera się na lokalizacji. Jednakże może to już nie być prawdą, ponieważ jedne z wyższych wyników efektywności na polskim rynku posiadały hotele podmiejskie.

Wykazano również, że hotele przynależne do określonej sieci za pośrednictwem udziału w sieci lub franczyzie wykazywały wyższą wartość dodaną na pracownika, co przejawiało się w wyższych poziomach ich efektywności (Martins i in., 2021). W badaniu potwierdzono, że hotele niezależne miały najniższy średni wynik efektywności.

5.3 Zmiany efektywności wywołane okresem pandemii

Przedstawienie zmian efektywności badanych hoteli w Polsce spowodowanych wybuchem pandemii wymagało zestawienia ze sobą danych z okresu trzech lata przed pandemią (2017–2019) i trzech lat po pandemii COVID-19 (2020–2022). Tabela 5.3 przedstawia wyniki tej analizy.

Tabela 5.3 Podsumowanie parametrów rozkładu efektywności hoteli w Polsce w układzie rocznym

	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Średnia	0,80	0,78	0,79	0,73	0,80	0,81
Maksimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum	0,48	0,44	0,38	0,15	0,34	0,38
Mediana	0,79	0,77	0,78	0,75	0,83	0,82
Odchylenie standardowe	0,15	0,17	0,16	0,24	0,17	0,16

Źródło: badania własne

Średnia efektywność wynosiła 80% w 2017, 78% w 2018 roku i 79% w 2019 roku. W 2020 roku efektywność spadła do 73%, następnie wzrosła do 80% w 2021 roku i 81% w 2022 roku. Wynik z dwóch ostatnich lat badania jest lepszy niż w dwóch latach przed pandemią. Może to być przypisane nierównomiernie wysokiemu ożywieniu krajowych podróży w okresie 2021-2022 roku, kiedy podróże międzynarodowe jeszcze były ograniczone. Tęsknota za podróżami i wzrost zainteresowania rozrywką skłoniły ludzi do poszukiwania wakacji krajowych (Ocheni i in., 2020). Podróże krajowe zazwyczaj korzystają z globalnego kryzysu ze względu na powszechne zjawisko określane jako „staycations" czyli spędzania wakacji blisko miejsca zamieszkania, ponieważ podróżni zwykle rezygnują z lotów do obcych krajów na rzecz miejsc w zasięgu jazdy (Campiranon i Scott, 2014). Ożywienie w 2021 roku może być również wynikiem skutków wprowadzenia rządowych programów osłonowych, które oferowały korzyści dla branży hotelarskiej. Ponadto, cięcia w zatrudnieniu w hotelach doprowadziły do zmniejszenia liczby zazwyczaj nadmiernie zatrudnionych działów (Kenny i Dutt, 2022) i mogły poprawić procesy, które były nieskuteczne przed pandemią. Wyniki odzwierciedlają ożywienie branży, co jest zgodne z szacunkami Światowej Rady ds. Podróży i Turystyki (WTTC), która przewidywała 19-miesięczny czas odbudowy turystyki przyjazdowej (WTTC, 2020).

W celu przeprowadzenia analizy regresji dla lat sprzed pandemii (2011–2019), zastosowano test Breuscha-Pagana w celu określenia niepożądanej obecności heteroskedastyczności. Model zwykłych najmniejszych kwadratów (OLS) zebranej próby został odrzucony ($p - value < 0{,}05$) na korzyść modelu efektów zmiennych. Odzwierciedla to znaczenie uwzględnienia heterogeniczności i wprowadzenia zmiennych sztucznych (binarnych) dla ważności modelu. Ze względu na stałą charakterystykę cech takich jak kategoria hotelu, lokalizacja, wielkość i przynależności do sieci, zmienne je odzwierciedlające powinny były być wyłączone z testu Haussmanna; dlatego model efektów stałych nie był właściwą opcją.

Ostatecznie przeprowadzono test Im Pesaran Shin, aby określić stacjonarność reszt i uniknąć fałszywych regresji (Wooldridge, 2012). Do określenia optymalnej liczby opóźnień w teście zastosowano regułę Schwerta, $int\{12(t/100)1/4\}$, gdzie t oznacza liczba okresów czasu próbki, a $N > 100$ (Schwert, 1989). Dla danych rocznych Wooldridge zaleca zazwyczaj małą liczbę opóźnień, 1 lub 2, aby uniknąć utraty stopni swobody (Wooldridge, 2012). Weryfikacja modelu wektorowo autoregresyjnego (VAR) wykazał prawidłową liczbę opóźnień, przy najniższym współczynniku informacyjnym Akaike (AIC), potwierdzając poprawność

2 opóźnień, i braku jednostek pierwiastkowych ($p = 0{,}0000$). Ogólny model okazał się istotny ($p < 0{,}001$). Wyniki zostały podsumowane w tabeli 5.4.

Tabela 5.4 Wyniki panelowej analizy regresji

Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,003	0,001	0,001***
Luksusowy	0,056	0,043	0,152
Lepszy wyższy poziom	0,042	0,042	0,289
Wyższy poziom	0,000	0,062	0,245
Lepszy średni poziom	-0,006	0,048	0,458
Średni poziom	0,002	0,045	0,325
Poziom ekonomiczny	0,148	0,038	0,000***
Miejska	-0,082	0,039	0,026**
Podmiejska	0,000	0,044	0,289
Lotniskowa	-0,035	0,037	0,356
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	0,003	0,045	0,698
Kurort	-0,054	0,037	0,182
Małe miasto	-0,089	0,029	0,002***
Przynależny do sieci	0,031	0,034	0,892
Franczyzowany	0,016	0,042	0,695
Niezależny	-0,154	0,063	0,012**
Wielkość hotelu	0,0004	0,001	0,002***

*Uwaga: *** istotne na poziomie 0,01, ** istotne na poziomie 0,05*

Źródło: badania własne

Dla każdego roku, w którym hotel się starzeje, jego wyniki efektywności maleją o 0,003; co oznacza, że co trzy lata wyniki efektywności spadają o około 1%. Wzrost wieku hotelu zazwyczaj wiąże się z wyższymi kosztami utrzymania związanymi ze starzejącym się zasobem budynkowym i wyposażeniowym, który może wymagać naprawy lub wymiany. Nowe obiekty hotelowe korzystają z zalet technologii oszczędzających energię, optymalizujących zużycie wody i odpadów.

Wśród kategorii hoteli tylko kategoria ekonomiczna jest istotna statystycznie ($p = 0{,}000$), osiągając wyniki o 14,8% lepsze niż kategoria wyższa. Hotele ekonomiczne mają

największy potencjał w zakresie rynku docelowego i tradycyjnie mają najszerszy zasięg, przy jednoczesnym niższym poziomie oczekiwań klientów (Ruetz i Marvel, 2011).

Lokalizacja miejska hotelu miała negatywny współczynnik (wpływ na efektywność) i była istotna statystycznie ($p = 0{,}026$), co w porównaniu z lokalizacją podmiejską wskazuje na to, że drugorzędne lokalizacje mogą charakteryzować się lepszą efektywnością ze względu na specyficzne wymagania niszowych segmentów rynku.

Hotele niezależne ($p = 0{,}012$) są mniej efektywne niż ich odpowiedniki z sieci hotelowych. Być może spowodowane jest to tym, że kadrze zarządzającej niezależnych hoteli, zwłaszcza rodzinnych, brakuje doświadczenia i wiedzy instytucjonalnej, gromadzonej przez hotele należące do sieci. Ponadto hotele sieciowe korzystają ze scentralizowanego procesu podejmowania decyzji i bardziej zobiektywizowanego podejścia do rekrutacji pracowników, posiadając jednocześnie lepsze pozycje w negocjacjach rynkowych, co częściowo powodowane jest zgłaszaniem zapotrzebowania na większe wolumeny transakcyjne. Ponadto osiąganie wyższych poziomów efektywności przez hotele związane z daną marką sieciową odbywa się dzięki wykorzystaniu rozpoznawalności rynkowej marki, czerpaniu rozwiązań organizacyjnych i optymalizacyjnych z wiedzy instytucjonalnej popartej standaryzacją procesów (Chiang, 2006). Hotele franczyzowe zazwyczaj muszą przestrzegać ogólnych zasad funkcjonowania, choć nie tak rygorystycznych jak hotele sieciowe, i dlatego mają potencjał do minimalizowania kosztów, jednocześnie respektując standardy swojej marki.

Biorąc pod uwagę rozmiar hotelu to, na podstawie badań, jest on statystycznie istotny ($p = 0{,}002$), co pokazuje, że z każdymi dodatkowymi 30 pokojami efektywność wzrasta o 1,2% dzięki ekonomii skali i lepszemu wykorzystaniu zasobów.

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na efektywność branży hotelarskiej w Polsce została przeprowadzona w oparciu o analizę wielokrotnej regresji liniowej MLR za lata 2017 – 2019 (ostatnie trzy lata sprzed COVID-19) oraz za lata 2020 – 2022 (dwa lata pandemii i rok post pandemiczny). Liniowość między zmiennymi objaśniającymi a wynikowymi została przetestowana za pomocą testu mnożników Lagrange'a (LM) na nieliniowość. Wyniki dla wszystkich lat były nieistotne, potwierdzając tym samym liniowość. Reszty zmiennych zależnych zostały przetestowane pod kątem normalności rozkładu, przy wykorzystaniu testu chi-kwadrat z wartościami zgrupowanymi; brak istotności potwierdził normalność we wszystkich przypadkach. Oznacza to, że reszty zmiennych wykazują rozkład zbliżony do rozkładu normalnego, przy czym różnice między tym rozkładem a rozkładem rzeczywistym nie są istotne statystycznie. Wpływ współliniowość został wykluczony, ponieważ czynniki

inflacji wariancji (VIF) były mniejsze niż 10. Brak heteroskedastyczności został potwierdzony poprzez brak istotności testu Breuscha-Pagana. W 2020 roku regresja została uzupełniona o wariancję obserwacji, która pojawiła się w danych z powodu zakłóceń spowodowanych pandemią COVID-19. Ogólnie modele we wszystkich sześciu latach były istotne ($p < 0{,}01$).

Tabela 5.5 Wyniki analizy wielokrotnej regresji liniowej MLR dla lat 2017 – 2022

2017			
Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,0001	0,003	0,955
Luksusowy	-0,021	0,021	0,078
Lepszy wyższy poziom	-0,002	0,022	0,458
Wyższy poziom	-0,021	0,045	0,651
Lepszy średni poziom	-0,072	0,062	0,321
Średni poziom	-0,001	0,035	0,289
Poziom ekonomiczny	0,165	0,025	0,002***
Miejska	-0,0325	0,031	0,311
Podmiejska	-0,0258	0,054	0,351
Lotniskowa	-0,032	0,042	0,482
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,001	0,65	0,892
Kurort	-0,012	0,038	0,457
Małe miasto	-0,012	0,045	0,021**
Przynależny do sieci	0,005	0,040	0,652
Franczyzowany	0,021	0,042	0,512
Niezależny	-0,189	0,012	0,019**
Wielkość hotelu	0,0002	0,0003	0,001***
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,236	0,141	0,002
2018			
Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,0002	0,003	0,857
Luksusowy	-0,013	0,030	0,089
Lepszy wyższy poziom	-0,028	0,042	0,582
Wyższy poziom	-0,011	0,043	0,438
Lepszy średni poziom	-0,078	0,074	0,276
Średni poziom	-0,011	0,046	0,351
Poziom ekonomiczny	0,187	0,045	0,002***
Miejska	-0,058	0,048	0,218
Podmiejska	-0,034	0,072	0,218
Lotniskowa	-0,032	0,046	0,541
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,052	0,089	0,699
Kurort	-0,029	0,045	0,538
Małe miasto	-0,022	0,042	0,005***
Przynależny do sieci	0,012	0,037	0,839
Franczyzowany	0,032	0,047	0,458
Niezależny	-0,243	0,008	0,021**
Wielkość hotelu	0,0004	0,001	0,002***
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,265	0,153	0,001
2019			

Zmienna	Współczynnik regresji	Błąd standardowy	Istotność statystyczna *p-value*
Wiek hotelu	0,0001	0,003	0,941
Luksusowy	0,003	0,041	0,921
Lepszy wyższy poziom	-0,260	0,043	0,654
Wyższy poziom	-0,058	0,028	0,631
Lepszy średni poziom	0,029	0,069	0,587
Średni poziom	-0,032	0,054	0,286
Poziom ekonomiczny	0,203	0,042	0,001***
Miejska	-0,052	0,045	0,241
Podmiejska	-0,028	0,056	0,843
Lotniskowa	-0,025	0,041	0,487
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,024	0,061	0,523
Kurort	-0,021	0,046	0,589
Małe miasto	-0,013	0,049	0,027**
Przynależny do sieci	0,010	0,024	0,742
Franczyzowany	0,086	0,048	0,048*
Niezależny	-0,172	0,078	0,023**
Wielkość hotelu	0,0002	0,000	0,002***
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,284	0,189	0,0001
2020			
Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,002	0,003	0,042**
Luksusowy	-0,085	0,049	0,121
Lepszy wyższy poziom	-0,082	0,051	0,231
Wyższy poziom	-0,047	0,065	0,412
Lepszy średni poziom	-0,065	0,072	0,431
Średni poziom	-0,051	0,058	0,218
Poziom ekonomiczny	0,205	0,036	0,001***
Miejska	-0,182	0,074	0,021**
Podmiejska	-0,011	0,088	0,452
Lotniskowa	0,003	0,029	0,802
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,005	0,052	0,347
Kurort	-0,071	0,031	0,021**
Małe miasto	-0,024	0,057	0,281
Przynależny do sieci	0,032	0,048	0,431
Franczyzowany	0,62	0,045	0,31
Niezależny	-0,089	0,118	0,381
Wielkość hotelu	0,0002	0,0001	0,051*
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,48	0,43	0,00001
2021			
Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,003	0,003	0,161
Luksusowy	-0,061	0,060	0,362
Lepszy wyższy poziom	-0,042	0,051	0,321
Wyższy poziom	-0,029	0,044	0,541
Lepszy średni poziom	-0,173	0,071	0,012**
Średni poziom	-0,039	0,028	0,423
Poziom ekonomiczny	0,093	0,042	0,078*
Miejska	-0,125	0,044	0,032**
Podmiejska	-0,005	0,047	0,398
Lotniskowa	-0,021	0,042	0,821

Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,02	0,037	0,814
Kurort	-0,072	0,041	0,149
Małe miasto	-0,06	0,078	0,012**
Przynależny do sieci	0,021	0,032	0,458
Franczyzowany	0036	0,043	0,436
Niezależny	-0,31	0,089	0,867
Wielkość hotelu	0,0002	0,0001	0,001***
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,23	0,14	0,006
2022			
Zmienna	**Współczynnik regresji**	**Błąd standardowy**	**Istotność statystyczna *p-value***
Wiek hotelu	-0,002	0,002	0,154
Luksusowy	-0,042	0,064	0,239
Lepszy wyższy poziom	-0,039	0,041	0,266
Wyższy poziom	-0,018	0,035	0,498
Lepszy średni poziom	-0,086	0,069	0,012**
Średni poziom	-0,028	0,044	0,589
Poziom ekonomiczny	0,121	0,038	0,074*
Miejska	-0,105	0,037	0,012**
Podmiejska	-0,013	0,042	0,627
Lotniskowa	-0,021	0,039	0,812
Przy autostradowa/Przy drodze szybkiego ruchu	-0,01	0,047	0,596
Kurort	-0,059	0,041	0,142
Małe miasto	-0,082	0,054	0,006***
Przynależny do sieci	0,014	0,033	0,280
Franczyzowany	0,036	0,041	0,458
Niezależny	-0,181	0,089	0,879
Wielkość hotelu	0,0002	0,000	0,001***
	R^2	*skorygowane* R^2	*p-value*
Ogólny model	0,21	0,15	0,006

*Uwaga: *** istotne na poziomie 0,01, ** istotne na poziomie 0,05*

Źródło: badania własne

Jak pokazano w tabeli 5.5, zmienna „Wiek hotelu" była istotna tylko w 2020 roku ($p = 0{,}042$), stąd hipoteza H3 nie mogła zostać potwierdzona. Wiek hotelu nie wpłynął na efektywność hoteli w trakcie kryzysu pandemicznego.

Pozostają jednak inne czynniki, do których należy kategoryzacja hotelu. W jej ramach kategoria „Poziom ekonomiczny" jest istotna, jeśli spojrzymy na lata 2017 ($\beta = 0{,}165$, $p = 0{,}002$), 2018 ($\beta = 0{,}187$, $p = 0{,}002$) i 2019 ($\beta = 0{,}203$, $p = 0{,}001$), i pozostawała podobnie istotna po wybuchu pandemii w 2020 roku ($p = 0{,}001$), w 2021 roku ($p = 0{,}078$) oraz w 2022 roku ($p = 0{,}074$). tym samym pozytywnie weryfikując hipotezę H4. Kategoria niższa „Poziom ekonomiczny" hotelu jest mniej podatna na spadek wskaźników zajętości ze względu na niższe koszty stałe, brak kosztownych szkoleń i być może większą elastyczność w zarządzaniu strukturą kosztów. Możliwe jest również, że hotele wysokiej klasy

(„Luksusowy", „ Lepszy wyższy poziom") musiały okresowo zawieszać działalność, aby zminimalizować straty, podczas gdy hotele ekonomiczne mogły pozostać otwarte i tym samym korzystać z pozostałych podróżnych, którzy byli w mniejszym stopniu ograniczeni pandemią. Luka w efektywności między kategorią ekonomiczną a wyższą zmniejszyła się ($\beta = 0{,}093$, $p = 0{,}078$) w drugim roku pandemii, sugerując malejące znaczenie kategorii nisko-kosztowej w okresie ożywienia po pandemii. Jednak w roku 2022 nastąpiło niewielkie powiększenie luki ($\beta = 0{,}121$, $p = 0{,}074$), co było prawdopodobnie spowodowane pojawieniem się dodatkowego czynnika wpływającego na popytna usługi hotelarskie, którym była inflacja. W Polsce ma ona szczególnie silny wpływ na wybory konsumentów, którzy ograniczają w pierwszym rzędzie wydatki na dobra i usługi luksusowe.

