

MONOGRAFIA NAUKOWA

Współczesne wyzwania zarządzania w innowacyjnym hotelarstwie



REDAKCJA NAUKOWA:

Kinga Podleśna

Hanna Górską-Warsewicz

Maciej Dębski

Współczesne wyzwania zarządzania w innowacyjnym hotelarstwie

REDAKCJA NAUKOWA:

Kinga Podleśna

Hanna Górską-Warsewicz

Maciej Dębski

Rodzaj opracowania: Monografia naukowa

Redakcja naukowa: dr Kinga Podleśna
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0009-0001-0516-0439

dr hab. Hanna Górską-Warsewicz
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
ORCID: 0000-0002-5110-7583

dr Maciej Dębski, prof. SAN
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0000-0002-8339-5073

Recenzja: dr Jacek Oleksiejuk
AWF Józefa Piłsudskiego w Warszawie
ORCID: 0000-0003-2654-1078

Korekta językowa: Małgorzata Szewczyk, Julia Szypulska
Skład i projekt okładki: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Publikacja sfinansowana ze środków TOP Touristik sp. z o.o.



Copyright © Społeczna Akademia Nauk 2025
ISBN: 978-83-66781-22-1



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
ul. Sienkiewicza 9
90-113 Łódź
wydawnictwo@san.edu.pl

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1	
Innowacyjny wymiar gościnności w dobie transformacji: współczesne wyzwania zarządzania w sektorze hotelarskim	13
Kinga Podleśna	
Patrycja Wiśniewska	
Rozdział 2	
Badanie jakości usług hotelarskich metodą tajemniczego klienta	25
Jacek Sosnowski	
Rozdział 3	
Innowacyjne podejście do oceny jakości usług hotelarskich na przykładzie obiektu Belvedere Resort & Spa	35
Kinga Podleśna	
Radosław Sendrowski	
Rozdział 4	
Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w międzynarodowych sieciach hotelowych na przykładzie wybranych obiektów w regionie Morza Czerwonego w Egipcie	59
Grzegorz Mazurkiewicz	

Rozdział 5

**Innowacyjne zarządzanie ofertą usług spa & wellness
w branży hotelarskiej w dobie COVID-19 75**

Kinga Podleśna

Rozdział 6

**Innowacyjne aspekty zarządzania logistycznego
w hotelarstwie 87**

Hanna Górską-Warsewicz

Rozdział 7

**The Digital Age and the Challenges of Innovative
Management in the Contemporary Hotel Industry 97**

Harrietta Akrofi-Ansah

Elisabeth S.B. Koomson

Catherine Evelyn Impraim

Commey Vida

Hanna Górską-Warsewicz

Rozdział 8

**Doświadczenie gościa jako innowacyjny element przewagi
konkurencyjnej w segmencie hoteli luksusowych 113**

Kinga Podleśna

Maciej Wojciechowski

Rozdział 9

**Airbnb jako nowa forma najmu krótkoterminowego –
uwarunkowania rozwoju i perspektywa konsumencka 125**

Bartosz Kwiatkowski

Maksymilian Czczotko

Rozdział 10

**Rola protokołów bezpieczeństwa epidemicznego i kompetencji
cyfrowych w odbudowie hotelarskich MŚP w Polsce,****Grecji, Włoszech, Hiszpanii i na Cyprze – wnioski****z projektu ESTour. 143**

Tomasz Rokicki

Wprowadzenie

Branża hotelarska przechodzi obecnie wielowymiarową transformację. Zmiany te są odpowiedzią na szereg globalnych zjawisk: postępującą cyfryzację, rosnące oczekiwania konsumentów, intensyfikację konkurencji, potrzebę wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju oraz konieczność dostosowania się do dynamicznych warunków gospodarczych i zdrowotnych. Pandemia COVID-19 uwidoczniła, jak istotna jest zdolność szybkiej adaptacji, elastyczne zarządzanie i umiejętność wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w sektorze usług.

Współczesne hotelarstwo nie jest już wyłącznie przemysłem gościnności. Stało się złożonym systemem, w którym spotykają się potrzeby klientów, możliwości technologiczne, presja ekonomiczna i odpowiedzialność społeczna. Oczekiwania gości nie ograniczają się dziś do komfortowego noclegu – coraz częściej poszukują oni unikalnych doświadczeń, indywidualnego podejścia, bezpiecznych rozwiązań zdrowotnych, nowoczesnych technologii oraz transparentnych działań środowiskowych. Odpowiedzią na te oczekiwania jest innowacyjne zarządzanie, integrujące wiele dziedzin: obsługę klienta, logistykę, marketing, zarządzanie kryzysowe, cyfryzację czy rozwój zasobów ludzkich.

Monografia *Współczesne wyzwania zarządzania w innowacyjnym hotelarstwie* to interdyscyplinarne opracowanie, które prezentuje różnorodne aspekty nowoczesnego zarządzania w branży hotelarskiej. Autorzy – zarówno przedstawiciele środowisk akademickich, jak i praktycy – podejmują w niej aktualne i istotne tematy z perspektywy rozwoju branży. Poszczególne rozdziały opierają się na wynikach badań, analizach przypadków oraz doświadczeniach zawodowych autorów. Publikacja ta może stanowić inspirację zarówno dla studentów i wykładowców, jak i menedżerów oraz pracowników sektora usług noclegowych.

W rozdziale 1 pt. *Gościnność w dobie transformacji* dr Kinga Podleśna i Patrycja Wiśniewska analizują rolę gościnności jako fundamentu zarządzania relacją z klientem w nowoczesnym hotelarstwie. Autorki odchodzą od klasycznego rozumienia gościnności jako jedynie „uprzejmej obsługi” – podkreślają jej wymiar emocjonalny,

kulturowy i strategiczny. Na przykładzie Pałacu Rozalin prezentują wyniki badań ukazujących wpływ atmosfery, profesjonalizmu i empatii na satysfakcję oraz lojalność gości, co odgrywa kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Rozdział 2 pt. *Badanie jakości usług hotelarskich metodą tajemniczego klienta*, autorstwa mgr. Jacka Sosnowskiego, poświęcony jest narzędziu doskonalenia jakości usług – metodzie tajemniczego klienta. Analizując jej zastosowanie w sektorze hotelarskim, autor pokazuje, jak tego rodzaju audyty mogą pomóc w diagnozie doświadczeń gości, eliminując wpływ efektu obserwacji. Omówiono również korzyści z wdrożenia tej metody w procesach zarządczych, szkoleniowych oraz budowania spójnych standardów usług.

W rozdziale 3 pt. *Ocena jakości usług hotelowych na przykładzie obiektu Belvedere Resort & Spa* dr Kinga Podleśna i Radosław Sendrowski przedstawiają empiryczne studium przypadku hotelu Belvedere Resort & Spa, analizując poziom jakości usług w kontekście rosnących oczekiwań gości oraz roli ekologii i personalizacji. Autorzy zestawiają wyniki badań z literaturą dotyczącą zarządzania jakością, prezentując konkretne rekomendacje dla operatorów hotelowych w zakresie podnoszenia standardów obsługi oraz dostosowania oferty do trendów rynkowych.

Rozdział 4 pt. *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w międzynarodowych sieciach hotelowych na przykładzie wybranych obiektów w regionie Morza Czerwonego w Egipcie*, przygotowany przez dr. Grzegorza Mazurkiewicza, wprowadza czytelnika w zagadnienia zrównoważonego rozwoju w branży hotelarskiej. Autor analizuje strategie międzynarodowych sieci (Hilton, Accor, H World) w regionie Morza Czerwonego, ukazując, w jaki sposób globalne standardy CSR są wdrażane na poziomie lokalnym. Rozdział ten podkreśla rolę efektywnego gospodarowania zasobami, zarządzania łańcuchem dostaw oraz integrowania działań środowiskowych i społecznych z codzienną działalnością operacyjną hotelu.

W rozdziale 5 pt. *Zarządzanie ofertą usług spa & wellness w branży hotelarskiej w dobie COVID-19* dr Kinga Podleśna podejmuje temat adaptacji usług spa & wellness w kontekście pandemii COVID-19. Analizując przykład Hotelu Bukovina, wskazuje, jak z powodzeniem dostosowano ofertę do nowych wymogów sanitarnych, nie obniżając jakości świadczonych usług. Rozdział zawiera także omówienie zmieniających się motywacji klientów korzystających z usług odnowy biologicznej oraz strategicznych aspektów zarządzania pakietami usług spa w sytuacjach kryzysowych.

Rozdział 6 pt. *Wybrane aspekty zarządzania logistycznego w hotelarstwie*, autorstwa dr hab. Hanny Górskiej-Warsewicz, prof. SGGW, poświęcony jest kluczowym aspektom zarządzania logistycznego w hotelarstwie. Autorka ukazuje, w jaki sposób logistyka, często niedoceniana w sektorze usług, wpływa na jakość funkcjonowania

obiektu i doświadczenie gości. Omawia wyzwania związane z sezonowością, standaryzacją oraz integracją systemów zarządzania, a także rolę technologii i automatyzacji w podnoszeniu efektywności.

Rozdział 7 pt. *The Digital Age and Challenges of Managing Contemporary Hospitality Businesses* podejmuje problem cyfryzacji i jej wpływu na hotelarstwo w kontekście krajów rozwijających się, na przykładzie Ghany. Autorzy wskazują, że mimo intensywnych zmian technologicznych wiele obiektów hotelowych wciąż nie ma wystarczającej wiedzy, umiejętności i zasobów do wdrażania cyfrowych rozwiązań. Tekst zawiera refleksję nad koniecznością szkoleń, wsparcia instytucjonalnego i zmian w podejściu do zarządzania zmianą.

W rozdziale 8 pt. *Doświadczenie gościa jako element przewagi konkurencyjnej w segmencie hoteli luksusowych* dr Kinga Podleśna i Maciej Wojciechowski analizują doświadczenie gościa w segmencie hoteli luksusowych jako element przewagi konkurencyjnej. Omawiają kwestie związane z personalizacją usług, kulturą gościnności, uwzględnianiem różnic pokoleniowych i kulturowych oraz oczekiwań dotyczących prywatności. Przedstawiona analiza empiryczna pozwala lepiej zrozumieć, jak budować wartość dodaną w segmencie premium przez zarządzanie emocjami i percepcją klienta.

Rozdział 9 pt. *Airbnb jako nowa forma najmu krótkoterminowego – uwarunkowania rozwoju i perspektywa konsumentka* poświęcony jest analizie Airbnb jako nowej formy najmu krótkoterminowego. Autorzy – mgr inż. Bartosz Kwiatkowski i dr inż. Maksymilian Czeczotko – badają czynniki wpływające na akceptację tej platformy przez konsumentów, wykorzystując zaawansowane narzędzia statystyczne (PLS-SEM). Wskazują, że komfort psychologiczny, innowacyjność i łatwość użytkowania są kluczowe dla sukcesu platformy, a jej rozwój ma istotny wpływ na redefinicję tradycyjnego hotelarstwa.

W rozdziale 10 pt. *Rola protokołów bezpieczeństwa epidemicznego i kompetencji cyfrowych w odbudowie hotelarskich MŚP w Polsce, Grecji, Włoszech, Hiszpanii i na Cyprze – wnioski z projektu ESTour* dr hab. Tomasz Rokicki, prof. SGGW, prezentuje rezultaty międzynarodowego projektu ESTour, którego celem była poprawa odporności operacyjnej hotelarskich MŚP przez rozwój kompetencji cyfrowych i wdrożenie protokołów epidemicznego bezpieczeństwa. Na podstawie danych z badanych krajów autor analizuje technologie bezkontaktowe oraz inwestycje w kontekście odbudowy sektora po pandemii.

Zebrane w tej książce opracowania łączy interdyscyplinarne i praktyczne podejście, skoncentrowane na realnych wyzwaniach i szansach, przed którymi stoi współczesne hotelarstwo. Autorzy nie ograniczają się do diagnozowania

problemów – proponują konkretne narzędzia, rozwiązania i rekomendacje, które mogą być wykorzystane zarówno przez osoby zarządzające hotelami, jak i przez studentów kierunków związanych z turystyką, hotelarstwem i zarządzaniem. Książka *Współczesne wyzwania zarządzania w innowacyjnym hotelarstwie* to propozycja dla osób, które chcą lepiej zrozumieć, jak rozwijać sektor usług hotelowych w sposób nowoczesny, zrównoważony i zorientowany na potrzeby współczesnego gościa.

Redaktorzy monografii

Rozdział 1

Innowacyjny wymiar gościnności w dobie transformacji: współczesne wyzwania zarządzania w sektorze hotelarskim

The Innovative Dimension of Hospitality in the Age of Transformation: Contemporary Management Challenges in the Hotel Sector

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Patrycja Wiśniewska, studentka Społecznej Akademii Nauk

Streszczenie

Gościnność we współczesnym zarządzaniu obiektami hotelarskimi stanowi jeden z kluczowych elementów determinujących jakość świadczonych usług oraz poziom satysfakcji gości. Obsługa gości nie ogranicza się jedynie do podstawowych czynności, takich jak zameldowanie czy wymeldowanie, lecz obejmuje również kreowanie odpowiedniej atmosfery sprzyjającej budowaniu długotrwałych relacji oraz lojalności gości wobec obiektu. Aby sprostać oczekiwaniom współczesnych konsumentów usług hotelarskich, niezbędne jest wdrażanie kompleksowego i innowacyjnego podejścia do pojęcia gościnności, uwzględniającego takie elementy jak empatia, wyrozumiałość oraz profesjonalizm personelu. Wzajemne oddziaływanie tych czynników wpływa na doświadczenia gości, co z kolei przekłada się na skłonność do rekomendowania danego obiektu innym.

W pierwszej części rozdziału omówiono definicję gościnności oraz zasady *savoir-vivre*'u w kontekście obsługi klienta w sektorze hotelarskim. Następnie przeprowadzono analizę znaczenia gościnności na przykładzie działalności Pałacu Rozalin.

W dalszej części przedstawiono założenia metodologiczne przeprowadzonych badań, charakterystykę próby badawczej oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu jakości gościnności na pozyskiwanie oraz utrzymanie gości w badanym obiekcie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, gościnność, lojalność, atmosfera, savoir-vivre, jakość obsługi, oferta usług

Summary

Hospitality in contemporary hotel management is one of the key elements determining the quality of services provided and the level of guest satisfaction. Guest service is not limited to basic activities such as check-in or check-out, but it also includes creating an appropriate atmosphere conducive to building long-term relationships and customer loyalty to the facility. In order to meet the expectations of contemporary consumers of hotel services, it is necessary to implement a comprehensive and innovative approach to the concept of hospitality, including components such as empathy, understanding, and professionalism of the staff. The mutual interaction of these factors affects the experiences of guests, which in turn translates into the willingness to recommend a given facility to others. The first part of the chapter discusses the concept of hospitality and the rules of savoir-vivre in the context of customer service in the hotel sector. Then, an analysis of the importance of hospitality was carried out on the example of the activities of the Rozalin Palace. The next part presents the methodological assumptions of the conducted research, the characteristics of the research sample, and presents the results of empirical studies on the impact of hospitality quality on the acquisition and retention of guests in the analyzed facility.

Keywords: management, hospitality, loyalty, atmosphere, etiquette (savoir-vivre), service quality, service offer

Wprowadzenie

Gościnność stanowi istotny element w procesie budowania trwałych relacji z gośćmi w sektorze hotelarskim. Relacje te powinny opierać się na wzajemnym szacunku, empatii oraz zrozumieniu indywidualnych potrzeb gości. W obliczu dynamicznych

przemian społecznych i technologicznych współczesny gość oczekuje nie tylko zakwaterowania spełniającego określone standardy jakości, lecz także wysokiego poziomu profesjonalizmu obsługi oraz kreowania pozytywnych doświadczeń, opartych na autentycznej atmosferze gościnności.

Wśród oczekiwań gości wyróżnić można nie tylko komfort fizyczny, ale także poczucie troski, indywidualnego podejścia oraz autentycznego zainteresowania ze strony personelu. Tworzenie przyjaznej i angażującej atmosfery staje się zatem jednym z kluczowych zadań pracowników hotelu, będąc jednocześnie czynnikiem wyróżniającym obiekt na tle konkurencji. W dobie dominacji mediów cyfrowych i platform recenzyjnych opinie klientów nabierają szczególnego znaczenia – mogą bowiem bezpośrednio wpływać na wizerunek oraz postrzeganą jakość usług danego obiektu.

W związku z powyższym obsługa gościa staje się jednym z głównych determinantów przewagi konkurencyjnej w branży hotelarskiej. Efektywne zarządzanie relacjami z gośćmi wymaga elastyczności, wysokich kompetencji interpersonalnych oraz nieustannego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Obiekt hotelowy, który skutecznie odpowiada na te potrzeby, zyskuje lojalnych klientów i buduje pozytywny, trwały wizerunek na rynku usług turystycznych.

Gościnność należy rozumieć jako atmosferę kreowaną przez personel hotelowy w celu zapewnienia gościom pobytu w warunkach maksymalnego komfortu i bezpieczeństwa. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma motywowanie pracowników oraz rozwój ich kompetencji poprzez systematyczne szkolenia, które umożliwiają dostosowywanie się do zróżnicowanych potrzeb gości oraz skuteczne reagowanie w sytuacjach kryzysowych.

W pierwszej części opracowania przedstawiono zagadnienia teoretyczne odnoszące się do znaczenia gościnności w sektorze hotelarskim. Kolejna część zawiera studium przypadku zrealizowane na przykładzie obiektu gastronomiczno-hotelarskiego Pałac Rozalin. Następnie omówiono założenia metodologiczne badań – zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując technikę ankietyzacji, a jako narzędzie badawcze przyjęto standaryzowany kwestionariusz ankiety. W dalszej części przedstawiono główny problem badawczy oraz hipotezę główną, które stanowiły podstawę konstrukcji pytań i hipotez szczegółowych. Opracowanie zawiera również charakterystykę grupy respondentów biorących udział w badaniu. Zwieńczeniem pracy stała się analiza wyników badań dotyczących wpływu gościnności na pozyskiwanie gości w obiekcie Pałac Rozalin.

