

# Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka

---

## Zmiany w zarządzaniu hotelami w okresie kryzysu ekonomicznego

---

International Journal of Management and Economics 35, 76-91

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Daria E. Jaremen**  
**Elżbieta Nawrocka**

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **Zmiany w zarządzaniu hotelami w okresie kryzysu ekonomicznego**

### **Wprowadzenie**

W światowej literaturze fachowej można znaleźć zarówno wzmianki, jak i większe opracowania poruszające zagadnienie wpływu obecnego kryzysu gospodarczego na turystykę. Wiele z nich opiera się na wynikach badań strony popytowej i podażowej rynku turystycznego. Najczęściej badania te koncentrują się na określeniu kierunków i stopnia oddziaływania kryzysu ekonomicznego na wielkość ruchu turystycznego i poziom wydatków turystów oraz poziom podstawowych mierników ekonomicznych opisujących wyniki działalności operacyjnej przedsiębiorstw turystycznych, w tym głównie hotelarskich. Rzadziej są podejmowane wysiłki w celu diagnozy działań zarządczych w obliczu kryzysu w sektorze przedsiębiorstw turystycznych. Można tu przytoczyć nieliczne przykłady badań prowadzonych m.in. przez: E. Smerala [2009], a także P. Naidoo, P. Ramseook-Munhurrana i A.K. Seetarama [2011] czy zespół pracowników Katedry Turystyki SGH w Warszawie. Wypełniając tę lukę, autorki artykułu podjęły próbę identyfikacji sposobów przezwycięzania skutków kryzysu ekonomicznego w hotelach w Polsce, na przykładzie obiektów funkcjonujących na rynku wrocławskim. Własne spostrzeżenia i wnioski, wynikające z badań podjętych na potrzeby artykułu, odniosły również do wybranych opinii zawartych w publikacjach wspomnianych wcześniej ekspertów.

Celem głównym prezentowanego opracowania jest wskazanie zmian w zarządzaniu hotelami, będących reakcją na kryzys.

Analizując przejawy ostatniego kryzysu ekonomicznego w obszarze działalności hotelarskiej, zauważono, iż nie wszystkie hotele ucierpiały jednakowo i zanotowały jednakowo głęboki spadek poziomu wskaźników operacyjnych, takich jak: stopień wykorzystania pokoi, RevPar, ADR czy GovPar. Na rysunku 2 przedstawiono różnice między sytuacją ekonomiczną hoteli zlokalizowanych w wybranych miastach polskich i niemieckich. Do wyznaczenia różnic między hotelami posłużyły uśrednione miary tempa wzrostu stopnia wykorzystania pokoi i ADR. Różnice w miernikach operacyjnych pokazują, że jedne hotele radzą sobie z kryzysem lepiej i notują lepsze wyniki finansowe dzięki wzrostowi liczby obsługiwanych klientów, a inne gorzej, odczuwając spadek popytu,

uruchamiają specjalne programy naprawcze i wprowadzają zmiany w zarządzaniu. Jest to bowiem uwarunkowane wieloma różnymi czynnikami, których identyfikacja również stała się przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

Realizacja problemu badawczego wymagała gromadzenia danych zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Źródła wtórne wykorzystano do analizy czynników determinujących wrażliwość i reakcję przedsiębiorstw hotelarskich na kryzys. Czerpano z nich również informacje potrzebne do analizy porównawczej sposobów przewycięzania skutków kryzysu przez hotele w Polsce i na świecie. Źródłami wtórnymi były głównie raporty badawcze i artykuły naukowe zawierające wyniki, przeprowadzonych w Polsce i za granicą, badań nt. kryzysu w hotelarstwie. Źródła pierwotne stanowili menedżerowie pionu hotelowego lub marketingowego wrocławskich hoteli wysokiej i średniej klasy<sup>1</sup>. Informacje zgromadzono metodą pogłębionych wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych w 2010 r.

Na potrzeby analizy porównawczej, obok prezentacji wyników badań ze źródeł pierwotnych, w dwóch częściach artykułu zostały przedstawione również wnioski z analiz przeprowadzonych przez dwa zespoły badawcze w dwóch miejscach świata, tj. na Mauritiusie i w Polsce. Należy zaznaczyć, iż znalezienie podobnego podejścia badawczego nastroczało wiele trudności. Ostatecznie wybór padł na badania P. Naidoo, P. Ramseook-Munhurrana, A.K. Seetarama zaprezentowane w „Global Journal of Business Research” 2011 nr 2, w artykule zatytułowanym „Marketing the Hotel Sector in Economic Crisis Evidence from Mauritius” oraz badania zespołu pracowników Katedry Turystyki SGH w Warszawie pt. „Reagowanie branży turystycznej na sytuacje kryzysowe”, których wybrane wyniki opublikowano na stronie internetowej [www.kachniewska.net/czytelnia](http://www.kachniewska.net/czytelnia). Wnioski wynikające ze studiów porównawczych umieszczono w konkluzjach.