Wydatki kapitałowe i inwestycje w kategorii hoteli „Lepszy średni poziom" nie były znacznie niższe niż te w hotelach z kategorii luksusowej i wyższej. Jednak bez odpowiednio wysokiego poziomu cen, kategorie „Średni poziom" i „Lepszy średni poziom", były jednymi z najmniej efektywnych w 2021 i 2022 roku.

Mimo, że w większości lokalizacja hotelu nie była istotna w latach 2018–2019, w 2020 roku hotele miejskie wykazywały niższy poziom wpływu na efektywność hoteli wynoszące -18,2% ($p = 0{,}021$) w porównaniu z hotelami podmiejskimi, co podkreśla fakt, że w trakcie pandemii goście poszukiwali mniej zatłoczonych obszarów na przedmieściach. Podczas gdy hotele miejskie pozostały istotne w 2021 roku ($\beta = -0{,}125$, $p = 0{,}032$), różnica w efektywności między hotelami podmiejskimi a miejskimi zmniejszyła się w miarę zmniejszania się obaw przed tłumem.

Hotele umiejscowione w małych miastach również ucierpiały w 2020 roku, prawdopodobnie z powodu narzuconych ograniczeń w podróżowaniu, które utrudniły turystom wybieranie się do hoteli w małych miastach. W roku 2021 sytuacja tych hoteli niespodziewanie uległa poprawie ($\beta = -0{,}06$, $p = 0{,}012$), co również można interpretować jako krótkookresowa ucieczka klientów od wyjazdów w popularne destynacje. W roku 2022 sytuacja wróciła do poziomu z przed pandemii.

Wybuch pandemii z pewnością wpłynął na afiliację hoteli, ponieważ wszystkie grupy hoteli sklasyfikowane w ramach tej kategorii nie wykazały istotności wpływu na efektywność w latach 2020-2022. W okresie przed-pandemicznym 2017 – 2019 wykazano istotność wpływu tej kategorii na efektywność hoteli.

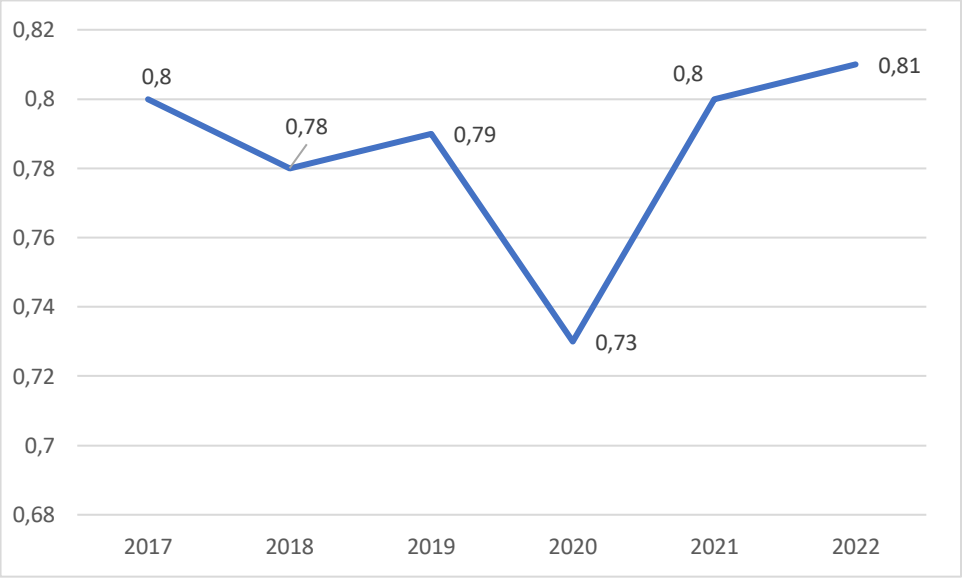
W roku 2019 hotele franczyzowe ($\beta = 0{,}086, p = 0{,}048$) były bardziej efektywne niż pozostałe kategorie hoteli. Natomiast hotele niezależne konsekwentnie wykazywały gorsze

wyniki niż hotele sieciowe (2017: $\beta = -0{,}189$, $p = 0{,}019$; 2018: $\beta = -0{,}243$, $p = 0{,}021$; 2019: $\beta = -0{,}172$, $p = 0{,}023$). Mimo że goście wydawali się świadomi przynależności do sieci, ich uwaga skupiła się na lokalizacji hotelu i dostępności w okresie kryzysu.

Na koniec należy zauważyć że, wielkość hotelu wydaje się utrzymywać swoje znaczenie w okresie przed i post pandemicznym. Zmienna ta pozostawała konsekwentnie istotna i pozytywna, wbrew oczekiwaniom, że mniejsze hotele będą radziły sobie lepiej w trakcie pandemii ze względu na mniejszą liczbę gości.

5.4 Kluczowe aspekty analizy efektywności hoteli w Polsce

Biorąc pod uwagę polski rynek hotelarski kluczowym elementem wpływającym na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstw hotelarskich jest wielkość popytu zgłaszanego na usługi hotelarskie. Na rysunku 5.3 przedstawiono kształtowanie się średniej efektywności hoteli w Polsce na przestrzeni sześciu lat, obejmujących okres przed i po pandemii.



Rysunek 5.3 Średnia efektywność hoteli w Polsce na okres obejmujący lata przed i po pandemii COVID-19 (maksymalna efektywność obiektów przyjęta na poziomie 1,00)

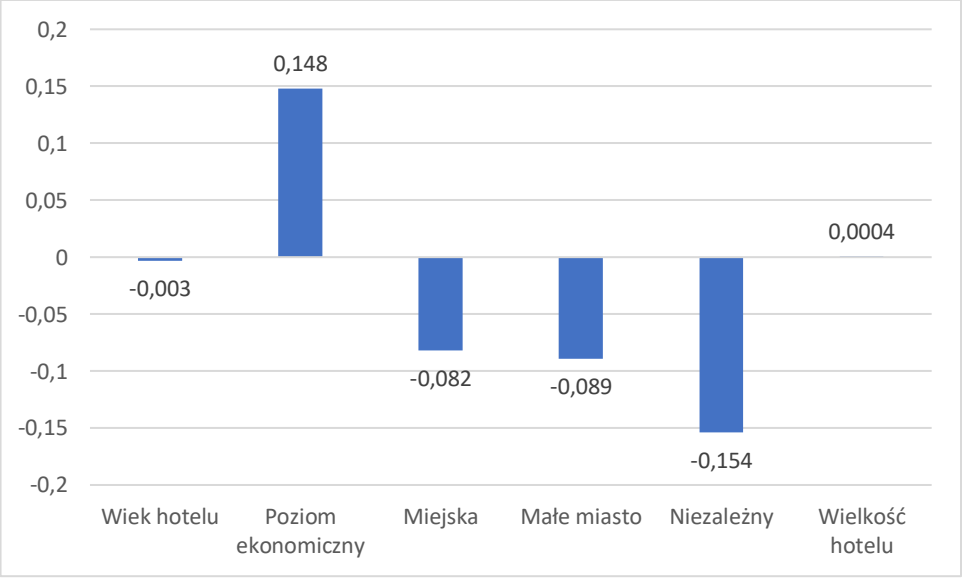
Źródło: badania własne

Wpływ popytu na efektywność przedsiębiorstw hotelarskich jest w tym okresie szczególnie widoczna. Okres wybuchu pandemii Covid-19 w 2020 roku skutkował spadkiem obłożenia hoteli, co spowodowało obniżenie efektu przychodowego któremu towarzyszył

niedopasowany do bieżącej sytuacji efekt kosztowy (nakładowy). Polegał on na relatywnie wysokim poziomie kosztów stałych, które w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich mają typowo znaczący ich udział w strukturze kosztów. Opóźniona reakcja kosztów przy natychmiastowej redukcji przychodów w skali całego rynku, doprowadziły do gwałtownego spadku średniej efektywności hoteli na rynku w 2020 roku.

Optymistyczną obserwacja jest jednak to że w latach post-pandemicznych mamy do czynienia z relatywnie szybkim wzrostem efektywności, co jest bez wątpienia skutkiem z jednej strony procesów dostosowawczych w branży, z drugiej zaś strony wpływu programów osłonowych i zmian w strukturze popytu (wzrost turystyki krajowej).

Dokonując analizy przyczyn kształtujących efektywność hoteli na polskim rynku, zaprezentowano na rysunku 5.4 zestawienie istotnych statystycznie czynników wraz z siłą ich wpływu na efektywność w okresie 12 lat (2011 – 2022).



Rysunek 5.4 Współczynniki regresji istotne statystycznie dla zmiennych wpływających na efektywność hoteli w Polsce (pełna próba)

Źródło: badania własne

Największy dodatni wpływ na efektywność hoteli na polskim rynku (rysunek 5.3) w badanym okresie posiadała zmienna z obszaru kategoryzacji, pod nazwą „Poziom ekonomiczny". Grupę tą stanowiły hotele, które oferowały cenę noclegu w obszarze 20% najniższych cen w badanej próbie.

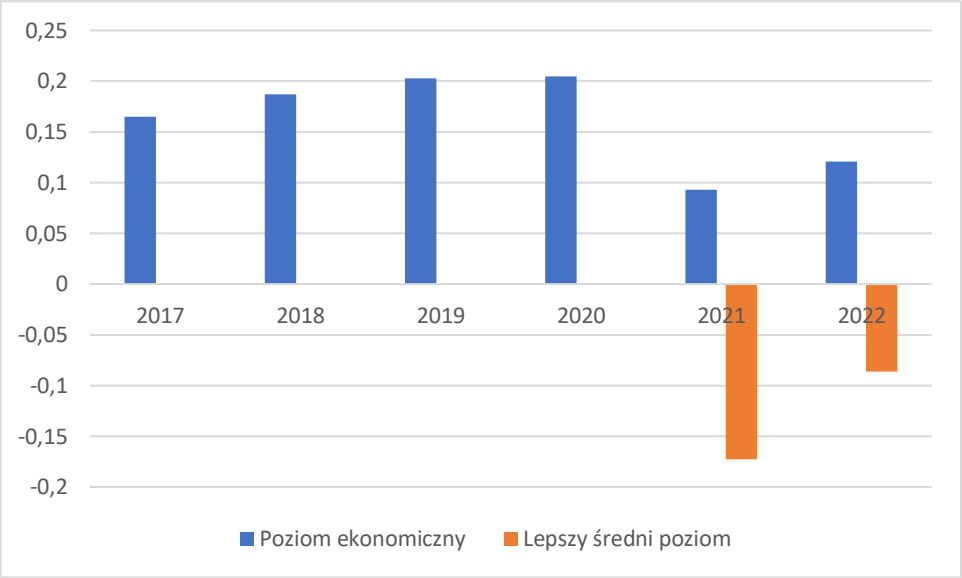
Należy stwierdzić, że ceny usług hotelarskich wpływają na poziom przychodu, co przy sztywnym popycie może zwiększać efektywność. Specyfiką polskiego rynku jest jednak relatywnie elastyczny popyt, co przy relatywnie niższych dochodach konsumentów odzwierciedla swoje znaczenie jako większa popularność hoteli klasy ekonomicznej.

Oprócz kategoryzacji ekonomicznej hoteli na ich efektywność w Polsce oddziaływały dwa czynniki z kategorii lokalizacja hotelu (rysunek 5.4): miejska (miasta powyżej 100 tys. mieszkańców) i małe miasto (miasta poniżej 100 tys. mieszkańców). Kwestia ta potwierdziła znaczenie miejskich lokalizacji i ich wpływ na efektywność, który jest co istotne ujemny. Oznacza to że hotele zlokalizowane w miastach nie mogły (ceteris paribus) z tego powodu spodziewać się wzrostu ich efektywności w badanym okresie. Jest to spowodowane głównie wysokimi kosztami (nakładami) na utrzymanie takich obiektów hotelowych, przy stosunkowo niepewnym efekcie na konkurencyjnym miejskim rynku.

Na podstawie danych zobrazowanych na rysunku 5.4 do istotnych statystycznie czynników, wpływających na efektywność hoteli zaliczało się w badanym okresie wielkość hotelu i wiek hotelu. Można jednak zauważyć, że wpływ ten jest stosunkowo niewielki, przy czym wielkość hotelu posiada wpływ dodatni tzn. im większa liczba pokoi tym większa efektywność, natomiast wiek hotelu ujemny – dla starszych obiektów hotelowych efektywność była niższa. Obydwa czynniki odzwierciedlają typowe prawidłowości kształtujące ekonomikę obiektu hotelowego. Pierwsza to osiąganie efektów skali (wyższej efektywności) poprzez lepszą organizację procesów, co ogranicza koszty (nakłady) przy wzrastającym potencjale świadczenia usług (liczba pokoi). Drugi czynnik odnosi się do wzrostu kosztów odnawiania i remontów w miarę starzenia się obiektu hotelowego, co zmniejsza jego efektywność.

Dodatkowy aspekt stanowi wpływ braku afiliacji hotelu (niezależne przedsiębiorstwo). Przynależność do grupy hoteli niezależnych miało średnio 15% negatywny wpływ na ich efektywność. Uzasadnione jest to przede wszystkim niższą sprawnością organizacyjną oraz ograniczonym doświadczeniem i niższymi efektami skali.

Spośród analizowanych zmiennych na efektywność hoteli w Polsce tylko trzy – kategoryzacja, lokalizacja i wielkość hotelu – miały istotny statystycznie wpływ w okresie przed i po pandemii. Zostało to uwidocznione na rysunkach od 5.5 do 5.8.

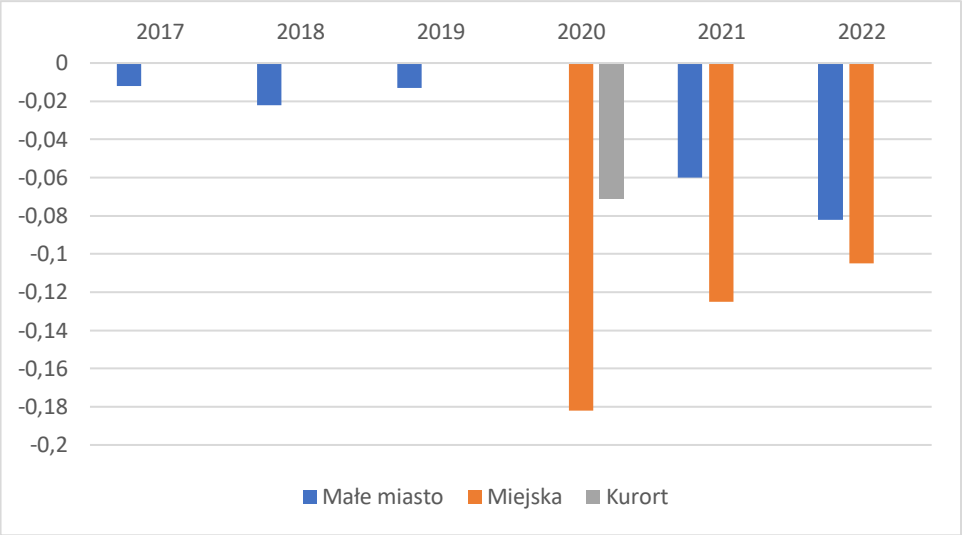


Rysunek 5.5 Wpływ kategorii hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie)

Źródło: badania własne

W przypadku kategoryzacji czynnikiem decydującym była jak już wspomniano kategoria ekonomicznych hoteli. Warto również zauważyć, że wpływ tej cechy charakteryzował się stosunkowo dużą odmiennością w stosunku do kategorii reprezentowanej przez hotele o poziomie lepszym średnim, co zostało ujęte na rysunku 5.5 dla lat 2021 -2022. Innymi słowy kategoryzacja hoteli w Polsce, poza hotelami ekonomicznymi, charakteryzowała się brakiem wpływu lub ujemnym wpływem na efektywność. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością ponoszenia wyższych nakładów na utrzymanie odpowiedniej do kategorii jakości usług, co jednak w warunkach polskiego rynku obarczone jest wyższym ryzykiem nieuzyskania z tego tytułu zaplanowanych efektów (przychodów), wobec znaczącej konkurencji rynkowej i wrażliwości popytu na osiągane dochody.