Innowacyjność gościnności oraz zasady *savoir-vivre*'u w kontekście obsługi gości hotelowych

Gościnność oraz zasady *savoir-vivre*'u stanowią fundamentalne komponenty profesjonalnej obsługi w sektorze hotelarskim. Ich wzajemne powiązanie istotnie wpływa na jakość oraz efektywność świadczonych usług, tworząc atmosferę, w której zarówno goście, jak i pracownicy doświadczają szacunku, zrozumienia oraz uznania. Tego rodzaju atmosfera sprzyja nie tylko sprawnemu funkcjonowaniu obiektu, lecz także podnosi poziom satysfakcji odwiedzających.

Pojęcie gościnności należy rozumieć jako złożoną kategorię, obejmującą zespół postaw, zachowań oraz działań podejmowanych przez personel hotelowy, mających na celu stworzenie komfortowej, przyjaznej i unikalnej przestrzeni dla gości. Tego typu działania wywierają pozytywny wpływ na doświadczenia odwiedzających, przyczyniając się tym samym do wzrostu zainteresowania ofertą danego obiektu. Operacyjne aspekty obsługi gości są ściśle powiązane z emocjonalnym wymiarem relacji interpersonalnych, które wspólnie budują wartościową atmosferę opartą na wzajemnym szacunku oraz uznaniu.

Gościnność nie jest kategorią czysto techniczną – stanowi raczej wyraz świadomości roli personelu jako gospodarzy, a gości – jako podmiotów wymagających indywidualnego traktowania (Janasik i Zarczuk, 2023). Z kolei *savoir-vivre*, jako termin wywodzący się z języka francuskiego (dosł. „wiedzieć, jak żyć”), odnosi się do szerokiego zbioru zasad dotyczących właściwego zachowania w różnych sytuacjach życia społecznego i zawodowego. W kontekście hotelarstwa szczególne znaczenie ma *savoir-vivre* kelnerski i hotelowy, który koncentruje się na zapewnieniu wysokiej jakości obsługi gości poprzez uprzednio zinternalizowane normy kultury osobistej oraz profesjonalnej etykiety zawodowej. Posiadanie wiedzy i umiejętności w zakresie zasad dobrego wychowania umożliwia pracownikom nie tylko efektywne budowanie relacji z gośćmi, lecz również wzmacnianie spójności i jakości funkcjonowania zespołu wewnątrz organizacji (Szajna, Ławniczak i Ziaja, 2015).

Osobowość pracowników oraz ich wrażliwość na potrzeby gości odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu doświadczeń gości oraz wpływają na poziom ich satysfakcji z pobytu. Nie wszystkie kompetencje w zakresie obsługi można nabyć podczas szkoleń – część z nich wynika z indywidualnych predyspozycji osobowościowych oraz cech wrodzonych (Siwiec i Pawłowski, 2018).

Elementy gościnności mają istotny wpływ na ogólną ocenę pobytu przez gości, ponieważ są bezpośrednio związane z jakością usług oraz atmosferą towarzyszącą

ich realizacji (Astuti, Ganaya i Sadguna, 2018). Szczególne znaczenie przypisuje się momentowi powitania oraz pierwszemu wrażeniu, jakie personel wywiera na gościach. Kluczowe w tym zakresie są: uśmiech, uprzejmość, odpowiednia postawa, stosowny wygląd zewnętrzny oraz zachowanie zgodne z etykietą.

Ważnym aspektem gościnności pozostaje także komunikacja interpersonalna, w tym szczególnie werbalna, która powinna być zgodna z zasadami *savoir-vivre'u*. Na odbiór obsługi wpływają m.in. barwa i wysokość głosu, tempo mówienia, dykcja oraz modulacja. Parametry te wpływają na postrzeganie personelu przez gości, a jednocześnie stanowią narzędzie pozyskiwania informacji o ich potrzebach i preferencjach. Sprawna i uprzejma komunikacja sprzyja budowaniu relacji opartych na zaufaniu oraz tworzeniu atmosfery spokoju i komfortu.

Wykorzystanie zasad *savoir-vivre'u* w codziennej obsłudze gości na przykładzie obiektu hotelarsko-gastronomicznego Pałac Rozalin

Pałac Rozalin to obiekt zlokalizowany w miejscowości Rozalin, wyróżniającej się unikalnymi walorami przyrodniczymi oraz kulturowymi. Pałac usytuowany jest w otoczeniu zabytkowego parku krajobrazowego, stawów oraz naturalnych polan, co nadaje przestrzeni wyjątkowy charakter i sprzyja kreowaniu atmosfery spokoju, estetyki oraz ekskluzywności.

Obiekt oferuje kompleksową gamę usług hotelarsko-gastronomicznych. W jego strukturze funkcjonuje butikowy hotel zapewniający kameralne i komfortowe warunki noclegowe, Restauracja Oficyna serwująca dania kuchni autorskiej oraz przestrzenie przeznaczone do organizacji bankietów, wydarzeń okolicznościowych i spotkań biznesowych.

Personel Pałacu Rozalin przywiązuje szczególną wagę do przestrzegania zasad *savoir-vivre'u* oraz do kształtowania atmosfery gościnności. Zachowania zgodne z etykietą oraz wysoka kultura osobista obsługi stanowią integralny element strategii jakości świadczonych usług. Działania te mają na celu budowanie pozytywnych doświadczeń gości oraz wzmacnianie ich subiektywnego poczucia komfortu i zadowolenia z pobytu.

Dbłość o profesjonalizm i estetykę obsługi przekłada się na pozytywne pierwsze wrażenie – goście od pierwszego kontaktu z personelem spotykają się z życzliwością, otwartością, uprzejmym powitaniem oraz eleganckim wyglądem pracowników. Obsługa nosi jednolite uniformy, stylistycznie dopasowane do loftowo-butikowego

charakteru obiektu, co podkreśla spójność wizerunkową i standard estetyczny Pałacu (Pałac Rozalin, 2025).

Wysoka jakość usług oraz dbałość o szczegóły skutkują zwiększonym poziomem lojalności gości, którzy chętnie rekomendują obiekt innym oraz decydują się na ponowne wizyty. Ważnym elementem wartości dodanej jest również kompetencja personelu w zakresie informacji o atrakcjach rozmieszczonych na rozległym terenie posiadłości. Pracownicy są także przygotowani do udzielania porad dotyczących organizacji przyjęć okolicznościowych, korzystania z udogodnień hotelowych oraz oferty wellness.

Założenia metodologiczne do prowadzonych badań oraz charakterystyka grupy respondentów

Celem przeprowadzonych badań empirycznych w obiekcie Pałac Rozalin była analiza wpływu gościnności na proces pozyskiwania gości. Przedmiotem badań uczyniono natomiast istotę oraz percepcję gościnności w kontekście doświadczeń gości korzystających z usług hotelarsko-gastronomicznych.

Badanie przeprowadzono w lutym 2025 roku. Próba badawcza objęła 54 osoby przebywające w Pałacu Rozalin, z czego 54% stanowiły kobiety, a 46% – mężczyźni.

Tabela 1.1. Charakterystyka badanej populacji

Wiek	Wykształcenie	Status zawodowy	Miejsce zamieszkania
18–25 lat: 19%	Podstawowe: 3%	Uczeń/student: 11%	Wieś: 44%
26–35 lat: 24%	Średnie: 28%	Pracujący: 83%	Miasto do 50 tys. mieszkańców: 17%
36–45 lat: 22%	Wyższe: 69%	Emeryt/rencista: 4%	Miasto od 51 do 200 tys. mieszkańców: 4%
46–55 lat: 26%		Inne: 2%	Miasto od 201 tys. mieszkańców: 35%
Powyżej 56 lat: 9%			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zgodnie z literaturą przedmiotu metoda badawcza definiowana jest jako systematyczny, zaplanowany sposób pozyskiwania danych empirycznych, który umożliwia zgłębianie wybranego zjawiska (Baran, 2021). Ponadto stanowi ona narzędzie do identyfikacji cech, tendencji oraz zmian w opiniach, postawach i przekonaniach jednostek (Piekarski, 2016).

Technika badawcza, będąca praktycznym przejawem metody, odnosi się do konkretnych procedur pozyskiwania danych – w tym przypadku zastosowano technikę ankietyzacji (Januszkiewicz, 2016). Z kolei narzędzie badawcze, którym posłużono się w ramach prowadzonego badania, stanowił standaryzowany kwestionariusz ankiety. Jego struktura umożliwiała efektywne przeprowadzenie procesu badawczego, zebranie danych oraz analizę empiryczną w odniesieniu do postawionych problemów badawczych i hipotez (Łobocki, 2006).

W związku z założeniami metodologicznymi niniejszego opracowania na potrzeby badań empirycznych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankietowania oraz narzędzie badawcze w postaci standaryzowanego kwestionariusza ankiety.

Główny problem badawczy sformułowano następująco: Czy istota gościnności wpływa na decyzje gości dotyczące wyboru Pałacu Rozalin jako obiektu pobytowego, a także na poziom ich satysfakcji oraz lojalności wobec obiektu?

W odniesieniu do powyższego głównego problemu badawczego zaproponowano główną hipotezę badawczą: Obsługa gości w Pałacu Rozalin, oparta na wysokim standardzie gościnności, wpływa pozytywnie na postrzeganie obiektu, poziom zadowolenia gości oraz ich skłonność do lojalnych zachowań konsumenckich.

W celu pogłębionej eksploracji problematyki sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy gościnność wpływa na kształtowanie lojalności gości oraz ich chęć ponownego skorzystania z oferty Pałacu Rozalin?
2. Czy goście dostrzegają różnice w standardzie obsługi, zwłaszcza w kontekście przejawów gościnności, pomiędzy Pałacem Rozalin a innymi obiektami hotelarskimi o zbliżonym profilu?
3. Jakie konkretne zachowania personelu, związane z gościnnością i przestrzeganiem zasad *savoir-vivre'u*, mają istotne znaczenie dla budowania trwałych relacji z gośćmi Pałacu Rozalin?

W odpowiedzi na postawione pytania sformułowano hipotezy robocze, które poddano weryfikacji w toku badań:

1. Gościnność prezentowana w Pałacu Rozalin istotnie wpływa na wzrost lojalności gości oraz ich skłonność do ponownego korzystania z usług obiektu.

2. Goście nie identyfikują istotnych różnic w zakresie standardu gościnności pomiędzy Pałacem Rozalin a innymi obiektami hotelarskimi o podobnym poziomie usług.
3. Określone zachowania personelu, takie jak uprzejmość, empatia oraz indywidualne podejście do gościa, mają istotny wpływ na kreowanie pozytywnych relacji i budowanie wizerunku Pałacu Rozalin jako miejsca wyróżniającego się wysoką kulturą obsługi.

Prezentacja i analiza wyników badań dotyczących wpływu gościnności na pozyskiwanie gości w Pałacu Rozalin

Na podstawie zgromadzonych danych stwierdzono, że 54% respondentów odwiedziło Pałac Rozalin dwukrotnie lub trzykrotnie, natomiast 26% uczestników badania deklarowało od czterech do pięciu wizyt. Kolejna grupa (9%) wskazała, że korzystała z usług obiektu co najmniej sześć razy. Odpowiedź „jestem pierwszy raz” wybrało 17% badanych. Wyniki te wskazują na wysoki odsetek gości powracających, co może świadczyć o silnym przywiązaniu do obiektu i wysokim poziomie satysfakcji z oferowanych usług.

W zakresie oceny kompetencji interpersonalnych personelu, szczególnie w zakresie uprzejmości i gotowości niesienia pomocy, aż 93% respondentów udzieliło odpowiedzi pozytywnych, z czego 89% wybrało opcję „zdecydowanie tak”, a 4% – „raczej tak”. Jedynie 2% badanych wyraziło umiarkowaną dezaprobatę („raczej nie”), natomiast żadna osoba nie wskazała odpowiedzi „zdecydowanie nie”. Odpowiedź „nie mam zdania” zaznaczyło 6% ankietowanych. Wysoki poziom aprobaty może świadczyć o znaczących umiejętnościach komunikacyjnych i wysokim poziomie kultury osobistej personelu Pałacu Rozalin.

W kontekście postrzegania wyróżniającego się poziomu gościnności obiektu na tle konkurencji 85% respondentów wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak”, a kolejne 2% – „raczej tak”. Brak odpowiedzi negatywnych oraz jedynie 13% wskazań „nie mam zdania” potwierdzają zdecydowanie pozytywną opinię badanych w tym zakresie.

W szczegółowej analizie zachowań pracowników uznanych za kluczowe w procesie budowania relacji z gośćmi i wzmacniania lojalności najwyżej oceniono empatię oraz uprzejmość (30%), a także indywidualne podejście do gościa. Do kolejnych istotnych czynników zaliczono: znajomość zasad nakrycia stołu (11%), dbałość o wygląd personelu i prawidłową postawę (9%) oraz dbałość o szczegóły (9%).

Najrzadziej wskazywane były aspekty związane z komunikacją werbalną i niewerbalną (4%) oraz prawidłowym przebiegiem powitania i pożegnania (6%). Wyniki sugerują, że czynniki o charakterze relacyjnym i emocjonalnym przeważają nad formalnymi elementami etykiety w kształtowaniu pozytywnych doświadczeń gości.

W ogólnej ocenie jakości obsługi zdecydowana większość uczestników badania (96%) wskazała odpowiedź „zdecydowanie tak”. Jedynie 2% badanych wyraziło umiarkowaną dezaprobatę („raczej nie”), a kolejne 2% zaznaczyło odpowiedź „nie mam zdania”. Brak odpowiedzi „zdecydowanie nie” potwierdza wysoki poziom satysfakcji z obsługi świadczonej przez personel.

Analiza postrzegania kompetencji personelu w zakresie znajomości zasad *savoir-vivre* wykazała, że 70% respondentów oceniło ten aspekt pozytywnie. Odpowiedź „raczej nie” wybrało 19% badanych, natomiast 11% wskazało opcję „nie mam zdania”. Brak odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej tak” może sugerować, że oceny w tym obszarze uległy polaryzacji i były formułowane w sposób zero-jedynkowy.

W zakresie standardu czystości aż 83% badanych udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, a kolejne 11% – „raczej tak”. Tylko 2% respondentów wyraziło umiarkowane niezadowolenie („raczej nie”), a 4% nie miało sprecyzowanej opinii. Brak odpowiedzi „zdecydowanie nie” może świadczyć o konsekwentnym utrzymywaniu wysokiego poziomu higieny w obiekcie.

Estetyka i standard wnętrz Pałacu Rozalin zostały ocenione bardzo wysoko przez 76% respondentów („zdecydowanie tak”) oraz 7% („raczej tak”). Odpowiedź „zdecydowanie nie” wybrało 13% badanych, a 6% zaznaczyło opcję „nie mam zdania”. Brak odpowiedzi „raczej nie” może świadczyć o wyraźnej polaryzacji opinii w tym zakresie.

W odniesieniu do relacji pomiędzy jakością świadczonych usług a ceną 61% respondentów oceniło relację jako adekwatną („zdecydowanie tak”), a 20% jako umiarkowanie pozytywną („raczej tak”). Jedynie 7% uczestników badania uznało, że cena była nieadekwatna do jakości świadczonych usług, co może wskazywać na wysoki poziom akceptacji dla polityki cenowej obiektu.

W ocenie efektywności współpracy zespołu pracowniczego 56% respondentów zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 9% – „raczej tak”. Z kolei 18% uczestników badania wyraziło dezaprobatę (po 9% dla odpowiedzi „raczej nie” oraz „zdecydowanie nie”), a 17% wybrało opcję „nie mam zdania”. Wyniki te mogą wskazywać na potrzebę dalszego monitorowania i doskonalenia komunikacji wewnętrznej wśród personelu.

Badani jednoznacznie wskazali, że elementy gościnności mają znaczący wpływ na ich chęć ponownego odwiedzenia obiektu – 76% wybrało „zdecydowanie tak”,

a 17% – „raczej tak”. Brak odpowiedzi negatywnych oraz jedynie 7% wskazań „nie mam zdania” potwierdzają silny związek pomiędzy jakością relacji a intencją ponownej wizyty.

Gotowość do rekomendacji Pałacu Rozalin swoim bliskim zadeklarowało 76% uczestników badania („zdecydowanie tak”), a 22% – „raczej tak”. Jedynie 2% respondentów nie miało sprecyzowanej opinii („trudno powiedzieć”). Brak odpowiedzi negatywnych potwierdza pozytywny odbiór obiektu i wysoki poziom satysfakcji gości.

Weryfikacja hipotez i zastosowanie wyników badań w praktyce biznesowej

Na podstawie przeprowadzonej analizy możliwe było jednoznaczne ustosunkowanie się do postawionych pytań badawczych oraz hipotez.

W odniesieniu do pytania: *Czy gościnność wpływa na lojalność gości i ich skłonność do ponownego odwiedzenia Pałacu Rozalin?* – odpowiedź jest jednoznacznie twierdząca. Wyniki wskazują, że uprzejmość, empatia oraz indywidualne podejście stanowią kluczowe determinanty lojalności gości.

Drugie pytanie: *Czy goście dostrzegają różnice w standardzie obsługi w Pałacu Rozalin w porównaniu do innych obiektów?* – również uzyskało odpowiedź twierdzącą. Respondenci jednoznacznie postrzegają Pałac Rozalin jako obiekt wyróżniający się pod względem jakości obsługi.

Trzecie pytanie badawcze: *Jakie konkretne zachowania personelu wpływają na budowanie relacji z gośćmi?* – zostało rozstrzygnięte poprzez wskazanie empatii, uprzejmości i indywidualizacji kontaktu jako najistotniejszych czynników.

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi potwierdzono główną hipotezę badawczą: *Obsługa gości w Pałacu Rozalin, oparta na dbałości o gościnność, wpływa na pozytywne postrzeganie obiektu, wzrost satysfakcji gości oraz ich lojalność.*

Wszystkie analizowane wskaźniki empiryczne wykazują spójną korelację pomiędzy jakością relacji personelu z gośćmi a pozytywnym odbiorem usług, gotowością do rekomendacji oraz chęcią ponownych wizyt, co potwierdza skuteczną realizację strategii skoncentrowanej na gościu (*guest-centric approach*).

Zastosowanie gościnności w praktyce biznesowej hotelu obejmuje przede wszystkim szkolenie i rozwój kompetencji interpersonalnych pracowników umożliwiających efektywną komunikację i rozwiązywanie ewentualnych problemów w sposób konstruktywny i przyjazny. Ponadto kultura organizacyjna powinna

wspierać i motywować pracowników w realizacji wartości gościnności, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w codziennych kontaktach z gośćmi, jak i w sposobie zarządzania zespołem.