## **Teoretyczne aspekty zarządzania kryzysowego w turystyce**

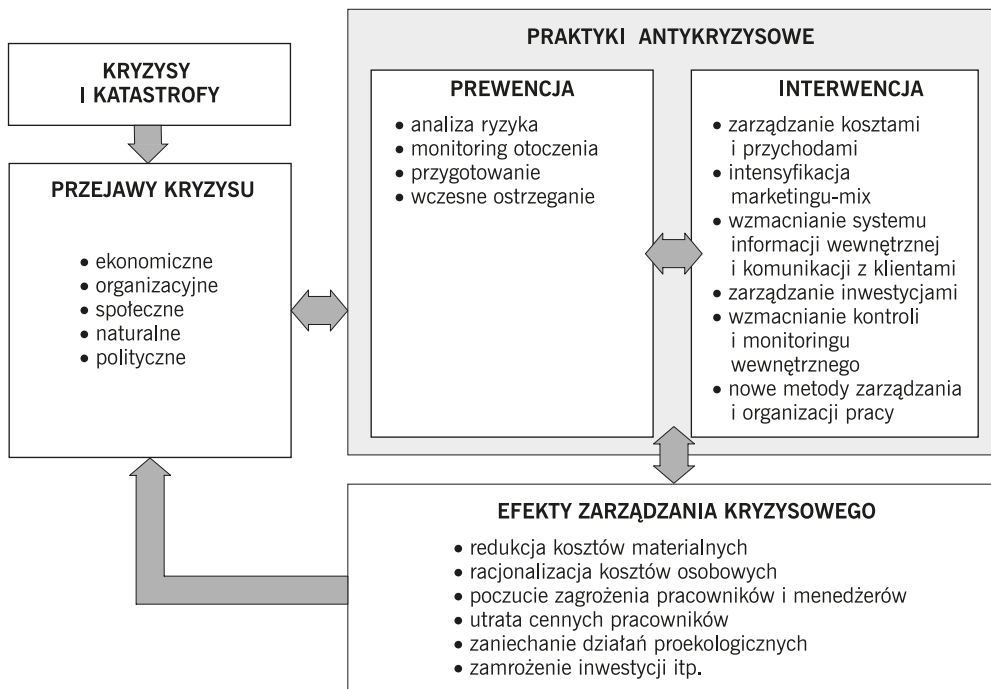
Tematyka artykułu wpisuje się w zagadnienie zarządzania kryzysowego. Kryzys jest to wydarzenie, które poważnie zakłóca funkcjonowanie gospodarki, regionu, czy przedsiębiorstwa, w tym również turystycznego. Może też oznaczać ciąg niekorzystnych zmian [Nogalski, Marcinkiewicz, 2004, s. 12], mających różny charakter: naturalny (np. tsunami, SARS w Azji, wybuch wulkanu w Europie), polityczny (np. działania wojenne na Bałkanach), ekonomiczny (spadki przychodów ze sprzedaży) i technologiczno-techniczny (np. niewłaściwe zastosowanie innowacji technicznych), a także organizacyjny (np. konflikty wśród kadry zarządzającej). Zarządzanie kryzysowe jest procesem mającym dwie podstawowe perspektywy: zarządzenie na bieżąco kryzysem (interwencja) bądź ograniczanie zagrożenia (prewencja) [Lows, Prideaux, Chon, 2007, s. 10]. Analiza literatury pokazuje, iż zarządzanie kryzysowe w turystyce rozpatrywane jest na różnych poziomach, np. regionu turystycznego i przedsiębiorstwa, oraz w od-

niesieniu do różnych sytuacji kryzysowych czy katastrof<sup>2</sup>. W niniejszym artykule zarządzanie kryzysowe będzie oznaczało prowadzenie działań służących osiągnięciu celów przedsiębiorstw hotelarskich w obliczu sytuacji kryzysowej, ujmujące w sieć zależności wszystkie zasoby (rzeczowe, ludzkie, informację, wiedzę itp.) organizacji w rozumieniu instrumentalnym<sup>3</sup>. O sprawnym zarządzaniu w takich sytuacjach decyduje wiele czynników, przede wszystkim szybkość reakcji i stosowanie określonych zasad, wśród których L. Pender i R. Sharpley wyróżniają: koordynację, współdziałanie, komunikację i zaangażowanie<sup>4</sup>.

W sytuacji obecnego kryzysu ekonomicznego, który rozpoczął się w połowie 2007 r., popyt turystyczny jest uzależniony bardzo mocno od niekorzystnych czynników ekonomicznych [Song, Shanshan, 2010, s. 16–30]. E. Smeral wskazuje, iż głównymi przejawami kryzysu ekonomicznego końca pierwszej dekady XXI wieku są przede wszystkim zmiany w zachowaniach konsumenckich, wzrost bezrobocia i spadek przychodów [Smeral, 2009, s. 3–13]. W okresie kryzysu klienci oczekują wyższej wartości, tzn. dodatkowych elementów oferty za daną cenę, czy też poprawy relacji jakości do ceny, a także rezerwują tańsze noclegi, skracają pobyty, częściej zaspokajają potrzeby w ramach konsumpcji naturalnej oraz podróżują na krótsze odległości, wybierając sąsiadujące z miejscem zamieszkania ORT [Smeral, 2009, s. 3–13; Naidoo, Ramseook-Munhurrun, Seetaram, 2011, s. 1–13; Ang, 2001, s. 263–284]. Do tych symptomów można dodać spadek wielkości ruchu turystycznego, a także wzrost kosztów działalności gospodarczej w turystyce (za sprawą droższego i trudniej dostępnego kredytu, wahań kursów walut czy wzrostu ceny ropy naftowej). Nie pozostaje to bez wpływu na działalność sektora turystycznego, w tym na branżę hotelarską, która w okresie recesji osiąga zdecydowanie gorsze wyniki operacyjne w zakresie obłożenia, przychodów i zyskowności. Przeciwdziałanie reperkusjom kryzysu i poprawa sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstw hotelarskich wymaga wprowadzenia określonych zmian w zarządzaniu. Wiąże się to z uruchomieniem różnych działań i instrumentów pozwalających przetrwać trudne czasy i jak najszybciej powrócić do stanu sprzed recesji. Niekiedy podjęte działania pozwalają nawet osiągnąć lepsze wyniki niż te osiągnięte przed kryzysem, co świadczy o nieprawidłowościach w dotychczasowej praktyce zarządzania. To, jakie antykryzysowe narzędzia zostaną uruchomione w danym przedsiębiorstwie hotelarskim, zależne jest od wielu, kontrolowanych i niekontrolowanych przez przedsiębiorstwo, zmiennych. Mechanizm powiązań między czynnikami a zarządzaniem kryzysowym podmiotami turystycznymi w ujęciu instrumentalnym przedstawiono na rysunku 1. Czynniki, o których więcej w następnym punkcie, oddziałują w sposób bezpośredni lub pośredni na przejawy (symptomy) i skutki kryzysów, katastrof oraz praktyki antykryzysowe (zmiany w zarządzaniu) wdrażane w przedsiębiorstwach hotelarskich. Przejawy kryzysów i katastrof mogą być bardzo różne i związane nie tylko ze spadkiem przychodów ze sprzedaży, zysków, cen akcji czy wartości nieruchomości. Na skutki kryzysu narażone są wszystkie zasoby i wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstw hotelarskich. Przykładowo,

## RYSUNEK 1. Kryzysy i katastrofy a zarządzanie przedsiębiorstwami hotelarskimi

## CZYNNIKI DETERMINUJĄCE ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE



Źródło: Opracowanie własne.