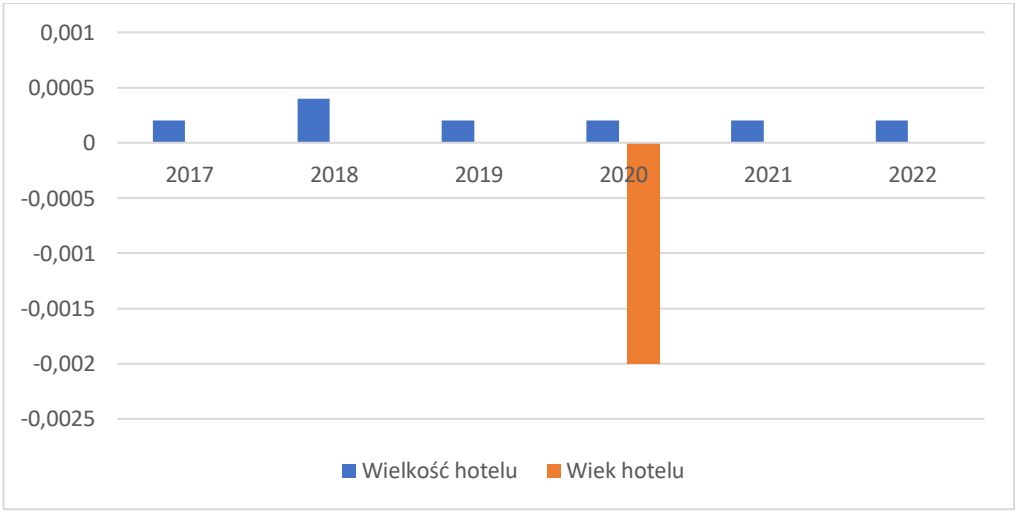
W odniesieniu do lokalizacji (rysunek 5.6) istotność wpływu dotyczy lokalizacji miejskich (miasto, małe miasto) oraz incydentalnie lokalizacji w kurortach zwłaszcza (dotyczy to okresu post pandemicznego).



Rysunek 5.6 Wpływ lokalizacji hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie)

Źródło: badania własne

Co charakterystyczne wpływ lokalizacji w cały okresie jest ujemny, jednak w okresie post pandemicznym skala ujemnego wpływu zdecydowanie się zwiększa. Oznaczać to może kwestie zmian popytu w odniesieniu do wyboru destynacji podróżniczych i noclegowych. Zmniejszenie zainteresowania miastami oznacza ograniczenie efektów przychodowych, co przy rosnących kosztach utrzymania obiektów, zwiększa ujemny wpływ lokalizacji miejskich na efektywność. Można powiedzieć, że okres pandemii uwydatnił ten mechanizm.

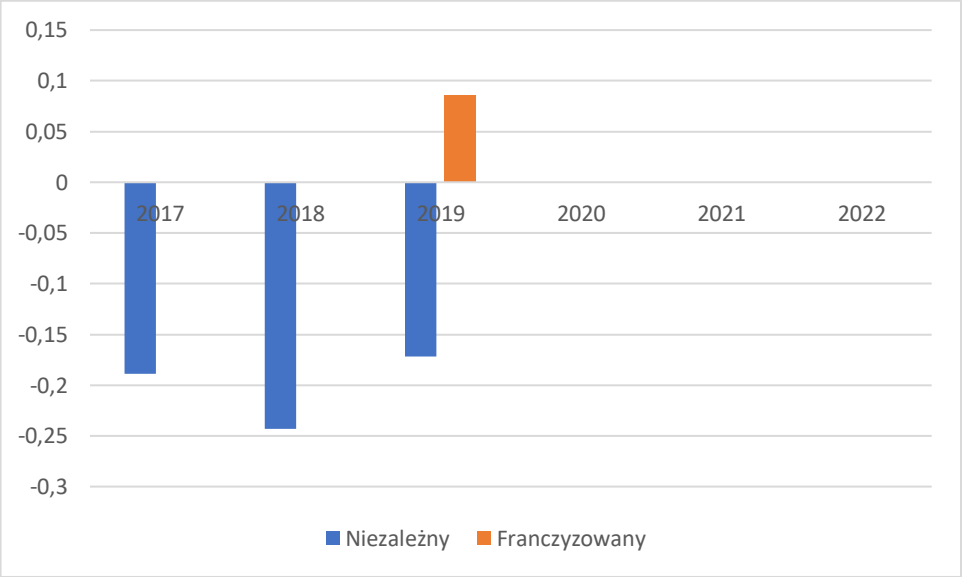


Rysunek 5.7 Wpływ wielkości i wieku hotelu na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie)

Źródło: badania własne

Na rysunku 5.7 można zauważyć, że pandemia nie wpłynęła na znaczenie wielkości hotelu w kwestii jej oddziaływania na efektywność obiektu. Jak już zaobserwowano wcześniej w odniesieniu do pełnookresowej bazy danych, wpływ ten w przypadku okresów przed i post pandemicznego był także stosunkowo niewielki i dodatni. Dodatkowo można również stwierdzić, że wybuch pandemii w 2020 roku uwypuklił negatywny wpływ niektórych czynników np. wieku hotelu na efektywność. Może to być uzasadnione brakiem nowoczesnej infrastruktury hotelowej, która w przypadku szoku popytowego wywołanego kryzysem pandemicznym umożliwiałaby efektywne zarządzanie kosztami stałymi (np. poprzez ograniczanie zatrudnienia).

Co ciekawe, niektóre czynniki (rysunek 5.8) miały istotny statycznie wpływ na efektywność badanych hoteli tylko w okresie przed pandemią.



Rysunek 5.8 Wpływ afiliacji hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie)

Źródło: badania własne

W tym wypadku szok popytowy wywołany wybuchem pandemii spowodował, że zmienna jaką jest niezależność hotelu w okresie post pandemicznym przestała mieć znaczenie (nie wpływała znacząco na spadek efektywności przedsiębiorstw hotelarskich). Można zatem powiedzieć że w wyniku pandemii straciły chwilowo znaczenie niektóre bariery wzrostu efektywności.

6 Ocena determinant efektywności ekonomicznej branży hotelarskiej z perspektywy przedsiębiorców

6.1 Wyniki badania ankietowego wśród przedsiębiorców

Bananie ankietowe zostało zrealizowane w odniesieniu do drugiego szczegółowego celu badawczego i celu aplikacyjnego. Drugi cel szczegółowy został sformułowany następująco: identyfikacja ewolucji determinant, które kształtowały efektywność hoteli w Polsce podczas pandemii, natomiast cel aplikacyjny: wsparcie dla procesów decyzyjnych w zakresie potencjalnych inwestycji branży hotelarskiej, wpływających na utrzymanie efektywności branży w sytuacjach kryzysowych.

Badania przeprowadzono w okresie od czerwca 2023 r. do listopada 2023 r. Przebadano łącznie 547 respondentów, z tego wszyscy wypełnili ankietę. Próba badawcza miała charakter celowy. Badaniem została objęta grupa przedsiębiorców hotelowych w całym kraju. Były osoby odpowiedzialne za zarządzanie hotelem w trakcie pandemii. Do badania wykorzystano formularz ankiety internetowej wykonanej i rozpowszechnianej za pomocą usługi Formularze Google. Dodatkowo uzupełniająco stosowano formularze wysyłane za pomocą poczty e-mail.

Pytania obejmowały ocenę wpływu wybranych skutków pandemii COVID-19 na hotel, poprzez określenie subiektywnej siły ich oddziaływania na sytuację ekonomiczną hotelu. Dodatkowo poproszono o ocenę wpływu wybranych atrybutów hotelu na jego efektywność przed i po pandemii. Kwestionariusz ankiety zaprezentowano w załączniku 3 (Aneks).

Na rysunku 6.1 zostały zaprezentowane wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące siły oddziaływania określonych skutków pandemii na sytuację ekonomiczną hotelu. Największy wpływ w ocenie przedsiębiorców wywierały problemy finansowe (79% wskazań) oraz wzrastające zadłużenie (61% wskazań). Z drugiej strony problemy z personelem były wskazywane najczęściej jako nie mające wpływu (3%) lub o bardzo małym wpływie (13%). Jednak większość przedsiębiorców wskazywała na wymienione w badaniu skutki jako te, które miały znaczący lub silny wpływ na ich biznesy. Można w ten sposób określić, że wśród hotelarzy wykształciło się poczucie zagrożenia wywołane pandemią.



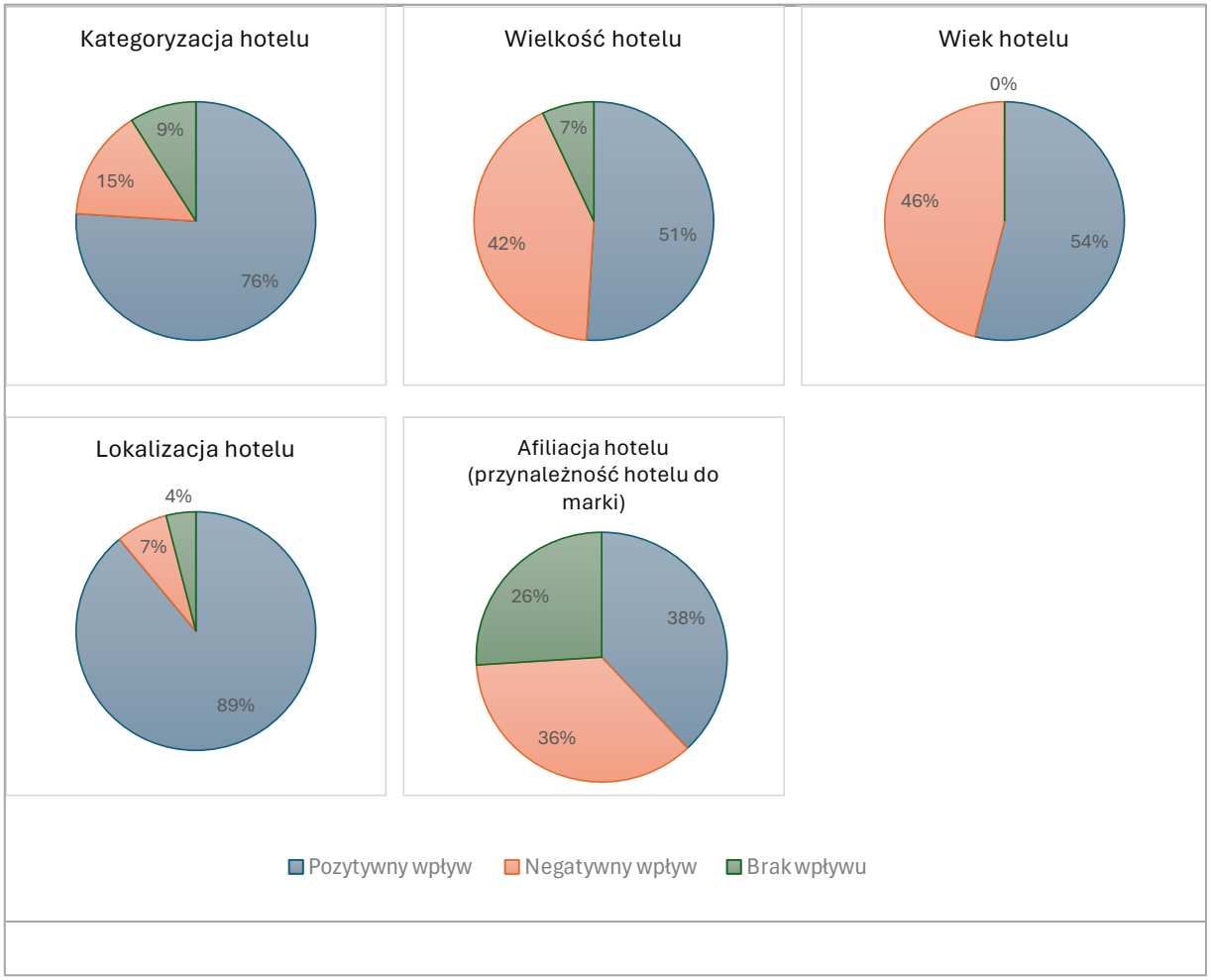
Rysunek 6.1 Ocena wpływu wymienionych skutków pandemii COVID-19 na hotel w opinii respondentów

Źródło: badania własne

Co istotne wszystkie wymienione w badaniu skutki stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw hotelarskich, a wskazywanie ich wszystkich jako czynników o znaczącym

oddziaływaniu na sytuację ekonomiczną ich firm, pozwala wyciągnąć wniosek o bardzo trudnej sytuacji w jakiej znalazła się branża hotelarska z powodu pandemii.

Wprowadzenie ewentualnych rozwiązań pomagających hotelom zniwelować wpływ powyższych czynników wymaga podejścia opartego na zarządzaniu kryzysowym, wykorzystującym atrybuty przedsiębiorstw do wprowadzenia swoistej strategii odnowy ekonomicznej. Najważniejszym elementem takiej strategii jest odzyskanie niezbędnego do przetrwania poziomu efektywności ekonomicznej. Na rysunku 6.2 przedstawiono ocenę respondentów na temat wybranych atrybutów, w kontekście ich wpływu na efektywność zarządzanych przez nich hoteli.

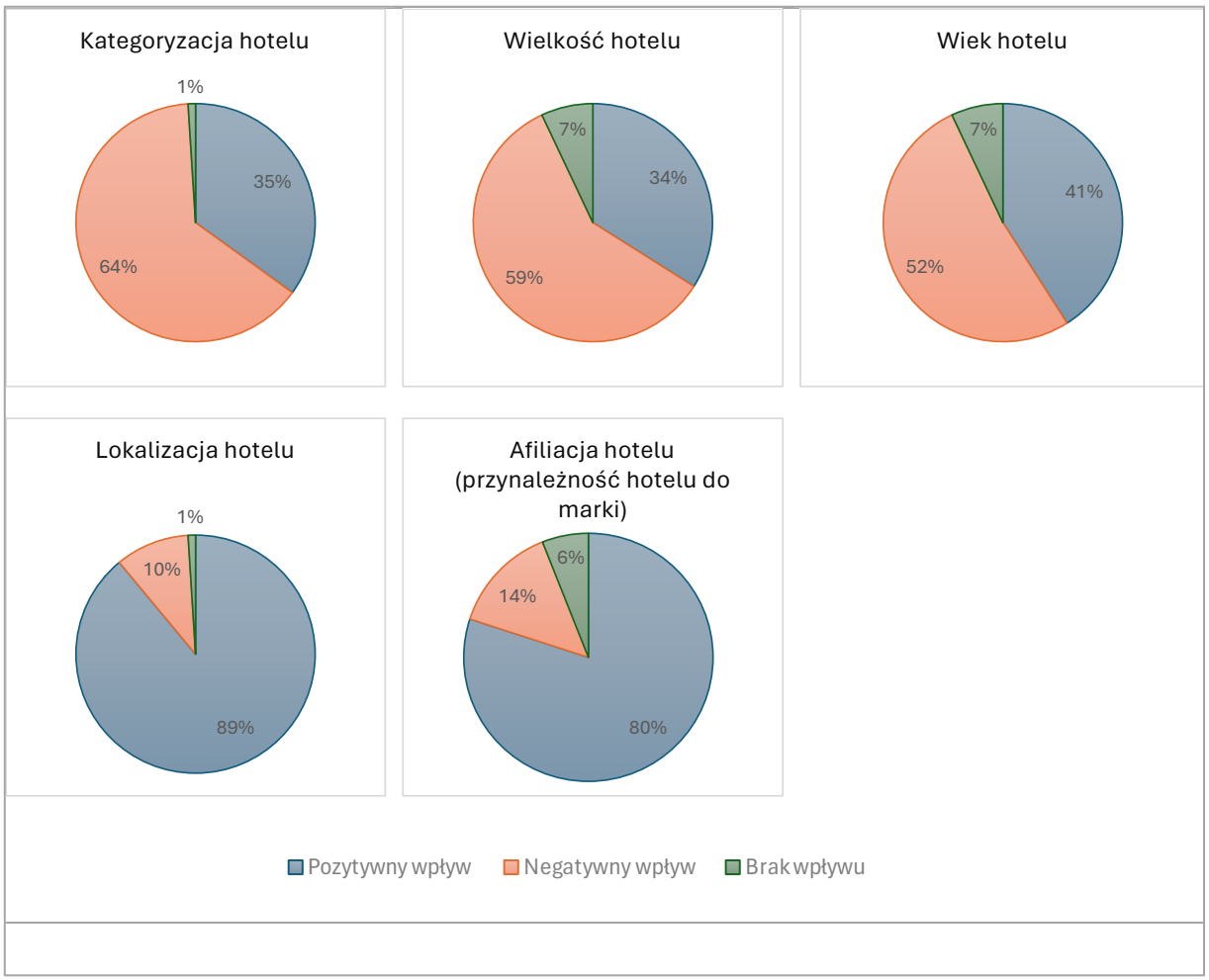


Rysunek 6.2 Ocena wpływu wymienionych atrybutów hotelu na efektywność procesów operacyjnych przed pandemią COVID-19

Źródło: badania własne

W opinii największej grupy respondentów w okresie przed pandemią pozytywny wpływ na efektywność ekonomiczną ich hoteli miały lokalizacja i kategoryzacja (odpowiednio 76% i 89% wskazań). Co charakterystyczne, w odniesieniu do sytuacji przed pandemią, wszystkie z uwzględnionych atrybutów były wskazywane przez większość respondentów, w kontekście pozytywnego wpływu na efektywność ekonomiczną ich biznesów (rysunek 6.2). Negatywnym w pływem charakteryzowały się według największej ilości wskazań: wielkość hotelu i jego wiek (odpowiednio 42% i 46% wskazań).