Działania progościnne w hotelu nie ograniczają się do realizacji podstawowych obowiązków, lecz obejmują także inicjatywy mające na celu pozytywne zaskakiwanie gości, takie jak personalizacja usług, indywidualne podejście oraz dbałość o detale wpływające na komfort i zadowolenie gościa. Dzięki temu hotel może wypracować silną markę opartą na jakości relacji oraz pozytywnych doświadczeniach gości, co przekłada się na wzrost rekomendacji oraz poprawę wyników ekonomicznych.

Podsumowując, gościnność w hotelu stanowi strategiczny element zarządzania relacjami z gośćmi wpływający na budowanie trwałej wartości dla organizacji. Jej praktyczne wdrożenie wymaga konsekwentnego stosowania w codziennych działaniach operacyjnych oraz świadomego kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu pozytywnych doświadczeń gości.

Zakończenie

Podsumowując, współczesne zarządzanie w sektorze gastronomiczno-hotelarskim wyraźnie wykracza poza tradycyjne podejście, ograniczające się jedynie do utrzymania standardów jakości i realizacji procedur operacyjnych. Obecnie kluczowym wyzwaniem jest strategiczne kształtowanie relacji z gośćmi, oparte na wysokim poziomie kompetencji interpersonalnych, empatii oraz zdolności do precyzyjnej identyfikacji i zaspokajania zindywidualizowanych potrzeb konsumentów. W realiach dynamicznych przemian społeczno-ekonomicznych oraz nasilającej się konkurencji rynkowej jakość interakcji międzyludzkich oraz autentyczna postawa gościnności stają się kluczowymi czynnikami determinującymi długoterminową efektywność i trwałość relacji z gościem.

W tym kontekście szczególne znaczenie zyskuje zarządzanie kapitałem ludzkim, obejmujące nie tylko właściwe przygotowanie merytoryczne i motywowanie personelu, lecz także świadome kształtowanie sprzyjającej atmosfery organizacyjnej. Czynniki te w istotny sposób wpływają na subiektywne doświadczenia gości, poziom ich satysfakcji oraz skłonność do lojalności wobec obiektu, przejawiającą się między innymi w ponownych wizytach i rekomendacjach.

Z perspektywy współczesnego zarządzania strategicznego hotelarstwo przyszłości jawi się jako sektor skoncentrowany na kreowaniu zindywidualizowanej wartości doświadczenia gościa. W obliczu rosnących wymagań konsumentów oraz

zmienności otoczenia rynkowego priorytetem staje się świadome rozwijanie koncepcji gościnności rozumianej jako spójny system działań, obejmujący zarówno kompetencje pracowników w zakresie savoir-vivre'u i komunikacji interpersonalnej, jak i szeroko rozumianą kulturę organizacyjną.

Kreowanie pozytywnego środowiska pobytu sprzyja umacnianiu więzi emocjonalnej gości z miejscem, co przekłada się nie tylko na wzrost częstotliwości ponownych wizyt, lecz także na gotowość do pozytywnej rekomendacji usług. W konsekwencji gościnność przestaje być jedynie wartością relacyjną, stając się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej oraz narzędziem budowania trwałej pozycji rynkowej w branży hotelarsko-gastronomicznej.

Bibliografia

- Astuti N.N.S., Ginaya G., Sadguna I.G.A.J. (2018). *A Hotel Front Desk Receptionist and Catur Paramita Values: A Study of Implementing Local Wisdom in Hospitality Industry*, Atlantis Press, 1st International Conference on Social Sciences.
- Baran M. (2021). *Struktura procesu badawczego* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk.
- Janasik A., Zarczuk D. (2023). *Sztuka usługiwania. Jak być dobrym kelnerem*, CeDeWu.
- Januszkiewicz K. (2016), *Od teorii naukowych do budowania empirycznego – budowa narzędzi do budowania zachowań ludzi w organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 12(923), 37–42.
- Łobocki M. (2006). *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls.
- Pałac Rozalin (b.d.). <https://palacrozalin.pl> (dostęp: 20.04.2025).
- Piekarski M. (2016). *Wybrane metody badania przydatności zawodowej pracownika*, „Szkoła, Zawód, Praca”, 12, 78–91.
- Siwiec P., Pawłowski A. (2018). *Gościnność. Sztuka dobrej obsługi w gastronomii*, Take Eat Easy.
- Szajna R., Ławniczak D., Ziaja A. (2015). *Usługi kelnerskie*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.

Rozdział 2

Badanie jakości usług hotelarskich metodą tajemniczego klienta

Hotel Service Quality Assessment Using a Mystery Client Method

Jacek Sosnowski, Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Metoda tajemniczego klienta (*mystery client*) to skuteczne narzędzie oceny jakości usług w branży hotelarskiej. Umożliwia analizę autentycznych doświadczeń gości bez wpływu świadomości bycia obserwowanym. Dzięki obserwacji uczestniczącej audytorzy mogą obiektywnie ocenić jakość interakcji z personelem, przestrzeganie procedur, zgodność usług z ofertą czy standardy czystości i komfortu. Metoda ta eliminuje efekt Hawthorne'a i pozwala uchwycić rzeczywiste praktyki operacyjne, wspierając procesy zarządzania, szkoleniowe i motywacyjne. W hotelarstwie, gdzie jakość obsługi ma kluczowe znaczenie dla budowania marki i lojalności klientów, audyty *mystery client* pomagają identyfikować nieprawidłowości, monitorować wdrożone standardy oraz oceniać skuteczność technik sprzedażowych. W sieciach hotelowych sprzyjają utrzymaniu spójności jakości w różnych lokalizacjach, a dane z audytów stanowią podstawę do podejmowania trafnych decyzji strategicznych. Mimo konieczności poniesienia kosztów metoda ta jest opłacalna i przynosi wymierne korzyści, takie jak poprawa wskaźników NPS, wzrost liczby pozytywnych opinii oraz większa retencja gości. *Mystery client* to narzędzie pozwalające na rozwój konkurencyjności i profesjonalizacji usług hotelarskich.

Słowa kluczowe: tajemniczy klient, jakość, hotel, zarządzanie, doświadczenie klienta

Summary

The mystery client method is an effective tool for assessing service quality in the hospitality industry, enabling the analysis of guests' authentic experiences without the influence of observation awareness. Through participant observation, auditors can objectively evaluate staff interactions, compliance with procedures, service alignment with the offer, cleanliness standards, and overall comfort. This method eliminates the Hawthorne effect and captures actual operational practices, supporting management, training, and motivational processes. In hospitality, where service quality is vital for brand building and customer loyalty, mystery client audits help identify service issues, monitor standard implementation, and assess the effectiveness of sales techniques. In hotel chains, they support maintaining consistent service quality across locations, and the audit data provide a solid basis for strategic decision-making. Despite the associated costs, the method is cost-effective and delivers tangible benefits, such as improved Net Promoter Score (NPS), increased positive reviews, and higher guest retention. The mystery client approach is a strategic tool that enhances competitiveness and drives professionalization in hotel services.

Keywords: mystery client, quality, hotel, management, customer experience

Wprowadzenie

Decyzje managerskie są zazwyczaj wspierane różnorodnymi metodami i narzędziami, a złożone systemy opierają się na danych i informacjach, które stanowią podstawę do podejmowanych działań. Zweryfikowane dane i wynikające z nich informacje odgrywają kluczową rolę jako czynnik wzrostu gospodarczego, umożliwiając – pod warunkiem ich rzetelnej weryfikacji – skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem i realizację wyznaczonych celów. Systemy wspierania zarządzania są najskuteczniejsze, gdy łączą wiedzę ekspercką z narzędziami matematycznymi (Wiśniewski, 2019). W większości rozważań akademickich przeważnie omawia się właśnie takie metody, dlatego zasadne jest rozważenie cech i skuteczności odmiennej

metody – tajemniczego klienta – w przedsiębiorstwach hotelarskich. Pozwala ona bowiem uzyskać wyniki wpisujące się idealnie w definicję jakości jako stopnia spełnienia ustalonych wymagań (Urban, 2018).

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie procesu stosowania metody tajemniczego klienta w ocenie jakości usług na przykładzie sektora hotelarskiego.

Przegląd literatury

Metoda tajemniczego klienta to narzędzie badawcze służące do weryfikacji poziomu jakości obsługi, zgodności działań z prawem i procedurami, a także przestrzegania standardów operacyjnych. Jej kluczowym założeniem jest obserwacja uczestnicząca, pozwalająca na pozyskanie obiektywnych danych na temat jakości usług, ze względu na nieświadomość bycia ocenianym. Tym samym eliminuje się ryzyko wystąpienia tzw. efektu Hawthorne’a (Draper, 2019). Brak świadomości obecności audytora wśród pracowników pozwala ocenić autentyczne zachowania podczas obsługi. Pracownik zachowuje się naturalnie, co umożliwia uchwycenie rzeczywistych praktyk w codziennej pracy. Aspekt poznawczy badania został także zauważony w literaturze ze względu na nieoczywiste zalety tej metody weryfikacji jakości obsługi. Metoda ta umożliwia weryfikację zasadności skarg gości, skutecznie zapobiega pogorszeniu jakości obsługi, a przede wszystkim nie jest obciążona możliwością emocjonalnego podejścia do danej marki (Dziadkowiec, 2010).

Znaczenie jakości obsługi gościa w budowaniu marki jest nie do przecenienia, szczególnie z perspektywy strategii firm działających na konkurencyjnym rynku hotelarskim. Proces budowania marki często trwa latami, a utrata pozytywnego wizerunku może nieść konsekwencje widoczne w obszarze marketingowym i finansowym. Jakość stanowi integralny element tworzenia i rozwoju usług turystycznych, warunkujący zaspokojenie oczekiwań i potrzeb gości. Wyróżnić można jakość pojedynczej usługi, całego produktu turystycznego, jednak w hotelarstwie kluczowe znaczenie ma jakość obsługi gościa w ujęciu nie ilościowym, lecz jakościowym (Rapacz, 2001).

W dobie przeważającego znaczenia rekomendacji i opinii pozyskiwanych w internecie jednym z kluczowych źródeł pozyskiwania nowych gości są wyszukiwarki i wirtualne serwisy agregujące recenzje o obiektach. Z badań Nielsena wynika, że 88% osób ufa rekomendacjom od innych klientów danej usługi, a nie przekazom reklamowym marek (Nielsen, 2021). Dodatkowo potwierdzony został przeważający wpływ internetowych opinii na decyzje zakupowe. W tym samym badaniu udział

osób szukających informacji oszacowano na 89%, z których 92% ufa opiniom. Ważna okazała się dbałość o *customer experience* gościa hotelowego, od momentu wyszukiwania i rezerwacji, przez właściwe zaspokojenie potrzeb w obiekcie, utrzymanie relacji zapewniającej retencję, aż po uzyskanie pozytywnej rekomendacji.

Wysoki poziom lojalności klientów możliwy jest wyłącznie w przypadku usług oferujących spójne i pozostające w pamięci doświadczenia. Zarządzanie całym procesem kreowania doświadczeń nie należy tylko do działu marketingu, ale jest częścią szeroko pojętej ścieżki obsługowej (Boguszewicz-Kreft, 2020).

Wobec rosnącej konkurencyjności na rynku usług hotelarskich konieczne staje się wdrażanie długoterminowych strategii zarządzania, w których centralne miejsce zajmuje klient oraz jego całościowe doświadczenie związane z pobytem. Tradycyjne podejście, skupione na analizie kosztów i zysków, choć istotne z perspektywy finansowej, może w dłuższej perspektywie okazać się mniej efektywne niż strategia zorientowana na klienta.

Implementacja takiej strategii wymaga przyjęcia holistycznej perspektywy zarządczej, obejmującej różnorodne obszary działalności obiektu, w tym również te, które mogą nie być bezpośrednio dostrzegalne przez kadrę zarządzającą bądź trudne do uchwycenia przy zastosowaniu konwencjonalnych metod oceny. W tym kontekście szczególną wartość poznawczą wnosi metodologia *mystery client*, umożliwiająca diagnozę jakości świadczonych usług z perspektywy rzeczywistych doświadczeń klienta. Technika ta pozwala na identyfikację zarówno mocnych stron funkcjonowania obiektu, jak i potencjalnych obszarów wymagających usprawnień, stanowiąc tym samym istotne narzędzie w procesie doskonalenia standardów obsługi w branży hotelarskiej.

Założenia metodyczne

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie procesu wykorzystania metody tajemniczego klienta w ocenie jakości usług na przykładzie sektora hotelarskiego.

W związku z tym sformułowano problem badawczy w postaci hipotezy: badanie jakości usług z wykorzystaniem metody tajemniczego klienta stanowi skuteczne narzędzie oceny w branży hotelarskiej.

W tym kontekście metoda *mystery client* stanowi narzędzie umożliwiające uchwycenie realnych doświadczeń i jakości interakcji obsługi gościa, w wyniku stwierdzonych przez audytora faktów, a nie opartych na deklaracjach gości lub personelu (Olejnik, 2011).

Specyfika metody *mystery client* w usługach hotelarskich

Metoda *mystery client* (tajemniczy klient) znajduje szerokie zastosowanie w branży hotelarskiej, gdzie doświadczenia indywidualnych gości mają kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Szczególnie istotna jest w sieciach hotelowych, franchise'ach i grupach obiektów, gdzie oczekuje się jednolitych standardów obsługi niezależnie od lokalizacji. Badania tego typu pozwalają zweryfikować, czy personel przestrzega wytycznych i czy poziom obsługi odpowiada założeniom firmy.

Do głównych korzyści metody należą: identyfikacja problemów w obsłudze, wsparcie szkoleń i rozwoju pracowników, podnoszenie jakości usług oraz motywacja personelu wynikająca z samych audytów. Metoda pozwala również ujawnić nieuczciwe praktyki (np. niefiskalizowanie sprzedaży, nadużycia w programach lojalnościowych), mogące negatywnie wpływać na wizerunek i finanse obiektu.

Wadą metody może być rozbieżność między oceną audytora a rzeczywistym odczuciem klienta, ryzyko zdemaskowania audytora czy jego nieobiektywność. Dlatego rekomenduje się korzystanie z zewnętrznych firm badawczych, które dysponują odpowiednim zapleczem i potrafią zachować naturalność w interakcjach z personelem hotelu. Kluczowe etapy badania to: określenie celów, stworzenie scenariuszy i narzędzi (arkusze ocen, kwestionariusze), rekrutacja i przeszkolenie audytorów, realizacja badania oraz analiza wyników i raport końcowy.

Branża hotelarska charakteryzuje się dużą różnorodnością odbiorców, co sprawia, że ocena jakości musi uwzględniać wiele aspektów: od rezerwacji, przez kontakt telefoniczny i mailowy, pobyt, obsługę recepcyjną, zakwaterowanie, usługi gastronomiczne, aż po usługi dodatkowe, takie jak spa, wellness, fitness. Kluczowy jest moment pierwszego kontaktu – np. zameldowanie – który może wpłynąć na ogólną ocenę pobytu, zgodnie z teorią efektu kotwiczenia (Kahneman, 2022).

W pokoju hotelowym największe znaczenie mają czystość, zgodność z ofertą oraz komfort. Istotna jest także jakość usług komplementarnych, takich jak restauracja czy strefa relaksu, gdzie audytorzy oceniają m.in. jakość potraw, obsługę, czystość i personalizację usług.

Audytorzy, wcielając się w rolę gości, wypełniają formularze, dokumentują wizyty zdjęciami, a często także nagraniami. By zwiększyć obiektywność wyników, zaleca się zaangażowanie większej liczby audytorów, co minimalizuje wpływ indywidualnych różnic.

Wyniki badania służą nie tylko do oceny aktualnego stanu, lecz stanowią także punkt wyjścia do działań naprawczych, poprawy procedur oraz modyfikacji strategii

obsługi klienta. Przeprowadzenie badania wymaga jednak odpowiedniego przygotowania – uwzględnienia sezonowości, poziomu obłożenia, rotacji audytorów oraz zapewnienia im warunków do naturalnego wcielenia się w rolę klienta.

Wdrażając tego typu audyty, hotel powinien dysponować jasno określonymi standardami obsługi. Brak wewnętrznych procedur utrudnia zarówno szkolenie audytorów, jak i interpretację wyników. Obiekty nienależące do sieci nie mają często ustandaryzowanych procesów, co stanowi istotną barierę dla skutecznego zarządzania jakością.

Na rynku globalnym metoda ta jest szeroko stosowana przez wiodące marki, takie jak Marriott, Hilton czy Hyatt. Również w Polsce, mimo braku jawnych informacji na temat audytów, prawdopodobnie są one prowadzone, co wynika z trendów globalizacyjnych oraz rosnącego znaczenia *customer experience*.

W kontekście kosztów warto podkreślić, że mimo konieczności sfinansowania noclegów i usług audytorów wydatki te są relatywnie niskie w porównaniu np. z turystyką zorganizowaną, gdzie koszty pełnego audytu mogą sięgać kilku tysięcy złotych. Metoda *mystery client* pozostaje więc skutecznym i racjonalnym narzędziem w zarządzaniu jakością w hotelarstwie, przynoszącym wymierne korzyści w postaci poprawy standardów, wzrostu satysfakcji gości i budowania przewagi konkurencyjnej.

Wnioski i zakończenie

Zastosowanie metody *mystery client* w badaniu jakości usług hotelarskich to nie tylko sposób na zebranie danych o poziomie obsługi, lecz także strategiczne narzędzie optymalizacji funkcjonowania hotelu. Główne powody przeprowadzania tego typu audytów w hotelach to dbałość o spójność standardów obowiązujących w obiekcie lub całej sieci oraz weryfikacja przestrzegania procedur. Niektóre hotele – jak np. Hilton Singapore Orchard – już na etapie rekrutacji pracowników wskazują metodę tajemniczego klienta jako narzędzie monitorowania zgodności z oczekiwanym standardem świadczenia usług.

W przypadku sieci hotelowych szczególnie istotny staje się *benchmarking* między lokalizacjami, który pozwala nie tylko utrzymać jednolity poziom obsługi, ale także podejmować trafniejsze decyzje strategiczne związane z ekspansją czy skalowaniem działalności. Dane umożliwiające rzeczywistą analizę doświadczeń gości stanowią znacznie bardziej obiektywną podstawę do podejmowania decyzji niż subiektywne oceny menedżerów czy właścicieli hoteli. Metoda *mystery client* pozwala

spojrzeć na markę hotelu oczami gości oraz identyfikację kluczowych niedociągnięć w procesie obsługi.

