

Magdalena Kachniewska
Katedra Turystyki SGH

Wpływ kryzysu gospodarczego na metody zarządzania obiektami hotelowymi

Wprowadzenie

Początków ostatniego ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego¹ upatruje się w załamaniu na rynku pożyczek hipotecznych wysokiego ryzyka w USA latem 2007 r. Spadek cen nieruchomości wpłynął prawie natychmiast na politykę kredytową banków, a spowolnienie akcji kredytowej doprowadziło do załamania na rynku motoryzacyjnym, a następnie w pozostałych sektorach gospodarki światowej.

Rynek turystyczny jest niewątpliwie jednym z najbardziej narażonych na skutki kryzysu ekonomicznego. W turystyce – szybciej niż w innych branżach – następuje przeniesienie niepokojących zjawisk ekonomicznych w skali świata. Wynika to z faktu, że emisja ruchu turystycznego z krajów wysoko rozwiniętych w okresie kryzysu ulega ograniczeniu zarówno w zakresie podróży wypoczynkowych, jak i w segmencie podróży biznesowych. Oznacza to olbrzymie problemy dla wszelkich podmiotów turystycznych, nawet tych, które zlokalizowane są w państwach relatywnie dobrze radzących sobie ze skutkami kryzysu.

Według WTTC światowa gospodarka turystyczna ma ponad 9 % udziału w globalnym produkcie brutto na świecie i ponad 7,5 % udziału w zatrudnieniu². Te dwa wskaźniki wyznaczają jej realną (gospodarczą i społeczną) pozycję we współczesnym świecie, a zarazem powodują sprzężenie między zjawiskami zachodzącymi w turystyce i w pozostałych działach gospodarki. Kryzys finansów światowych, który wywołał ograniczenie produkcji, zmniejszenie handlu i inwestycji oraz zahamowanie popytu, nieuchronnie musiał wpłynąć na dziedzinę o tak dużym udziale w światowej gospodarce.

Wielkość i dynamika światowego ruchu turystycznego wyraźnie odzwierciedla turbulencje w światowej gospodarce. Efekt „zarażania” od początku 2008 r. przenosił się za pośrednictwem spadku konsumpcji na kolejne branże turystyczne – w tym na hotelarstwo, gdzie dokonał się dwutorowo: przez ograniczenie wydatków firm i korporacji (klientów instytucjonalnych) na imprezy biznesowe, kongresy i konferencje oraz w wyniku zmiany struktury spożycia gospodarstw domowych (klienci indywidualni).

Wpływ zjawisk kryzysowych na branżę turystyczną w Polsce został dotychczas podany tylko jednej kompleksowej analizie (na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki) przez zespół ekspertów. Wynikiem tych badań stał się raport [Dziedzic, Łopaciński, Saja,

Szegidewicz, 2009], który – poza identyfikacją przyczyn kryzysu i prognozą na kolejne lata – miał w założeniu służyć wskazaniu sposobów przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym w turystyce (m.in. przez analizę przypadków innych państw dotkniętych recesją) na poziomie makroekonomicznym. W niniejszym opracowaniu przyjęto optykę przedsiębiorstwa turystycznego, a głównym przedmiotem zainteresowania jest analiza działań podejmowanych przez obiekty hotelowe w celu minimalizowania negatywnych skutków recesji. Opracowanie nawiązuje też do raportu „Strategie firm w kryzysie” [2009], którego wyniki są oparte na badaniach przeprowadzonych w 2009 r. w 119 polskich przedsiębiorstwach przez firmę Praktycy.com.

Zgodnie z przywołanym raportem dominującą strategią, występującą we wszystkich grupach przedsiębiorstw, jest obniżanie kosztów funkcjonowania (53 % odpowiedzi). Należy je przede wszystkim powiązać ze zwolnieniami pracowników (28 % przedsiębiorstw), obniżkami płac (23 %), obniżeniem wydatków na marketing i reklamę (34 %), szkolenia (30 %) i public relations (24 %). Jednocześnie połowa respondentów (51 %) uznała kryzys za swoistą szansę: okazję do modyfikacji i racjonalizacji strategii zarządzania firmą oraz pozyskania załogi dla zmian, które w warunkach względnej stabilizacji budzą niechęć i nieufność, a w warunkach kryzysu stają się koniecznością. Cytowane badania wskazały, że co piąta firma skupia się na rozwijaniu nowych form działalności, a 13 % respondentów przyznało, że kryzys stał się okazją zwiększenia zakresu prowadzonej działalności o nowe geograficznie rynki. Spadek cen – nieodzownie kojarzony ze spadkiem przychodów – może być z kolei rozpatrywany jako okazja do wprowadzenia outsourcingu niektórych funkcji przedsiębiorstwa. W podsumowaniu raportu znalazło się stwierdzenie, że „obecna trudna sytuacja gospodarcza w długoterminowym rozliczeniu może okazać się korzystna dla polskiej przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa wyjdą z niej wzmocnione, z efektywniejszymi procesami i metodami zarządzania oraz urealnionymi planami finansowymi”.

Celem poniższego opracowania jest analiza efektów sytuacji kryzysowej z perspektywy przedsiębiorstw hotelowych oraz ocena skuteczności podejmowanych przez nie działań niwelujących skutki kryzysu.