Doświadczenie pandemii w pewien sposób zmodyfikowało tą opinię (rysunek 6.3). Przedsiębiorcy zarządzający hotelami podczas pandemii, na podstawie własnych doświadczeń wskazali w 64%, że kategoryzacja hotelu w okresie po pandemii miała negatywny wpływ na efektywność ich firm. Podobnie odnosiło się to do wielkości i wieku hotelu przy czym w tych przypadkach była to większościowa grupa wskazań (odpowiednio 59% i 52%).



Rysunek 6.3 Ocena wpływu wymienionych atrybutów hotelu na efektywność procesów operacyjnych po pandemii COVID-19

Źródło: badania własne

W opinii przedsiębiorców tylko lokalizacja hotelu i jego afiliacja (przynależność do sieci) miały pozytywny wpływ na efektywność. Domyślnie te czynniki stanowić element strategii wychodzenia z okresu pandemicznego.

Za pomocą przeprowadzonego badania ankietowego dokonano dodatkowej weryfikacji postawionych hipotez. Biorąc pod uwagę, że jedynym atrybutem, który został wskazany przez respondentów jako ten, którego pozytywne oddziaływanie na efektywność hotelu było zauważalne zarówno w okresie przed i po pandemii była lokalizacja, pozwoliło to pozytywnie zweryfikować hipotezę pierwszą. Pozostałe hipotezy w tym badaniu zostały zweryfikowane negatywnie.

6.2 Perspektywy dla wzrostu efektywności branży hotelarskiej w Polsce – wywiad z menedżerami branży turystycznej

6.2.1 Metodyka wywiadu

Pytania do wywiadu opracowano na podstawie drugiego szczegółowego celu badawczego i aplikacyjnego.

Drugi cel szczegółowy: Identyfikacja ewolucji determinant, które kształtowały efektywność hoteli w Polsce podczas pandemii.

Cel aplikacyjny: Wsparcie dla procesów decyzyjnych w zakresie potencjalnych inwestycji branży hotelarskiej, wpływających na utrzymanie efektywności branży w sytuacjach kryzysowych.

W oparciu o cele badawcze, pytania do wywiadu można podzielić na trzy zestawy. Kolejne zestawy składają się z kilku pytań, a każdy zestaw ma na celu znalezienie odpowiednich informacji na temat określonego aspektu. Te trzy obszary pytań to:

- wpływ pandemii Covid-19,
- strategie naprawcze w celu przezwyciężenia kryzysu,
- wyciągnięte wnioski.

Pytania z pierwszego obszaru obejmowały osiem pytań. Pierwsze trzy pytania koncentrowały się w szczególności na sytuacji w marcu 2020 r., kiedy Covid-19 uderzył w branżę. Pytania te mają na celu uzyskanie wglądu w dotkliwość kryzysu na początku, sposób oceny okoliczności wiosną 2020 r. oraz to, czy niektóre hotele były przygotowane na kryzys.

Pytania czwarte i piąte dotyczyły sytuacji w lecie 2020 roku, natomiast pytanie szóste odnosiło się do lockdownu jesienią 2020 r. i tego, jak przepisy wpłynęły na hotele. Wreszcie,

pytania siódme i ósme koncentrowały się na przyszłości. Menedżerowie byli pytani o to, jak długo potrwa kryzys i jakie będą jego konsekwencje dla ich hoteli w przypadku, gdy potrwa on dłużej niż oczekiwano.

Drugi obszar pytań obejmował kolejnych pięć. Można je dalej było podzielić na dwie sekcje: pierwszą koncentrującą się na operacjach wewnętrznych i drugą sekcję koncentrującą się na gościach. Pytania dziewięć, dziesięć, jedenaście dotyczyły tego, jakie środki zostały podjęte w celu utrzymania kosztów na minimalnym poziomie podczas kryzysu, jakie strategie zostały wykorzystane do ożywienia działalności i czy możliwe było rozsądne wykorzystanie czasu podczas lockdownu. Pytanie dwunaste odnosiło się do tego, jakie środki zostały podjęte lub będą podjęte w celu ochrony gości i zagwarantowania im bezpieczeństwa w hotelu. Natomiast pytanie trzynaste dotyczyło tego w jaki sposób klienci będą o tym informowani.

Trzeci obszar pytań wywiadu koncentrował się na wnioskach wyciągniętych z pandemii Covid-19. W pytaniu czternastym menedżerowie zostali zapytani, czego nauczyli się do tej pory z tej wyjątkowo trudnej sytuacji. Ponadto pytania piętnaście i szesnaście dotyczyły przygotowań do potencjalnych przyszłych kryzysów i tego, czy w ogóle możliwe jest przygotowanie się na negatywne zdarzenia, które mogą wywołać kryzys.

W celu uzyskania jak największej ilości informacji, wszystkie pytania były otwarte. Ponadto, ze względu na to, że zastosowano częściowo ustrukturyzowany układ wywiadu, pytający miał możliwość moderacji rozmowy.

Dane pierwotne do tego badania zostały zebrane poprzez wywiady z dyrektorami generalnymi wybranych czterech hoteli ulokowanych na terytorium całego kraju. Reprezentowały one kategorie ekonomiczną (1 hotel), średnią (1 hotel) i luksusową (2 hotele). Hotele zostały wybrane na podstawie zainteresowań autora i jego osobistej sieci kontaktów.

Wszyscy rozmówcy otrzymali pytania przed spotkaniem. Cztery wywiady zostały zaprojektowane i przeprowadzone w języku polskim. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone osobiście, w hotelach kierowanych przez respondentów. Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów autor dokonał ich transkrypcji w celu analizy danych. Pytania do wywiadów znajdują się w załączniku 4.

6.2.2 Wyniki badania metodą wywiadu strukturyzowanego

W poniższym rozdziale przeanalizowano, podsumowano i omówiono wyniki czterech wywiadów przeprowadzonych z dyrektorami generalnymi badanych hoteli.

Pierwsze pytanie zostało zadane w celu uzyskania informacji na temat rzeczywistego wpływu pandemii Covid-19 na hotele w marcu 2020 roku. Jak wpłynęło to na firmy w zakresie biznesu i zasobów ludzkich? W tym przypadku wszyscy ankietowani stwierdzili, że biznes pogorszył swoje notowania w dramatyczny sposób. W bardzo krótkim czasie wskaźnik obłożenia spadł do naprawdę niskiego poziomu. Trzech rozmówców wspomniało nawet, że poprzednie miesiące, przed wybuchem pandemii, były naprawdę dobre. Kiedy pandemia zaczęła rozprzestrzeniać się globalnie, biznes całkowicie się załamał. Odnosząc się do zasobów ludzkich, trzech rozmówców wdrożyło skrócony czas pracy dla wszystkich swoich stałych pracowników. Jednak jeden z menedżerów stwierdził, że zdecydowano się zamknąć hotel, ponieważ sytuacja była wysoce niepewna. W rezultacie większość pracowników zaczęła odchodzić z firmy. Inny rozmówca oświadczył, że skrócony czas pracy został zastosowany dla wszystkich pracowników, ale niektórzy członkowie zespołów, którzy nie mieli pełnych umów, lub rozpoczynali pracę bądź byli na stażu, opuścili hotel w kwietniu 2020 roku.

Na kolejne pytanie, dotyczące przewidywanego czasu trwania i dotkliwości kryzysu, udzielono różnych odpowiedzi. Trzech menedżerów stwierdziło, że już na początku pandemii wiedzieli, że kryzys będzie trwał przez długi czas. Jeden z nich wyjaśnił, że sieć hoteli, w której pracuje, posiadała doświadczenie kryzysowe i wewnętrznie dzieliła się swoimi doświadczeniami na temat kryzysu. Dwaj pozostali menedżerowie mieli różne opinie na temat oczekiwanego czasu trwania i dotkliwości. Jeden rozmówca spodziewał się, że kryzys potrwa od trzech do czterech miesięcy i miał nadzieję na powrót do normalności w czwartym kwartale 2020 roku. Porównał pandemię do sytuacji związanej z SARS lub MERS kilka lat wcześniej, kiedy to normalne warunki dla prowadzenia firmy wróciły już po paru miesiącach. Co więcej, ze względu na to, że chiński rynek wykazywały oznaki ożywienia stosunkowo wcześnie po rozpoczęciu kryzysu, przewidywano, że kryzys potrwa od trzech do sześciu miesięcy.

Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy menedżerowie hoteli mieli jakieś przeczucia i plan awaryjny dostępny w marcu 2020 roku. Wszyscy rozmówcy zgodzili się, że wiedzieli już, że wirus prawdopodobnie rozprzestrzeni się na cały świat, a kryzys stanie się kwestią globalną. Ze względu na liczne doniesienia w mediach i wewnętrzną komunikację marek hotelowych, menedżerowie byli świadomi sytuacji w Azji. Jeden z rozmówców wyraźnie wspomniał, że zauważył spadek liczby przyjazdów z zagranicy już na kilka tygodni przed faktycznym

zamknięciem. Odnosząc się do planów awaryjnych na wypadek epidemii lub pandemii, żaden z hoteli nie posiadał takiego planu. Jeden z menedżerów wskazał, że jego firma regularnie organizuje tak zwane „szkolenia w sytuacjach specjalnych". Dzięki temu pracownicy mają przynajmniej ogólne pojęcie o tym, jak radzić sobie z wszelkiego rodzaju sytuacjami specjalnymi. Inny rozmówca wspomniał, że jego firma zwykle dość dobrze radzi sobie z przerwami w działalności, ale ponieważ ta sytuacja była tak wyjątkowa, nie było dostępnego planu. Ponadto trzech z czterech rozmówców wskazało, że ich zdaniem nikt nie mógł mieć szczegółowego planu na tę konkretną sytuację.

Ponieważ pierwsza fala infekcji wirusem i pierwszy lockdown zostały przezwyciężone, hotele mogły zostać ponownie otwarte dla gości w sezonie letnim 2020. W związku z tym autor zapytał, jak zmieniła się sytuacja pod względem biznesowym, a także w zakresie planowania zasobów ludzkich w okresie letnim. Dwóch z czterech menedżerów stwierdziło, że biznes funkcjonował całkiem normalnie, jednak nie było porównywalnie z sytuacją przed pandemią Covid. Biznes nabrał przynajmniej pewnego rozpędu. Pozostali dwaj menedżerowie hoteli nie mogli jednak potwierdzić oznak ożywienia. Zwłaszcza hotele tradycyjne przyjmujące gości z zagranicy miały ogromne problemy z obłożeniem. Ogólnie rzecz biorąc, ze względu na globalne ograniczenia w podróżowaniu, główne rynki obsługiwane przez hotele całkowicie się zmieniły. Dwóch rozmówców twierdziło, że zazwyczaj obsługiwali wysoki odsetek gości z zagranicy; jednak latem 2020 r. większość ich klientów pochodziła z Polski, rzadziej z krajów Europy środkowej i wschodniej, najmniej z Europy zachodniej. Jeden z hoteli całkowicie został zamknięty. W związku z tym większość pracowników opuściła firmę. Po ponownym otwarciu na początku lata 2020 r. liczba pracowników została zmniejszona o około 60%. Personel był utrzymywany na absolutnie minimalnym poziomie w celu prowadzenia hotelu. Inne hotele nadal utrzymywały swoich pracowników w okresie letnim i nikogo nie zwalniały. W okresie jesiennym wszystkie hotele, oprócz tego, który już zredukował zatrudnienie, musiały zwolnić część pracowników. Jeden z menedżerów stwierdził, że już latem pracownicy odchodzili z własnej decyzji. Ze strony kierownictwa podjęto decyzję o zmniejszeniu liczby pracowników o około 6%. Inny rozmówca wskazał, że również zmniejszył zatrudnienie o 5-6%. Jeden z rozmówców dodatkowo wyjaśnił, że decyzja o tym, kogo zwolnić, została podjęta w oparciu o elastyczność pracowników.

Kolejne pytanie zostało zadane w celu sprawdzenia, w jakim stopniu menedżerowie hoteli byli zadowoleni z działalności latem 2020 r. w porównaniu z sytuacją wiosną 2020 r. W tym przypadku tylko jeden na respondentów uznał że latem 2020 sytuacja biznesu była

dobra. Wspomniał, że obłożenie było zdecydowanie lepsze niż oczekiwano. Dodatkowo, hotel zdecydował się obniżyć stawki w lecie, co przyciągnęło innych gości niż zwykle. Inny rozmówca wspomniał, że miał szczęście utrzymywać kontakty z zachodnimi touroperatorami już przed pandemią, więc nie polegał tylko na podróżach krajowych, w związku z czym działalność hotelu nie skończyła się kompletną katastrofą. Pozostali respondenci nie byli usatysfakcjonowani z obłożenia.

Zadano następne pytanie jak wpłynął drugi lockdown w okresie jesienno-zimowym, odnosząc się również do planowania biznesowego i zarządzania personelem. Hotel, który został zamknięty z powodu pierwszego lockdownu w marcu 2020 r., został ponownie zamknięty z powodu drugiego lockdownu. Jeden z menedżerów stwierdził, że nie spodziewał się drugiego lockdownu, ponieważ uważał, że nie będzie mógł sobie na to pozwolić. Dwóch menedżerów wspomniało, że zdecydowanie spodziewali się częściowego zamknięcia hotelu z powodu drugiego lockdownu. Dwóch z czterech menedżerów hoteli, którzy pozostali otwarci, stwierdziło, że w tym okresie skupili się na określonych niszach rynkowych osób podróżujących służbowo. Co więcej, dwóch z nich wspomniało, że biznes podczas drugiego lockdownu był lepszy niż podczas pierwszego w marcu 2020 roku. Kolejnych dwóch rozmówców wskazało, że drugi lockdown był bardzo niekorzystny, ponieważ rezerwacje na popularne daty, takie jak Boże Narodzenie czy Nowy Rok były na wysokim poziomie zanim je anulowano. Przy czym klienci do samego końca starali się nie odwoływać rezerwacji, ponieważ wciąż mieli nadzieję na szybkie ponowne otwarcie. Odnosząc się do zatrudnienia, jak już wspomniano, oprócz hotelu, który już zmniejszył liczbę pracowników wiosną, wszystkie inne hotele zmniejszyły zatrudnienie jesienią.

Odnosząc się do kolejnych pytań, ankietowani zostali poproszeni o podanie prognozy dotyczącej czasu trwania kryzysu. Jeden z rozmówców przewidywał, że kryzys zakończy się w 2023 roku. Trzech menedżerów stwierdziło, że spodziewali się oznak ożywienia około 4. kwartału 2021 roku. Mieli nadzieję, że w tym momencie biznes powoli nabierze rozpędu. Ponadto trzech menedżerów zadeklarowało, że minie dużo czasu, od jednego do czterech lat, zanim międzynarodowi goście będą mogli zostać powitani, a poziom turystyki wróci do stanu z 2019 roku.

Kolejne pytanie dotyczyło konsekwencji w przypadku, gdy kryzys potrwa dłużej niż oczekiwano. Trzech z pięciu menedżerów hoteli stwierdziło, że konsekwencje zależą od wsparcia rządowego dostępnego w przyszłości. Istniejąca ówcześnie pomoc finansowa dla firm była absolutnie konieczne, aby utrzymać hotele przy życiu. Inny rozmówca wspomniał, że nie

może było wykluczyć dalszych zwolnień, jeśli sytuacja się nie poprawi. Kierownik dużej globalnej sieci hoteli stwierdził, że nie obawiał się żadnych konsekwencji, ponieważ poziom obłożenia nie był bardzo pesymistyczny. Ponadto oświadczył, że utrzymanie personelu było zdecydowanie postrzegane jako inwestycja na przyszłość, ponieważ rynek pracowników staje się coraz trudniejszy.

Podsumowując tą część odpowiedzi można stwierdzić, że pierwszy lockdown silnie wpłynął na hotele w marcu 2020 r., na początku kryzysu. Obłożenie spadło do naprawdę niskiego poziomu w bardzo krótkim czasie. Przepisy zostały złagodzone latem 2020 r., jednak hotele nadal były mocno dotknięte kryzysem, ponieważ turystyka międzynarodowa była silnie ograniczona. Większość menedżerów nie odnotowała żadnych oznak ożywienia. Również druga blokada w listopadzie 2020 r. była katastrofalna w skutkach, ponieważ hotele miały już rezerwacje na przyszłe miesiące, które musiały zostać anulowane. Podróże służbowe nieznacznie wzrosły w tym okresie, ale obłożenie było nadal na bardzo niskim poziomie. Odnosząc się do przyszłości, oznak ożywienia spodziewano się w IV kwartale 2020 r. Jednak turystyka międzynarodowa zdecydowanie potrzebowała więcej czasu. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli kryzys potrwałby dłużej niż oczekiwano, konsekwencje były ściśle zależne od rządowego wsparcia finansowego. Podsumowując, można powiedzieć, że ze względu na ograniczenia w podróżowaniu i inne ograniczenia ustanowione przez rząd, nie było możliwe kontynuowanie działalności w taki sposób, jak przed pandemią.