Wdrażanie narzędzi badawczych lub systemów zarządzania jakością opartych na technologiach informatycznych nie powinno stanowić dla hotelarzy większego wyzwania, ponieważ branża szeroko wykorzystuje systemy typu PMS (*Property Management System*), CRM, rozwiązania marketingowe czy rozliczeniowe. Hotele funkcjonują w środowisku technologicznym umożliwiającym zbieranie, analizowanie i wdrażanie danych, w tym również tych pochodzących z audytów *mystery client* (Rudnicki, 2020).

Z perspektywy sprzedażowej kluczowym celem prowadzenia działalności hotelarskiej jest zwiększanie współczynnika konwersji oraz wartości koszyka zakupowego. Audyty typu *mystery client* umożliwiają analizę, czy i w jaki sposób personel stosuje techniki sprzedażowe – np. *cross-selling* lub *up-selling*. Wyniki tych analiz stanowią podstawę do optymalizacji strategii przychodowych. Niezależnie od tego, czy obiekt wdrożył system zarządzania jakością oparty na TQM, spełnia wymagania ISO, czy opiera się jedynie na wewnętrznych standardach operacyjnych – analiza danych audytowych może przyczynić się do poprawy jakości, wskazania obszarów wymagających usprawnień oraz wzrostu udziału w rynku.

Regularnie przeprowadzane audyty mogą stanowić integralny element systemu motywacyjnego lub szkoleniowego. Sam fakt oceny sprzyja większemu przestrzeganiu procedur przez pracowników i poprawie jakości obsługi, a dodatkowo umożliwia projektowanie indywidualnych ścieżek rozwojowych, identyfikację tzw. *pain points* oraz lepsze dopasowanie działań rekrutacyjnych. Wzrost identyfikacji pracowników z marką przekłada się na wyższe zaangażowanie i lepszy standard obsługi, co w konsekwencji wzmacnia lojalność gości i poprawia wskaźniki retencji.

Pozytywne doświadczenia gości – świadomie projektowane, analizowane i udoskonalane na podstawie danych – bezpośrednio wpływają na kluczowe wskaźniki, takie jak *Net Promoter Score* (NPS), oraz zwiększają liczbę pozytywnych opinii w systemach rezerwacyjnych, które stanowią jedno z głównych źródeł pozyskiwania nowych gości. Badanie *mystery client* dostarcza również odpowiedzi na pytania o skuteczność prowadzonych działań marketingowych, umożliwiając weryfikację spójności komunikacji z jej faktycznym odbiorem na poziomie operacyjnym.

Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować następujące rekomendacje:

1. Poprawa jakości obsługi – zastosowanie metody tajemniczego klienta pozwala systematycznie monitorować jakość interakcji z gośćmi, identyfikując silne i słabe strony zespołu operacyjnego.

2. Wsparcie systemów szkoleń i rozwoju – dane z audytów wspierają proces projektowania programów szkoleniowych, tworzenia indywidualnych ścieżek kariery i działań onboardingowych dla nowych pracowników.
3. Zarządzanie spójnością w sieci hotelowej – audyty umożliwiają *benchmarking*, co pozwala na utrzymanie spójnego poziomu usług we wszystkich lokalizacjach.
4. Zwiększenie przychodów – analiza skuteczności technik sprzedażowych umożliwia wprowadzenie działań zwiększających wartość sprzedaży dodatkowej (np. pokoi wyższej kategorii, usług spa, pakietów).
5. Wzrost lojalności i pozytywnego wizerunku marki – lepsze doświadczenia gości przekładają się na pozytywne opinie, wyższy wynik w badaniu wskaźnika NPS oraz większy odsetek gości powracających.
6. Dopasowanie działań marketingowych do rzeczywistości operacyjnej – audyty pozwalają zweryfikować, czy strategia marketingowa znajduje odzwierciedlenie w doświadczeniu gości.

Specyfika audytów sprawia, że metoda *mystery client* umożliwia pozyskanie danych ilościowych i pogłębionych informacji jakościowych, których nie da się uzyskać wyłącznie z perspektywy wewnętrznej. Zwiększa to trafność i głębokość analizy usług hotelarskich.

Bibliografia

- Boguszewicz-Kreft M. (2020). *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu.
- Draper S.W. (2019). *The Hawthorne, Pygmalion, Placebo and other effects of expectation: Some notes*, <https://www.psy.gla.ac.uk/~steve/hawth.html> (dostęp: 22.05.2025).
- Dziadkowiec J. (2010). *Mystery shopping – metoda oceny i doskonalenia jakości usług*, „Problemy Jakości”, 10, 24–27.
- Kachniewska M. (2009). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Szkoła Główna Handlowa.
- Kahneman D. (2022). *Pułapki myślenia*, Media Rodzina.
- Mańko K., Panasiuk A. (2011). *Istota jakości usług turystycznych i rekreacyjnych* [w:] A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki i rekreacji* (ss. 270–276), Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nielsen (2021). *Beyond martech: Building trust with consumers and engaging where sentiment is high*, <https://www.nielsen.com/insights/2021/>

- beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/ (dostęp: 13.05.2025).
- Olejnik I. (2011). *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych* [w:] J. Garczarczyk (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Pomiar jakościowy – zastosowania i efektywność* (ss. 40–49), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Rapacz A. (2001). *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Rudnicki M. (2020). *Usługi hotelarskie w Groupon. Produkt – podmioty – e-dystrybucja*, C.H. Beck.
- Stoma M. (2012). *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska.
- Urban W. (2018). *Zarządzanie jakością usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiśniewski P. (2019). *Stosowanie modeli eksperckich w badaniu przedsiębiorstw* [w:] A. Sudolska, D. Grego-Planer, A. Kuś (red.), *Współczesne zarządzanie. Koncepty, metody i instrumenty* (ss. 181–188), t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Rozdział 3

Innowacyjne podejście do oceny jakości usług hotelarskich na przykładzie obiektu Belvedere Resort & Spa

An Innovative Approach to Evaluating Hotel Service Quality: The Case of Belvedere Resort & Spa

Kinga Podleśna, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu,

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

Radosław Sendrowski, absolwent Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu,

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

Streszczenie

Współczesny rynek turystyczny cechuje się intensywnym rozwojem, nasilającą się konkurencją, dynamicznym postępem technologicznym oraz ewoluującymi oczekiwaniami konsumentów. W tym kontekście rośnie znaczenie jakości usług świadczonych przez obiekty hotelarskie. Goście oczekują ofert nie tylko atrakcyjnych cenowo i satysfakcjonujących pod względem komfortu, lecz także realizowanych w sposób zrównoważony i zgodny z zasadami ochrony środowiska. Jakość usług hotelarskich jest konstruktem złożonym, determinowanym przez liczne czynniki, w tym efektywne zarządzanie, adekwatne dostosowanie standardów do specyfiki obiektu oraz trafne rozpoznanie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami gości a ich rzeczywistym doświadczeniem usługowym. Ocena jakości usług może być prowadzona zarówno z perspektywy operatora hotelu, jak i jego gości. Celem niniejszego opracowania jest połączenie wiedzy teoretycznej z wynikami badań empirycznych w celu

pogłębionego zrozumienia wpływu jakości świadczonych usług na konkurencyjność oraz sukces rynkowy obiektu hotelowego, ze szczególnym uwzględnieniem przypadku Belvedere Resort & Spa. W publikacji przeanalizowano jakość usług hotelarskich na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, który posłużył do sformułowania wniosków dotyczących realizacji założeń metodologicznych oraz oddziaływania oferowanych usług i aktualnych trendów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Słowa kluczowe: jakość usług hotelarskich, rynek turystyczny, satysfakcja klienta, zarządzanie jakością, obsługa gości

Summary

The contemporary tourism market is characterized by intensive development, increasing competition, dynamic technological progress, and evolving consumer expectations. In this context, the importance of the quality of services provided by hotel facilities is growing. Guests expect offers that are not only economical and satisfactory but also implemented in a sustainable manner and in accordance with the principles of environmental protection. The quality of hotel services is a complex construct, determined by numerous factors, including effective management, adequate adjustment of standards to the specifics of the facility and accurate recognition of the discrepancies between guests' expectations and their actual service experience. The assessment of service quality can be conducted both from the perspective of the hotel operator and its guests. The aim of this study is to integrate theoretical knowledge with the results of empirical research in order to deepen the understanding of the impact of the quality of services provided on the competitiveness and market success of the hotel facility, with particular emphasis on the case of Belvedere Resort & Spa. The publication analyses the quality of hotel services based on the collected research material, which was used to formulate conclusions regarding the implementation of methodological assumptions and the impact of the services offered and current trends on the functioning of the hotel enterprise.

Keywords: quality of hotel services, tourism market, customer satisfaction, quality management, guest service

Wprowadzenie

Współczesny rynek turystyczny cechuje się wysoką dynamiką, rosnącą konkurencją oraz stale wzrastającymi wymaganiami konsumentów, co w sposób bezpośredni przekłada się na konieczność zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług hotelarskich. Współcześni goście oczekują nie tylko komfortowych warunków pobytu i profesjonalnej obsługi, lecz także wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz podejmowania działań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Na jakość usług hotelowych wpływa wiele czynników, w tym obowiązujące standardy operacyjne, poziom kompetencji personelu, jakość infrastruktury, a także subiektywna percepcja gości.

W niniejszym rozdziale przeprowadzono analizę jakości usług świadczonych w obiekcie Belvedere Resort & Spa – renomowanym hotelu funkcjonującym w segmencie premium, łączącym wysoki standard świadczonych usług z nowoczesnym podejściem do holistycznej obsługi gościa. Zaprezentowano wybrane koncepcje teoretyczne z zakresu zarządzania jakością w usługach hotelarskich oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród klientów hotelu. Celem analiz było określenie poziomu satysfakcji gości oraz identyfikacja potencjalnych obszarów wymagających doskonalenia.

We wprowadzeniu przedstawiono charakterystykę obiektu oraz omówiono wpływ czynników zewnętrznych i uwarunkowań rynkowych na jego funkcjonowanie i rozwój. W dalszej części rozdziału sformułowano cele badawcze, pytania i hipotezy, jak również dokonano charakterystyki badanej próby respondentów. Ostatnia część rozdziału zawiera szczegółową analizę zgromadzonych danych oraz sformułowane na ich podstawie wnioski, ukierunkowane na praktyczne zastosowanie wyników w procesie doskonalenia jakości usług hotelarskich.

Przegląd literatury

Usługi hotelarskie w Polsce zostały szczegółowo zdefiniowane oraz uregulowane w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Dz. U. z 2023 r., poz. 1944). Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi działalność hotelarska obejmuje odpłatne, krótkookresowe udostępnianie miejsc noclegowych – w tym pokoi, mieszkań, domów, miejsc przeznaczonych pod rozstawienie namiotów bądź ustawienie

przyczep kempingowych – wraz ze świadczeniem usług uzupełniających, których celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu komfortu, bezpieczeństwa oraz satysfakcji gości. Do usług towarzyszących zalicza się m.in. ofertę gastronomiczną, serwis porządkowy, obsługę techniczną oraz propozycje rekreacyjno-wypoczynkowe.

Zgodnie z obowiązującym stanem prawnym świadczenie usług hotelarskich dopuszczalne jest wyłącznie w obiektach spełniających określone wymagania formalne, techniczne, sanitarne, środowiskowe oraz przeciwpożarowe. Jednocześnie obiekty te muszą odpowiadać zdefiniowanym kategoriom i rodzajom, ustalanim na podstawie liczby pokoi, zakresu usług oraz standardu infrastruktury. Ustawa wyróżnia m.in.: hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, kempingi i pola biwakowe. Przykładowo, hotel zobowiązany jest do posiadania co najmniej dziesięciu pokoi, z których minimum połowa musi być wyposażona w pełny węzeł sanitarny. Pensjonaty natomiast muszą zapewniać dostęp do wyżywienia, dostosowanego do potrzeb gości. Tak skonstruowany system klasyfikacji ma na celu zapewnienie jednolitych i przejrzystych standardów jakości usług oraz skuteczną ochronę interesów konsumentów.

W literaturze przedmiotu usługi hotelarskie klasyfikuje się zazwyczaj w trzech zasadniczych kategoriach: usługi podstawowe, usługi noclegowo-gastronomiczne oraz usługi dodatkowe (Rudnicki, 2020). Ich wspólnym celem jest zapewnienie gościom odpowiedniego poziomu komfortu, bezpieczeństwa oraz pozytywnych doświadczeń, co bezpośrednio wpływa na poziom satysfakcji gościa, jego lojalność wobec marki hotelowej oraz skłonność do rekomendowania usług innym użytkownikom.

Usługi podstawowe koncentrują się na zaspokajaniu podstawowych potrzeb fizjologicznych oraz emocjonalnych gości poprzez zapewnienie odpowiednich warunków do odpoczynku i regeneracji (Dominik, 2009). Obejmują one udostępnienie cichych, komfortowych i czystych pokoi oraz zapewnienie bezpieczeństwa fizycznego (np. monitoring, systemy alarmowe, ochrona) i psychicznego, związanego z poczuciem prywatności i spokoju. Istotne znaczenie przypisuje się również wysokim standardom sanitarnym, zarówno w przestrzeniach prywatnych, jak i wspólnych.

Usługi noclegowo-gastronomiczne obejmują zarówno szeroko rozumiane zakwaterowanie, jak i ofertę kulinarną. Zakres świadczeń w tym obszarze odnosi się do jakości wyposażenia pokoi – w tym komfortowych łóżek, funkcjonalnej łazienki, klimatyzacji, telewizora, sieci Wi-Fi – a także do stworzenia sprzyjającego środowiska pobytu, obejmującego odpowiednie oświetlenie, temperaturę i przyjemne zapachy. Komponent gastronomiczny obejmuje różnorodne formy wyżywienia, od standardowych posiłków po dania dopasowane do indywidualnych preferencji

(wegetariańskie, dietetyczne, regionalne), realizowane w ramach działalności restauracji, barów, kawiarni oraz serwisu pokojowego.

Usługi dodatkowe pełnią funkcję uzupełniającą, jednocześnie znacząco podnosząc konkurencyjność oferty i komfort pobytu. Obejmują one m.in.: usługi wellness i spa, programy rekreacyjne, organizację wycieczek, usługi kosmetyczne, transportowe czy konferencyjne (Podleśna, 2019). Zakres i charakter tych usług zależą od kategorii obiektu oraz przyjętej strategii zarządzania. Wyróżnić można także usługi fakultatywne, często skierowane do gości zewnętrznych, stanowiące element polityki dywersyfikacji działalności hotelowej.

Sektor hotelarski odgrywa istotną rolę w strukturze gospodarki turystycznej, będąc kluczowym komponentem infrastruktury niezbędnej do realizacji podróży turystycznych. Jego działalność przyczynia się do generowania dochodów w regionach turystycznych, a także tworzy miejsca pracy. W Polsce, w okresie transformacji systemowej (1990–2014), odnotowano znaczący wzrost liczby komercyjnych obiektów hotelowych przy jednoczesnym ograniczaniu udziału infrastruktury finansowanej ze środków społecznych, co przełożyło się na wzrost efektywności ekonomicznej sektora.

Współczesne hotelarstwo znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju, w którym kluczową rolę odgrywają procesy konsolidacji branżowej (np. rozwój Polskiego Holdingu Hotelowego), ekspansja globalnych marek działających na zasadzie franczyzy oraz rosnące zaangażowanie inwestorów zagranicznych, w tym z regionu Azji Wschodniej. Wspólnym mianownikiem tych zmian jest innowacyjność, rozumiana jako zdolność do wdrażania nowych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych.

Innowacje produktowe polegają na dostosowywaniu oferty do zmieniających się oczekiwań konsumentów, poprzez wprowadzanie nowych form zakwaterowania, usług gastronomicznych i rekreacyjnych. Innowacje procesowe obejmują integrację zaawansowanych technologii, takich jak samoobsługowe systemy mel-dunkowe czy zautomatyzowane systemy zarządzania relacjami z gościem. Innowacje organizacyjne dotyczą zmian strukturalnych w zarządzaniu personelem i operacjach, natomiast marketingowe – do wykorzystywania nowoczesnych kanałów komunikacji, dynamicznego zarządzania cenami oraz tworzenia programów lojalnościowych.

Źródła innowacyjności dzielą się na wewnętrzne – związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa – oraz zewnętrzne, wynikające z uwarunkowań technologicznych, rynkowych i społecznych. Intensyfikacja rozwoju branży hotelarskiej możliwa jest dzięki synergii inwestycji infrastrukturalnych, wdrażaniu technologii cyfrowych oraz wzrostowi dostępności kapitału inwestycyjnego. Nowoczesne

obiekty hotelowe coraz częściej stosują rozwiązania architektoniczne wspierające automatyzację usług (np. hotele samoobsługowe), systemy zarządzania sprzedażą oraz narzędzia do analizy danych gości. Charakter i zakres wdrażanych innowacji uzależniony jest od przyjętej strategii rozwojowej oraz dostępnych zasobów finansowych przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Założenia metodologiczne do prowadzonych badań oraz charakterystyka grupy respondentów

Zasadniczym celem przeprowadzonego badania była pogłębiona analiza jakości świadczonych usług hotelarskich w obiekcie Belvedere Resort & Spa w Zakopanem. W realizacji tego celu istotne było zebranie opinii klientów korzystających z usług hotelu oraz identyfikacja jego kluczowych atutów i obszarów wymagających poprawy. Badanie miało na celu dostarczenie wiedzy empirycznej przydatnej do oceny efektywności funkcjonowania obiektu w kontekście oczekiwań współczesnych konsumentów usług hotelarskich.

W ramach procedury badawczej zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a głównym narzędziem pozyskiwania danych empirycznych był autorski kwestionariusz ankiety. Badanie przeprowadzono w formie elektronicznej w okresie od listopada do grudnia 2024 roku. Kwestionariusz składał się z 20 pytań o charakterze zamkniętym oraz półotwartym, skonstruowanych w sposób umożliwiający pozyskanie kompleksowych informacji dotyczących percepcji jakości usług, poziomu satysfakcji oraz oczekiwań respondentów wobec analizowanego obiektu.