Zjawiska kryzysowe a kondycja polskiej branży hotelowej

Zgodnie z danymi raportu „Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na stan i perspektywy rozwoju sektora turystyki w Polsce” należy uznać, że już rok 2008 przyniósł w Polsce nienotowany wcześniej spadek liczby przybyłych turystów. Przyjechało ich niecałe 13 mln, a więc o 2 mln mniej niż rok wcześniej. W ujęciu procentowym stanowiło to ponad 13 % turystów i oznaczało największy spadek ruchu przyjazdowego w Europie [Dziedzic, Łopaciński, Saja, Szegidewicz, 2009]. Według autorów raportu podstawowymi przyczynami tego stanu były:

- przystąpienie Polski do strefy Schengen (zmiana reżimów wizowych dla obywateli państw spoza UE, co niekorzystnie odbiło się na liczbie przyjazdów z Rosji, Ukrainy i Białorusi),
- narastanie w trakcie roku zjawisk recesyjnych w gospodarce światowej,
- bardzo wysoki kurs PLN przez większą część roku, który powodował wzrost kosztów pobytu w Polsce dla cudzoziemców.

Koincydencja czasowa tych przyczyn spowodowała nałożenie się ich skutków i spogęgowanie efektów w postaci spadku liczby przyjazdów. Znaczący spadek przyjazdów turystów (prawie o 19 %) wystąpił także w I kwartale 2009 r. Dotyczył on głównie przyjazdów turystów z Niemiec. W tym samym okresie nastąpiło też poważne obniżenie liczby cudzoziemców korzystających z bazy noclegowej w Polsce (spadek o 13,2 % w stosunku do I kwartału 2008 r.). Spadek liczby przyjazdów zagranicznych turystów odbił się niekorzystnie na wynikach obiektów noclegowych – szczególnie wyższej kategorii. Fakt ten jedynie częściowo rekompensował wzrost liczby gości krajowych (o prawie 9 % w 2008 r. w stosunku do roku 2007) [Dziedzic, Łopaciński, Saja, Szegidewicz, 2009].

Pod względem liczby gości nocujących w obiektach hotelarskich rok 2008 należy ocenić pozytywnie. Okres przedkryzysowy nie odbił się wyraźnie na polskim hotelarstwie. Złożyły się na to: dobra koniunktura w gospodarce i wzrost aktywności w wewnątrz krajowym segmencie wyjazdów biznesowych (w tym: konferencji i spotkań), wzrost zarobków Polaków oraz poprawa oferty hotelowej, tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Także od strony podaży hotelowej rok 2008 należy ocenić jako korzystny (wg danych GUS przybyło wówczas 118 nowych hoteli, co jest największym rocznym wzrostem w dziejach polskiego hotelarstwa po II wojnie światowej [Turystyka..., 2010; Turyści..., 2010]). Relacje liczby obiektów powstałych w ostatnich 15 latach do starszych powodują, że Polska ma hotele stosunkowo nowoczesne (60 % hoteli zbudowano po 1994 r.). W 2009 r. było 6,9 tys. obiektów noclegowych, które dysponowały 606,9 tys. miejsc do spania. W tej liczbie mieszczą się 1634 hotele (oferujące 165,6 tys. miejsc noclegowych). Oznacza to wzrost o 6,3 % w stosunku do roku 2008. Ogółem w latach 2000–2009 liczba hoteli wzrosła o 710 obiektów, a przyrost miejsc noclegowych wyniósł 70,5 tys. (74,1 %). Polska zajmuje aktualnie 15. miejsce na liście krajów o najwyższej liczbie miejsc noclegowych, ale w rankingu liczby miejsc na 10 tys. mieszkańców – miejsce przedostatnie, wyprzedzając jedynie FYROM (Macedonię).

Dane dotyczące liczby nowo powstających obiektów budzą jednak niepokój wielu hotelarzy, którzy, obserwując spadek liczby turystów zagranicznych w kontekście wzrostu liczby konkurentów, słusznie obawiają się pogorszenia wyników finansowych swoich obiektów. Obawy te znalazły potwierdzenie w 2009 r., który należy uznać za pierwszy rok kryzysu gospodarczego. Można było wówczas zaobserwować poważne spadki wszystkich podstawowych wskaźników obrazujących sytuację ekonomiczną europejskich hoteli. Średnie wykorzystanie pokoi hotelowych spadło o 6,2 punktu procentowego, średnia cena za pokój spadła o 16 %, a średni przychód z pokoju o 21,2 %.

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej wskaźniki te były jeszcze bardziej niepokojące: średnia uzyskana cena za pokój w tym rejonie spadła w ciągu roku z 138 do 113 USD [Turystyka..., 2010].

W Polsce spadły nakłady inwestycyjne na budowę obiektów zakwaterowania i gastronomii (w 2009 r. wyniosły one 704,0 mln zł, co stanowiło spadek o 10,8 % w stosunku do 2008 r.). Natomiast wartość inwestycji rozpoczętych w 2009 r. wyniosła 302 mln zł, co stanowiło wzrost o 44,5 % w stosunku do roku poprzedniego [Turystyka..., 2010].

Liczba turystów korzystających z hoteli w 2009 r. wyniosła nieco powyżej 10,6 mln i była o ponad 0,1 mln (1 %) niższa niż rok wcześniej. Należy jednak podkreślić, że przez okres poprzednich siedmiu lat obserwowano wyraźny trend wzrostowy w ogólnym popycie na usługi hotelowe i znaczny przyrost osób nocujących. Dopiero rok 2009 przyniósł poważny spadek. Spośród liczących się rynków najbardziej spadła liczba turystów z Rosji (o 17,7 %) oraz z Wielkiej Brytanii (o 12,3 %). Większość turystów zagranicznych korzysta z hoteli trzygwiazdkowych (ponad 42 %). Największe spadki liczby gości zagranicznych odnotowano w pierwszych miesiącach 2009 r. – później sytuacja się poprawiała. W pierwszym kwartale 2010 r. liczba zagranicznych gości hotelowych w stosunku do pierwszego kwartału 2009 r. wzrosła o ok. 6 % [Dziedzic, Łopaciński, Saja, Szegidewicz, 2009].