W kolejnej części wywiadu rozmówcy zostali poproszeni o przedstawienie swoich strategii przezwyciężenia kryzysu. Pierwsze pytanie koncentruje się na różnych działaniach i planach mających na celu utrzymanie kosztów na minimalnym poziomie w czasie kryzysu. Dwóch menedżerów stwierdziło, że zmienne koszty naturalnie spadały z powodu niskiego poziomu obłożenia. Dwóch kolejnych rozmówców stwierdziło, że cięcie kosztów wiązało się z procesem weryfikowania wszystkich kosztów i określenia, czy można dokonać cięć, czy też nie i czy ma sens dalsze ich wydatkowanie, czy też nie. Jeden z hoteli otrzymał zniżki od dostawców usług, ponieważ jego marka zdołała wynegocjować obniżki kosztów z niektórymi interesariuszami. Inny menedżer twierdził, że cięcie kosztów odnosiło się do ponownego przeanalizowania wszystkich procesów i ich optymalizacji w celu wprowadzenia oszczędności. Co więcej, jeden z hoteli podjął agresywne działania w zakresie oszczędzania i zdecydował się na całkowite zamknięcie hotelu. Natomiast wszyscy pytani menedżerowie podkreślili, że ubiegali się o wszelkiego rodzaju dotacje rządowe.

Kolejne pytanie zostało zadane w celu uzyskania wglądu w niektóre działania marketingowe i sprzedażowe mające na celu pobudzenie działalności po ponownym otwarciu. Wszyscy ankietowani zgodzili się, że chcieli utrzymywać kontakt ze swoimi przedstawicielami, partnerami korporacyjnymi, dużymi klientami i agentami sieciowymi (online travel agent OTA). Ponadto wszyscy stwierdzili, że obecność na rynku ma kluczowe znaczenie dla pozostawania w kontakcie z klientami. Trzech menedżerów hoteli wyjaśniło, że uczestniczyli w wielu wirtualnych wydarzeniach i targach, a nawet sami je organizowali, aby być widocznymi na rynku. Co więcej, dwa hotele postanowiły skupić się na konkretnych niszach rynkowych, których nie obsługiwały w przeszłości. W ten sposób jeden z hoteli ukierunkował się na obsługę załóg linii lotniczych, a drugi drużyn piłkarskich. Zwłaszcza podczas lockdownu te dwa obszary były jedynymi, w których odbywały się grupowe podróże służbowe. Ponadto dwa hotele, które w przeszłości polegały głównie na podróżnych międzynarodowych, skupiły się w szczególności na rynku krajowym i europejskim, ponieważ odrodzenie podróży międzykontynentalnych zajęło więcej czasu. Jeden z rozmówców zadeklarował, że szczególnie chciał pozostać w kontakcie ze swoimi amerykańskimi klientami i VIP-ami. Dlatego też np. wysyłał newslettery ze spersonalizowanymi elementami. Inny rozmówca stwierdził, że wprowadzono wiele nowych koncepcji w obszarze F&B (food and beverage) w celu uzyskania dodatkowych przychodów. Na przykład pokoje hotelowe zostały zmodyfikowane, aby służyć jako mini restauracje w okresie śniadań, lunchu i kolacji. Wreszcie, tylko jeden hotel aktywnie zdecydował się obniżyć cenę pokoju o 20%.

Zadając ostatnie pytanie w tym obszarze, autor chciał dowiedzieć się, czy możliwe było racjonalne wykorzystanie nadmiaru wolnego czasu na prace remontowe lub szkolenia pracowników. Dwóch menedżerów hoteli stwierdziło, że zakończono w ich hotelach remonty, a dodatkowo inny menedżer dodał, że w innym hotelu jego sieci została przeprowadzona renowacja. Zmodernizowano i przeprojektowano głównie pokoje i punkty gastronomiczne. Dwóch respondentów wspomniało również, że poczyniono pewne inwestycje w innych obszarach. Dotyczyło to inwestycji informatycznych i zakupiono sprzęt do organizacji imprez. Ponadto jeden z menedżerów stwierdził, że wszystkie wymagające wyłączenia z użytkowania serwisy konserwacyjne, np. dotyczące usług basenowych, zostały wykonane podczas blokady, aby same usługi były gotowe do ponownego otwarcia. Odnosząc się do szkoleń, respondenci odpowiadali bardzo różnie. Trzech menedżerów stwierdziło, że organizowali różne szkolenia. Jeden z hoteli zorganizował wiele warsztatów we wszystkich działach hotelu. Innemu hotelowi

udało się przeprowadzić szkolenia, które były wymagane przez prawo, a inne hotele zapewniły szkolenia dla punktów gastronomicznych.

Pytania w tym obszarze odnosiły się do gości hotelowych. Zapytano więc, jakie działania zostały podjęte w celu zagwarantowania bezpieczeństwa klientom. Jeśli chodzi o higienę i przepisy, wszystkie hotele wypełniły obowiązki określone przez prawo. Co więcej, wszyscy menedżerowie podnieśli standardy housekeepingu. Szczególny nacisk położono na dezynfekcję, czystość i higienę. Ponadto dwóch menedżerów stwierdziło, że nie zasiedlali pokoi dwadzieścia cztery godziny po opuszczeniu ich przez ostatniego gościa, aby zapewnić czas na przewietrzenie i odpowiednią dezynfekcję. Dwóch menedżerów stwierdziło, że musieli zapewnić inną konfigurację w pokojach. Inny menadżer zadeklarował, że wymyślił tak zwaną kartę „Nie potrzebuję żadnej obsługi" dla gości, którzy nie chcą, aby ktokolwiek wchodził do ich pokoi. Ponadto, odnosząc się do pokoi, jeden z rozmówców stwierdził, że dezynfekuje pokoje gości dwa razy dziennie, rano i podczas usługi ścielenia. Co więcej, jeden z hoteli opracował narzędzie, które pozwalało gościom zamykać pokoje za pośrednictwem aplikacji, ponieważ zwykłe karty do pokoju mogą być skażone zarazkami.

Wszystkie hotele regularnie badały swoich pracowników pod kątem Covid-19. Ponadto dwóch menedżerów wyjaśniło, że zapewnili śniadanie w formie bufetu uwzględniając wymogi pandemiczne. W ten sposób wszystko było porcjowane i przykryte, aby spełnić wysokie standardy higieny określone przez prawo.

Ponieważ kluczowe jest informowanie gości o podjętych środkach, autor zapytał rozmówców, w jaki sposób wszystkie przepisy były przekazywane klientom. Wszyscy rozmówcy stwierdzili, że podawali informacje o przepisach Covid-19 na swoich stronach internetowych. Dwóch z nich dodało nawet, że stworzyli własną sekcję na swoich stronach internetowych. Ponadto dwóch menedżerów informowało swoich gości również w e-mailu z potwierdzeniem rezerwacji, a dwóch kolejnych menedżerów dodało informacje o przepisach dotyczących COVID-19 do swoich listów przed przyjazdem. Ponadto dwóch respondentów wspomniało, że umieścili wskaźniki w miejscach publicznych w swoich hotelach. Jeden z menedżerów oświadczył, że starał się zaprojektować te wskaźniki tak subtelnie, jak to możliwe, ponieważ zauważył, że goście są zirytowani ciągłym zawracaniem głowy tymi wszystkimi przepisami. Inny menedżer stwierdził, że ludzie są naprawdę zainteresowani przepisami i dlatego istnieje duże zapotrzebowanie na publiczne wystawianie wszystkich przepisów w hotelu. Ponadto jeden z menedżerów stwierdził, że w jego hotelu wszyscy goście

byli również informowani o przepisach dotyczących COVID-19 podczas zameldowania, a w każdym pokoju znajdują się również materiały informacyjne.

Podsumowując rozmówcom zadano pytania w celu poznania informacji dotyczących strategii naprawczych powalających reagować na pandemię i łagodzić jej skutki. Odnosząc się do kosztów zmiennych, były one malejące ze względu na niski poziom obłożenia i zamknięte punkty gastronomiczne. Jeśli chodzi o koszty stałe, menedżerowie starali się ograniczyć je do minimum i stawiali np. na obniżki od dostawców usług (np. media). Jeśli chodzi o sprzedaż i marketing, ogólnie rzecz biorąc, ważne było, aby utrzymywać się w zakresie percepcji klientów w tym zwłaszcza utrzymywać kontakt ze wszystkimi stałymi i dużymi klientami, partnerami korporacyjnymi i OTA. Co więcej, hotele, które polegały na turystyce międzynarodowej, postanowiły skupić się głównie na rynku krajowym i pobliskich. Odnosząc się do szkoleń i procesów modernizacji hoteli, dwa hotele zakończyły remonty i dokonały inwestycji podczas lockdownu. Jednak możliwość przeprowadzenia szkoleń była ograniczona dla niektórych hoteli ze względu na przepisy odnoszące się do ograniczenia czasu pracy. Utrzymanie działalności, determinowały przepisy gwarantujące bezpieczeństwo gości. Ogólnie rzecz biorąc, standardy higieny, dezynfekcji i czystości zostały wprowadzone na bardzo wysokim poziomie, a kontakt z gośćmi został zminimalizowany.

Ostatnia część wywiadu skupiała się na wnioskach płynących z podjętych działań w trakcie pandemii. Jakie wnioski wyciągnięto do tej pory? Czterech na pięciu menedżerów odpowiedziało, że szczególnie ważne jest, aby utrzymać pozytywne i optymistyczne nastawienie. Co więcej, wszyscy oprócz jednego rozmówcy stwierdzili, że kluczowe jest utrzymanie zespołu razem oraz bycie dostępnym i widocznym dla pracowników. Ze względu na stale zmieniającą się sytuację, dwóch menedżerów wspomniało, że wysoki poziom elastyczności jest naprawdę ważny, aby kontynuować działalność. Bycie elastycznym i sprawnym w działaniu stanowi również zaletę na przyszłość. Ponadto jeden z rozmówców stwierdził, że dobra komunikacja jest podstawą tego, aby wszyscy byli zaangażowani i nie tracili kontaktu z członkami zespołu. Kierownik hotelu, który zdecydowano się zamknąć obiekt, stwierdził, że na pewno nie zamknąłby hotelu następnym razem. Ponadto, w przypadku restauracji, usługi na wynos powinny zostać wprowadzone od pierwszego dnia. Kierownik zamkniętego hotelu dodał, że pracownicy stracili swoją rutynę z powodu zamknięcia i w związku z tym może trudno było zorganizować się przy następnym otwarciu.

Kolejne pytanie zostało zadane, aby dowiedzieć się, czy menedżerowie hoteli uważają, że będą lepiej przygotowani na kolejne kryzysy. Wszyscy respondenci zgodzili się, że

zdecydowanie będą lepiej przygotowani na potencjalne przyszłe kryzysy. Mieli jednak różne powody swoich odpowiedzi. Dwóch rozmówców wspomniało, że taka sama sytuacja już się nie powtórzy, dlatego kryzys jest nadal scenariuszem, w którym nie ma dostępnego szczegółowego planu. Mimo to jeden z nich powiedział, że przynajmniej nauczył się być elastyczny. Dwóch kolejnych menedżerów stwierdziło, że będą przygotowani na przyszłe kryzysy, analizując obecny kryzys i opracowując odpowiedni protokół kryzysowy. Inny rozmówca argumentował, że dzięki doświadczeniom w zakresie zarządzania kryzysowego będzie bardziej pewny siebie, w trakcie reagowania na kolejny kryzys.

Ostatnie pytanie wywiadu miało na celu ustalenie, czy respondenci w ogóle uważają, że możliwe jest przygotowanie się na kryzys taki jak pandemia Covid. Wszyscy rozmówcy zgodzili się, że przygotowanie się na kryzys jest w jakiś sposób możliwe. Jednak jeden z menedżerów wspomniał, że naprawdę trudno jest przygotować się na pandemię. Inny rozmówca uważa, że tak naprawdę zależy to od rodzaju kryzysu i tempa jego rozwoju. Wspomniał, że sytuacja związana z Covid była zdecydowanie niedoceniana i wszyscy powinniśmy byli zwrócić większą uwagę na to zagrożenie. Co więcej, jeden z menedżerów powiedział, że możliwe jest przygotowanie się do kryzysu, ale plan ten składałby się tylko z ogólników. Tak więc szczegółów w zarządzaniu kryzysowym nie da się zaplanować.

Podsumowują większość menedżerów twierdziła, że zachowanie optymizmu i pozytywnego nastawienia jest czymś, czego nauczyli się podczas kryzysu. Co więcej, większość menedżerów zgodziła się z tym, że z pewnością skorzystają w przyszłości z doświadczeń w zarządzaniu kryzysowym zdobytych w ostatnich latach. Co więcej, wszyscy rozmówcy zgodzili się, że w jakiś sposób można przygotować się na kryzysy i że będą lepiej przygotowani na trudne czasy w przyszłości. Ponieważ jednak sytuacje kryzysowe są zróżnicowane, pełne przygotowanie się do nich może nie być możliwe.

Wnioski płynące z przeprowadzonych wywiadów są następujące:

Po pierwsze okazało się, że wszystkie hotele objęte badaniem zostały silnie dotknięte pandemią, mocno ucierpiały z powodu kryzysu i musiały stawić czoła wielu nieoczekiwanym wyzwaniom. Od początku pandemii w marcu 2020 r. ograniczenia rządowe na całym świecie prawie uniemożliwiły podróże międzynarodowe, dlatego hotele borykały się z ogromnym brakiem klientów i nie były w stanie kontynuować działalności w zwykły sposób.

Po drugie, ogólnie rzecz biorąc, koszty działalności hoteli były weryfikowane i mocno ograniczane do absolutnego minimum. Dodatkowo wymóg utrzymania konkurencyjności determinował utrzymanie obecności hotelu na rynku co jak się okazało miało kluczowe

znaczenie. Co więcej, ze względu na ograniczenia w podróżowaniu i niepewne warunki podróży, hotele obsługiwały zupełnie inne segmenty rynku niż zwykle. Wdrażane strategie sprzedaży i marketingu były ściśle zdeterminowane tym jakich rynków docelowych dotyczyły w szczególności zaś w jaki sposób kształtowane były ograniczenie w zakresie podróżowania w danych krajach. Wdrożono wysokie standardy higieny w celu zagwarantowania bezpieczeństwa i uniknięcia zakażenia wirusem.

Na koniec autor chciał uzyskać informacje jakie czynniki ułatwiały dostosowanie się do warunków kryzysowych Covid-19, które mogą być przydatne dla przyszłych kryzysów. Zachowanie pozytywnego nastawienia i optymizmu stało się kluczowe w tych trudnych czasach. Co więcej, wszyscy menedżerowie wyrazili swoje przygotowanie przynajmniej w pewnym ogólnym stopniu na potencjalne przyszłe kryzysy.

Zakończenie

Podstawą realizacji badań był sformułowany na wstępie problem badawczy: efektywność branży hotelarskiej w Polsce może być elementem decydującym o możliwości przetrwania w warunkach kryzysowych.

Na tej podstawie postawiono następujący cel badawczy: ocena efektywności przedsiębiorstw branży hotelarskiej w Polsce, z uwzględnieniem determinant ograniczających negatywne skutki pandemii. Dodatkowo przyjęto następujące cele pomocnicze: 1) Identyfikacja czynników kształtujących efektywność hoteli w Polsce, w okresie lat 2011 – 2019; 2) Identyfikacja ewolucji determinant, które kształtowały efektywność hoteli w Polsce podczas pandemii.

Realizacja celu głównego i celów pomocniczych wymagała sformułowania następujących pytań badawczych:

1. Jaki jest wpływ lokalizacji na efektywność hoteli w okresie przed i po pandemii?
2. Jaki jest wpływ wielkości hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?
3. Jaki jest wpływ wieku obiektów na efektywność hoteli w okresie przed i po pandemii?
4. Jaki jest wpływ kategorii hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?
5. Jaki jest wpływ przynależności do sieci hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii?

Dążenie do odnalezienia odpowiedzi na powyższe pytania problemowe doprowadziło do postawienia następujących hipotez badawczych:

H1: Wpływ lokalizacji hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

H2: Wpływ wielkości hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

H3: Wpływ wieku hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii.

H4: Posiadanie przez hotel niższej kategorii miało pozytywny wpływ na jego efektywność w wyniku pandemii.

H5: Przynależność hotelu do sieci miała nie zmieniony wpływ na jego efektywność w wyniku oddziaływania pandemii.

W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1) Średnia efektywność techniczna polskich przedsiębiorstw hotelarskich przy uwzględnieniu pełnej próby badawczej została oszacowana na poziomie 78%. Należy to uznać za relatywnie wysoki wynik, zgodne z oczekiwaniami dla polskiego rynku hotelarskiego, ponieważ uważa się go za rynek nasycony, ze znacznie niższymi barierami regulacyjnymi

w porównaniu do innych branż (np. ubezpieczeń i bankowości) oraz wysokim poziomem konkurencji, co sprzyja wysokiej efektywności.