Próba badawcza liczyła 50 osób, które zostały podzielone według kategorii wiekowej: 18–25 lat (7 osób), 26–40 lat (25 osób), 41–60 lat (5 osób) oraz powyżej 60 lat (3 osoby). Struktura wykształcenia w grupie badanych przedstawiała się następująco: wykształcenie podstawowe – 3 osoby, średnie – 36 osób, wyższe – 11 osób. Pod względem statusu zawodowego 15 respondentów stanowili uczniowie i studenci, a 35 osoby aktywne zawodowo; nie odnotowano osób bezrobotnych. Zdecydowaną większość respondentów stanowiły kobiety, przeważnie w wieku 19–26 lat, posiadające wykształcenie średnie oraz zatrudnione. W przypadku mężczyzn dominował ten sam przedział wiekowy, jednak zaobserwowano większe zróżnicowanie poziomu wykształcenia, przy czym większość stanowili uczniowie i studenci.

Główny problem badawczy niniejszego opracowania koncentruje się na ocenie jakości usług świadczonych przez hotel Belvedere Resort & Spa w Zakopanem. Wymaga on uzupełnienia istniejącego stanu wiedzy w obszarze zarządzania jakością

w sektorze hotelarskim oraz empirycznej weryfikacji poziomu satysfakcji gości na podstawie ich osobistych doświadczeń konsumenckich.

W związku z powyższym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom innowacyjności w funkcjonowaniu hotelu Belvedere Resort & Spa?
2. Jakie są główne źródła informacji wykorzystywane przez obecnych i potencjalnych gości hotelu?
3. Które obszary działalności obiektu wymagają modernizacji lub optymalizacji?

W celu rozwiązania problemu badawczego sformułowano hipotezę główną, zgodnie z którą goście hotelu Belvedere Resort & Spa oceniają jakość świadczonych usług jako wysoką. Hipoteza ta stanowi wstępne założenie wymagające weryfikacji empirycznej. Dodatkowo postawiono trzy hipotezy szczegółowe, odnoszące się do poszczególnych aspektów badania:

1. Obiekt Belvedere Resort & Spa charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności w zakresie oferowanych usług oraz wdrażanych rozwiązań operacyjnych.
2. Głównym źródłem informacji wykorzystywanym przez gości hotelu są zasoby internetowe oraz rekomendacje osób, które wcześniej korzystały z usług obiektu.
3. Istnieje konieczność modernizacji standardu wyposażenia pokoi oraz poprawy ich stanu technicznego, w celu lepszego dostosowania oferty do rosnących oczekiwań klientów.

Zastosowana technika badawcza umożliwiła pozyskanie danych ilościowych, stanowiących podstawę do sformułowania wniosków diagnostycznych dotyczących jakości usług świadczonych przez analizowany obiekt. Wybór tej metody pozwolił również na uzyskanie informacji istotnych z perspektywy funkcjonowania hotelu klasy premium, w tym wskazanie mocnych stron działalności operacyjnej oraz obszarów wymagających optymalizacji. Opracowany kwestionariusz, udostępniony w formie elektronicznej, był dostosowany do specyfiki analizowanego obiektu oraz do profilu jego gości.

Prezentacja i analiza wyników badań

Analiza uzyskanych wyników dotyczących częstotliwości pobytów respondentów w hotelu Belvedere Resort & Spa w Zakopanem stanowi istotny element oceny jakości świadczonych usług, ponieważ pozwala lepiej zrozumieć stopień zaznajomienia uczestników badania z ofertą obiektu oraz ich realne doświadczenia konsumenckie.

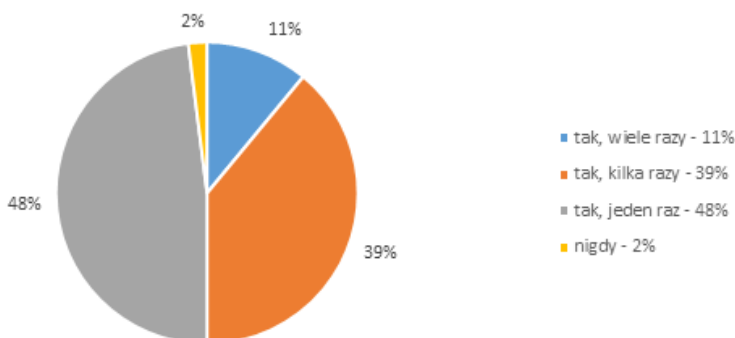
Zgromadzone dane wskazują, że największą grupę stanowili respondenci, którzy przebywali w hotelu jednorazowo – było to 26 osób, co stanowi 48% ogółu badanych. Wskazuje to na relatywnie ograniczony kontakt tej części próby z usługami hotelu, który mógł mieć charakter incydentalny lub okazjonalny. Jednorazowy pobyt nie zawsze pozwala na pełną i kompleksową ocenę funkcjonowania obiektu, szczególnie w kontekście zmienności sezonowej, rotacji personelu czy ewentualnych zmian w ofercie. Tym samym oceny wyrażane przez tę grupę mogą być uwarunkowane subiektywnymi i sytuacyjnymi czynnikami, co należy uwzględnić przy interpretacji ogólnej satysfakcji gości.

Drugą pod względem liczebności kategorię stanowili respondenci, którzy zadeklarowali wielokrotny kontakt z usługami obiektu – 21 osób (39%) przyznało, że korzystało z oferty hotelowej kilkakrotnie. Taki poziom powtarzalności wskazuje na zadowolenie z wcześniejszych doświadczeń, co mogło przełożyć się na decyzję o ponownym wyborze tego samego miejsca zakwaterowania. Może również świadczyć o lojalności gościa oraz postrzeganiu hotelu jako godnego zaufania i odpowiadającego na jego potrzeby. Z punktu widzenia zarządzania jakością usług powtarzające się odwiedziny należy traktować jako istotny miernik skuteczności strategii utrzymywania relacji z gościem.

Na szczególną uwagę zasługuje najmniejsza, lecz znacząca grupa – 6 respondentów (11%), którzy określili siebie jako stałych gości, odwiedzających obiekt wielokrotnie. Wysoka częstotliwość korzystania z usług hotelu może świadczyć o silnym przywiązaniu do marki oraz o wysokim poziomie zadowolenia z różnych aspektów funkcjonowania obiektu. Goście tego typu stanowią wartościowy segment lojalnych odbiorców usług, którzy często angażują się również w nieformalną promocję obiektu – poprzez rekomendacje ustne, wpisy w mediach społecznościowych czy opinie w internecie. W branży hotelarskiej działania te mają szczególne znaczenie dla kształtowania wizerunku i pozyskiwania nowych gości.

Tylko jeden respondent (2% badanej próby) zadeklarował, że nigdy nie przebywał w Belvedere Resort & Spa. Zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi został on wykluczony z dalszej analizy, ponieważ brak bezpośredniego doświadczenia z pobytem w hotelu uniemożliwia rzetelną ocenę jakości świadczonych usług. Udział takiej osoby nie spełniał warunku trafności merytorycznej i mógłby prowadzić do zakłócenia wyników analizy.

Rycina 3.1. Odwiedziny respondentów w Hotelu Belvedere Resort & Spa i ich częstotliwość



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zebrane dane dotyczące celów pobytu respondentów w Hotelu Belvedere Resort & Spa w Zakopanem umożliwiają segmentację gości ze względu na motywację ich wizyt, co stanowi istotny element analizy zachowań konsumenckich w sektorze hotelarskim.

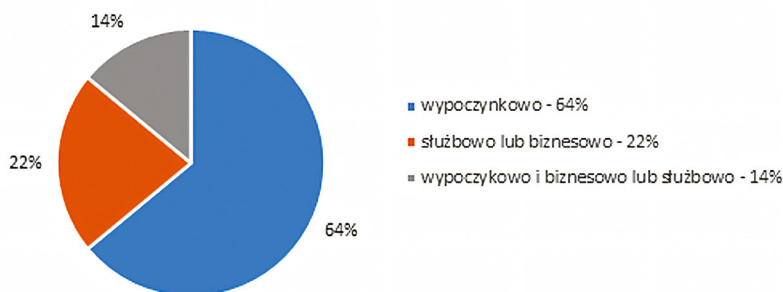
Ponad połowa badanych – dokładnie 34 osoby, co stanowi 64% całej próby – zadeklarowała, że pobyt w hotelu miał wyłącznie charakter wypoczynkowy. Wynik ten wskazuje, że Belvedere Resort & Spa pełni przede wszystkim funkcję obiektu turystyczno-rekreacyjnego, wybieranego przez gości jako miejsce relaksu, odnowy biologicznej lub spędzania czasu wolnego zarówno w sezonie letnim, jak i zimowym. Wysoki udział tej grupy sugeruje, że obiekt skutecznie odpowiada na potrzeby rynku usług wypoczynkowych i prawdopodobnie dysponuje infrastrukturą oraz ofertą odpowiadającą oczekiwaniom turystów indywidualnych i rodzin z dziećmi.

Drugą pod względem liczebności grupę stanowili respondenci, którzy odwiedzili hotel wyłącznie w celach służbowych lub biznesowych – było to 12 osób, co przekłada się na 22% całkowitej liczby uczestników badania. Dane te wskazują, że obiekt jest także wykorzystywany jako miejsce organizacji spotkań biznesowych, konferencji, szkoleń czy wyjazdów integracyjnych. Udział tej grupy może wskazywać na dobrze rozwinięte zaplecze konferencyjno-biznesowe hotelu, które przyciąga gości korporacyjnych. Obiekty typu resort coraz częściej łączą funkcje wypoczynkowe i biznesowe, co pozwala im na pełniejsze wykorzystanie potencjału całorocznego funkcjonowania.

Z kolei 7 respondentów (14%) zadeklarowało, że łączyli cele wypoczynkowe i biznesowe podczas swoich pobytów w Belvedere Resort & Spa. Taki wynik

wskazuje na rozwijający się trend tzw. *bleisure* (ang. *business + leisure*), polegający na łączeniu podróży służbowych z elementami wypoczynku. Grupa ta reprezentuje szczególnie segment rynku, który oczekuje elastycznej oferty – z jednej strony zapewniającej odpowiednie warunki do pracy (np. dostęp do sal konferencyjnych, Wi-Fi, strefy coworkingowej), a z drugiej – możliwości relaksu po zakończeniu obowiązków zawodowych (np. korzystanie ze spa, restauracji, basenu). Właśnie ten segment może w dłuższej perspektywie stanowić istotne źródło przychodów, zwłaszcza w okresach niższego obłożenia typowo turystycznego.

Rycina 3.2. Cele odwiedzin Hotelu Belvedere Resort & Spa występujące wśród badanych



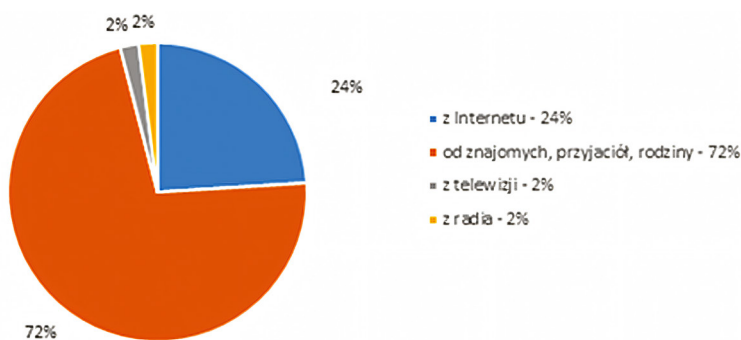
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza źródeł informacji, z których respondenci czerpali wiedzę na temat Hotelu Belvedere Resort & Spa, dostarcza istotnych danych na temat skuteczności różnych kanałów komunikacji marketingowej oraz budowania wizerunku marki hotelowej. Wyniki badania wskazują jednoznacznie, że głównym źródłem informacji o obiekcie były osobiste rekomendacje, czyli tzw. marketing szeptany (ang. *word of mouth*). Aż 42 respondentów, co stanowi 72% wszystkich uczestników badania, zadeklarowało, że dowiedziało się o hotelu od członków rodziny, znajomych lub przyjaciół.

Tak wysoki odsetek osób wskazujących na rekomendacje jako podstawowe źródło informacji świadczy o silnej pozycji hotelu w zakresie zaufania społecznego i satysfakcji gości, którzy chętnie dzielą się pozytywnymi doświadczeniami z innymi. Marketing oparty na poleceniach odgrywa szczególnie ważną rolę w sektorze usług, gdzie jakość obsługi i subiektywne odczucia gości są trudne do zmierzenia przed dokonaniem zakupu. Rekomendacje wywierają znaczący wpływ na decyzje konsumenckie, zwłaszcza w przypadku usług hotelarskich, które wiążą się z wysokimi oczekiwaniami co do komfortu, bezpieczeństwa i jakości.

Drugim istotnym źródłem informacji był Internet, wskazany przez 14 osób, czyli 24% badanych. Do tej kategorii zalicza się szeroki zakres kanałów cyfrowych, takich jak oficjalna strona internetowa hotelu, portale rezerwacyjne (np. Booking.com, Trivago), media społecznościowe oraz opinie na forach i w serwisach z recenzjami. Choć udział tej grupy jest znacznie mniejszy niż w przypadku rekomendacji osobistych, potwierdza rosnące znaczenie obecności cyfrowej hotelu i wpływu treści publikowanych on-line na decyzje potencjalnych gości. Kanały internetowe są szczególnie istotne dla młodszych grup wiekowych oraz dla osób, które nie miały jeszcze kontaktu z danym obiektem poprzez rekomendacje znajomych. Pozostałe 4% badanych nie wskazało konkretnego źródła lub skorzystało z innych, mniej popularnych kanałów informacji, jednak ich liczebność była zbyt mała, by wpłynąć istotnie na strukturę wyników.

Rycina 3.3. Źródła pozyskiwania przez respondentów informacji o obiekcie Belvedere Resort & Spa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że ogólna ocena stanu technicznego i estetycznego infrastruktury hotelu Belvedere Resort & Spa w Zakopanem została przez respondentów określona jako stosunkowo wysoka. Potwierdzają to odpowiedzi ankietowanych dotyczące poszczególnych elementów obiektu, które w większości oceniono jako zadbane, czyste i dobrze utrzymane.

Najwięcej pozytywnych opinii dotyczyło łazienek hotelowych – aż 72% badanych uznało, że są one w bardzo dobrym stanie. Wynik świadczy o skutecznym utrzymywaniu wysokich standardów higienicznych oraz regularnej konserwacji wyposażenia sanitarnego, co ma kluczowe znaczenie dla ogólnego komfortu pobytu i subiektywnego poczucia czystości.

Wysoko oceniono również pokoje hotelowe (66%) i przestrzenie wspólne, takie jak lobby hotelowe (64%) i restauracje (62%). Takie wyniki wskazują, że hotel dba nie tylko o prywatne przestrzenie gości, ale również o estetykę i funkcjonalność ogólnodostępnych stref, które wpływają na pierwsze wrażenie oraz codzienne doświadczenia użytkowników obiektu. Lobby i restauracje pełnią również funkcję reprezentacyjną, dlatego ich estetyka oraz porządek istotnie wpływają na postrzeganie całego hotelu.

Nieco niższe, choć nadal pozytywne, oceny uzyskały obiekty rekreacyjne: basen, zjeżdżalnia i jacuzzi (51%), strefa wellness & spa (49%) oraz siłownia (55%). Wyniki te mogą sugerować, że choć te przestrzenie spełniają ogólne oczekiwania gości, istnieje potencjał do dalszych udoskonaleń, np. w zakresie estetyki, konserwacji technicznej, modernizacji sprzętu lub lepszej organizacji przestrzeni. W obliczu rosnących oczekiwań gości dotyczących obiektów spa i rekreacyjnych dalsza inwestycja w te strefy może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności hotelu.

Na uwagę zasługuje również wysoka ocena stanu sali zabaw dla dzieci – 58% respondentów uznało ją za zadbana. Wynik ten potwierdza, że obiekt uwzględnia potrzeby rodzin z dziećmi, co jest istotne w przypadku hotelu wypoczynkowego, skierowanego do szerokiego grona odbiorców.

Tabela 3.1. Ocena badanych dotycząca wyglądu poszczególnych pomieszczeń w obiekcie Belvedere Resort & Spa

	Bardzo zadbane	Zadbane	Średnio zadbane	Źle zadbane	Nie byłem/ nie byłem
Pokoje hotelowe	19%	66%	15%	0%	0%
Łazienki hotelowe	17%	72%	11%	0%	0%
Lobby hotelowe	30%	64%	6%	0%	0%
Restauracje hotelowe	32%	62%	6%	0%	0%
Basen, zjeżdżalnia, jacuzzi	13%	51%	21%	2%	13%
Strefa wellness & spa	13%	49%	21%	2%	13%

	Bardzo zadbane	Zadbane	Średnio zadbane	Źle zadbane	Nie byłem/ nie byłem
Siłownia	9%	55%	11%	0%	17%
Sala zabaw dla dzieci	11%	58%	11%	0%	17%

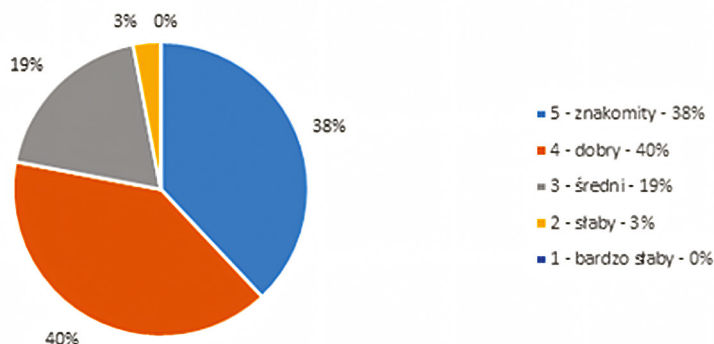
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki badania dotyczące oceny dostępności komunikacyjnej hotelu Belvedere Resort & Spa w Zakopanem wskazują, że zdecydowana większość respondentów postrzega dojazd do obiektu jako co najmniej dobry. Najwięcej badanych, bo 21 osób (40%), określiło dojazd jako dobry, co może oznaczać, że mimo lokalizacji w górskim regionie infrastruktura drogowa i dostępność transportowa spełniają oczekiwania przeciętnego turysty. Jednocześnie aż 20 osób (38%) uznało dojazd za znakomity, co świadczy o bardzo pozytywnych doświadczeniach z dotarciem do hotelu – zarówno pod względem jakości dróg, jak i oznakowania, nawigacji GPS czy lokalizacji obiektu względem głównych szlaków komunikacyjnych.