Na podstawie przedstawionych danych można przyjąć, iż kryzys gospodarczy stał się odczuwalny dla branży hotelowej już od 2008 r. Z tego względu badania prowadzone w polskich obiektach hotelowych w ramach badań statutowych Katedry Turystyki SGH „Reagowanie branży turystycznej na sytuacje kryzysowe” przeprowadzono w dwóch etapach. Celem pierwszego z nich było ustalenie, czy zjawiska kryzysowe w światowej i polskiej gospodarce wywarły dostrzegalny wpływ na funkcjonowanie badanych obiektów. Celem drugiego etapu było ustalenie, jakiego rodzaju działania podejmowali kierownicy poszczególnych hoteli, w celu przezwyciężenia zjawisk kryzysowych bądź w celu zabezpieczenia się przed ewentualnym spadkiem przychodów³.

Badanie poziomu średniej rocznej frekwencji w wytypowanych obiektach wskazuje na istotny spadek obłożenia w 2008 r., a następnie poprawę w 2009 r. Skala tych zmian była szczególnie widoczna w przypadku hoteli 4-gwiazdkowych, gdzie średnie roczne obłożenie spadło z poziomu 69 % w 2007 r. do 59 % w 2008 r. Hotele 3-gwiazdkowe odnotowały stosunkowo łagodny spadek (z 63 % do 57 %), dzięki przejściu części ruchu turystycznego z obiektów 4-gwiazdkowych (dotyczy to w równej mierze hoteli biznesowych, jak i wypoczynkowych)⁴. Pogłębiona analiza danych wskazuje, że w mniejszym stopniu wspomniane spadki odczuły hotele sieciowe niż hotele niezależne (szczególnie w obszarze turystyki biznesowej), co potwierdza tezę o silnym przywiązaniu ruchu biznesowego do standardów sieciowych. Istotna pozostaje też kwestia lokalizacji: hotele położone w ośrodkach miejskich stanowiących ważne centra biznesowe w mniejszym stopniu odczuły zmiany, chociaż utrzymanie poziomu frekwencji odbywało się kosztem ceny noclegu.

W zakresie obsługi dużych imprez nastąpiło przesunięcie w kierunku obiektów niższej kategorii. Podobnie zareagowały biura turystyczne, zdecydowanie częściej poszukujące tańszych noclegów. Zmuszało to obiekty 4-gwiazdkowe do znaczących ustępstw cenowych, co w praktyce oznaczało, że podpisanie umowy *allotmentu* z touroperatorem możliwe było tylko w przypadku ustalenia ceny noclegu na poziomie zbliżonym do propozycji hoteli 3-gwiazdkowych (aspekt ten podkreśliło w swoich wypowiedziach 18 kierowników, z 23 badanych, obiektów 4-gwiazdkowych).

Analiza zależności między wielkością obiektu i jego funkcją wiodącą a poziomem frekwencji wykazała, że najlepiej poradziły sobie hotele średniej wielkości (50–150 pokoi), a najsłabiej hotele małe (poniżej 50 pokoi). Prawdopodobnie wynik ten należy powiązać z faktem, że hotele średnie i duże (ze względu na posiadany potencjał gastronomiczny i zaplecze noclegowe) znacznie częściej angażują się w obsługę dużych imprez i zorganizowanych grup turystycznych, podczas gdy hotele małe częściej bazują na klientach indywidualnych.

Zmiany w zakresie zarządzania obiektami hotelowymi w warunkach kryzysu gospodarczego – wyniki badań własnych

Podsumowując pierwszy etap badań, należy wskazać, że zjawiska kryzysowe odczuwalne są w polskim hotelarstwie od początku 2008 r., głównie w sektorze hoteli 4–5-gwiazdkowych za sprawą znaczącego spadku liczby turystów biznesowych. Część tego ruchu przejęły hotele trzygwiazdkowe, głównie ze względu na oszczędności, do jakich zmuszone zostały zarówno polskie, jak i zagraniczne firmy oraz touroperatorzy. Celem drugiego etapu badań było ustalenie, jaki wpływ na stosowane metody zarządzania obiektami hotelowymi wywarły wspomniane problemy.

Już pobieżna analiza podejmowanych działań i wdrażanych zmian wskazała na istotne różnice w tym obszarze między hotelami sieciowymi a niezależnymi. Działania podejmowane na poziomie sieci hotelowych, będące reakcją na zjawisko kryzysu gospodarczego obejmowały⁵:

- fuzje i przejęcia,
- tworzenie nowych ofert produktowych,
- poszerzanie asortymentu świadczonych usług,
- dywersyfikację produktu,
- opracowanie nowych standardów wyposażenia i obsługi,
- zmiany w obszarze projektu architektonicznego i wyposażenia wewnątrz,
- zarządzanie relacjami między franczyzodawcą a franczyzobiorcą,
- integrację rachunkowości i zarządzania oraz rachunkowości i marketingu,
- zarządzanie marką,

- programy lojalnościowe (relacje z klientami i dostawcami),
- doskonalenie pozycjonowania produktu,
- zmiany w zakresie dystrybucji oferty,
- silniejsze motywowanie pracowników sprzedaży,
- zwiększenie skali szkoleń pracowniczych.

Niektóre z wymienionych działań miały charakter sekwencyjny (np. szkolenia, motywowanie, zmiana sposobów pozycjonowania oferty) lub w sposób logiczny były ze sobą powiązane (nowe standardy obsługi i wyposażenia, szkolenia, zmiany architektoniczne, dywersyfikacja produktu). Niektóre wywoływały konieczność podejmowania działań wcześniej nieplanowanych – w szczególności dotyczy to sytuacji, gdy zmiana relacji między franczyzodawcą a franczyzobiorcą rzutowała na kształt umowy i/lub prowadziła do konfliktu, którego efektem było przejęcie przedsiębiorstwa lub rozwiązanie umowy franczyzowej z nieuchronnymi jego konsekwencjami.