2) We wszystkich typowych destynacjach turystycznych w Polsce (województwa mazowieckie, małopolskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie) odnotowano średnią efektywność hoteli na poziomie zbliżonym do średniej krajowej. Przy czym z pośród wymienionych województw najwyższa średnia efektywność została odnotowana w województwie mazowieckim i warmińsko-mazurskim.
3) Najbardziej efektywne hotele znajdowały się w segmencie ekonomicznym, a poziom efektywności w segmencie luksusowym był częściowo niższy niż w segmencie wyższym. Istnieje kilka powodów tego wyniku. Hotele luksusowe są postrzegane jako te o wyższej jakości, ale koszty utrzymania mogą utrudniać tej kategorii osiągnięcie większej efektywności w porównaniu do hoteli z segmentu wyższego. Hotele ekonomiczne są natomiast znane z relatywnie niskich kosztów pracy, mniejszej liczby kosztownych usług oraz przystępnych cen.
4) Wyniki efektywności określiły, że większe hotele miały wyższy poziom efektywności co można wyjaśnić tym, że mają większy potencjał do przeprowadzenia działań w zakresie oszczędności zasobów. W przeprowadzonej analizie najwyższe średnie wyniki efektywności obserwowano w hotelach z więcej niż 500 pokojami. Najgorzej radzącym sobie segmentem hotelowym na poziomie krajowym były te o najmniejszych rozmiarach.
5) Najwyższe średnie wyniki efektywności stwierdzono w grupie hoteli, które funkcjonowały w okresie od 10 do 21 lat, co podkreśla korzyści związane z nowymi technologiami i znaczeniem jakie posiada ugruntowany wizerunek hotelu połączony z jego relatywną nowością.
6) Powszechnie wiadomo, że założyciele wiodących międzynarodowych sieci hotelowych twierdzą, że ich sukces opiera się na lokalizacji. Jednakże może to już nie być prawdą, ponieważ jedne z wyższych wyników efektywności na polskim rynku posiadały hotele podmiejskie.
7) Wykazano również, że hotele przynależne do określonej sieci za pośrednictwem udziału w sieci lub franczyzie wykazywały wyższą wartość dodaną na pracownika, co przejawiało się w wyższych poziomach ich efektywności. W badaniu potwierdzono, że hotele niezależne miały najniższy średni wynik efektywności.
8) Wybuch pandemii doprowadził do spadku średniej efektywności polskich przedsiębiorstw hotelarskich w 2020 roku. Przy czym już w roku 2021 odnotowano powrót do wysokiego

poziomu tego wskaźnika, co może świadczyć o dużej odporności i dużych możliwościach działań regeneracyjnych w polskiej branży hotelarskiej. Ważnym w tym wypadku czynnikiem jest zachowanie potencjału do wypracowywania efektów, który kształtowany był pod wpływem umiejętności organizacyjnych przedsiębiorców.

9) W ujęciu statycznym, dla pełnej próby, czynnikami które miały istotnie statystyczny wpływ na poziom efektywności przedsiębiorstw hotelarskich były: klasyfikacja hotelu do poziomu ekonomicznego, wielkość hotelu, wiek hotelu, lokalizacja miejska, lokalizacja w małym mieście i niezależność hotelu. Pozytywny wpływ na efektywność miały tylko dwa pierwsze czynniki pozostałe miały wpływ negatywny. Odzwierciedla to specyfikę polskiego rynku hotelarskiego gdzie największy wpływ na efektywność hotelu ma jego zaklasyfikowanie jako ekonomicznego, przy relatywnie niewielkim wpływie in plus wielkości hotelu i wieku hotelu (in minus). Znacząco pogarsza efektywność lokalizacja (miejska i małomiasteczkowa) oraz brak przynależności hotelu do sieci (niezależność).
10) W ujęciu dynamicznym kategoryzacja ekonomiczna hotelu miała istotny statystycznie dodatni wpływ na efektywność w okresie od 2017 do 2022 roku. Przy czym widoczne jest obniżenie się tego wpływu roku 2021, co może być zinterpretowane jako opóźniony wpływ zmian rynkowych, które zaszły w wyniku pandemii. Brak wpływu innych kategorii można wyjaśnić koniecznością ponoszenia wyższych nakładów na utrzymanie odpowiedniej dla danej kategorii jakości usług, co jednak w warunkach polskiego rynku obarczone jest wyższym ryzykiem nieuzyskania z tego tytułu zaplanowanych efektów (przychodów), wobec znaczącej konkurencji rynkowej i wrażliwości popytu na osiągane dochody własne.
11) W ujęciu dynamicznym istotny statystycznie negatywny wpływ posiadała lokalizacja hotelu w małym mieście, z wyjątkiem roku 2020, gdzie wybuch pandemii spowodował że wpływ ten był nieistotny. Co charakterystyczne w okresie post-pandemicznym wzrastającemu negatywnemu wpływowi lokalizacji małego miasta towarzyszył zmniejszający się negatywny wpływ lokalizacji miejskiej. Można to zinterpretować jako kwestię zmian popytu w odniesieniu do wyboru destynacji podróżniczych i noclegowych. Zmniejszenie zainteresowania miastami oznacza ograniczenie efektów przychodowych, co przy rosnących kosztach utrzymania obiektów, zwiększa ujemny wpływ lokalizacji miejskich na efektywność. Można powiedzieć, że okres pandemii uwydatnił ten mechanizm.
12) Pandemia nie wpłynęła na czynnik wielkości hotelu w kwestii jego oddziaływania na efektywność obiektu. Jak zaobserwowano wpływ ten w przypadku okresów przed i post

pandemicznego był zbliżony i stosunkowo niewielki, dodatni. Dodatkowo można stwierdzić, że wybuch pandemii w 2020 roku incydentalnie uwypuklił negatywny wpływ na efektywność innego czynnika jakim był wiek hotelu. Może to być uzasadnione brakiem nowoczesnej infrastruktury hotelarskiej, która w przypadku szoku popytowego wywołanego kryzysem pandemicznym umożliwiałaby efektywne zarządzanie kosztami stałymi (np. poprzez ograniczanie zatrudnienia).

13) Niektóre czynniki miały istotny statystycznie wpływ na efektywność badanych hoteli tylko w okresie przed pandemią. Należały do nich czynniki afiliacji hotelu określone jako niezależność hotelu i hotelowa franczyza. Można zatem powiedzieć, że w pierwszym przypadku, w wyniku pandemii straciła na znaczeniu jedna z barier wzrostu efektywności jaką była niezależność danego obiektu hotelowego.

Na podstawie uzyskanych wyników oraz sformułowanych wniosków dokonano weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Hipoteza pierwsza w brzmieniu: wpływ lokalizacji hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii, została zweryfikowana negatywnie. Dla wszystkich przyjętych zmiennych w kwestii lokalizacji obiektu hotelarskiego nie odnotowano istotnej statystycznie ciągłości wpływu na efektywność hoteli w okresie przed i po pandemii. Najdłużej trwający wpływ (dla lat 2017 – 2019 i 2021 – 2022), który był wpływem negatywnym, został statystycznie potwierdzony dla lokalizacji hotelu w małym mieście (rys. 5.4).

Hipoteza druga w brzmieniu: wpływ wielkości hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii, została zweryfikowana pozytywnie. Jak przedstawiono na rys. 5.5 wpływ wielkości hotelu (współczynniki regresji istotne statystycznie) był niewielki, dodatni przez cały okres badania i nie podlegał większym zmianom.

Hipoteza trzecia: wpływ wieku hotelu na jego efektywność nie zmienił się z powodu pandemii została zweryfikowana negatywnie. Wiek hotelu miał istotny negatywny wpływ na efektywność badanych przedsiębiorstw tylko w roku 2020 (w momencie wybuchy i nasilenia pandemii) (rys. 5.5). W pozostałych latach zmienna ta nie posiadała istotnego statystycznie znaczenia dla kształtowania się efektywności.

Hipoteza czwarta: posiadanie przez hotel niższej kategorii miało pozytywny wpływ na jego efektywność w wyniku pandemii, została zweryfikowana pozytywnie. Na podstawie rys. 5.3 można stwierdzić, że istotne statystycznie, dodatnie współczynniki regresji były określone dla podmiotów hotelarskich, zaklasyfikowanych do poziomu ekonomicznego w odniesieniu do wszystkich badanych lat. Ponadto dla hoteli sklasyfikowanych jako *lepszy średni poziom,*

określono ujemne (o negatywnym wpływie), istotne statystycznie współczynniki regresji w okresie lat 2021 i 2022. W pozostałych latach, dla innych kategorii hoteli wpływ ich zaszeregowania na efektywność nie był istotny statystycznie. Potwierdza to postawioną hipotezę.

Hipoteza piąta: przynależność hotelu do sieci miała nie zmieniony wpływ na jego efektywność w wyniku oddziaływania pandemii została zweryfikowana negatywnie. Wpływ afiliacji został potwierdzony statystycznie w okresie przed pandemią tylko dla hoteli niezależnych (wpływ negatywny na efektywność) oraz franczyzowych (wpływ pozytywny w roku 2019) (rys. 5.6). W wyniku pandemii niezależność hotelu straciła na znaczeniu.

Podsumowując należy stwierdzić, że efektywność przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce kształtuje się na wysokim poziomie, na który w niewielkim i krótkotrwałym zakresie miała wpływ pandemia, co świadczy o odporności sektora hotelarskiego w tym zakresie. Pozytywne oddziaływanie na efektywność hoteli w okresie pandemii posiadały czynniki takie jak: wielkość hotelu i jego kwalifikacja do kategorii ekonomicznej. Z kolei negatywny wpływ na efektywność hoteli przedstawiała ich lokalizacja. Pozostałe czynniki miały ograniczony wpływ na efektywność badanych obiektów. Biorąc pod uwagę znaczenie inwestycyjne badanych zagadnień należy stwierdzić, że przygotowanie i realizacja inwestycji, która uwzględniałaby przedstawione wnioski badawcze musi brać pod uwagę wielowymiarową analizę czynników kształtujących perspektywiczną efektywność eksploatacyjną projektu. Z tego względu należy przede wszystkim ograniczyć negatywny wpływ lokalizacji. Najkorzystniejsze wydają się lokalizacje gwarantujące potencjalnie duży dopływ klientów, jednak popyt ten powinien być różnorodnie motywowany (dywersyfikacja motywów pobytu). Bez wątpienia najbardziej odporne na spadki efektywności będą obiekty wykorzystujące efekty skali oraz o scentralizowanym zarządzaniu (sieć, franczyza), jednak w tym wypadku stopień zabezpieczenia efektywności operacyjnej zależy w głównej mierze od skuteczności działań zarządczych i kompetencji kierownictwa oraz pracowników. W tym wypadku duże znaczenie mają również innowacje technologiczne, które pozwalają na ograniczanie zatrudnienia bez wpływu na potencjał usługowy danego przedsiębiorstwa hotelarskiego. W tym wypadku znaczenie nabierają inwestycje w technologie informacyjne pozwalające optymalizować wykorzystanie pokoi. Należy jednak podkreślić, że podejmowane działania w celu wsparcia efektywności procesów realizowanych w ramach konkretnej inwestycji muszą być zawsze wysoce zindywidualizowane i oparte na doświadczeniach i badaniach branżowych.

Implikacje teoretyczne

Przeprowadzone badanie wnosi trzy istotne wkłady. Po pierwsze, rozszerza literaturę na temat COVID-19, pokazując, jak pandemia wpływa na poziomy efektywności i jego determinanty przed i po jej wybuchu. Wyniki stanowią również praktyczne odniesienie do skutków pandemii dla hoteli, oferując wskazówki, które pomogą menedżerom zidentyfikować konkretne działania, strategie i polityki, aby dokonać istotnych dostosowań w nieefektywnych obiektach lub działach w kierunku efektywności. Po drugie, prywatne firmy inwestycyjne i spółki akcyjne zajmujące się nieruchomościami (REITs) mogą również skorzystać z wyników, wybierając operatorów hoteli na podstawie ich wyników. Po trzecie, wyniki mogą przywrócić zaufanie na rynku poprzez zewnętrzne, zobiektywizowane badanie i podkreślić siłę sektora hotelowego.

Implikacje praktyczne

Głównym wnioskiem z tej pandemii jest to, że stała się ona przyspieszaczem innowacyjnych rozwiązań, które inaczej potrzebowałyby lat na ewolucję z powodu biurokratycznych struktur organizacyjnych w hotelach. Zaawansowane technologie, w tym zautomatyzowane kioski do samoobsługi i aplikacje, zostały opracowane, aby unikać tłumów przy stanowiskach odprawy i promować dystans społeczny. Akceptacja klientów wobec programowych robotów hotelowych i postrzegana łatwość ich użytkowania poprawiły się wraz ze wzrostem znaczenia obsługi bezkontaktowej; jednak hotele luksusowe powinny zachować ostrożność przy wdrażaniu technologii samoobsługi, ponieważ osobisty kontakt w hotelu o wysokim standardzie jest teraz ważniejszy niż kiedykolwiek. Dystans społeczny zwiększył potrzebę podróżujących dla spotkań towarzyskich, a współistnienie wysokiej technologii i osobistego kontaktu nadal jest możliwe do osiągnięcia. Prywatne odprawy jako alternatywa dla regularnych procesów odprawy mogą przynieść zyski, jednocześnie zapewniając dystans społeczny. Aby zrównoważyć spadki efektywności spowodowane pandemią, hotele o średnich standardach mogą projektować przestrzenie, w których można jednocześnie oferować kilka usług generujących zyski, aby maksymalizować wyniki przy określonym nakładzie. Hotele luksusowe powinny również promować zróżnicowane usługi, aby przyciągnąć swoją grupę docelową, co jest kluczowe dla odzyskania ekonomicznego bezpieczeństwa. Hotele o niższym standardzie mogą sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na hotele o ugruntowanych standardach zdrowia i bezpieczeństwa, zmieniając koncepcje w zakresie żywienia i usuwając samoobsługę.

Brak przynależności do sieci wykazał negatywne wyniki efektywności przed pandemią dla hoteli zarządzanych indywidualnie, co może stanowić okazję do dołączenia do sieci, aby skorzystać z silnej reputacji, synergii sprzedaży i marketingu, a także sprawdzonych procesów operacyjnych i wytycznych w celu zachowania wystarczającej płynności finansowej i utrzymania kapitału obrotowego. Dla hoteli sieciowych okazja do odbicia może polegać na „współpracy przy odbudowie", czyli wykorzystaniu swojej siły nacisku w celu negocjowania niższych cen u dostawców i osiągnięcia efektów synergii w celu osiągnięcia korzyści skali. Ponadto funkcje administracyjne hoteli sieciowych mogą być rozwijane, korzystając z zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych, umożliwiających pracę zdalną, w celu zmniejszenia kosztów związanych z przestrzenią biurową oraz łączenia wielu zadań, co dodatkowo zmniejsza wymaganą liczbę pracowników, ponieważ koszty ogólne stanowią znaczący obszar kosztów w branży hotelarskiej. Ponadto narzędzia zarządzania kryzysowego, w tym zarządzanie personelem, stanowią kolejną okazję do obniżenia kosztów poprzez wykorzystanie zalet urlopów bezpłatnych, pracowników sezonowych i transferu pracowników między obiektami w ramach tej samej sieci.

Hotele miejskie mogą wykorzystać okazję do przekształcenia niskich poziomów efektywności, przyciągając wykwalifikowaną siłę roboczą z rynku pracy, dzięki swojemu centralnemu położeniu, co czyni hotel atrakcyjnym miejscem pracy, oferującym krótsze dojazdy dla pracowników. Może to być kluczowym czynnikiem dla zawodów, które nie mogą oferować pracy zdalnej ze względu na charakter swojego model biznesowego. Ponieważ pandemia spowodowała zarówno problemy psychiczne, jak i funkcjonalne u pracowników, prowadząc do wyższej rotacji kadry, poprawa warunków pracy pracowników, wzmocnienie kultury korporacyjnej i przywrócenie systemów awansu może poprawić efektywność pracy pracowników.

Cyfryzacja, innowacje i przeformułowanie modelu biznesowego mogą poprawić działanie hoteli i pomóc im pozostać konkurencyjnymi w okresie post pandemicznym. Istotne jest przedstawienie determinantów efektywności w logiczny sposób, aby menedżerowie mogli zrozumieć rezultaty i wdrożyć odpowiednie środki, do zapewnienia szybkiej reakcji na nieprzewidziane wyzwania, które mogą zagrażać stabilności finansowej hoteli.

Bibliografia

AHLA. (2022). *The year of the „new" traveler. The American Hotel & Lodging Association 2022 State Of The Hotel Industry Report In Collaboration With Accenture*. https://www.ahla.com/sites/default/files/AHLA%20SOTI%20Report%202022%201.24.22.pdf

Alaa-Eldeen, M., Tawfik, A., & Tag-Eldeen, A. (2023). Crisis of Competition: A Conceptual Review of Hospitality and Tourism Industries. *Athens Journal of Tourism*, *10*(1), 45–632. https://doi.org/10.30958/AJT.10-1-3

Alejziak, W. (2000). *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Albis. https://biblioteka.pwste.edu.pl/index.php?KatID=0&typ=record&001=RJAk11000437

Alon, T., Kim, M., Lagakos, D., & Van Vuren, M. (2023). Macroeconomic Effects of COVID-19 Across the World Income Distribution. *IMF Economic Review*, *71*(1), 99. https://doi.org/10.1057/S41308-022-00182-8

Antczak, S. (2013). Planowanie w działalności rynkowej na przykładzie podmiotów logistycznych. *Zeszyty Naukowe AON*, *nr 2(91)*, 216–242.