w odniesieniu do czynnika ludzkiego realną groźbą są zwolnienia, przymusowe urlopy, redukcja lub zamrożenie płac, przy jednoczesnym wzroście kosztów utrzymania, z czego wyłaniają się inne ludzkie problemy, jak: napięcie, stres, brak satysfakcji z pracy, a nawet choroba czy ucieczka na zwolnienia lekarskie. Skupienie uwagi na kryzysie odciąga przedsiębiorstwa od innych realizowanych wcześniej przedsięwzięć, zwłaszcza tych wymagających nakładów finansowych (np. niektóre obiekty mogą odłożyć w czasie dostosowanie obiektów do wymogów środowiskowych i ubieganie się o ekocertyfikaty). Recesja ekonomiczna to również zmiany personalne w zarządach firm (skutki polityczne). W procesie ograniczania negatywnego wpływu kryzysu na funkcjonowanie przedsiębiorstw hotelarskich znaczenie mają dwojakiego rodzaju działania, a mianowicie prewencja i interwencja. Prewencja ma miejsce *ex ante* (przed wystąpieniem zjawisk kryzysowych) i pozwala w większym lub mniejszym stopniu przygotować się na zagrożenie. Obejmuje ona takie instrumenty, jak: wczesne rozpoznawanie i przewidywanie kryzysu oraz jego skutków, analizę ryzyka czy planowanie programów naprawczych. In-

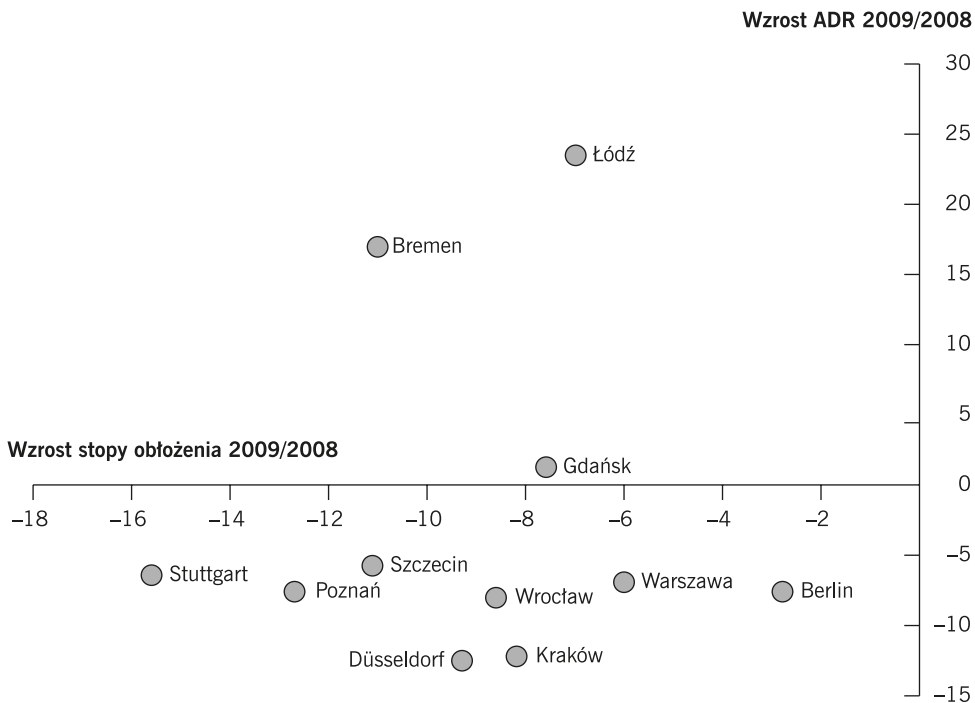
terwencja odbywa się w czasie i po ustąpieniu zjawisk kryzysowych; służy ograniczaniu negatywnego wpływu na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstw. Polega na przykład na usprawnieniu obsługi klienta, intensyfikacji marketingu czy redukowaniu kosztów związanych z bieżącym działaniem hotelu. Należy podkreślić, że ogromne znaczenie w podnoszeniu skuteczności walki z negatywnymi skutkami kryzysu w hotelu ma poszukiwanie centrów zysków i kosztów, zwłaszcza w ramach działalności zaplecza przedsiębiorstwa (np. zaopatrzenia, gospodarki magazynowej, gospodarki odpadami).

## **Identyfikacja głównych czynników wpływających na wrażliwość hoteli na skutki kryzysu ekonomicznego i na zmiany w zarządzaniu hotelami w okresie recesji**

Recesja dotknęła obiekty hotelarskie w różny sposób i wskazała, że wrażliwość hoteli na niekorzystne warunki otoczenia makro- i mikroekonomicznego jest różna w zależności od ich lokalizacji i atrybutów otoczenia, które z tej lokalizacji wynikają (rysunek 2). Wrażliwość przedsiębiorstw na kryzys jest uzależniona od wielu współdziałających czynników. Można je podzielić na dwie podstawowe grupy, a mianowicie: zmienne zewnętrzne i wewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstw hotelarskich. Główne czynniki o charakterze zewnętrznym wymieniono niżej.

- Rodzaj turystyki przeważający na rynku lokalnym – mniej ucierpiały hotele zlokalizowane w miejscowościach wypoczynkowych (np. Gdańsk).
- Struktura lokalnego rynku hotelarskiego ze względu na kategorię obiektów – spadki takich wskaźników, jak: ADR czy stopa obłożenia, były głębsze na rynkach o większym nasyceniu obiektami wysokich kategorii (np. Wrocław, Warszawa, Kraków), natomiast wprowadzenie obiektów wyższych kategorii na rynek, na którym do tej pory hotele takie nie działały, mogło poprawić wskaźniki (np. Łódź<sup>5</sup>).
- Wielkość miasta, w którym zlokalizowany jest obiekt hotelarski – w mniejszych miastach zaobserwowano mniejszy ruch turystyczny, co skutkowało większymi spadkami przychodów, w większych miastach sytuacja była nieco lepsza.
- Struktura gospodarki lokalnej – w miastach, w których dominuje przemysł samochodowy, większy udział mają firmy ubezpieczeniowe, sektor bankowy i branże związane z nieruchomością, hotele mają większe problemy z utrzymaniem wyników sprzedażowych na dotychczasowym poziomie (np. Düsseldorf, Stuttgart).
- Polityka podatkowa państwa, która może wpłynąć na wyniki finansowe hoteli – przykładowo w Niemczech, w reakcji na kryzys obniżono stawkę podatku VAT na usługi noclegowe z 19 % do 7 % w 2010 r., co umożliwiło obniżkę ich cen bez większych strat dla obiektów lub ograniczyło spadek wielkości inwestycji na rynku hotelarskim [Oehmichen, 2011, s. 1–15].

**RYSUNEK 2. Zmiany podstawowych wskaźników działalności operacyjnej w czasie kryzysu w wybranych polskich i niemieckich hotelach ze względu na ich lokalizację (w %)**



Objaśnienia: nazwy miast oznaczają hotele w tych miastach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [2009 Poland Real Estate Review, s. 75–77; 2010 Poland Real Estate Review, s. 75–77; Oehmichen, 2011, s. 1–15].