Działania podejmowane na poziomie pojedynczego obiektu obejmowały:

- 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 zmiany 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 zarządzanie operacyjne (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.

Wszelkie podejmowane działania należy podzielić na działania o charakterze inwestycyjnym i działania ukierunkowane na kontrolę kosztów. Ścisły podział możliwy jest jedynie w krótkim okresie, ponieważ liczne działania podejmowano kosztem określonych nakładów (czasowych, finansowych, organizacyjnych) z nadzieją na obniżenie kosztów działalności obiektu w długim okresie. Wymienić tu należy chociażby zarządzanie przez jakość (podejmowane przede wszystkim z myślą o przyszłym ograniczeniu kosztu błędów i reklamacji), szkolenia i nowe metody motywowania personelu, zmiany struktury organizacyjnej obiektu, wydzielanie części usług (outsourcing) i poszukiwanie nowych partnerów handlowych.

Charakter podejmowanych działań, ich skala i zaangażowanie personelu w dużej mierze zależą od tzw. marketingu wewnętrznego i umiejętności stwarzania przyjaznego klimatu wokół nowych koncepcji zarządzania i/lub sposobu prowadzenia biznesu. W grupie badanych obiektów, na podstawie wypowiedzi respondentów, zidentyfikowano kilka kluczowych metod zarządzania. Należą do nich:

- zarządzanie wiedzą,
- reengineering,
- lean management (LM),
- zarządzanie jakością (QM),
- benchmarking,
- outsourcing,
- franczyza hotelowa.

Blizsza analiza sposobu rozumienia niektórych metod zarządzania wskazała, że wdrażane są one w niezwykle wąskim zakresie lub wręcz źle rozumiane. Takim przykładem jest chociażby zarządzanie wiedzą, które w pełnej swojej postaci stosowane było tylko w jednym obiekcie (sieciowym). Część z wymienionych metod powszechnie stosowana jest już w przedsiębiorstwach usługowych, ale nie zawsze spotyka się z zainteresowaniem ze strony gestorów bazy noclegowej. Czasem wynika to z niskiego poziomu wiedzy i znajomości poszczególnych metod, częściej zaś z przekonania, że możliwość ich aplikacji w warunkach branży hotelarskiej jest bardzo niska i nieefektywna.

W przypadku poszczególnych metod następowały dość duże zmiany, np. wyraźny wzrost liczby hoteli wystąpił w obszarze zarządzania jakością (prawie o 20 %), benchmarkingu (o 13 %) i lean managementu (o 8 %). Nieco mniejszy był przyrost liczby hoteli stosujących outsourcing i franchising. W przypadku outsourcingu przyczyną jest zapewne i tak bardzo wysoki wskaźnik obiektów stosujących tę metodę.

Wzrost liczby hoteli stosujących tę czy inną metodę zarządzania musi być związany z sytuacją kryzysową. Natomiast w wywiadach prowadzonych z kierownictwem poszczególnych obiektów potwierdzono tę zależność – menedżerowie podkreślali fakt, że trudności finansowe i niska frekwencja skłoniły ich do poszukiwania całkowicie nowych metod zarządzania.

Z aspektem franczyzy ściśle wiąże się zakres i charakter więzi partnerskich utrzymywanych przez obiekty hotelowe. W wielu przypadkach zasady doboru kontrahentów określone są w umowie franczyzowej i nie zawsze franczyzobiorca zachowuje dowolność w tym obszarze. W wielu przypadkach korzyści skali przemawiają za wspólnym dokonywaniem zakupów, ale okres kryzysu gospodarczego wymusił na wielu potencjalnych dostawcach drastycznie obniżki cen, z których nie mogli skorzystać franczyzobiorcy, związani ścisłymi umowami⁶. Podobna obserwacja dotyczy usług szkoleniowych – na tym rynku spadek cen w okresie recesji był dość znaczący (zależnie od regionu Polski od 10 do 20 %), ale franczyzobiorcy zazwyczaj kierowani są do usługodawców wyznaczonych przez sieć. Hotelarze krytykowali też „wymuszanie” prowadzenia szkoleń w okresie, kiedy

trudności finansowe zmuszają do oszczędności. Zaskakującym wynikiem było spostrzeżenie, że zarówno w obiektach sieciowych (65 %), jak i niesieciowych (96 %) dominuje przekonanie, iż w okresie recesji przynależność do sieci nie jest korzystnym rozwiązaniem. Jedynie 35 % menedżerów obiektów sieciowych wskazywała na przewagę korzyści:

- silna, ugruntowana marka, szczególnie ważna w zakresie turystyki biznesowej,
- korzyści skali w obszarze zakupów, modernizacji obiektów, usług szkoleniowych,
- dostęp do wsparcia i doświadczenia menedżerów pozostałych obiektów skupionych w sieci oraz nowoczesnych technik marketingowych i wspomagających zarządzanie,
- współdziałanie w zakresie tworzenia nowych ofert,
- większe możliwości w obszarze kształtowania i wdrażania programów lojalnościowych,
- lepsze możliwości dystrybucji oferty,
- więcej możliwości motywowania pracowników (vouchery pracownicze, rotacja wewnątrz sieci, szkolenia wewnętrzne).