Taki odsetek ocen pozytywnych (w sumie 78% odpowiedzi uznających dojazd za dobry lub znakomity) świadczy o wysokim stopniu dostępności hotelu dla różnych grup gości – zarówno podróżujących samochodem prywatnym, jak i środkami transportu publicznego. Może to również sugerować, że hotel podejmuje działania informacyjne ułatwiające dotarcie, np. poprzez czytelne wskazówki na stronie internetowej, współpracę z systemami rezerwacyjnymi czy dobrą widoczność w aplikacjach mapowych.

Zaledwie 2 osoby (3%) określiły dojazd jako słaby. Choć to niewielka grupa, warto przyrzeć się możliwym przyczynom takiej oceny. Mogą one wynikać z indywidualnych doświadczeń, np. trudnych warunków pogodowych, braku znajomości regionu, ograniczeń komunikacji zbiorowej czy problemów z oznakowaniem ostatniego odcinka trasy do hotelu. W kontekście oceny całokształtu funkcjonowania obiektu warto uwzględnić nawet pojedyncze głosy, ponieważ mogą sygnalizować aspekty wymagające optymalizacji, szczególnie w sezonie zimowym lub dla gości przyjeżdżających spoza regionu.

Rycina 3.4. Ocena respondentów dotycząca dojazdu do obiektu Belvedere Resort & Spa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ocena poziomu obsługi recepcyjnej w obiekcie Belvedere Resort & Spa w Zakopanem dostarczyła cennych informacji na temat jakości pierwszego kontaktu gości z personelem hotelowym. Zdecydowana większość respondentów wyraziła wysokie zadowolenie z obsługi w recepcji, co wskazuje na silne kompetencje interpersonalne pracowników recepcji oraz efektywny system zarządzania procesem meldunkowym i informacyjnym.

Najwięcej ankietowanych, bo aż 28 osób, czyli 53% ogółu badanych, określiło poziom obsługi jako znakomity. Taki wynik świadczy o bardzo wysokim standardzie świadczonych usług – goście prawdopodobnie doświadczyli profesjonalnego, uprzejmego i sprawnego przyjęcia oraz uzyskali niezbędne informacje w sposób szybki i zrozumiały. Ocena ta może również wynikać z pozytywnego nastawienia personelu, jego gotowości do pomocy oraz ogólnego klimatu panującego w recepcji, który wpływa na pierwsze wrażenie i dalszą percepcję całego pobytu.

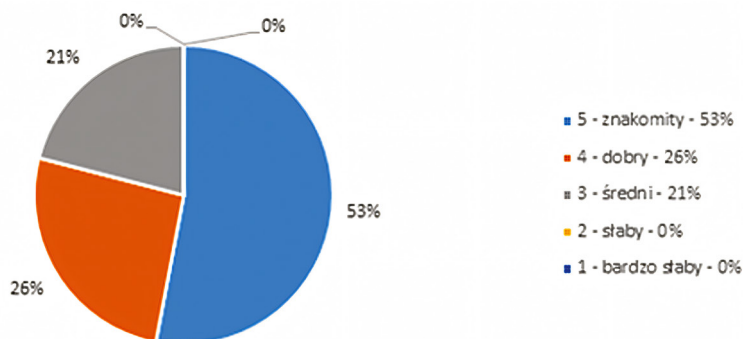
Dodatkowo 14 osób (26%) oceniło obsługę jako dobrą, co również stanowi pozytywny wynik, choć może sugerować drobne niedociągnięcia lub mniej spektakularne doświadczenia – np. konieczność krótkiego oczekiwania, ograniczony kontakt personalny lub brak pełnych informacji przy zameldowaniu. Mimo to taka ocena nadal wskazuje na wysoki poziom satysfakcji gości.

Warto także zwrócić uwagę na grupę 11 respondentów (21%), którzy określili poziom obsługi jako średni. Choć stanowią mniejszość, ich opinie mogą wskazywać na obszary wymagające usprawnienia. Możliwe, że osoby te doświadczyły dłuższego czasu oczekiwania, mniejszej uprzejmości personelu lub niepełnych informacji dotyczących zakwaterowania, udogodnień hotelowych czy usług dodatkowych.

Często są to kwestie wynikające z niedoborów kadrowych, niewystarczającego przeszkolenia lub indywidualnych różnic w standardzie obsługi w różnych porach dnia.

Analiza wyników pozwala stwierdzić, że łącznie aż 79% gości pozytywnie ocenia poziom obsługi w recepcji, co bezpośrednio przekłada się na wizerunek hotelu jako obiektu dbającego o jakość kontaktu z gościem. Recepcja stanowi kluczowy punkt kontaktu, który wpływa na ogólne wrażenie gościa – zarówno na początku, jak i na zakończeniu pobytu. Utrzymanie wysokich standardów w tym zakresie jest istotne nie tylko dla budowania pozytywnych opinii, ale również dla tworzenia lojalności gości oraz ich skłonności do polecania obiektu innym.

Rycina 3.5. Ocena respondentów dotycząca poziomu obsługi w recepcji obiektu Belvedere Resort & Spa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Oceny dotyczące zachowania pracowników obiektu Belvedere Resort & Spa wskazują na wyraźnie pozytywny odbiór personelu przez gości hotelowych, co stanowi istotny czynnik wpływający na satysfakcję z pobytu oraz postrzeganie jakości świadczonych usług. Analiza zebranych opinii pozwala wyróżnić kilka kluczowych cech, które respondenci przypisywali pracownikom hotelu, a jednocześnie wskazuje na obszary, które mogą wymagać dalszej uwagi.

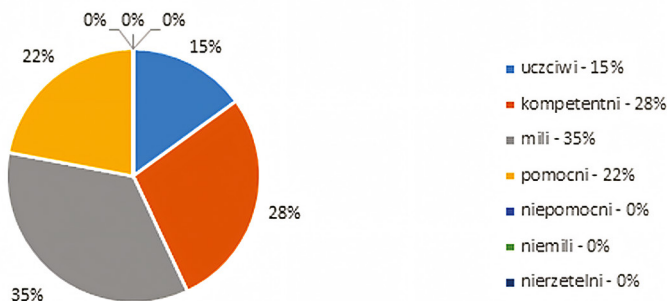
Największa grupa badanych, bo 45 osób (35% wszystkich odpowiedzi), określiła pracowników jako miłych. Świadczy to o przyjaznym i uprzejmym podejściu personelu, które sprzyja tworzeniu przyjaznej atmosfery w obiekcie. Tego typu postawa jest niezwykle ważna w sektorze hotelarskim, gdzie kontakt z personelem stanowi często punkt odniesienia dla ogólnego wrażenia z pobytu. Przyjazne zachowanie pracowników może również łagodzić potencjalne trudności i wywoływać pozytywne emocje gości, co sprzyja budowaniu lojalności i pozytywnych rekomendacji.

Na drugim miejscu pod względem częstości wskazań znalazła się cecha kompetencji, którą przypisało pracownikom 36 osób (28%). Wysoka ocena kompetencji sugeruje, że personel nie tylko posiada niezbędną wiedzę i umiejętności do wykonywania swoich obowiązków, ale potrafi również efektywnie reagować na potrzeby gości, udzielać fachowych informacji oraz sprawnie rozwiązywać ewentualne problemy. Kompetencje pracowników są kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania hotelu, zwłaszcza w kontekście obsługi gościa, gdzie szybkie i profesjonalne działania mają wpływ na komfort i zadowolenie.

Kolejną istotną cechą, wskazywaną przez 29 osób (22%), była pomocność personelu. Goście doceniają gotowość pracowników do udzielenia wsparcia, wyjścia naprzeciw ich oczekiwaniom oraz aktywnego angażowania się w rozwiązywanie problemów. Pomocne nastawienie jest niezbędne w budowaniu pozytywnej relacji z gościem oraz w tworzeniu wizerunku hotelu jako miejsca przyjaznego i dbającego o komfort odwiedzających.

Najmniejsza liczba respondentów, bo 15 osób, uznało pracowników za uczciwych. Choć ta cecha została wskazana rzadziej, warto podkreślić, że uczciwość stanowi fundamentalny element etyki zawodowej oraz zaufania, jakim obdarzają personel goście hotelowi. Niska liczba wskazań w tym obszarze może wynikać z faktu, że uczciwość jest cechą trudniej dostrzegalną bez bezpośrednich doświadczeń krytycznych lub sytuacji wymagających zaufania. Jest to jednak aspekt, który warto monitorować i promować, aby nie tylko utrzymać, ale i zwiększać poziom zaufania gości wobec obsługi.

Rycina 3.6. Ocena respondentów dotycząca zachowania pracowników obiektu Belvedere Resort & Spa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Największa grupa respondentów oceniła poziom innowacyjności usług oferowanych przez Belvedere Resort & Spa jako umiarkowany, określając je mianem „średnio

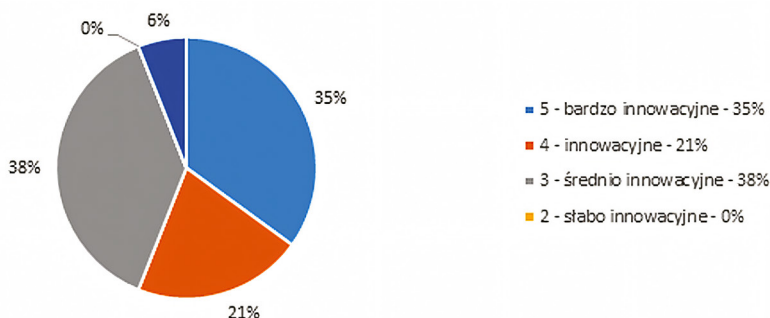
innowacyjnych” – wskazało tak 20 osób, co stanowiło 38% wszystkich badanych. Ocena ta sugeruje, że choć hotel wprowadza pewne nowoczesne rozwiązania i udogodnienia, to jednak nie są one w pełni przełomowe ani wyraźnie wyróżniające się na tle innych obiektów hotelowych. Respondenci prawdopodobnie dostrzegają obecność innowacji, ale uważają, że zakres i stopień ich wdrożenia mógłby być bardziej rozbudowany lub nowatorski.

Drugą co do wielkości grupą byli respondenci, którzy ocenili innowacyjność usług jako „bardzo innowacyjne” – 19 osób, czyli 35% badanych. Ta grupa gości dostrzega wyraźne i znaczące nowoczesne rozwiązania, które wyróżniają obiekt na rynku i wpływają pozytywnie na komfort oraz jakość pobytu. Wysoka ocena wskazuje, że hotel wdraża technologie i usługi na wysokim poziomie innowacyjności, które skutecznie spełniają oczekiwania części gości poszukujących nowoczesnych doświadczeń oraz unikatowych udogodnień.

Kolejna grupa, licząca 11 osób (21%), określiła oferowane usługi jako „innowacyjne”. Ta ocena sugeruje pozytywny odbiór, lecz z pewnym zastrzeżeniem, że innowacyjność nie jest na tyle zaawansowana, aby zasłużyć na miano „bardzo innowacyjnej”. Respondenci z tej grupy widzą wyraźny postęp i nowatorskie podejście w niektórych aspektach działalności hotelu, ale być może dostrzegają też obszary, które można by jeszcze rozwinąć lub ulepszyć.

Najmniejsza grupa badanych, stanowiąca jedynie 6% respondentów (3 osoby), uznała usługi hotelowe za „nieinnowacyjne”. Taki wynik wskazuje, że dla niewielkiego grona gości hotel nie spełnia oczekiwań pod względem nowoczesności i wdrażania nowatorskich rozwiązań. Może to wynikać z braku widocznych zmian lub innowacji, które zaspokoiłyby ich potrzeby, a także z wyższego poziomu oczekiwań tej grupy.

Rycina 3.7. Ocena respondentów dotycząca innowacyjności usług oferowanych w obiekcie Belvedere Resort & Spa



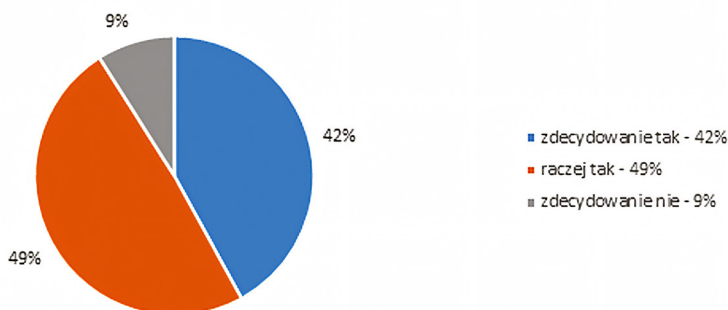
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Największa grupa respondentów oceniła, że cena pokoi oferowanych przez Hotel Belvedere Resort & Spa jest raczej adekwatna do jakości świadczonych usług – wskazało tak 26 osób, co stanowiło 49% wszystkich badanych. Opinie te sugerują, że niemal połowa gości postrzega relację między kosztami a wartością usług jako zbliżoną do sprawiedliwej i satysfakcjonującej. Respondenci prawdopodobnie dostrzegają, że standard pokoi, udogodnienia oraz obsługa są na poziomie, który w dużej mierze uzasadnia ponoszone przez nich wydatki, choć mogą istnieć drobne aspekty, które wpływają na umiarkowaną ocenę adekwatności cen.

Drugą pod względem liczebności grupą są respondenci, którzy ocenili ceny jako zdecydowanie adekwatne do jakości – 22 osoby, czyli 42% badanych. Taka odpowiedź świadczy o bardzo pozytywnym postrzeganiu stosunku jakości do ceny. Goście z tej grupy uznają, że oferowane przez hotel usługi, wyposażenie i komfort pokoi w pełni odpowiadają lub przewyższają ich oczekiwania względem ponoszonych kosztów. Jest to istotny wskaźnik świadczący o silnej konkurencyjności hotelu na rynku oraz o trafności jego polityki cenowej w odniesieniu do oczekiwań segmentu gości.

Niewielka grupa respondentów, licząca 5 osób (9%), wyraziła opinię, że cena pokoi jest nieadekwatna do jakości świadczonych usług. Wynik ten sugeruje, że część gości postrzega relację ceny do oferowanej wartości jako niekorzystną, co może wynikać z odczuwalnych niedociągnięć w zakresie wyposażenia, komfortu czy innych aspektów pobytu. Takie krytyczne opinie są istotne z punktu widzenia zarządzania hotelem, ponieważ wskazują obszary wymagające poprawy lub potrzebę przejrzystego komunikowania wartości oferty.

Rycina 3.8. Cena pokoi oferowana przez obiekt Belvedere Resort & Spa adekwatna do jakości oferowanych przez obiekt usług – opinie respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

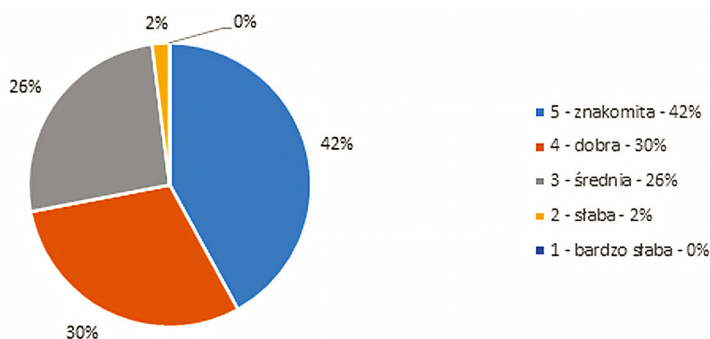
Ogólna ocena jakości usług oferowanych przez obiekt Belvedere Resort & Spa wśród respondentów była w przeważającej mierze bardzo pozytywna. Najliczniejsza grupa, licząca 22 osoby, co stanowiło 42% badanych, oceniła jakość świadczonych usług jako znakomitą. Taki wynik wskazuje, że niemal połowa uczestników badania była w pełni usatysfakcjonowana standardem obsługi, komfortem oraz oferowanymi udogodnieniami, co sugeruje, że hotel skutecznie realizuje swoje cele w zakresie zapewnienia wysokiego poziomu satysfakcji gościa.

Drugą pod względem liczebności grupą byli respondenci, którzy ocenili jakość usług jako dobrą – było ich 16, czyli 30% respondentów. Ta ocena wskazuje na zadowolenie z poziomu świadczonych usług, choć może sugerować, że istnieją obszary wymagające dalszej poprawy, aby jeszcze lepiej odpowiadać na oczekiwania gości. Dla tej grupy hotel spełnia podstawowe i dodatkowe wymagania, choć nie zawsze je w pełni przewyższa.

Kolejne 14 osób, stanowiących 26% badanych, oceniło jakość usług jako średnią. Ta umiarkowana ocena sugeruje, że dla ponad jednej czwartej respondentów hotel spełnia wymagania w sposób przeciętny, a możliwe niedociągnięcia czy brakujące elementy wpływają na ogólne doświadczenie pobytu. Wynik taki stanowi istotny sygnał dla zarządzających obiektem, wskazując na potrzebę analizy konkretnych aspektów funkcjonowania hotelu, które mogłyby zostać udoskonalone.

Zaledwie jedna osoba (2% respondentów) oceniła jakość usług jako słabą, co oznacza, że negatywne opinie na temat hotelu są wyjątkowo rzadkie. Mimo to nawet pojedyncze negatywne oceny są ważne, gdyż pozwalają zidentyfikować potencjalne defekty i sygnalizują obszary wymagające szczególnej uwagi, by zapobiec dalszemu pogorszeniu opinii wśród gości.

Rycina 3.9. Ogólna ocena respondentów dotycząca jakości usług oferowanych przez obiekt Belvedere Resort & Spa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

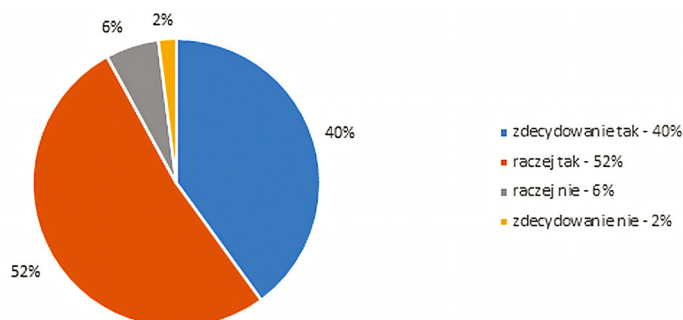
Większość uczestników badania wyraziła pozytywne nastawienie do polecenia obiektu Belvedere Resort & Spa, co świadczy o wysokim poziomie satysfakcji z pobytu. Dane pokazują, że 28 osób, czyli 52% respondentów zadeklarowało chęć polecenia hotelu innym. Grupa ta, stanowiąca ponad połowę badanych, potwierdza ogólną aprobatę i zaufanie do jakości usług świadczonych przez obiekt, co jest istotnym wskaźnikiem lojalności gości oraz pozytywnego wizerunku hotelu.