- Polityka władz lokalnych, zwłaszcza w zakresie tworzenia atrakcyjnego produktu miejskiego i jego promocji – przykładowo w niektórych niemieckich miastach zaobserwowano, iż organizacja wielkich wydarzeń kulturalnych, naukowych i sportowych przyciąga ruch turystyczny nawet w okresie gorszej koniunktury gospodarczej. Organizowane kongresy, konferencje i sympozja ograniczyły spadki wyników działalności hoteli w stosunku do wyników operacyjnych hoteli w innych lokalizacjach europejskich (np. w Berlinie średnia cena pokoju w 2009 roku spadła o ok. 7,5 % w porównaniu do poprzedniego roku, a w Krakowie czy Düsseldorfie o ponad 10 % – patrz rysunek 2). Przykład polski może stanowić tu miasto Łódź, które w roku 2007 rozpoczęło kampanię promocyjną w stacji telewizyjnej BBC zatytułowaną „Would you in Łódź?”, trafiając tym samym do ponad 88 mln gospodarstw domowych w Europie [Would you in Łódź?, 2011] i przyczyniając się do tego, że spadek obłożenia hoteli łódzkich był poniżej uśrednionego spadku stopy wykorzystania

obiektów obliczonego dla 7 największych polskich miast – patrz rysunek 2. Niestety nie zawsze politykę lokalną można uznać za wspierającą hotele w walce z kryzysem. Niekorzystnym działaniem władz lokalnych może być wprowadzenie dodatkowych opłat lokalnych lub podwyżek podatków już istniejących. Stało się tak w przypadku kilku miast niemieckich intensywnie rozwijających działalność kulturalną (m.in. Bremen, Duisburg, Dortmund, Erfurt). W 2011 r. wprowadzono w nich dodatkową opłatę miejscową (zwaną opłatą kulturową) w wysokości 5 % od ceny pokoju w hotelach. W związku z tym z jednej strony zaobserwowano w tych miastach spadek ruchu turystycznego na korzyść okolicznych miejscowości, które takiej opłaty nie wprowadziły [Oehmichen, 2011, s. 1–15], z drugiej natomiast utrudniono hotelom antykryzysowe działania w obszarze cen.

- Polityka banków – zamrożenie lub zaostrzenie warunków uzyskania kredytów na inwestycje hotelowe ograniczyło rynek nieruchomości hotelarskich. Przykładowo, w Niemczech wielkość transakcji kupna-sprzedaży hoteli uległa zmniejszeniu o 50 % w 2009 r. w stosunku do 2008 [Oehmichen, 2011, s. 1–15]. Inną uciążliwością wynikającą z polityki banków i pogłębiającą niekorzystną sytuację finansową hoteli było obniżenie wartości nieruchomości hotelarskich w wycenach dokonywanych na potrzeby kredytowania, co przyczyniło się do zwiększenia obciążeń kredytowych, a przy sprzedaży obiektów hotelarskich – obniżenia przychodów z takich transakcji.
- Polityka linii lotniczych – wycofywanie się tanich linii z tych lotnisk, na których nastąpiły podwyżki opłat lotniskowych, spowodowało w przypadku niektórych destynacji obniżenie natężenia ruchu turystycznego, a tym samym i stopy wykorzystania pokoi w hotelach. Takim przykładem jest miasto Bremen, z którego w 2011 r. wycofał się Ryanair [Oehmichen, 2011, s. 1–15].

Skuteczność walki ze skutkami kryzysu warunkowana jest również przez potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa hotelarskiego. Wśród czynników wewnętrznych należy zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- standard hotelu – obserwuje się, że hotele luksusowe mają większe trudności w utrzymaniu dotychczasowego poziomu obłożenia niż te posiadające niższy standard;
- zasoby informacji i wiedzy warunkujące wybór odpowiednich narzędzi funkcjonowania hoteli w warunkach kryzysu i podjęcia właściwych działań zarządczych;
- przynależność danego hotelu do sieci – generalnie łatwiej jest działać hotelom sieciowym, m.in. z uwagi na to, że złe wyniki finansowe jednego hotelu mogą być kompensowane przez lepsze w innych; hotele sieciowe dysponują bowiem większym potencjałem kapitałowym, kadrowym i marketingowym;
- sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa hotelarskiego przed kryzysem – dobry stan zaplecza materialno-technicznego, niski stan zadłużenia, ugruntowana pozycja na rynku, zintegrowana, kreatywna załoga zdecydowanie ułatwiają walkę ze skutkami kryzysu, stawiając hotel na lepszej pozycji wyjściowej.



## Zarządzanie hotelami wypoczynkowymi – *case study* hoteli na Mauritiusie<sup>6</sup>

Autorzy wspomnianego we wstępie artykułu, zidentyfikowali zmiany w zarządzaniu hotelami wypoczynkowymi w czasie kryzysu na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w formie elektronicznej z 57 menedżerami ds. marketingu obiektów 2\*-5\* zlokalizowanych na wyspie Mauritius.

Respondenci podkreślali istotną rolę działań marketingowych w zarządzaniu operacyjnym. Badania wykazały, iż 44 % badanych menedżerów dokonało zmian w polityce produktu, które przede wszystkim polegały na:

- rozszerzeniu dotychczas oferowanego pakietu, głównie na włączeniu do pakietu usług dotychczas ekstra płatnych, jak golf czy spa i wellness,
- wprowadzeniu nowych propozycji – przykładowo nowych dań w gastronomii, nowych pakietów obejmujących nocleg i wyżywienie, kompleksowych usług organizowania ślubów i wesel wzbogaconych elementami lokalnej kultury.

Kolejnym rozwiązaniem były propozycje niższych cen dla klientów kupujących pakiety obejmujące nocleg i posiłki w systemie HP (śniadanie i kolacja) lub w systemie pełnego wyżywienia.

W okresie kryzysu głównym kanałem sprzedaży oferty tych hoteli okazali się touroperatorzy (63 % wskazań respondentów). Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały: własna strona internetowa (15 % wskazań), sprzedaż bezpośrednia (12 % odpowiedzi), przedstawiciele handlowi i agencje turystyczne (po 5 % wskazań).

Analizując bardziej szczegółowo wyniki dotyczące struktury wydatków na poszczególne narzędzia promocji mix, można wskazać, iż 29 % z nich przeznaczanych było na wystawy i targi, 27 % – na reklamę, a 17 % na PR. Dużo mniejsze kwoty wydatkowano na sponsoring (7 %) i marketing bezpośredni (2 %).