Ważnym aspektem badań były przyczyny i skala stosowania outsourcingu (wydzielania) funkcji obiektu hotelowego poza macierzyste przedsiębiorstwo. Najchętniej korzystają z niego hotelarze działający w warunkach silnej sezonowości. Wydzielanie funkcji jest wówczas najważniejszą możliwością ograniczenia kosztów. Wyniki badania wskazują, że aż 85 % hoteli miejskich, biznesowych stosuje wydzielenie funkcji, podczas gdy wśród hoteli wypoczynkowych wskaźnik ten wynosi zaledwie 46 %. W dużej mierze wynika to z problemu pozyskania właściwego partnera (usługodawcy) poza centrami miejskimi. Często – szczególnie w małych obiektach – czynnikiem zniechęcającym do wydzielenia usług była konieczność dokonania zmian w obrębie struktury organizacyjnej obiektu i/lub podziału obowiązków (w tym redukcja części personelu). Szczególnie w małych społecznościach (6 obiektów) względy społeczne przeważały nad kwestią efektywności ekonomicznej.

Badania potwierdzają, że podstawowym celem stosowania outsourcingu jest chęć ograniczenia kosztów, a dopiero w dalszej kolejności koncentracja na rozwoju własnych kluczowych kompetencji [Perechuda, Nawrocka, 2008, s. 49]. Niektórzy respondenci, poza chęcią ograniczenia kosztów, wymieniali jednocześnie zamiar redukcji personelu. Inni traktowali tę redukcję jako oczywisty element oszczędności (kosztów pracy). Znacząca (65 %) część menedżerów wskazywała na tak ważną przesłankę, jak chęć podniesienia jakości usług. Niektórzy wskazywali wprost, że w okresie silnej recesji muszą powiązać dwa, zdawałoby się wzajemnie sprzeczne, elementy: redukcję kosztów i wzrost poziomu jakości usług. Delegowanie części usług pozwala osiągnąć ten cel. Podobny aspekt dotyczy zakresu obowiązków i odpowiedzialności kierownictwa obiektu, które, przekazując na zewnątrz część odpowiedzialności, może więcej czasu i uwagi poświęcić zadaniom wewnętrznym.

Poza kwestią kosztów ważnym czynnikiem przesądzającym o stosowaniu outsourcingu jest ryzyko wystąpienia luki popytowej. Na aspekt elastyczności działania i reago-

wania na zmiany w otoczeniu obiektu wskazało 55 % respondentów. Kierownicy podkreślali, że szczególnie w obszarze działalności gastronomicznej i usług porządkowych muszą liczyć się z tak dużymi wahaniami popytu, że samodzielne zapewnienie odpowiedniej jakości i tempa pracy przekraczałoby ich możliwości.

Podsumowując wątek outsourcingu, należy podkreślić, że najczęściej wykorzystują usługi zewnętrzne hotele trzygwiazdkowe, hotele sieciowe (ok. 90 %), duże (powyżej 150 miejsc noclegowych), działające w dużych ośrodkach miejskich. Wydzielanie dotyczy wówczas zazwyczaj kilku lub kilkunastu funkcji jednocześnie, przy czym najczęściej outsourcing dotyczy usług ochrony mienia, porządkowych, pralniczych i gastronomicznych. W żadnym z badanych obiektów nie odnotowano delegowania funkcji zarządzania, choć w dwóch obiektach sieciowych kadrę kierowniczą stanowili menedżerowie kontraktowi związani umową na okres 2 lat. Firmom w otoczeniu największą gamę usług powierzają obiekty duże, hotele 3-gwiazdkowe, szczególnie sieciowe. Głównymi przyczynami niechęci do wydziałania funkcji przedsiębiorstwa na zewnątrz jest zdaniem respondentów:

- utrata kontroli nad procesem,
- obawa przed zachowaniem oportunistycznym partnera (dostawcy usług),
- uzależnienie się od dostawcy (utrata dobrej pozycji negocjacyjnej),
- trudności organizacyjne i koszty na etapie wdrażania outsourcingu.

Obok franczyzy i outsourcingu ważną metodą zarządzania stosowaną w badanych hotelach trzy- i czterogwiazdkowych okazał się benchmarking, zyskujący swoją rangę w hotelach dwugwiazdkowych dopiero w 2008 i 2009 r. Respondenci wyjaśniali wprost, że w obliczu trudności, jakie przeżywały hotele na przełomie lat 2007 i 2008, po raz pierwszy zaczęli interesować się tą metodą, poszukując najlepszych, wzorcowych rozwiązań, które mogliby zastosować we własnych obiektach. Nasilająca się konkurencja w połączeniu z zagrożeniami, jakie przyniósł kryzys gospodarczy, nie pozwalała dłużej tkwić w ramach dotychczasowych rozwiązań i sposobów działania. Niestety, hotele niższej kategorii, szczególnie obiekty małe, często dysponują ograniczonymi środkami budżetowymi i niewystarczającymi (pod względem liczebnym i jakościowym) zasobami ludzkimi, co nie pozwala im samodzielnie opracowywać, wdrażać i testować nowych strategii. Jedynym rozwiązaniem w takim przypadku jest uczenie się strategii, procesów i metodologii pracy od siebie wzajemnie, drogą obserwacji działalności innych podmiotów rynkowych.

Respondenci podkreślali, że zazwyczaj zainteresowani są naśladowaniem przedsiębiorstw tej samej branży, ponieważ adaptowanie wzorców dobrych praktyk z innych branż wydaje się zbyt trudne lub niemożliwe. Problemem często okazuje się dobór przedmiotu porównania. Może nim być całe przedsiębiorstwo, jego struktura, miejsca pracy, usługi, pakiety usług. W badanych obiektach hotelowych najczęściej (85 % obiektów) stosowano benchmarking procesów marketingowych (metod kampanii promocyjnej, programów lojalnościowych, sposobów pozycjonowania produktu, systemów dystrybu-

cji, polityki cenowej itp.). Na drugim miejscu (65 % obiektów) znalazł się benchmarking struktury organizacyjnej (w tym skali stosowanego outsourcingu), następnie pakietów usług (60 % obiektów).