Assaf, A., Barros, C. P., & Josiassen, A. (2012). Hotel efficiency: A bootstrapped metafrontier approach. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 621–629. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.12.006

Assaf, A., & Cvelbar, L. K. (2010). The performance of the Slovenian hotel industry: evaluation post-privatisation. *International Journal of Tourism Research*, *12*(5), 462–471. https://doi.org/10.1002/JTR.765

Assaf, A. G., & Agbola, F. W. (2011). Modelling the Performance of Australian Hotels: A DEA Double Bootstrap Approach. *http://dx.doi.org/10.5367/te.2011.0027*, *17*(1), 73–89. https://doi.org/10.5367/TE.2011.0027

Avkiran, N. K. (2006). Productivity Analysis in the Service Sector with Data Envelopment Analysis. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/SSRN.2627576

Bank BOŚ. (2022). *Raport Branżowy. Analizy sektorowe*. https://www.bosbank.pl/__data/assets/pdf_file/0020/50186/BOSBank_Hotele_2022.10.pdf

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, *30*, 1078–1092.

Bańkowski, A. (2000). *Etymologiczny słownik języka polskiego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Barburski, J. (2007). Struktura finansowania i jej wpływ na ekonomiczną efektywność działalności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw*, *50*(2), 9–21.

Barros, C. A. P., & Santos, C. A. (2006). The Measurement of Efficiency in Portuguese Hotels Using Data Envelopment Analysis. *http://dx.doi.org/10.1177/1096348006286798*, *30*(3), 378–400. https://doi.org/10.1177/1096348006286798

Barros, C. P. (2005). Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index. *International Journal of Tourism Research*, *7*(3), 173–184. https://doi.org/10.1002/JTR.529

Bartnik, B. (2015). Wybrane aspekty pomiaru dokonań podmiotu funkcjonującego na rynku energetycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *77*, 11–20. https://doi.org/10.18276/FRFU.2015.77-01

Ben Aissa, S., & Goaied, M. (2016). Determinants of tourism hotel market efficiency. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, *10*(2), 173–190. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-11-2013-0080/FULL/XML

Bernini, C., & Guizzardi, A. (2010). Internal and Locational Factors Affecting Hotel Industry Efficiency: Evidence from Italian Business Corporations. *http://dx.doi.org/10.5367/te.2010.0008*, *16*(4), 883–913. https://doi.org/10.5367/TE.2010.0008

Bień, W. (2011). Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. W *Kesehatan Masyarakat* (9. wyd.). Difin. https://ksiegarnia.difin.pl/zarzadzanie-finansami-przedsiebiorstwa-wydanie-91

Bloch, K. K. (2006). Rozwój koncepcji zarządzania jakością-od rewolucji przemysłowej do globalizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, *3*, 5–31.

Borko, S. (2021). Digital nomads - U.S. Market analysis: new skift research. *Skift Research*. https://skift.com/2021/06/08/digital-nomads-u-s-market-analysis-new-skift-research/

Borkowska, S. (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji* (I). C.H. Beck.

Borkowski, M. (2021). Efektywność w ujęciu mikro- i makroekonomicznym w myśli ekonomicznej — przegląd teoretyczny. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, *37*. https://doi.org/10.19195/1733-5779.37.6

Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Campiranon, K., & Scott, N. (2014). Critical Success Factors for Crisis Recovery Management: A Case Study of Phuket Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *31*(3), 313–326. https://doi.org/10.1080/10548408.2013.877414

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, *2*(6), 429–444. https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8

Chiang, W. E. (2006). A hotel performance evaluation of Taipei international tourist hotels – using data envelopment analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *11*(1), 29–42. https://doi.org/10.1080/10941660500500667

Chrzanowski, M. (2011). Czynniki makroekonomiczne w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *nr 46*, 359–367.

CRS. (2021). *Global Economic Effects of COVID-19*. https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf

Czekaj, J., & Owsiak, S. (1992). *Finansowy mechanizm alokacji zasobów w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Czyż-Gwiazda, E. (2013). Koncepcje pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji - zastosowanie metody DEA w ocenie efektywności organizacji. *Zarządzanie i Finanse, R. 11, nr 1, cz. 1*, 103–116.

De Jorge, J., & Suárez, C. (2014). Productivity, efficiency and its determinant factors in hotels. *The Service Industries Journal*, *34*(4), 354–372. https://doi.org/10.1080/02642069.2013.778977

Dominik, P. (2011). Miejsce i rola hoteli ekonomicznych w obsłudze różnych klientów sektora rynku turystycznego. *Turystyka i Hotelarstwo*, *17*. http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/46886

Drucker, P. (1998). *On the Profession of Management*. Harvard Business Publishing Education.

Drucker, P. F. (1968). *The Practice of Management*. Harper Collins. https://www.empik.com/the-practice-of-management-drucker-peter-f,2200239,ksiazka-p

Dudkiewicz, D. (2007). *Marketing usług turystycznych* (II). AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna.

Dunning, E. (2008). O emocjach w sporcie i wypoczynku. W P. Sztompka (Red.), *Socjologia codzienności* (I, s. 658–678). Wydawnictwo Znak.

Duraj, J., & Sajnóg, Artur. (2011). *Rentowność kapitału własnego giełdowych spółek przemysłowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, *22*(2), 135–147. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0

Feruś, A. (2014). The application of data envelopment analysis method in managing companies' credit risk. *Business and Economic Horizons (BEH)*, *10*(1), 60–69. https://doi.org/10.22004/AG.ECON.245864

Fiedor, B. (1979). *Teoria innowacji*. PWN.

Førsund, F. R. (2015). Productivity Interpretations of the Farrell Efficiency Measures and the Malmquist Index and its Decomposition. W *Memorandum* (14/2015; Memorandum, T. 14). http://www.sv.uio.no/econ/english/research/unpublished-works/working-papers/

Fried, H. O., Knox Lovell, C. A., & Schmidt, S. S. (2008). The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Change. W *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Change*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780195183528.001.0001

Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, *96*, 102928. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102928

Gaworecki, W. W. (2010). *Turystyka* (VI). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Gerlach, J., & Gil, M. (2018). Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii - która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, *18*(nr 2(18)), 13–22. https://doi.org/10.18276/WPE.2018.18-02

Głodziński, E. (2014). Efektywność ekonomiczna – dylematy definiowania i pomiaru. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, *73*, 155–167.

Gołembski, G. (2020). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gomezelj, D. G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(3), 516–558. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510/FULL/XML

Gorustowicz, M., & Skąpska, E. (2019). Skuteczność w ujęciu prakseologicznym jako istota procesu świadczenia usług inwestycyjno-budowlanych. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, *17*(1).

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Gostkowska-Drzewicka, M. (2015). Kondycja finansowa jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich. *Financial Sciences*, *1*(22). https://doi.org/10.15611/NOF.2015.1.03

Grabiszewski, M. (1998). *Wstęp do hotelarstwa* (I). Regionalna Agencja Promocji Turystyki

Grabowski, J. (2008). Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, *3*, 149–164.

Grzesiak, S. (1997). Metody ilościowe w badaniu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. *Rozprawy i Studia / Uniwersytet Szczeciński*, *nr 266*.

Günaydın, Y., Correia, A., & Kozak, M. (2022). Comparing efficiency in all-inclusive and bed and breakfast hotel businesses: a multi-period data envelopment analysis in Turkey. *European Journal of Management and Business Economics*, *31*(4), 439–452. https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2021-0308/FULL/PDF

GUS (Główny Urząd Statystyczny). (2023). https://stat.gov.pl/

GUS. (2021). *Turystyka w 2020 r.* https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3311/1/18/1/tourism_in_2020.pdf

Guzik, B. (2009). Propozycja metody szacowania efektywności instytucji non profit. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, *nr 2*, 75–92.

Hamrol, A. (2013). *Zarządzanie jakością z przykładami* (2. wyd.). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hansen, E., & Bush, R. J. (1999). Understanding Customer Quality Requirements: Model and Application. *Industrial Marketing Management*, *28*(2), 119–130. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00007-8

Harris, P. (1995). *Planowanie zysku w hotelarstwie*. PWN.

Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management* (V). Thomson Gale.

Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, *6*(6), 411–419. https://doi.org/10.1002/JTR.505

Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, *88*, 104395. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2021.104395

Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, *23*(5), 465–474. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4

Holstein Beck, M. (1997). *Być albo nie być menedżerem*. INFOR.

Hopeja, M., & Kral, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Wydawnicza Oficyna Politechniki Wrocławskiej. www.oficyna.pwr.wroc.pl

Horovitz, J. (2006). *Strategia obsługi klienta* (I). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie. (2011). W A. Panasiuk & D. Szostak (Red.), *Hotelarstwo. Usługi - eksploatacja - zarządzanie*. PWN.

Huderek-Glapska, S. (2011). Metoda nakładów i wyników w ocenie efektów ekonomicznych projektów infrastrukturalnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, *215*.

Hwang, S. N., & Chang, T. Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, *24*(4), 357–369. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00112-7

Iwasiewicz, A. (1999). *Zarządzanie jakością* . Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jachna, T., & Sierpińska, M. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jajuga, K. (2000). *Metody ekonometryczne i statystyczne w analizie rynku kapitałowego*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.

Janasz, Władysław., & Kozioł, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Jankowski, M. (2017). Badanie efektywności technicznych banków spółdzielczych w latach 2005–2012. *Pieniądze i Więź*, *20*(4(77)), 103–150.

Jarzębowski, S. (2014). Metody oceny efektywności przedsiębiorstw - porównanie wyników. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, *16*(6), 161–166. https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171366491

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, *21*(6), 882–900. https://doi.org/10.1002/JTR.2312

Juzwiszyn, J., Rybicki, W., & Smoluk, A. (2005). O definicji efektywności : rozważania nad celowością w naturze i rozwojem. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, *1060*, 191–204.

Kachniewska, M. (2009). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza. www.djaf.pl

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Strategiczna karta wyników*. Wydawnictwo Naukowe PWN. https://ksiegarnia.pwn.pl/Strategiczna-karta-wynikow,68735128,p.html

Karliński, W. (2022). Metoda obwiedni danych (DEA) w kontroli wykonania zadań. *Kontrola i Audyt*.

Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102707. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102707

Kenny, J., & Dutt, C. S. (2022). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, *22*(1), 71–85. https://doi.org/10.1177/1467358211034525/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1467358411034525-FIG1.JPEG

Kim, C. W., & Mauborgne, R. A. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kim, D., & Perdue, R. R. (2013). The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 246–257. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.05.012

Kim, S. (2010). Factor Determinants of Total Factor Productivity Growth in the Malaysian Hotel Industry: A Stochastic Frontier Approach. *http://dx.doi.org/10.1177/1938965509341286*, *52*(1), 35–47. https://doi.org/10.1177/1938965509341286

Kiss, A., Morandini, M. Chiara., Turrini, Alessandro., Vandeplas, Anneleen., & European Commission. Directorate-General for Economic and Financial Affairs. (2022). Slack & tightness, making sense of post Covid-19 labour market developments in the EU. *European Economy Discussion Papers*, *178*.

Klimczak, J. (2023). Okres uspokojenia i stabilizacji. W *Raport 2023. Rynek Hotelarski w Polsce. Świat Hoteli* (Lipiec-Sierpień 2023). BROG B2B. https://www.horecanet.pl/wp-content/uploads/2023/09/raport-hotelarski-2023.pdf

Konieczna-Domańska, A. (1994). Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego. *Monografie i Opracowania / Szkoła Główna Handlowa*, *393*.

Konieczna-Domańska, A. (2008). *Biura podróży na rynku turystycznym*. Wydawnictwo Naukowe PWN. https://www.ibuk.pl/fiszka/777/biura-podrozy-na-rynku-turystycznym.html

Konieczna-Domańska, A. (2014). *Gospodarka turystyczna. Zagadnienia wybrane*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza.

Kopaliński, W. (2006). *Podręczny słownik wyrazów obcych*. Rytm.

Kornak, A., & Montygierd-Łoyba, M. (1985). *Ekonomika turystyki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Kotaś, R., & Sojak, S. (2011). *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*. PWE.

Kowalczuk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i region*, *7*. https://doi.org/10.15584/pir.2015.7.5

Kowalczyk, A. (2001). *Geografia hotelarstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kowalczyk, J. (2009). *Zarządzanie organizacją turystyczną*. CeDeWu.

Kozuń-Cieślak, G. (2011). Wykorzystanie metody DEA do oceny efektywności w usługach sektora publicznego. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, *3*, 14–42.

Kozuń-Cieślak, G. (2013a). Efektywność - ewolucja koncepcji w retrospekcji teorii ekonomii. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *128*, 157–181.

Kozuń-Cieślak, G. (2013b). Efektywność - rozważania nad istotą i typologią. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa*, *nr 4*, 13–42. https://doi.org/10.33119/KKESSIP.2013.4.1

Kraś, J. (2012). Usługi hotelarskie w Polsce : dawniej i dziś. *Saeculum Christianum : pismo historyczno-społeczne* , *19*(2). http://gota.com.pl/historia-hotelarstwa.php

Kruczek, Z. (Red.). (2005). *Kompendium pilota wycieczek* (V). Proksenia.

Kubicki, M. (1998). *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie.

Kubickova, M., Kirimhan, D., & Li, H. (2019). The impact of crises on hotel rooms' demand in developing economies: The case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *38*, 27–38. https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.10.002

Kulawik, J. (2009). System monitorowania efektywności i produktywności przedsiębiorstw rolniczych. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, *3*, 33–49. https://depot.ceon.pl/handle/123456789/5679

Kurek, W. (2022). *Turystyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN. https://www.taniaksiazka.pl/turystyka-wlodzimierz-kurek-p-336658.html

Lehtinen, J., & Ahola, T. (2010). Is performance measurement suitable for an extended enterprise? *International Journal of Operations and Production Management*, *30*(2), 181–204. https://doi.org/10.1108/01443571011018707/FULL/XML

Lemanowicz, M. (2015). Innovation In Economic Theory And The Development Of Economic Thought. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, *14*(4), 61–70. https://aspe.sggw.edu.pl/article/view/416

Lichtarski, J. (2007). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. https://www.ibuk.pl/fiszka/122977/podstawy-nauki-o-przedsiebiorstwie.html

Lisiecka, K., & Czyż-Gwiazda, E. (2014). *Zarządzanie jakością działań w organizacji : modele i metody doskonalenia*. Wydawnictwo Uniwersyetetu Ekonomicznego w Katowicach.

Liszewski, S. (2005). Koncepcja zintegrowanych badań nad turystyką. W *Geografia i sacrum* (T. 2, s. 105–113). Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ.

Liu, X. (2011). Tourism service improvement based on Quality Gap Model. *Proceedings of the 30th Chinese Control Conference*. https://ieeexplore.ieee.org/document/6000881

López-Gamero, J. D., Font, M. D., Molina-Azorín, X. F., Tarí, J. F., & Pertusa-Ortega, J. J. (2021). Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel Industry: A Synergistic Relationship. *Journal Of Tourism And Services*, *23*(12), 132–149. https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.282

Łachut, A. (2016). Model biznesu na przykładzie branży hotelarskiej - wybrane aspekty. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *79*(1), 277–288. https://doi.org/10.18276/FRFU.2016.79-21

Łobożewicz, T., & Bieńczyk, Grzegorz. (2001). *Podstawy turystyki*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie.

Małek, M. (2007). *Charakteryzowanie działalności hotelarskiej 913[01].Z1.01. Poradnik dla ucznia*. Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy.

Marciniak, S. (2022). *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności* (5. wyd.). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Martin, W. B. (2006). *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

Martins, C., Vaz, C. B., & Alves, J. M. A. (2021). Financial performance assessment of branded and non-branded hotel companies. Analysis of the Portuguese case. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(10), 3134–3156. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2020-0149/FULL/XML

Mastalerz, A. (2017). Application Of The Dea Method To Assess The Effectiveness Of Selected Banks In Poland. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse Rynki Finansowe Ubezpieczenia*, *88*, 313–322. https://doi.org/10.18276/frfu.2017.88/1-30

Masternak-Janus, A. (2013). Analiza efektywności gospodarowania przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. *Ekonomia i Zarządzanie*, *4*, 111–126. https://doi.org/10.12846/J.EM.2013.04.08

Matwiejczuk, R. (2000). Efektywność - próba interpretacji. *Przegląd Organizacji*, *11*, 27–31.

Mazur, J. (2002). *Zarządzanie Marketingiem* (P. Joanna, Red.). Wydawnictwo Difin S.A. .

McCain, S. L. C., Jang, S. C., & Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *24*(3), 465–472. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2004.09.005

Michalczuk, G. (2010). Problem pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstw zorientowanych na tworzenie wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *111*.

Mielnik, M., & Szambelańczyk, J. M. (2006). Ocena efektywności banków spółdzielczych w Polsce w latach 1997-2003 (dla czterech celów działalności). *Bezpieczny Bank*, *1*(30). https://nauka-polska.pl/#/profile/publication?id=1272257&_k=ykg03t

Międzynarodowy słownik turystyczny. (1961). Sport i Turystyka.

Mika, M. (2007). Przemiany pod wpływem turystyki na obszarach recepcji turystycznej. W W. Kurek (Red.), *Turystyka* (s. 406–482). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Milewska, M., & Włodarczyk, B. (2018). *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. https://www.empik.com/hotelarstwo-organizacja-i-funkcjonowanie-obiektow-noclegowych-milewska-mariola-wlodarczyk-bogdan,p1193678085,ksiazka-p

Mitek, A., & Miciuła, I. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Studia I Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania , 28*.