Autorów badań interesowała również skuteczność podjętych działań marketingowych. Szczegóły w tym zakresie pokazuje trzecia kolumna tabeli 1. Zestawiając natomiast wyniki analizy wspomnianej skuteczności z zakresem stosowania instrumentów marketingowych, można ocenić poprawność podjętych decyzji menedżerskich.

Na podstawie danych tabeli 1 można stwierdzić, iż duże znaczenie w badanych hotelach wypoczynkowych ma tworzenie i sprzedawanie produktu hotelowego w postaci pakietów, a także prowadzenie polityki cen zróżnicowanych i elastycznych w stosunku do oczekiwań gości, których skuteczność oceniono na dość dobrym poziomie. Szersze zastosowanie i większą skuteczność od działań w zakresie polityki produktu mają te podejmowane w dziedzinie dystrybucji. W ocenie respondentów największą skutecznością odznaczają się wyczerpujące informacje zamieszczone na własnej stronie internetowej hotelu (ocena 4,5). Nieznacznie mniejszą natomiast miała sprzedaż produktu pakietowego przez organizatorów (oceniana na poziomie 4,3), w stosunku do których stosowano najczęściej dyskonta i zachęty w zależności od wielkości sprzedaży. W opinii mene-

**TABELA 1. Zakres stosowania narzędzi marketingowych w czasie kryzysu ekonomicznego i ich skuteczność w opinii badanych hotelarzy**

Wyszczególnienie	Zakres stosowania instrumentu (w % odpowiedzi)	Ocena skuteczności zastosowanego instrumentu (skala 1–5, gdzie 5 – oznacza najwyższą skuteczność, a 1 – najniższą)
Tworzenie produktu, sprzedaż w pakietach, dodatkowe usługi	44	3,8
Zróżnicowanie cen w stosunku do segmentu	25	3,7
Obniżki cen dla touroperatorów	7	3,7
Touroperatorzy jako kanał dystrybucji (produkt hotelu sprzedawany w pakietach, np. z biletem lotniczym)	63	4,2
Uruchamianie rezerwacji online na stronie www hotelu	15	3,9
Sprzedaż bezpośrednia	12	3,4
Reklama	27	3,6
Wyczerpująca informacja na stronie WWW hotelu	15	4,5
Promocja uzupełniająca	21	4,2
Wystawy i targi turystyczne	29	3,8
Public relations	17	2,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Naidoo, Ramseook-Munhurrin, Seetaram, 2011, s. 1–13].

dzierów wysoką skutecznością charakteryzowała się rezerwacja online (3,9), choć zakres stosowania tego narzędzia był stosunkowo mały (15 % wskazań). Wśród narzędzi promocyjnych największą skuteczność miała promocja sprzedaży (4,2), a następnie targi i wystawy (3,8) oraz reklama (3,6).

Badania wykazały, iż w czasie kryzysu menedżerowie hoteli wypoczynkowych na Mauritiusie najczęściej poszerzali kanały sprzedaży poprzez współpracę z nowymi touroperatorami, której skuteczność była oceniana przez nich bardzo wysoko (4,2). Najskuteczniejszym instrumentem okazała się wyczerpująca informacja na własnej stronie internetowej hotelu, która jest stosunkowo tanim narzędziem zwiększania sprzedaży. Nie zostało to jednak przez badanych menedżerów zauważone.

## Zarządzanie hotelami – *case study* hoteli w Polsce<sup>7</sup>

Kolejnym opracowaniem, którego treść – zgodnie z celem wyznaczonym we wprowadzeniu do artykułu – należy przytoczyć, jest raport z badań przeprowadzonych przez pracowników SGH, a dotyczących reagowania branży turystycznej na sytuacje kryzysowe. Badaniami w formie wywiadu kwestionariuszowego objęto 54 hotele, wśród których znalazły się obiekty sieciowe i niesieciowe, posiadające kategorię minimum dwóch gwiazdek. Respondentami były osoby zatrudnione w wybranych hotelach na stanowiskach kierowniczych. Analiza działań i zmian w zarządzaniu hotelami wdrażanych w związku z kryzysem wykazała wyraźne różnice między praktykami realizowanymi na poziomie sieci hotelowej i na poziomie pojedynczego obiektu. Ze względu na to, że zarówno badania przeprowadzone na Mauritiusie, jak i w hotelach wrocławskich, brały pod uwagę jedynie rozwiązania stosowane samodzielnie przez pojedyncze obiekty, zacytowane tu zostaną fragmenty raportu odnoszącego się do poziomu hotelu. Wspomniany zespół zidentyfikował, iż działania antykryzysowe podejmowane przez badane hotele obejmują najczęściej:

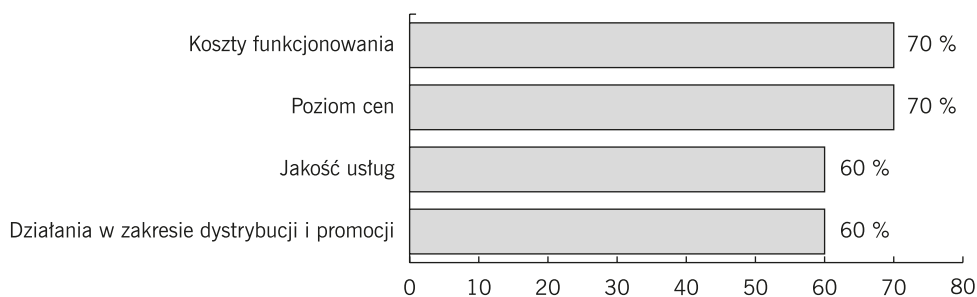
- zmiany w obszarze zarządzania personelem (pomiar satysfakcji i lojalności, motywowanie, szkolenia i rozwój, wdrażanie standardów obsługi, zarządzanie różnorodnością, promowanie pracy zespołowej),
- wdrażanie (nowych) systemów informatycznych i zmian w zakresie stosowanych technologii (integracja systemów sieci i danego obiektu, integracja systemów operacyjnych i technologii, szkolenia personelu w zakresie stosowania nowych technologii i systemów informatycznych, wdrażanie nowych systemów rezerwacji, zarządzania ceną itd.),
- nowe rozwiązania w zakresie zarządzania operacyjnego (utrzymanie obiektu, jego modernizacja i remonty, zarządzanie bezpieczeństwem osób i mienia, obsługa gości i kształtowanie wzajemnie korzystnych relacji, integracja pracowników obsługi z personelem zaplecza obiektu, elastyczność działania),
- programy lojalnościowe (w zakresie relacji z klientami i dostawcami),
- pozycjonowanie produktu,
- zmiany w zakresie dystrybucji oferty,
- yield management,
- motywowanie pracowników sprzedaży.