Respondenci deklarowali najczęściej stosowanie benchmarkingu konkurencyjnego (85 % obiektów), a w przypadku hoteli sieciowych i członków stowarzyszeń marketingowych – benchmarkingu wewnętrznego (65 %), który ma tę podstawową zaletę, że praktycznie nie istnieją bariery w dostępie do potrzebnych informacji, a przedsiębiorstwo posiada pełne prawa do stosowania wybranych rozwiązań. Wadą jest brak możliwości porównania z innymi uczestnikami rynku oraz brak innowacyjnych, odmiennych rozwiązań, ze względu na zunifikowany system zarządzania i marketingu. Dlatego benchmarking wewnętrzny stosowany jest zazwyczaj uzupełniająco dla rozpowszechniania dobrych praktyk w ramach tej samej firmy, do czego zresztą powołane są sieci franczyzowe i stowarzyszenia marketingowe.

Największym plusem benchmarkingu konkurencyjnego – tak chętnie stosowanego w badanych obiektach (85 % wskazań) – jest brak problemów związanych z dostosowywaniem metod (porównanie dotyczy przedsiębiorstwa z tej samej branży). Problemem jest natomiast dostęp do interesujących danych, ponieważ jedynym sposobem ich pozyskania jest zakup usług konkurencji oraz analiza ich atrybutów umożliwiających odwrotne projektowanie (*reverse engineering*).

Stosowanie benchmarkingu funkcjonalnego – głównie w zakresie kształtowania programów lojalnościowych (tu podpatrywano rozwiązania stosowane przez linie lotnicze i wielobranżowe systemy lojalnościowe typu *Payback*) – deklarowało 34 % respondentów. Respondenci deklarowali ponadto częste wykorzystywanie tak podstawowych źródeł wiedzy i wzorców do benchmarkingu, jak prasa branżowa, targi i szkolenia zewnętrzne.

W żadnym z badanych obiektów hotelowych kierownictwo nie stosuje tzw. podejścia procesowego⁷, które jest podstawowym narzędziem służącym racjonalizacji struktury organizacyjno-własnościowej. Ta forma zarządzania znalazła już swoje miejsce w produkcji przemysłowej oraz licznych usługach (głównie finansowych), ale z dużym trudem toruje sobie drogę w hotelarstwie. Nieumiejętność aplikacji podejścia procesowego w realiach obiektu hotelowego wynika z przekonania, iż jedynym właściwym sposobem analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelowego jest kontrola efektywności poszczególnych pionów organizacyjnych (najczęściej w badanych hotelach występowały cztery piony: część noclegowa, gastronomia, housekeeping i zaplecze konferencyjne lub rekreacyjne). Ten sposób myślenia świadczy o poważnych niedoborach wiedzy, w tym braku znajomości zasad nowoczesnego marketingu, w którym proces tworzenia wartości przebiega od i do klienta, w poprzek wszelkich struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Bez zastosowania tego narzędzia bardzo trudna jest racjonalizacja procesów wytwórczych i usługowych zachodzących w firmie.

Pomimo niezajomości sensu podejścia procesowego, niektóre działania podejmowane przez kierownictwo badanych obiektów świadczyły o intuicyjnym stosowaniu tego

narzędzia. W kilku przypadkach (8 obiektów) podjęto nawet decyzje o zmianie struktury organizacyjnej hotelu i/lub zmianie liczebności wybranych komórek. Reinżynieria, czyli przeprojektowanie procesów w firmie, znajdujące odzwierciedlenie w jej konstrukcji organizacyjnej (Business Process Reengineering – BPR), jest wyróżniane w ramach zarządzania procesowego jako jego najbardziej radykalna forma. Większość badanych obiektów *de facto* stosowało tę metodę lub wybrane jej elementy, ale tylko 20 % respondentów bez wahania wybrało tę opcję, jako stosowaną metodę zarządzania (menedżerowie świadomi byli jej nazwy i zasad realizacji). Pogłębiony wywiad pozwolił jednak zidentyfikować działania z obszaru BPR w większości badanych obiektów, choć w wielu z nich stosowany był tylko jeden wybrany obszar (element). Największe zmiany wywołane BPR w analizowanych obiektach były widoczne w obszarze:

- organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (rekonfiguracja komórek organizacyjnych, likwidacja części z nich) – 80 % badanych obiektów,
- zasobów ludzkich i organizacji pracy (zwiększenie skali delegowania uprawnień, zmiana systemu kontroli jakości pracy, nowe systemy motywowania personelu) – 65 % obiektów – 60 % hoteli,
- relacji z klientem – 65 % obiektów,
- zmiany organizacji współpracy z dostawcami i podwykonawcami (silna integracja, dbałość o obopólne korzyści) – 45 % obiektów,
- technologii (poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, szybszy obieg informacji) – 55 % hoteli.