Mitura, E. (2013). Organizacja pracy w hotelarstwie. W *Kesehatan Masyarakat*. Difin.

Molina-Castillo, F.-J., Meroño-Cerdán, A.-L., Lopez-Nicolas, C., & Fernandez-Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. *Businesses*, *3*, 198–219. https://doi.org/10.3390/businesses3010014

Nam, K., Dutt, C. S., Chathoth, P., Daghfous, A., & Khan, M. S. (2021). The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges. *Electronic Markets*, *31*(3), 553–574. https://doi.org/10.1007/S12525-020-00442-3/METRICS

Niedzielski, Piotr., & Rychlik, Katarzyna. (2006). *Innowacje i kreatywność*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Nojszewska, E. (2011). Efektywność ekonomiczna jako narzędzie analityczne dla ochrony zdrowia. *Problemy Zarządzania*, *9*(3), 1–1. http://ec.europa.eu/

Nowak, M., & Borowiec, A. (2013). Zastosowanie metody DEA w badaniu efektywności parków naukowo-technologicznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *61*, 109–119. https://zeszyty.fem.put.poznan.pl/Zastosowanie-metody-DEA-w-badaniu-efektywnosci-parkow-naukowo-technologicznych,126770,0,1.html

Ocheni, S. I., Ogaboh Agba, A. M., Agba, M. S., & Eteng, F. O. (2020). Covid-19 and the Tourism Industry: Critical Overview, Lessons and Policy Options. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *9*(6), 114. https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0116

OECD. (2020). *Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej* (OECD, Red.; 4. wyd.). Komisja Europejska .

Osbert-Pociecha, G. (2007). Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183 Efektywność-rozważania nad istotą i pomiarem*, 337–349.

Otto, J. (2004). *Marketing Relacji. Koncepcja i Stosowanie*. Wydawnictwo C.H. Beck. https://www.empik.com/marketing-relacji-koncepcja-i-stosowanie-otto-jacek,303698,ksiazka-p

Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Mody, M., & Suess, C. (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the U.S. hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives*, *39*, 100864. https://doi.org/10.1016/J.TMP.2021.100864

Paget, E., Dimanche, F., & Mounet, J. P. (2010). A tourism innovation case: An Actor-Network Approach. *Annals of Tourism Research*, *37*(3), 828–847. https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2010.02.004

Panasiuk, A. (2005). *Marketing usług turystycznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Panasiuk, A. (2008). *Ekonomika turystyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Panasiuk, A. (2019). Produkt turystyczny. Pojęcie, struktura, uwarunkowania kreowania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *XX*(2(II)), 11–24.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *https://doi.org/10.1177/002224298504900403*, *49*(4), 41–50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Pietrzak, Michał. (2006). *Efektywność finansowa spółdzielni mleczarskich - koncepcja oceny*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego.

PKD. *Polska Klasyfikacja Działalności*. (2007). https://www.biznes.gov.pl/pl/tabela-pkd

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, *26*(4), 302–312. https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2006.03.011

Porada-Rochoń, M. (2009). Architektura współczesnego otoczenia a kryzys przedsiębiorstwa. *Ekonomiczne Problemy Usług*, *34*. http://www.rolandberger.com/news/2008-09-18-rbsc-

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? For starters, it's not the same as operational effectiveness. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Prozorowicz, M. (2001). *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Przecławski, K. (2001). *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*. Albis.

Puciato, D., & Goranczewski, B. (2011). Application of relationship marketing tools by hotel companies. *Studies in physical culture and tourism*, *18*(1).

Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne*, *230*, 13–25.

Raczkowski, K. (2023). *Polskie perspektywy gospodarcze. Trendy i scenariusze*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Rapacz, A. (2007). *Przedsiębiorstwo Turystyczne*. Difin. https://www.empik.com/przedsiebiorstwo-turystyczne-rapacz-andrzej,prod40310209,ksiazka-p

Rogowski, G. (1999). *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Rogoziński, K. (2012). Definicja usługi i to, co poniżej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, *95*(722), 11–24.

Rojek, T. (2017). Uwarunkowania procesu kreowania wartości dla akcjonariuszy. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *5*(89), 323–332. https://doi.org/10.18276/FRFU.2017.89/2-25

Ruetz, D., & Marvel, M. (2011). *Budget Hotels: Low Cost Concepts in the U. S., Europe and Asia*. 99–124. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17767-5_11

Sardak, S., Dzhyndzhoian, V., & Samoilenko, A. (2016). Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*, *12*(3), 45–50. https://doi.org/10.21511/IM.12(3).2016.04

Schumpeter, J. A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN.

Schwert, G. W. (1989). Tests for unit roots: A monte carlo investigation. *Journal of Business and Economic Statistics*, *7*(2), 147–159. https://doi.org/10.1080/07350015.1989.10509723

Seraphin, H. (2021). COVID-19: an opportunity to review existing grounded theories in event studies. *Journal of Convention & Event Tourism*, *22*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1776657

Shang, J. K., Wang, F. C., & Hung, W. T. (2010). A stochastic DEA study of hotel efficiency. *Applied Economics*, *42*(19), 2505–2518. https://doi.org/10.1080/00036840701858091

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, *117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.06.015

Skrzypek, E. (2012). Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. *Efektywność-konceptualizacja i uwarunkowania. Prace naukowe UE we Wrocławiu*, *262*. www.ebscohost.com,

Słownik Języka Polskiego. (2024). PWN. https://sjp.pwn.pl/szukaj/efektywny

Sokołowski, J. (2016). Czynniki kształtujące strategie cenowe sprzedaży usług przez hotele / Strategies in shaping the price sales for hotel services. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *439*. https://doi.org/10.15611/PN.2016.439.27

Sperance, C. (2020). 15,000 U.S. Hotels Offer Rooms for Coronavirus Emergency Services. *15,000 U.S. Hotels Offer Rooms for Coronavirus Emergency Services*. https://skift.com/2020/04/01/15000-u-s-hotels-offer-rooms-for-coronavirus-emergency-services/

Stoma, Monika. (2012). *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Q&R Polska.

Suh, N. P. (2011). A theory of innovation and case study. *International Journal of Innovation Management*, *14*(5), 893–913. https://doi.org/10.1142/S1363919610002921

Szpaderski, A. (2008). Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania. *MBA*, *3*.

Szymańska, E. (2006). Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar. *Roczniki Nauk Rolniczych*, *97*(2).

Szymczyk, B. (2023). Zastosowanie metody DEA w badaniach empirycznych oceny efektywności podmiotów handlowych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, *126*, 127–147. https://doi.org/10.26485/spe/2023/126/7

Ścigała, M. (2016). Innowacyjność jako cecha organizacji - systematyzacja i konceptualizacja. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie*, *96*, 193–204. https://doi.org/10.1111/JPIM.12141

Tew, P. J., Lu, Z., Tolomiczenko, G., & Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(3), 332–346. https://doi.org/10.1108/09596110810866145/FULL/XML

Turkowski, M. (2010). *Marketing usług hotelarskich* (III). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

UNWTO. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008* (T. 83). (2010).

Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. (b.d.). W *Dz. U. 2020 poz. 2211*.

Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych.

Varian, H. R. (2004). *Mikroekonomia Kurs średni ujęcie nowoczesne* . Wydawnictwo Naukowe PWN.

Walczak, M., & Marcinkiewicz, E. (2022). Metoda Data Envelopment Analysis w ocenie efektywności jednostek samorządu terytorialnego: przypadek LGD „Polcentrum”. *European Management Studies (previously: Problemy Zarządzania - Management Issues)*, *20*(2(96)), 236–251. https://doi.org/10.7172/1644-9584.96.12

Winkler, R. (2008). *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo* (I). Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

Winkler, R. (2009). Efektywność-próba konceptualizacji pojęcia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, *820*. https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/170629782

Włodarczyk, B. (2014). Przestrzeń w turystyce, turystyka w przestrzeni – o potrzebie podziałów i klasyfikacji. *Turyzm/Tourism*, *24*(1), 25–35. https://doi.org/10.18778/0867-5856.24.1.03

Włodarczyk, B. (2016). Człowiek w przestrzeni turystycznej. W R. , Wiluś & J. , Wojciechowska (Red.), *Człowiek w turystyce. Role, potrzeby, zachowania, Warsztaty z Geografii Turyzmu* (T. 7). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. https://doi.org/10.18778/8088-293-5.02

Wooldridge, J. M. (2012). *Introductory Econometrics. A modern approach* (5th wyd.). South Western Cengage Learning. https://cbpbu.ac.in/userfiles/file/2020/STUDY_MAT/ECO/2.pdf

WTTC. (2020). *Travel & Tourism. Global economic impact & trends 2020*.

Xu, X., & Chi, C. G. qing. (2017). Examining Operating Efficiency of U.S. Hotels: A Window Data Envelopment Analysis Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *26*(7), 770–784. https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1314205

Zaki, K. (2022). Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(5), 1768–1795. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1043/FULL/XML

Zaleska, M. (2012). *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa W Warszawie. www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

Zieliński, M. (2013). Efektywność-ujęcie ekonomiczne i społeczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *66*.

Spis rysunków

Rysunek 4.1 Wartość dodana (produkcja) i zatrudnienie w okresie pandemii (4Q2019 – 4Q2022) według rodzajów działalności gospodarczej w UE (Indeks dynamiki, 4Q 2019 = 100)....68
Rysunek 4.2 Liczba hoteli i miejsc w hotelach na rynku polskim w okresie 2013-2022 71
Rysunek 4.3 Poziom obłożenia hoteli na świecie w I połowie 2023 roku (kolorem zielonym oznaczono przyrost w stosunku do 2019 roku)....72
Rysunek 5.1 Wskaźniki rentowności branży hotelarskiej 77
Rysunek 5.2 Odsetek rentownych firm w branży hotelarskiej 78
Rysunek 5.3 Średnia efektywność hoteli w Polsce na okres obejmujący lata przed i po pandemii COVID-19 (maksymalna efektywność obiektów przyjęta na poziomie 1,00)....89
Rysunek 5.4 Współczynniki regresji istotne statystycznie dla zmiennych wpływających na efektywność hoteli w Polsce (pełna próba) 90
Rysunek 5.5 Wpływ kategorii hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie) 92
Rysunek 5.6 Wpływ lokalizacji hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie) 93
Rysunek 5.7 Wpływ wielkości i wieku hotelu na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie)....93
Rysunek 5.8 Wpływ afiliacji hoteli na ich efektywność w okresie przed i po pandemii (współczynniki regresji istotne statystycznie) 94
Rysunek 6.1 Ocena wpływu wymienionych skutków pandemii COVID-19 na hotel w opinii respondentów 96
Rysunek 6.2 Ocena wpływu wymienionych atrybutów hotelu na efektywność procesów operacyjnych przed pandemią COVID-19 97
Rysunek 6.3 Ocena wpływu wymienionych atrybutów hotelu na efektywność procesów operacyjnych po pandemii COVID-19....98

Spis tabel

Tabela 1.1 Poziomy jakości w przedsiębiorstwie hotelarskim 31
Tabela 5.1 Ogólne wyniki efektywności 79
Tabela 5.2 Podział wyników efektywności 80
Tabela 5.3 Podsumowanie parametrów rozkładu efektywności hoteli w Polsce w układzie rocznym 81
Tabela 5.4 Wyniki panelowej analizy regresji.....83
Tabela 5.5 Wyniki analizy wielokrotnej regresji liniowej MLR dla lat 2017 – 2022.....85

Aneks

Załącznik 1

Zakres danych

Zakres czasowy: lata 2011 – 2022

Liczba hoteli: 547 (co stanowi 21% wszystkich hoteli w Polsce w 2021)

Umiejscowienie hoteli do badania wg województw (zgodne ze strukturą rozmieszczenia terytorialnego obiektów hotelowych w 2021):

Województwa	Liczba hoteli do pobrania danych
dolnośląskie	59
kujawsko-Pomorskie	27
lubelskie	28
lubuskie	13
łódzkie	22
małopolskie	82
mazowieckie	55
opolskie	12
podkarpackie	30
podlaskie	11
pomorskie	47
śląskie	44
świętokrzyskie	21
warmińsko-mazurskie	24
wielkopolskie	44
zachodniopomorskie	28
Razem próba	**547**

W poszczególnych województwach wybór hoteli jest losowy. Np. poniższe dane potrzebne są dla 24 losowo wybranych hoteli z województwa warmińsko-mazurskiego.

Kwestionariusz danych dla obiektu hotelowego **Załącznik 2**

1. REGON obiektu hotelowego		
2. Województwo		
3. Lokalizacja ***(zazn. X)***		
a) centrum duże miasto		
b) przedmieścia		
c) przy lotnisku		
d) przy autostradzie		
e) kurort		
f) małe miasto (mniej niż 100 tys. mieszk.)		
4. Liczba pokoi:		
5. Wiek obiektu w momencie badania:		
6. Klasa (kategoryzacja, gwiazdki) obiektu:		
7. Przynależność do sieci	Tak	Nie
8. Franczyza	Tak	Nie
9. Niezależny hotel	Tak	Nie

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
10. Całkowity koszt (bez wynagrodzeń) utrzymania pokoi hotelowych												
11. Koszt wynagrodzeń												
12. Koszt gastronomii (F&B)												
13. Przychody ogółem												
14. Przychody z tyt. zakwaterowań												
15. Przychody z gastronomii (F&B)												

Załącznik 3

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

I. Proszę dokonać oceny wpływu wymienionych skutków pandemii COVID-19 na Państwa hotel (proszę wybrać siłę wpływu na sytuację ekonomiczną hotelu przez poszczególne skutki pandemii):

L.p.	Skutek	Znaczący wpływ	Silny wpływ	Mały wpływ	Bardzo mały wpływ	Nie ma znaczenia
1.	Problemy z personelem					
2.	Problemy finansowe					
3.	Potrzeba stworzenia nowych strategii operacyjnych					
4.	Utrata kontraktów z wykonawcami					
5.	Zamknięcie biznesu przez dotychczasowych kontrahentów					
6.	Rosnące zadłużenie					
7.	Wzrost kosztów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa klientom i obsłudze					
8.	Nowe trendy technologiczne (np. samodzielny meldunek, konferencje online, zdalna komunikacja)					
9.	Ogólne pogorszenie się sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie					
10.	Inne (wskazać jakie?)					

II. Proszę dokonać oceny wpływu wymienionych atrybutów na efektywność hotelu **PRZED** pandemią COVID-19.

L.p.	Efekt	Pozytywny wpływ	Negatywny wpływ	Brak wpływu
1.	Kategoryzacja hotelu			
2.	Wielkość hotelu			
3.	Wiek hotelu			
4.	Lokalizacja hotelu			
5.	Afiliacja hotelu (przynależność hotelu do sieci)			

III. Proszę dokonać oceny wpływu wymienionych atrybutów na efektywność hotelu **PO** pandemii COVID-19.

L.p.	Efekt	Pozytywny wpływ	Negatywny wpływ	Brak wpływu
6.	Kategoryzacja hotelu			
7.	Wielkość hotelu			
8.	Wiek hotelu			
9.	Lokalizacja hotelu			
10.	Afiliacja hotelu (przynależność hotelu do sieci)			

Załącznik 4

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

1. W jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na Pan/Pani hotel wiosną 2020 r., kiedy sytuacja stała się poważna? Zarówno pod względem ogólnego biznesu, jak i zarządzania kadrami?
2. Jak Pan/Pani oceniał/a sytuację w marcu 2020 r. w kontekście przewidywanego czasu trwania i siły wpływu skutków na biznes hotelowy?
3. Czy Pan/Pani spodziewał/a się takiego rozwoju wypadków i czy dysponował Pan/Pani jakimś planem awaryjnym?
4. W jakim stopniu zmieniła się sytuacja w zakresie rezerwacji i planowania zasobów ludzkich w okresie letnim 2020 roku?
5. Jak zmieniła się działalność Pana/Pani hotelu latem 2020 r. w porównaniu z wiosną 2020?
6. Jak drugi (jesienny) lockdown wpłynął na Pana/Pani hotel, zarówno pod względem rezerwacji, jak i planowania zasobów ludzkich?
7. Jak Pana/Pani prognozował/a czas trwania kryzysu pandemicznego?
8. Jakie mogły być konsekwencje dla Pana/Pani hotelu w przypadku dłuższego niż przewidywano okresu trwania pandemii?
9. Jaka była Pana/Pani główna strategia redukcji kosztów i przywrócenia funkcjonowania Pana/Pani hotelu do normalnej aktywności?
10. Jakie działania marketingowe i sprzedażowe wprowadził/a Pan/Pani podczas lockdownu w celu poprawy efektywności działania hotelu po ponownym otwarciu?
11. Czy w okresie lockdownu w Pana/Pani hotelu przeprowadzono prace remontowe, szkolenia pracowników itp. ?
12. Jakie środki były podejmowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa gości?
13. Jak przekazywano informacje o zasadach bezpieczeństwa gościom Pana/Pani hotelu?
14. Jakie wnioski wyciągnął/ęła Pan/Pani z okresu kryzysu pandemicznego?
15. Czy na podstawie doświadczeń z kryzysu pandemicznego uważa Pana/Pani, że hotel będzie lepiej przygotowany na potencjalne przyszłe kryzysy?
16. Czy Pana/Pani zdaniem lepsze przygotowanie hotelu na kryzys jest w ogóle możliwe?