Badania wykazały, że zarysowuje się wyraźny podział praktyk antykryzysowych na dwie grupy, a mianowicie działania o charakterze inwestycyjnym, ukierunkowane na jakość i reorganizację przedsiębiorstw, oraz działania zorientowane na koszty. Należy też tu zwrócić uwagę, że rozpatrywanie skutków działań z pierwszej grupy prowadzi do wniosku, że one również sprzyjają redukowaniu kosztów lecz w dalszej perspektywie czasu. Taki rezultat przynosi implementacja zarządzania przez jakość, dywersyfikacja i pozycjonowanie produktu, wdrażanie nowych technologii, szkolenia i nowe metody motywowania personelu czy zmiany w strukturze organizacyjnej obiektu.

## Zarządzanie hotelami biznesowymi – *case study* hoteli we Wrocławiu

Wywiady bezpośrednie przeprowadzone we wrocławskich hotelach przez autorki niniejszego artykułu potwierdzają ogólną tendencję spadkową obłożenia obiektów hotelarskich, przy czym większy spadek nastąpił w segmencie gości zagranicznych niż w grupie Polaków. Te zjawiska wymusiły zmiany w strategii biznesowej badanych obiektów. Głównym celem działań hotelarzy wrocławskich było, z jednej strony, utrzymanie obłożenia hotelu, a z drugiej, jak najmniejsze obniżenie stopy rentowności operacyjnej sprzedaży. Z tego względu w zarządzaniu operacyjnym badanymi hotelami w czasie recesji zastosowanie znalazły przede wszystkim instrumenty mające utrzymać wartość sprzedaży na niezmiennym poziomie oraz narzędzia ograniczające wysokość kosztów funkcjonowania obiektów (rysunek 3).

RYSUNEK 3. Obszary zmian w zarządzaniu operacyjnym w badanych hotelach w czasie kryzysu

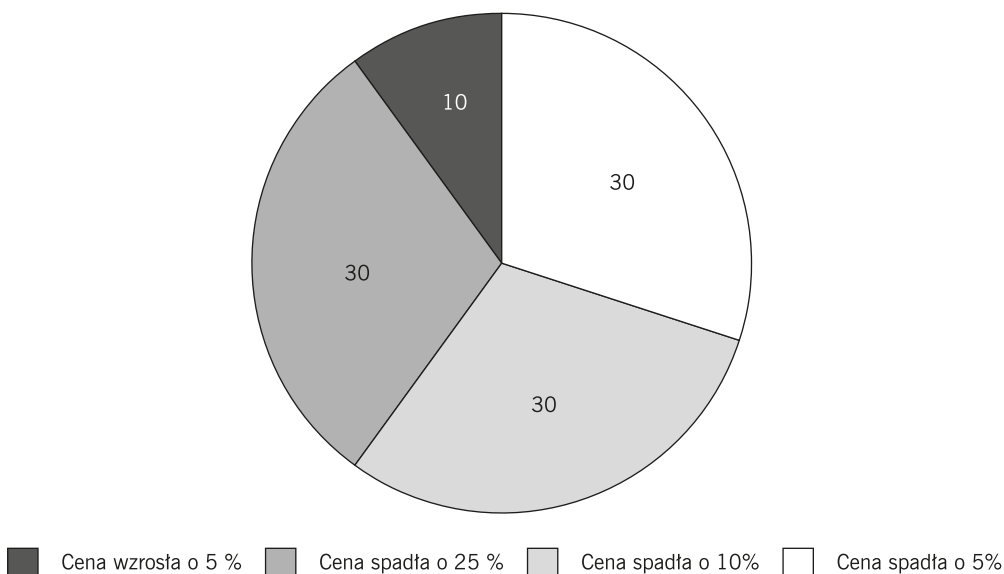


Źródło: Badania własne.

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem wspierającym sprzedaż na wrocławskim rynku hotelarskim były obniżki cen, przy czym w praktyce badanych podmiotów zakres promocji cenowych był różny. Na uwagę zasługuje fakt, iż w 60 % badanych obiektów obniżki cen były stosunkowo niewielkie i kształtowały się w przedziale 5–10 %, a w jednym hotelu średnie ceny nawet wzrosły o ok. 5 %. Zmiany w zakresie obniżenia cen w badanych podmiotach miały zróżnicowany poziom – jako znaczne określiło je 30 % respondentów, średnie – 10 %, a nieznaczne 30 %. Polityka cenowa nie uległa zmianie w 30 % obiektów hotelarskich (rysunek 4).

Promocjom cenowym towarzyszyło wprowadzanie obostrzeń – warunków skorzystania z promocji i kierowanie specjalnych cen do jedynie wyselekcjonowanych segmentów rynku. Innym sposobem było świadome zamazywanie przejrzystości cen pokoi, przez oferowanie pakietów z wartością dodaną, którą stanowił najczęściej jakiś bonus

RYSUNEK 4. Zmiany cen w hotelach wrocławskich (w %)



Źródło: Badania własne.

dla gości, np. jedna noc gratis lub usługi obejmujące przelot i wynajęcie auta, a także uruchomienie piętér klubowych (*club lounge*), gdzie goście mogą bezpłatnie zapraszać partnerów biznesowych i korzystać z internetu.

Inną taktyką hoteli było podwyższanie poziomu jakości (np. serwowanie ekologicznej żywności). Kryzys gospodarczy zmusił badane hotele także do obniżania kosztów, co uzyskiwane było głównie przez:

- ograniczenia w remontach i konserwacjach (w 50 % badanych obiektów),
- renegocjacje warunków dostaw,
- wstrzymywanie rekrutacji nowych pracowników,
- zmniejszenie liczby godzin pracy,
- zamknięcia niewykorzystywanych części hotelu (ok. 30 % badanych obiektów),
- ograniczenie zatrudnienia i zwiększenie zakresu outsourcingu, głównie w zakresie usług pralniczych, ochroniarskich, obsługi kelnerskiej i recepcyjnej (wzrost w 40 % badanych hoteli),
- obniżenie kosztów związanych ze szkoleniami i kursami doszkalającymi pracowników lub zaprzestanie ich finansowania (w 30 % hoteli).