Dodatkowo 21 osób (40%) wyraziło jeszcze silniejsze przekonanie, stwierdzając, że zdecydowanie poleciłoby pobyt w Belvedere Resort & Spa. Ta grupa respondentów reprezentuje najbardziej zadowolonych gości, którzy nie tylko byli usatysfakcjonowani usługami, lecz także byłiby skłonni aktywnie rekomendować hotel swoim znajomym, rodzinie czy współpracownikom. Tego rodzaju pozytywne rekomendacje są kluczowe w budowaniu renomy obiektu oraz pozyskiwaniu nowych gości, szczególnie w dobie marketingu szeptanego.

Wśród uczestników badania znalazły się także osoby mniej entuzjastycznie nastawione do polecenia hotelu. Trzy osoby (6%) zadeklarowały, że raczej nie poleciłyby pobytu w tym obiekcie, co może świadczyć o pewnych zastrzeżeniach lub niezadowoleniu z konkretnych aspektów usług. Taka postawa może wynikać z indywidualnych doświadczeń odbiegających od oczekiwań lub standardów obiektu. Informacja ta jest cennym sygnałem dla zarządu hotelu, wskazującym na potencjalne obszary wymagające poprawy.

Najmniejsza grupa badanych, jedna osoba (2%), stwierdziła, że zdecydowanie nie poleciłaby Belvedere Resort & Spa. Negatywna opinia, choć stanowi niewielki odsetek, jest ważnym elementem analizy, umożliwiającym identyfikację kluczowych problemów mogących negatywnie wpływać na wizerunek hotelu lub zniechęcać potencjalnych gości do jego odwiedzenia.

Rycina 3.10. Polecenie przez respondentów pobytu w obiekcie Belvedere Resort & Spa innym osobom



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ponad połowa respondentów (54%) zadeklarowała, że raczej planuje ponownie skorzystać z usług obiektu Belvedere Resort & Spa, natomiast 40% badanych wyraziło zdecydowaną intencję powrotu do hotelu. Jedynie 6% uczestników badania wskazało na niskie prawdopodobieństwo ponownej wizyty, co sugeruje ogólnie wysoki poziom satysfakcji z pobytu oraz pozytywne nastawienie do obiektu.

W kontekście sugestii dotyczących ewentualnych zmian w hotelu swoje opinie wyraziło 14 respondentów. Spośród nich 21% stwierdziło, że nie widzi konieczności wprowadzania jakichkolwiek modyfikacji, co może świadczyć o zadowoleniu z obecnego standardu usług i infrastruktury. Z kolei 14% wskazało na potrzebę zmiany wystroju pokoi, co sugeruje, że aspekt wizualny i aranżacja wnętrza stanowią istotny obszar do potencjalnego rozwoju. Pozostałe 7% respondentów uznało, że wszystko funkcjonuje prawidłowo lub wyraziło ogólne pozytywne opinie („wszystko ok”).

Wśród bardziej szczegółowych sugestii, zgłoszonych przez pojedynczych respondentów (7%), znalazły się m.in.: ulepszenie karty dań, odnowienie wyglądu pokoi, modernizacja wyposażenia i standardów (m.in. premium pościele, ręczniki, nowoczesny sprzęt na siłowni, wysokiej klasy kucharze i wyjątkowe smaki potraw), zwiększenie liczby jacuzzi, rozbudowa parkingu dla gości oraz obniżenie cen usług. Te różnorodne wskazania podkreślają, że choć ogólny poziom satysfakcji jest wysoki, istnieją konkretne elementy, których usprawnienie mogłoby dodatkowo podnieść atrakcyjność oferty hotelowej.

Weryfikacja hipotez i zastosowanie wyników badań w praktyce biznesowej

Podsumowując, celem przeprowadzonych badań była ocena jakości usług hotelowych świadczonych przez Belvedere Resort & Spa w Zakopanem. Cel ten został w pełni zrealizowany. Analiza zgromadzonych danych jednoznacznie potwierdziła, że goście postrzegają jakość świadczonych usług jako wysoką, co znalazło odzwierciedlenie w weryfikacji hipotezy głównej mówiącej o spełnianiu oczekiwań gości przez ofertę hotelu.

Szczegółowa analiza hipotez roboczych wykazała, że hotel zapewnia szerokie spektrum usług, obejmujących zarówno świadczenia bezpłatne (np. całodobowa recepcja, codzienne sprzątanie, basen, dostęp do siłowni), jak i usługi dodatkowo płatne (transfery, wynajem sprzętu sportowego, zabiegi odnowy biologicznej), odpowiadające na różnorodne potrzeby gości.

Hipoteza dotycząca poziomu innowacyjności usług nie została w pełni potwierdzona. Respondenci ocenili nowoczesność obiektu na poziomie umiarkowanym, wskazali na dominujący styl aranżacji wnętrz utrzymany w tradycyjnym, regionalnym charakterze. Choć jest on ceniony przez zwolenników lokalnej kultury, może być postrzegany jako ograniczenie w kontekście współczesnych oczekiwań dotyczących nowoczesności.

Badanie wykazało ponadto, że podstawowymi źródłami informacji o hotelu są Internet oraz rekomendacje przekazywane przez rodzinę i znajomych. Wskazano jednak potrzebę rozszerzenia strategii marketingowej o media tradycyjne, takie jak lokalne radio czy prasa, aby dotrzeć do szerszych grup odbiorców, szczególnie tych mniej aktywnych w przestrzeni cyfrowej.

Respondenci zwrócili również uwagę na potrzebę modernizacji pokoi (szczególnie odświeżenie wystroju) oraz dostosowanie ich do współczesnych standardów komfortu. Wśród postulatów pojawiły się sugestie obniżenia cen, rozszerzenia oferty gastronomicznej, zwiększenia liczby jacuzzi oraz rozbudowy infrastruktury parkingowej.

W świetle powyższych uwag rekomenduje się dalsze podnoszenie jakości usług hotelowych nie tylko poprzez utrzymanie wysokich standardów, lecz także dążenie do osiągnięcia bardzo wysokiego poziomu, co pozwoli na wyróżnienie się na konkurencyjnym rynku. Szczególne znaczenie mają innowacje w zakresie strefy wellness & spa, takie jak wprowadzenie terapii światłem LED czy nowoczesnych zabiegów opartych na zaawansowanych technologiach.

Ponadto implementacja rozwiązań automatyzujących obsługę gości, np. aplikacji mobilnych do rezerwacji usług czy inteligentnych systemów sterowania pokojami, może znacząco podnieść komfort i wygodę pobytu. Równocześnie rozwój działań marketingowych opartych na segmentacji gości i dostosowanie oferty do różnych grup docelowych (rodziny, pary, osoby starsze, goście biznesowi) pozwoli skuteczniej dotrzeć do potencjalnych odbiorców oraz zwiększyć liczbę odwiedzających hotel.

Zakończenie

Implementacja zaproponowanych działań ma istotny potencjał wzmocnienia konkurencyjności obiektu Belvedere Resort & Spa. Modernizacja infrastruktury oraz rozszerzenie oferty w obszarze wellness mogą przyczynić się do pozyskania nowych segmentów gości poszukujących usług o wysokim standardzie i nowoczesnych

udogodnieniach. Równocześnie działania te sprzyjają utrzymaniu lojalności dotychczasowych gości, którzy szczególnie cenią komfort oraz profesjonalizm obsługi.

Rozszerzenie kanałów komunikacji marketingowej pozwoli kształtować wizerunek hotelu jako podmiotu dynamicznego i elastycznie dostosowującego się do zmieniających się potrzeb rynku. Jest to szczególnie istotne w kontekście rosnącej konkurencji na terenie Zakopanego oraz regionu Podhala, gdzie obserwuje się intensywny rozwój oferty noclegowej o zróżnicowanym poziomie standardu.

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej będzie wymagać systematycznych inwestycji, konsekwentnego budowania trwałych relacji z gośćmi, indywidualizacji świadczonych usług oraz wdrożenia efektywnej strategii lojalnościowej. Przyjęcie takiego podejścia może przełożyć się na wzrost liczby rezerwacji, poprawę reputacji obiektu, wzmocnienie rozpoznawalności marki oraz zwiększenie rentowności działalności. W efekcie działania te przyczynią się do umocnienia pozycji Belvedere Resort & Spa jako jednego z czołowych obiektów hotelowych w regionie.

Bibliografia

- Booking.com (b.d.). *Hotel Belvedere Resort & SPA*, www.booking.com/hotel/pl/belvederezakopane (dostęp: 07.05.2025).
- Dominik P., Drogoń W. (2009). *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Hotel Belvedere Resort & SPA (b.d.), www.hotelbelvedere.pl (dostęp: 07.05.2025).
- Instagram (2023), www.instagram.com/hotelbelvederezakopane/p/CxLhFhwoEwX (dostęp: 12.05.2025).
- Podleśna K. (2019). *The role of spa & wellness services in the tourism business* [w:] W. Gajda, P. Soroka, V. Zaplatynskyi (red.), *Modern aspect of management. Scientific Monograph*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej w Warszawie, Kiev–Warsaw.
- Polska w liczbach (2024). *Zakopane – dane demograficzne*, www.polskawliczbach.pl/Zakopane#dane-demograficzne (dostęp: 03.05.2025).
- Rudnicki M. (2020). *Usługi hotelarskie w Groupon: Produkt. Podmioty. E-dystrybucja*, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Dz. U. z 2023, poz. 1944 (2023). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19971330884> (dostęp: 11.09.2025).

Rozdział 4

Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w międzynarodowych sieciach hotelowych na przykładzie wybranych obiektów w regionie Morza Czerwonego w Egipcie

Sustainable Development Management in International Hotel Chains: The Case of Selected Properties in the Red Sea Region of Egypt

Grzegorz Mazurkiewicz, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania,
Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Łańcuchem Dostaw

Streszczenie

Dynamiczny rozwój turystyki masowej, szczególnie w regionach wrażliwych środowiskowo, takich jak wybrzeże Morza Czerwonego w Egipcie, stanowi poważne wyzwanie dla wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju. Międzynarodowe sieci hotelowe jako kluczowi interesariusze w sektorze turystycznym mają coraz większą odpowiedzialność i potencjał w zakresie łagodzenia wpływu ich działalności na środowisko i społeczeństwo. Niniejszy artykuł analizuje działania podejmowane przez wybrane międzynarodowe sieci hotelowe – H World (Steigenberger), Accor (Mövenpick) i Hilton (Hilton Resort) – w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem w obiektach zlokalizowanych w regionie Marsa Alam. Opierając się na przeglądach literatury, publicznie dostępnych raportach zrównoważonego rozwoju, wywiadach i osobistych obserwacjach autora, badanie analizuje praktyki

zarządzania środowiskowego, inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu i elementy zrównoważonej logistyki wdrożone przez wybrane hotele. Kluczowe obszary zainteresowania obejmują efektywność wykorzystania wody i energii, redukcję odpadów, odpowiedzialność w łańcuchu dostaw oraz zaangażowanie w lokalne społeczności i kultury. Wyniki sugerują, że choć międzynarodowe marki hotelowe stosują globalne ramy zrównoważonego rozwoju, ich skuteczność zależy w dużej mierze od tego, w jaki sposób ramy te są dostosowywane do lokalnych warunków. Artykuł podkreśla zarówno strategiczne znaczenie, jak i praktyczną złożoność integracji celów zrównoważonego rozwoju z codziennym zarządzaniem hotelami w regionach borykających się z niestabilnością środowiska i ograniczeniami zasobów. Przedstawione tu wnioski wnoszą istotny wkład do trwającej dyskusji na temat zrównoważonej turystyki, oferując ugruntowaną perspektywę operacjonalizacji zrównoważonego rozwoju w branży hotelarskiej w ramach międzynarodowych sieci.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zarządzanie środowiskowe, zrównoważona turystyka, region Morza Czerwonego

Summary

The dynamic expansion of mass tourism, especially in environmentally sensitive regions such as the Red Sea coast in Egypt, poses significant challenges to the implementation of sustainable development principles. International hotel chains, as major stakeholders in the tourism sector, have a growing responsibility and potential to mitigate the environmental and social impacts of their operations. This article examines the ways in which selected international hotel networks – H World (Steigenberger), Accor (Mövenpick), and Hilton (Hilton Resort) – manage sustainable development within their facilities in the Marsa Alam region.

Drawing upon literature reviews, publicly available sustainability reports, interviews, and the author's personal observations, the study explores environmental management practices, corporate social responsibility initiatives, and elements of sustainable logistics implemented by the selected hotels. Key areas of focus include water and energy efficiency, waste reduction, supply chain responsibility, and engagement with local communities and cultures.

The findings suggest that while international hotel brands apply global sustainability frameworks, their effectiveness depends largely on how these frameworks are adapted to local conditions. The article highlights both the strategic importance

and practical complexity of integrating sustainability goals with day-to-day hotel management in regions facing environmental fragility and resource limitations. The insights presented here contribute to the ongoing discussion on sustainable tourism by offering a grounded perspective on the operationalization of sustainability in the hospitality industry within international networks.

Keywords: sustainable development, environmental management, sustainable tourism, Red Sea region

Wprowadzenie

W obliczu rosnącej presji turystyki masowej na środowisko naturalne i lokalne społeczności kluczową rolę w realizacji celów zrównoważonego rozwoju (Gro Harlem Brundtland) zaczynają odgrywać podmioty sektora hotelarskiego. Międzynarodowe sieci hotelowe, jako istotni interesariusze branży turystycznej, mają nie tylko istotny wpływ na sposób gospodarowania zasobami, ale również potencjał do kształtowania środowiskowych postaw wśród gości i lokalnych partnerów. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w hotelarstwie obejmuje m.in. optymalizację zużycia energii i wody, redukcję emisji i odpadów, wdrażanie zasad odpowiedzialnego łańcucha dostaw oraz wspieranie lokalnych społeczności i kultur.

W regionach takich jak egipska część wybrzeża Morza Czerwonego (Red Sea Governorate) – intensywnie eksploatowana przez międzynarodowy ruch turystyczny – praktyki te zyskują szczególne znaczenie. To właśnie w takich miejscach ujawnia się potrzeba skutecznego połączenia globalnych strategii korporacyjnych z lokalnymi uwarunkowaniami społecznymi i ekologicznymi. Analiza działań wybranych sieci hotelowych działających w tym regionie pozwala lepiej zrozumieć, w jaki sposób te przedsiębiorstwa wdrażają zasady zrównoważonego rozwoju w miejscach, gdzie zarówno świadomość potrzeby ochrony zasobów, jak i ich postrzeganie, jest zupełnie odmienne.

Przegląd literatury

Sektor hotelarski, jako integralna część branży turystycznej, odgrywa istotną rolę w implementacji zasad zrównoważonego rozwoju. W literaturze oraz raportach branżowych funkcjonuje termin *green hotel*. Jednym z pierwszych źródeł,

które systematycznie zaczęły używać tego pojęcia, były raporty i opracowania Green Hotels Association (GHA). Ta organizacja promowała praktyki ekologiczne w hotelarstwie i propagowała termin *green hotel*, definiując go jako obiekt wdrażający programy i działania przyjazne dla środowiska, które mają na celu zmniejszenie zużycia energii, wody i odpadów oraz ochronę środowiska naturalnego. W literaturze zielone hotele są definiowane jako obiekty noclegowe, które włączają praktyki środowiskowe i zrównoważone do swojej działalności i minimalizują negatywne skutki dla Ziemi (Alexander, 2002). Według Manaktola i Zauhari zielone hotele wdrażają różnorodne praktyki przyjazne środowisku, takie jak oszczędzanie wody i energii, redukcja odpadów oraz stosowanie produktów ekologicznych w codziennej działalności (Manaktola & Jauhari, 2007). Chan i Hawkins podkreślają natomiast, że celem zielonych hoteli jest ograniczenie swojego wpływu na środowisko poprzez wdrażanie strategii oszczędzania zasobów i zarządzania odpadami, a także zwiększanie świadomości ekologicznej wśród gości (Chan, Hawkins, 2010).

Ważnym narzędziem wspierającym procesy zrównoważonego zarządzania są certyfikaty środowiskowe, takie jak ISO 14001, EMAS czy Green Key. Umożliwiają one standaryzację hotelowych praktyk proekologicznych i są wyrazem starań połączenia troski o środowisko ze skutecznym prowadzeniem działalności biznesowej (Obialor).

Coraz częściej sieci hotelowe wdrażają także strategię w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz raportują swoje działania w oparciu o standardy ESG (Environmental, Social, Governance) lub wytyczne GRI (Global Reporting Initiative).

Szczególnie wrażliwe pod względem środowiskowym regiony, takie jak wybrzeże Morza Czerwonego, wymagają od hoteli wdrażania rozwiązań dostosowanych do lokalnych uwarunkowań – np. ograniczania zużycia wody w warunkach deficytu, ochrony lokalnych ekosystemów morskich oraz wspierania rozwoju społeczności lokalnych poprzez zatrudnienie, edukację i zakupy u lokalnych dostawców. Sektor hotelarski staje się zatem nie tylko użytkownikiem zasobów, lecz także aktywnym uczestnikiem zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym i regionalnym.

Równie istotnym, choć często niewidocznym z perspektywy gościa elementem działania hoteli resortowych, jest logistyka. Ma ona kluczowe znaczenie dla efektywności operacyjnej, kosztowej i środowiskowej obiektów (Zając, 2006).

Założenia metodologiczne

Celem rozdziału jest porównawcza analiza działań podejmowanych przez międzynarodowe sieci hotelowe działające w regionie Morza Czerwonego w Egipcie w zakresie wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju. Szczególny nacisk położono na trzy kluczowe obszary: zarządzanie środowiskowe, odpowiedzialność społeczną oraz logistykę zrównoważoną – w tym gospodarowanie zasobami i zarządzanie łańcuchem dostaw.