Część respondentów utożsamiała BPR z lean managementem, określanym też jako „odchudzanie organizacji”. W obu przypadkach może bowiem chodzić o likwidację wybranych komórek, struktur i nawet miejsc pracy, które nie przynoszą wzrostu wartości dla klienta. „Odchudzanie” w badanych obiektach polegało jednak przede wszystkim na ograniczaniu pewnych funkcji (np. rezygnacja z gromadzenia zapasów na rzecz doboru dostawców działających w trybie *just in time*, dotyczyło to zwłaszcza chemii gospodarczej i zapasów żywności w restauracji), które może następować bez radykalnej przebudowy struktury firmy. Ważnym elementem LM wskazywanym przez respondentów okazała się orientacja na delegowanie uprawnień, decentralizacja odpowiedzialności i kompetencji, tworzenie małych struktur zespołowych zorientowanych na realizację konkretnych zadań (np. obsługę konkretnej konferencji lub bankietu) oraz przeobrażenia w dziedzinie przygotowania zawodowego personelu i kształtowania postaw pracowniczych (w tym np. stosowanie rotacji wewnętrznej pracowników zależnie od potrzeb w obszarze poszczególnych stanowisk pracy, wielozadaniowość lub nawet rezygnacja ze ścisłego podziału personelu na pionory organizacyjne).

Interesującym uzupełnieniem przedstawionych wyników badań może być opinia menedżerów poszczególnych obiektów oraz ich pracowników nt. wdrożonych metod, ich skuteczności i poziomu akceptacji ze strony załogi. 70 % respondentów przyznało, że zmiany organizacyjne, strukturalne, własnościowe i technologiczne budzą silny sprze-

ciw lub co najmniej niechęć załogi (w tym nierzadko kierownictwa średniego szczebla). 45 % menedżerów oceniło pozyskanie przychylności personelu dla nowych metod zarządzania lub modyfikacji dotychczas stosowanych jako trudne lub bardzo trudne. W dwóch przypadkach próba wdrożenia nowego systemu motywowania personelu spotkała się z tak silnym sprzeciwem załogi, że odstąpiono od próby jego wdrożenia. Tylko 10 % respondentów uznało, że opisywane zmiany udało się wdrożyć bez zbędnej zwłoki i sprzeciwu załogi, a zaledwie 6 dyrektorów stwierdziło, że podejmowane przez nich działania naprawcze zyskały aprobatę, a nawet silne wsparcie podwładnych.

W tych nielicznych przypadkach dyrektorzy obiektów optymistycznie zwracali uwagę, że w kryzysie ludzie są bardziej skłonni do współpracy i konsensusu. Dotyczy to zarówno spraw wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i poddostawców oraz klientów. Otwierają się nowe możliwości obniżania kosztów przez np. zaangażowanie pracowników w optymalizację czy możliwość renegotjacji warunków z dostawcami. Trudne do przeprowadzenia w innej sytuacji zmiany kultury organizacyjnej w okresie kryzysu można było wesprzeć silną orientacją na cele, dyscypliną pracy, otwartą komunikacją, gotowością do zmian. W trzech z badanych obiektów wdrożono nowy system mierników efektywności pracy. Już samo jego wprowadzenie podniosło efektywność o 10 %. Kierownicy wspomnianych obiektów uważali też, że kryzys nie oznacza rezygnacji z rozwoju. Podkreślali, że w tym okresie bardziej niż kiedykolwiek można (i warto) było rozwijać ludzi przez stawianie im ambitniejszych celów optymalizacyjnych, szersze możliwości szkoleń. W dwóch hotelach podjęto decyzję, że zamiast zwolnień pracowników lepiej jest przesunąć te osoby do zadań związanych wyłącznie z rozwojem i usprawnianiem przedsiębiorstwa. Stworzono intensywny proces rozwojowy dla tej grupy, mający na celu przygotowanie ich do roli trenerów wewnętrznych. Oczywiście jednoczesnym zamierzeniem kierownictwa było przyszłe ograniczenie kosztu, wynikającego z zaangażowania zewnętrznych firm szkoleniowych. Takiemu podejściu sprzyjało wspomniane wcześniej mniejsze obciążenie czasowe i organizacyjne załogi obiektu.

Wywiady z kierownikami poszczególnych obiektów znajdowały podsumowanie w prośbie o określenie, na ile stosowanie nowych metod zarządzania wynikało z obawy przed skutkami kryzysu oraz w jakim stopniu wdrożone metody złagodziły skutki recesji. W większości obiektów (68 %) podkreślano, że co najmniej jedna z omawianych metod zarządzania wdrożona została w badanym okresie w reakcji na odczuwalne lub przewidywane zjawiska kryzysowe. Pozostałe obiekty poprzestały na wcześniej stosowanych metodach zarządzania bądź to wierząc, że są one wystarczająco efektywne, bądź nie znajdując żadnego wsparcia ani źródeł wiedzy nt. możliwości poszerzenia spektrum stosowanych narzędzi menedżerskich, które w szczególności sposób byłyby ukierunkowane na sytuacje kryzysowe czy poprawę efektywności działania.

Ponad połowa respondentów podkreślała, że bez istotnych zmian w zakresie stosowanych metod zarządzania skutki zjawisk kryzysowych byłyby znacznie bardziej odczuwalne. W trzech przypadkach wskazano, że sytuacja finansowa obiektów była na

tyle zła, że zmianę metod zarządzania oraz opracowanie programu naprawczego wymusili kredytodawcy (banki). Prawie 60 % respondentów na tyle wysoko oceniło efektywność nowo wdrożonych metod, że zadeklarowało zamiar utrzymania tych narzędzi jako istotnego źródła oszczędności i/lub wyraźnej poprawy efektywności funkcjonowania swoich obiektów. Ta sama grupa respondentów uznała, że w pewnym sensie kryzys wywarł na ich obiekty „odświeżający” wpływ, pozwolił obiektywnie ocenić jakość i efektywność stosowanych metod zarządzania oraz zmobilizować siły do wprowadzenia zmian, na które często brakuje energii w codziennej, czasochłonnej działalności operacyjnej hotelu.