Należy jednak zauważyć, że pomimo cięć budżetowych w 70 % badanych hoteli nie ograniczono zakresu programów edukacyjnych dla pracowników, a w niektórych (10 %) nawet rozszerzono. Działania te świadczą o traktowaniu personelu jako kapitału, co wy-

maga stałych inwestycji, pomimo trudniejszej sytuacji finansowej. Potwierdzeniem tego jest fakt, iż zdaniem 50 % respondentów zwiększono atrakcyjność systemu motywacyjnego w hotelach, w których pracują.

Innym kierunkiem zmian było nasilenie działań marketingowych, głównie dystrybucyjnych i reklamowych, bądź wprowadzenie bardziej efektywnych, czyli:

- powiększenie liczby pośredników (zadeklarowało 30 % respondentów),
- ograniczenie liczby pośredniczących w sprzedaży biur podróży na rzecz podjęcia współpracy z portalami rezerwacyjnymi (nastąpiło to w 20 % hoteli),
- intensyfikacja reklamy głównie na portalach społecznościowych (60 % badanych),
- w ramach dystrybucji w internecie – stosowanie na większą skalę kampanii *pay per click*.

W epoce społeczeństwa informacyjnego menedżerowie hoteli dostrzegają ogromną rolę internetu, a obecnie portali społecznościowych, wprowadzając *social marketing* w budowaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Na podstawie wyników badań przedstawionych w opracowaniu można sformułować następujące wnioski dotyczące sposobów przeciwdziałania negatywnym skutkom obecnego kryzysu ekonomicznego. Wyniki trzech przytaczanych analiz świadczą o istnieniu wielu podobieństw dotyczących zarządzania hotelami w okresie obecnej recesji, bez względu na to, czy są to hotele na Mauritiusie, czy też Polsce. Potwierdzają one, że w czasie kryzysu najważniejsza w zarządzaniu hotelami stała się orientacja marketingowa i działania w ramach marketingu-mix. Wskazują one jednoznacznie, że wśród narzędzi marketingowych cena usług i manipulowanie nią było bardzo istotnym, ale nie jedynym, instrumentem w walce z kryzysem. Obok ceny podkreślano wagę jakości usług (tj. spełnianie zmienionych kryzysem oczekiwań i preferencji gości, np. oczekiwanie lepszej relacji cena–jakość) przy jednoczesnej orientacji na koszty, ale tylko w wybranych obszarach funkcjonowania hoteli. Zatem nie ograniczono wydatków na promocję, dystrybucję oferty i modyfikowanie produktu, a zredukowano koszty personelu czy wstrzymywano wydatki inwestycyjne. Obniżanie określonych kosztów tworzyło warunki do stosowania cen o charakterze promocyjnym, a tym samym do pobudzania popytu. Częstym sposobem było podnoszenie wartości oferty w oczach klienta. Tworzono tym samym sytuację, w której klient otrzymuje więcej za tę samą cenę, jaką płacił dotychczas. Świadczy to o nierutynowym, innym niż ogólnie przyjęte scenariusze, zachowaniu menedżerów (np. spadek obłożenia – obniżka cen za nocleg) i poszukiwaniu przez nich nietypowych rozwiązań (np. spadek obłożenia – wyższa jakość). Celem takiego działania było uniknięcie wyniszczających wojen cenowych oraz, co może nawet ważniejsze, nieprzyzwyczajanie klientów do niskich cen, które w przyszłości, czyli po kryzysie, musiałyby wzrosnąć.

Orientacja na zintegrowany marketing-mix dominowała zarówno w hotelach wypoczynkowych, badanych przez zespół P. Naidoo, P. Ramseook-Munhurrun, A.K. Setaram, jak i w hotelach sieciowych i niesieciowych w Polsce, badanych przez zespół pracowników Katedry Turystyki SGH, a także we wrocławskich hotelach biznesowych, w których wywiady prowadziły autorki artykułu. Ograniczanie działań marketingowych i obniżanie budżetu marketingowego było rzadko spotykanym rozwiązaniem i świadczyło o krótkookresowym ukierunkowaniu naczelnego kierownictwa. Obniżenie nakładów na marketing w terażniejszości może bowiem spowodować obniżenie przychodów ze sprzedaży w okresach przyszłych. Obecny kryzys daje także rzadką sposobność – co pokazały cytowane w artykule badania – do zintensyfikowania aktywności marketingowej poprawiającej konkurencyjność firmy [O'Malley, Story, O'Sullivan, 2011, s. 285–310]. Ankietowane hotele uciekają również od doraźnych rozwiązań i przyjmują orientację długofalową. Konieczność przyjęcia orientacji długookresowej w zarządzaniu w czasie obecnego kryzysu ekonomicznego potwierdza także A. Sogno<sup>8</sup>, który zaobserwował ją w przypadku hoteli luksusowych [Sogno, 2011, s. 2]. Wyższą skuteczność w walce ze skutkami kryzysu wykazują hotele, które:

- mniej orientują się na obniżanie cen, a bardziej na wzbogacanie produktu,
- intensyfikują programy lojalnościowe i uruchamiają narzędzia promocji uzupełniające na miejscu w hotelu (np. niespodzianki – dodatkowe usługi)<sup>9</sup>,
- ukierunkowują system komunikacji z klientami na budowanie wizerunku i zaufania do firmy,
- wdrażają innowacje produktowe (np. wprowadzają do menu żywność ekologiczną, organiczną i zdrową),
- na usługi wysokiej jakości ustalają średnią cenę, a niską na usługi średniej jakości,
- wzmacniają działania w zakresie pozycjonowania hotelu na rynku,
- tworzą i sprzedają organizatorom i agentom turystycznym usługi w pakietach.

W okresie kryzysu istotne są także działania o charakterze naprawczym w dziedzinie finansów, które powinny polegać na zweryfikowaniu centrów zysków i centrów kosztów, służącym redukcji zbędnych wydatków i zwiększeniu przychodów.

Badania pokazały, że unikanie wojen cenowych było najpopularniejszą taktyką zarządzania stosowaną przez hotele w obliczu spadającego zapotrzebowania na ich usługi. Relatywnie lepszą sytuację obserwuje się w tych hotelach, które intensyfikowały sprzedaż przez touroperatorów i agentów turystycznych, tworzyły promocyjne pakiety usług oraz orientowały się na obsługę stałych klientów.

Dokonany przegląd opinii pokazuje również, że kryzys gospodarczy wpłynął na lepszą obsługę klientów hoteli i ich zadowolenie, przede wszystkim w wyniku zmian w produktach i cenach. Podniesienie poziomu zadowolenia z relacji jakość–cena usług hotelarskich oferowanych przez hotele potwierdzają także zmiany w poziomie wskaźnika HPLI<sup>10</sup> w połowie roku 2009 w porównaniu do poziomu z końca 2008 r. (z 6,69 do 7,11).

## Przypisy

<sup>1</sup> Za wyborem hoteli wrocławskich przemawiało m.in. to, że: wrocławski rynek hotelarski jest rynkiem dynamicznie rozwijającym się, czego przejawem są zmiany ilościowe i jakościowe; Wrocław jest ważnym pod względem gospodarczym, naukowym i społecznym ośrodkiem miejskim w Polsce; eksperci przyjmują, że Wrocław ma bardzo podobne/lub nawet większe perspektywy rozwoju, jak inne miasta Polski (m.in. Warszawa, Kraków, Poznań, Łódź); polityka władz miasta zorientowana na przyciągnięcie inwestorów, nowych mieszkańców, studentów i turystów przyczynia się do wzrostu popytu na usługi hotelarskie. Dodatkowym argumentem przemawiającym za wyborem hoteli wrocławskich było wieloletnie doświadczenie autorek w badaniach i obserwacji rynku hotelarskiego miasta Wrocławia.

<sup>2</sup> Według B. Faulknera kryzys jest odnoszony do organizacji i w tym znaczeniu oznacza zdarzenia lub sytuacje, które mają swoje źródło w specyfice danej organizacji, a najczęściej wynikają z błędów w zarządzaniu lub niedostosowania do zmian w otoczeniu. Natomiast katastrofy to wydarzenia w otoczeniu, które są nieprzewidywalne i pozostają poza kontrolą organizacji [Faulkner, 2001, s. 135–147].

<sup>3</sup> Wyróżniamy cztery podstawowe sposoby rozumienia zarządzania przedsiębiorstwem: funkcjonalne, procesowe, instrumentalne i instytucjonalne.

<sup>4</sup> Szerzej patrz: [Zarządzanie turystyką, 2008, s. 342].

<sup>5</sup> Na wzrost wskaźnika ADR w przypadku hoteli łódzkich miało wpływ otwarcie w maju 2009 roku czterogwiazdkowego Andel's Hotel Łódź.

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie: [Naidoo, Ramseook-Munhurrun, Seetaram, 2011, s. 1–13.]

<sup>7</sup> Opracowano na podstawie: [Kachniewska, 2011].

<sup>8</sup> Alex Sogno jest założycielem Global Asset Solution – firmy konsultingowej specjalizującej się w zarządzaniu aktywami w branży hotelarskiej oraz członkiem Asset Managers Association Hospitality (HAMA); jest również współautorem podręcznika „Asset Management Hotel” i autorem artykułów w „Hospitality Magazine in the Middle East”.

<sup>9</sup> Propozycja jest zgodna z podjętymi działaniami przez sieci handlowe. Na podstawie: [Nistorescu, Puiu, 2009, s. 5].

<sup>10</sup> Opracowany przez portal hotel.info wskaźnik HPLI mierzy relację jakości do ceny w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza ocenę złą. Badania tego typu są prowadzone w hotelach na całym świecie [Kryzys wpłynął na poprawę jakości usług hotelowych, 2009].

## Bibliografia

Ang S.W., 2001, Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios, „International Business Review”, vol. 10, no. 3, s. 263–284

Faulkner B., 2001, Towards a Framework for Tourism Disaster Management, „Tourism Management”, vol. 22, no. 2, s. 135–147

Kachniewska M., Wpływ kryzysu gospodarczego na strategie zarządzania obiektami hotelowymi, [www.kachniewska.net/czytelnia](http://www.kachniewska.net/czytelnia) (dostęp: 10.10.2011)

Kryzys wpłynął na poprawę jakości usług hotelowych, <http://www.hotelnews.pl> (dostęp: 10.10.2011)

Lows E., Prideaux B., Chon K., 2007, Crisis Management in Tourism, CABI, Oxon

Naidoo P., Ramseook-Munhurrun P., Seetaram A.K., 2011, Marketing the Hotel Sector in Economic Crisis Evidence from Mauritius, „Global Journal of Business Research”, vol. 5, no. 2, s. 1–13



- Nistorescu T., Puiu S., 2009, Marketing Strategies during the Financial Crisis. A Case Study of Real Hypermarket and Carrefour, MPRA, paper no 17743, October, s. 5, na: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de> (dostęp: 10.10.2011)
- Nogalski B., Marcinkiewicz H., 2004, Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa
- Oehmichen A., 2011, After the Storm: Germany in the Spotlight, HVS, London, s. 3, na [www.hvs.com](http://www.hvs.com) (dostęp: 10.10.2011)
- O'Malley L., Story V., O'Sullivan V., 2011, Marketing in the Recession: Retrech or Incest?, „Journal of Strategic Marketing”, vol. 19, no. 3, s. 285–310
- Smeral E., 2009, The impact of the financial and economic crisis on European tourism, „Journal of Travel Research”, vol. 48, no. 1, s. 3–13
- Sogno A., Credit Crisis Repercussion on the Hotel Industry, s. 2, na: <http://globalassetsolution.com> (dostęp: 12.10.2011)
- Song H., Shanshan L., 2010, Impact of the Financial and Economic Crisis on Tourism in Asia, „Journal of Travel Research”, vol. 49, no. 1, s. 16–30
- Would you in Łódź?, <http://uml.lodz.pl/miasto/aktualnosci/?news=16574> (dostęp: 10.10.2011)
- Zarządzanie turystyką, 2008, red. L. Pender, R. Sharpley, PWE, Warszawa.
- 2009 Poland Real Estate Review, 2009, Colliers International, Warszawa
- 2010 Poland Real Estate Review, 2010 Colliers International, Warszawa

## Changes in hotel management during economic crisis

### Summary

The main objective of the presented paper is to indicate the changes occurring in hotel management in reaction to the global crisis. Based on the research results presented in the study it may be concluded that during the crisis marketing orientation and activities within the framework of marketing-mix turned out to be the most important. The conducted research confirmed that avoiding price wars was the most popular tactic applied by hotels facing the decreasing demand for their services. A more important strategy was to upgrade the offer value in the customer's eyes, which resulted in a better quality-price relation reflected in an increasing level of HPLI indicator.

**Keywords:** economic crisis, hotel sector, crisis management

**Słowa kluczowe:** kryzys ekonomiczny, hotele, zarządzaniem kryzysowe