Podsumowanie

Jak każda inna dziedzina ludzkiej działalności, zarządzanie ulega przeobrażeniom związanym z rozwojem wiedzy, kultury, poziomem technologicznym, a nawet modą. Lata 90. XX wieku zaowocowały pojawieniem się i gwałtownym upowszechnieniem licznych metod i technik zarządzania, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i nasilonej rywalizacji. Kryzys gospodarczy, który niezwykle szybko rozprzestrzenił się w skali świata, w naturalny sposób wymusił na przedsiębiorstwach konieczność zainteresowania się tymi metodami, które ukierunkowane są na podnoszenie efektywności działań i obniżenie kosztów, przy jednoczesnej poprawie (lub co najmniej zachowaniu poziomu) jakości i intensyfikacji wielkości sprzedaży.

Hotelarstwo ucierpiało w wyniku zjawisk kryzysowych zarówno w obszarze turystyki wypoczynkowej (spadek zamożności potencjalnych klientów), jak i w sektorze biznesowym (program restrukturyzacji wydatków firm, poszukiwanie oszczędności). Zależnie od lokalizacji, zasobów finansowych, docelowego rynku usługobiorców, hotelarze od początku 2008 roku podejmowali różnorodne działania mające na celu ograniczenie negatywnych skutków recesji. Część z nich poszukiwała wsparcia i doświadczenia w międzynarodowych systemach hotelowych, inni decydowali się zachować niezależność, a rozwiązań wzorcowych poszukiwali drogą benchmarkingu. Praktycznie wszystkie badane obiekty sięgały po rozwiązania umożliwiające ograniczenie kosztów działalności bez uszczerbku dla jakości (outsourcing, lean management, reinżynieria procesów). Niektóre obiekty koncentrowały się jedynie na przeobrażeniach w zakresie wykorzystania majątku trwałego i zasobów finansowych, inne sięgnęły po bardziej wyrafinowane działania z zakresu kompetencji miękkich, zarządzania zasobami ludzkimi, nowoczesnych strategii marketingowych. Wiele obiektów po raz pierwszy zdecydowało się na stosowanie benchmarkingu, mając nadzieję na opracowanie nowej strategii firmy, jakości produktu lub identyfikację kluczowych czynników sukcesu przez ich porównywanie do podejść stosowanych przez konkurencję lub liderów rynku.

Przypisy

¹ Pod pojęciem kryzysu gospodarczego w niniejszym opracowaniu rozumiane są procesy zachodzące w gospodarce światowej od sierpnia 2008 r., tj. od czasu gwałtownych spadków cen surowców, załamania wiarygodności instytucji finansowych o znaczeniu globalnym, spadku cen nieruchomości, silnego obniżenia się indeksów na głównych światowych giełdach, zwiększenia wskaźników bezrobocia na głównych rynkach, a w konsekwencji obniżenia się popytu i zmniejszenia wartości wymiany handlowej. W takim rozumieniu czas od ujawnienia się załamania na rynku kredytów *subprime* (lato 2007 r.) do sierpnia 2008 r. uznano za okres przedkryzysowy.

² http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/.

³ Opis metody badania przedstawiono w opracowaniu M. Kachniewska, Wpływ kryzysu gospodarczego na strategię zarządzania obiektami hotelowymi (www.kachniewska.net/czytelnia), dostęp 12.12.2011.

⁴ Patrz: Reagowanie branży turystycznej na sytuację kryzysową. Badania statutowe, Katedra Turystyki, SGH, Warszawa 2010–2011, masz. pow.

⁵ Wyniki badań własnych, częściowo opublikowane w: M. Kachniewska, Wpływ kryzysu..., op.cit.

⁶ Ibidem.

⁷ Proces rozumiany jest w tym przypadku jako zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa już „na wejściu” w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi.

Bibliografia

Dziedzic T., Łopaciński K., Saja A., Szegidewicz J., 2009, Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na stan i perspektywy rozwoju sektora turystyki w Polsce, Warszawa (http://dms.msport.gov.pl/app/document/file/1054/raport_nt_kryzysu.pdf?field=file1).

Kachniewska M., 2011, Wpływ kryzysu gospodarczego na strategię zarządzania obiektami hotelowymi (www.kachniewska.net/czytelnia), dostęp 12.12.2011

Perechuda K., Nawrocka E., 2008, Sieci outsourcingowe w przedsiębiorstwach hotelarskich Dolnego Śląska, [w:] Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym, red. J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice

Strategie firm w kryzysie, lipiec 2009 (<http://www.4results.pl/images/stories/file/aktualnosci>), dostęp 10.12.2011

Turystyka w 2009 r., 2010, GUS, Warszawa

Turyci zagraniczni w turystycznej bazie noclegowej w 2009 r., 2010, GUS, Warszawa

The impact of economic crisis on hotel management practices

Summary

There are two main objectives of the presented study: the first one is to indicate the influence of the global crisis on the condition of the Polish hotel sector. The second one is to indicate changes occurring in the hotel management practices in reaction to

the current economic crisis. The research carried out in the Polish hotel sector in the years 2008-2010 confirmed that the economic situation and financial results of the Polish hotels were influenced in both segments: business and leisure tourism as the result of a decrease in corporate spending, as well as the wealth of individual tourists. The research results presented in the paper allow the conclusion that hotel managers have undertaken different actions aimed at reducing the impact of the economic crisis. Some of them decided to take advantage of the aid and experience of international hotel chains, while other preferred to stay independent and sought to find the best practices using the method of benchmarking and then adopting business process reengineering, lean management practices and outsourcing of some hotel functions.

Keywords: benchmarking, franchise, lean management, outsourcing, hotel management, quality management

Słowa kluczowe: benchmarking, franczyza, lean management, outsourcing, zarządzanie hotelami, zarządzanie jakością