Głównym problemem badawczym niniejszego opracowania jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób międzynarodowe sieci hotelowe działające w Egipcie wdrażają zasady zrównoważonego rozwoju i jakie napotykały wyzwania w ich realizacji. W celu uszczegółowienia analiz podjęto próbę odpowiedzi na pytania badawcze:

- Jakie działania proekologiczne i społeczne są faktycznie realizowane w hotelach należących do sieci międzynarodowych w regionie Morza Czerwonego?
- W jakim stopniu działania te są zgodne z obowiązującymi normami i wytycznymi międzynarodowymi (np. ESG, ISO 21401)?
- Jakie bariery – o charakterze infrastrukturalnym, kulturowym lub systemowym – utrudniają skuteczną implementację zrównoważonych praktyk w analizowanych obiektach?

Identyfikacja i analiza tych zagadnień pozwala nie tylko ocenić stan faktyczny, ale również sformułować praktyczne wnioski i rekomendacje służące poprawie efektywności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w branży hotelarskiej.

W niniejszym artykule przedstawiono działania trzech przedsiębiorstw reprezentujących międzynarodowe sieci hoteli: H World, Accor i Hilton, na przykładzie ich wiodących obiektów (Steigenberger, Mövenpick oraz Hilton Resort) operujących w regionie Marsa Alam. Analizie poddano strategię tych hoteli, ich zaangażowanie w zrównoważony rozwój, praktyki ekologiczne oraz osiągnięte rezultaty. Sieci zostały wybrane do analizy z uwagi na ich międzynarodowy charakter, doświadczenie na rynku, a także zaangażowanie w praktyki środowiskowe. Kryteriami doboru tych podmiotów do badania były: globalna obecność, rozpoznawalność w branży hotelarskiej, deklarowane i wdrażane strategie zrównoważonego rozwoju, potwierdzone certyfikatami środowiskowymi (Golden Globe, Green Star). Ponadto analiza umożliwia ocenę zarówno implementacji rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, jak i identyfikację cech charakterystycznych tylko dla działalności na wybrzeżu Morza Czerwonego.

Zastosowane metody badawcze obejmowały:

- przegląd literatury przedmiotu (publikacje naukowe, raporty branżowe, dokumenty ONZ, UNWTO itp.),

- analizę treści oficjalnych raportów środowiskowych i społecznych badanych sieci hotelowych (np. Impact Report Accor 2023, Travel with Purpose Hilton 2023, Sustainability Report H World Group 2023),
- obserwacje własne autora, przeprowadzone podczas wizyt w wybranych hotelach,
- wywiady częściowo ustrukturyzowane z menedżerami odpowiedzialnymi za realizację polityk CSR i zrównoważonego rozwoju.

Takie podejście umożliwiło porównanie deklarowanych działań z praktyką funkcjonowania obiektów oraz weryfikację informacji pochodzących z różnych źródeł. Uzyskane dane zinterpretowano w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz aktualnych wyzwań ekologicznych i społecznych w regionie.

Charakterystyka strategii środowiskowych wybranych sieci hotelowych

Zrównoważony rozwój w sektorze hotelarskim staje się istotnym kierunkiem strategicznym w działalności operacyjnej i marketingowej międzynarodowych sieci hotelowych. Badania wskazują, że branża hotelarska jako istotna część sektora turystycznego odgrywa znaczącą rolę w promowaniu zasad zrównoważonego rozwoju, zarówno w wymiarze środowiskowym, jak i społecznym (Bohdanowicz, 2006; Graci & Dodds, 2008).

W krajach rozwijających się zrównoważone zarządzanie hotelami napotyka liczne wyzwania związane m.in. z ograniczonym dostępem do zasobów naturalnych, niewystarczającą infrastrukturą ekologiczną oraz brakiem spójnych regulacji środowiskowych (Mensah, 2006; Gössling et al., 2012). Egipt, jako przedstawiciel rynku turystycznego w regionie Morza Czerwonego, podejmuje działania mające na celu dostosowanie swoich praktyk hotelarskich do wymogów zrównoważonego rozwoju, głównie przez implementację certyfikatów środowiskowych (np. Green Star Hotel Initiative) oraz działań oszczędzających wodę i energię (El Dief & Font, 2010).

W regionie Hurghady i Marsa Alam działania proekologiczne podejmowane są najczęściej przez hotele należące do międzynarodowych sieci, dysponujące większymi zasobami i wdrożonymi standardami korporacyjnymi (Sloan, Legrand & Chen, 2013). Jednocześnie literatura podkreśla niski poziom zaangażowania gości hotelowych w praktyki proekologiczne, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla skutecznej realizacji strategii CSR (Corporate Social Responsibility) w sektorze hotelarskim (Han et al., 2011).

W badaniach pojawiają się także głosy krytyczne wskazujące na tzw. *greenwashing* – powierzchowne deklarowanie działań proekologicznych przez sieci hotelowe, które nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistych wynikach (Font et al., 2012). W związku z tym coraz większe znaczenie przypisuje się wiarygodnej komunikacji oraz przejrzystości działań podejmowanych w ramach polityki zrównoważonego rozwoju.

Wobec rosnących oczekiwań społecznych i wymogów regulacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju międzynarodowe sieci hotelowe podejmują działania mające na celu minimalizację wpływu swojej działalności na środowisko. W dalszej części dokonano porównania trzech grup hotelowych: Accor, Hilton oraz H World Group na podstawie oficjalnych raportów zrównoważonego rozwoju opublikowanych przez te organizacje w 2023 roku. Wszystkie wymienione grupy hotelowe przykładają istotną wagę do kwestii środowiskowych (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Porównanie strategii zrównoważonego rozwoju w grupach Accor, Hilton i H World Group

Kryterium	Accor (Impact Report 2023)	Hilton (Travel with Purpose 2023)	H World Group (Sustainability Report 2023)
Cel klimatyczny	Neutralność klimatyczna do 2050 roku (zgodność z SBTi)	Neutralność klimatyczna do 2050 roku (cel zatwierdzony przez SBTi)	Realizacja „Green Hotel Strategy” w ramach krajowych celów ESG
Redukcja emisji CO₂	42% hoteli monitoruje emisje; wdrażanie kontraktów energetycznych i lokalnych planów redukcji	Redukcja emisji o 44% od 2008 r.; narzędzia do pomiaru śladu węglowego gości i dostawców	Optymalizacja emisji dzięki cyfrowemu zarządzaniu energią i systemom prefabrykacyjnym
Zrównoważony transport	współpraca z lokalnymi dostawcami; poprawa rozwiązań logistycznych	Program „Green Transportation”; ładowarki EV, carpooling, offset podróży służbowych	Redukcja emisji transportowych przez usprawnianie łańcucha dostaw

Kryterium	Accor (Impact Report 2023)	Hilton (Travel with Purpose 2023)	H World Group (Sustainability Report 2023)
Zrównoważone zakupy / logistyka	Program HARP (Hospitality Action for Responsible Procurement); preferencja lokalnych dostawców	Global Sustainable Procurement Policy; preferencje dla certyfikowanych dostawców lokalnych	Polityka ekologicznej franczyzy; wdrażanie ekosystemów zrównoważonego zaopatrzenia
Energooszczędne budownictwo	Partnerstwa z Green Globe i Green Key; modernizacje energetyczne i audyty	860+ hoteli z certyfikacją LEED/BREEAM; energooszczędne technologie HVAC i LED	Koncepcja „Green Smart Hotels”; cyfrowa kontrola zużycia zasobów i integracja ekologicznych norm
Partnerstwa branżowe i raportowanie	UNWTO, WTTC, Sustainable Hospitality Alliance; raportowanie zgodne z GRI i TCFD	Sustainable Hospitality Alliance, CDP, SBTi; zgodność z SASB, GRI, TCFD	ESG Framework zgodny z lokalnymi regulacjami i standardami krajowymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów: Accor (2023), Hilton (2023), H World Group (2023).

Praktyki zrównoważonego rozwoju w wybranych hotelach w regionie Marsa Alam

Marsa Alam, jako jedna z dynamicznie rozwijających się destynacji turystycznych Egiptu, stanowi przykład obszaru szczególnie narażonego na skutki intensywnej turystyki masowej. Położone w obrębie Governoratu Morza Czerwonego miasto i jego okolice są atrakcyjne dla międzynarodowych inwestorów hotelowych z uwagi na walory przyrodnicze – w tym rafy koralowe oraz pustynne krajobrazy – a także relatywnie niskie koszty operacyjne. Jednocześnie region ten zmaga się z ograniczoną dostępnością zasobów wodnych, wrażliwym ekosystemem morskim i niską świadomością ekologiczną wśród lokalnej społeczności. Czynniki te powodują, że skuteczne wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju przez obiekty

hotelowe wymaga szczególnego dostosowania strategii korporacyjnych do lokalnych uwarunkowań.

Większość problemów, z którymi spotykają się menedżerowie hoteli w tym regionie, jest dla nich wspólna. Najpoważniejszym wyzwaniem z punktu widzenia zaopatrzenia hotelu jest zapewnienie wody pitnej, ze względu na skrajnie suchy klimat i brak zasobów wód powierzchniowych. Zdecydowana większość wody wykorzystywanej przez hotele pochodzi z odsalania wody morskiej, przy czym proces ten wiąże się z wysokimi kosztami energii. Dobrą praktyką w tym zakresie są udane próby wykorzystywania energii słonecznej do zasilania tego typu instalacji.

Ryzyko dla stabilności dostaw wody wynika również z możliwości wystąpienia awarii lub niedoborów energii, które mogą prowadzić do przerw w dostawach. Jedną z możliwości ograniczenia negatywnych konsekwencji jest uświadamianie tego zjawiska turystom i wprowadzanie technologii umożliwiających redukcję zużycia wody. W praktyce hotele stosują różne rozwiązania. Przykładowo Hotel Mövenpick El Quseir wdrożył ograniczenia, takie jak perlatory w kranach, używanie tzw. *grey water* (szarej wody) do podlewania roślin w ogrodzie hotelowym, oraz ogranicza powierzchnię trawników, które wyglądają efektownie, ale zarazem wymagają nawodnienia.

Podczas gdy resortowe obiekty hotelowe, takie jak Mövenpick El Quseir czy Hilton Marsa Nubian Resort, inwestują w nowoczesne technologie ograniczające zużycie wody – m.in. systemy wykorzystujące wodę szarą, perlatory, a nawet stacje odsalania, mieszkańcy El Quseir nadal zmagają się z podstawowym dostępem do bieżącej wody. Miasto znajduje się w strefie hiperaridowej, co oznacza bardzo niskie opady deszczu i ograniczone zasoby wodne. W związku z tym mieszkańcy często zmuszeni są korzystać z wody dostarczanej z odległych źródeł lub z wody gruntowej, której jakość bywa zmienna.

El Quseir jest zaopatrywany w wodę pitną m.in. przez rurociąg doprowadzający wodę z Nilu. Rurociąg ten, znany jako Qena–Safaga pipeline, ma długość około 180 km i został zaprojektowany do transportu wody z doliny Nilu przez Safagę do miast nad Morzem Czerwonym, w tym El Quseir, z łączną przepustowością około 17 000 m³ dziennie. W praktyce hotele w regionie bazują jednak na wodzie odsalanej, a woda z rurociągu z Nilu pełni rolę uzupełniającą lub awaryjną. Rosnące zapotrzebowanie na wodę w hotelach i kurortach może wpływać na dostępność wody dla lokalnej społeczności. Jak wcześniej wspomniano, międzynarodowe sieci hotelowe podejmują działania mające na celu ograniczanie zużycia wody. Z rozmów autora przeprowadzonych na miejscu wynika jednak, że wielu gości nie zdaje sobie sprawy z powagi problemu z dostępnością wody w rejonie El Quseir. Morze

Czerwone oraz ogromne kompleksy basenowe w hotelach mogą tworzyć złudzenie, że problem nie istnieje. Powstaje zatem pytanie, czy operatorzy hoteli nie powinni zwiększyć wysiłków w zakresie edukacji gości i informować ich o konieczności oszczędzania wody i problemach miejscowej ludności z jej dostępnością.

Kolejnym problemem związanym z funkcjonowaniem hoteli resortowych jest kwestia zapewnienia odpowiedniej ilości żywności. Branża hotelarska jest odpowiedzialna za 3% globalnego marnowania żywności (World Sustainability Hospitality Alliance). Zarządzający hotelami podejmują różne inicjatywy mające na celu wpływać na decyzje gości. Jednym z ciekawych rozwiązań wprowadzonych w hotelu Hilton Nubian Resort było wystawianie każdego dnia tablicy informującej o ilości wyrzuconego jedzenia poprzedniego dnia. Straty były spowodowane nakładaniem zbyt dużych porcji przez gości restauracji i późniejszym oddawaniem niespożytych posiłków. Innym przykładem działania w tym zakresie są praktyki stosowane w Hotelu Mövenpick El Quseir, gdzie w różnych miejscach restauracji umieszczono prośby o nakładanie mniejszych porcji i ewentualne dokładanie jedzenia w razie potrzeby.

Na terenie ośrodka funkcjonuje również ogród ekologiczny, dostarczający do kuchni 1400 kg świeżych produktów miesięcznie. Jego działalność wpisuje się w koncepcję *from farm to fork*, zgodnie z którą większość żywności pozyskiwanej przez ośrodek pochodzi od lokalnych dostawców z pobliskich obszarów, takich jak miasto El Quseir i Hurghada. Dodatkowo, w celu zwalczania marnowania żywności, wdrożono rygorystyczne środki, w tym kompostowanie wszystkich organicznych odpadów kuchennych i ogrodowych, a następnie wykorzystywanie ich w przyhotelowym ogrodzie. To podejście oparte na zasadach gospodarki o obiegu zamkniętym skutecznie zapobiega składowaniu odpadów na wysypiskach, ale także wzbogaca glebę i pielęgnuje ekosystemy (Green Globe case studies, 2025).

Hilton Nubian Resort wdraża praktykę sezonowości, koncentrując się na serwowaniu owoców naturalnie dojrzewających w danym okresie roku. To podejście nie tylko podnosi jakość oferowanych produktów – owoce sezonowe są świeższe, smaczniejsze i bogatsze w wartości odżywcze – lecz także odgrywa istotną rolę z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Wybór lokalnie dostępnych i sezonowych produktów pozwala zredukować konieczność długodystansowego transportu żywności, co przekłada się na zmniejszenie emisji CO₂ związanej z logistyką. Ograniczenie importu towarów spoza regionu oznacza także mniejsze zużycie opakowań oraz energii potrzebnej do przechowywania czy chłodzenia produktów.

Hotel Steigenberger Coraya Beach deklaruje, że co najmniej 80% żywności pochodzi z regionu, w którym znajduje się obiekt. Prowadzi również politykę kontroli

marnowania żywności, obejmującą edukację w zakresie marnotrawienia żywności, zapobieganie, ograniczanie, recykling i utylizację (TUI Steigenberger, 2025).

Przykładem współpracy na rzecz lokalnych społeczności są organizowane przez hotele akcje charytatywne. Taką inicjatywą jest coroczna akcja „Kilo for Kindness” zainicjowana przez sieć Mövenpick. W El Quseir Mövenpick nawiązano współpracę z organizacją Resalah Charity Association, której przekazywane są zebrane przez gości ubrania, żywność, zabawki i przybory szkolne.

Jednym z kluczowych zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju jest korzystanie z energii odnawialnej. Sieci H World Group, Hilton i Accor przykładają do tego wagę, choć nie we wszystkich hotelach osiągnięto zadowalające rezultaty. W Steigenberger Coraya Beach wykorzystywana jest energia słoneczna, w 80% do pomieszczeń ogólnodostępnych zastosowano oświetlenie LED, a pokoje wyposażono we wyłączniki energooszczędne. Mövenpick Resort El Quseir zmodernizował infrastrukturę w celu poprawy efektywności energetycznej, co przyczyniło się do zmniejszenia śladu węglowego. Choć brak bezpośredniego potwierdzenia wykorzystania energii słonecznej, działania te wskazują na zaangażowanie w ekologiczne praktyki. W przypadku Hilton Nubian Resort dostępne informacje nie wskazują jednoznacznie na wykorzystanie energii słonecznej.

Na uwagę zasługują również inne inicjatywy środowiskowe. W Mövenpick Resort El Quseir organizowany jest Beach Clean Up Day, a w Steigenberger Coraya Beach – wydarzenie Celebrating World International Clean Up Day. Obie akcje polegają na wspólnym sprzątaniu plaż Morza Czerwonego, w których uczestniczą pracownicy hotelu, ale także goście. W hotelu Hilton Nubian Resort podjęto działania na rzecz ochrony budującej się rafy koralowej, na terenie której zakazano gościom wchodzenia do wody.

Omówione powyżej praktyki są wyrazem zarówno realizacji założeń, które w swoich raportach prezentują sieci hotelowe, jak i przykładami inicjatyw oddolnych, charakterystycznych dla regionu, w którym wybrane do analizy hotele operują.

Zakończenie

Wybrane hotele zlokalizowane w regionie Morza Czerwonego realizują założenia spójne ze strategiami swoich sieci. Widoczne są jednak różnice w stopniu zaawansowania we wdrażaniu praktyk i rozwiązań środowiskowych. Wszystkie trzy analizowane obiekty hotelowe operujące w regionie podejmują działania zgodne

z zasadami zrównoważonego rozwoju, jednak zakres, intensywność i transparentność tych działań oraz dostęp do informacji są zróżnicowane.

Zrównoważony rozwój w hotelarstwie nie stanowi już jedynie elementu strategii wizerunkowej, lecz coraz częściej staje się integralną częścią modelu zarządzania międzynarodowych sieci hotelowych. Obiekty należące do globalnych marek wdrażają wytyczne ESG w sposób systemowy i zgodny z wypracowanymi wewnątrznie standardami. Widoczna jest także stopniowa profesjonalizacja działań środowiskowych, obejmujących m.in. redukcję zużycia wody i energii, zarządzanie odpadami oraz edukację gości i pracowników w zakresie ekologii. Istotną rolę odgrywa tu możliwość transferu dobrych praktyk stosowanych w obiektach hotelowych sieci w Europie, ale z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju realizowany jest przez zatrudnianie lokalnych pracowników oraz wspieranie miejscowych dostawców i inicjatyw. Tego rodzaju działania przyczyniają się nie tylko do wzrostu akceptacji społecznej obecności sieci hotelowej w regionie, lecz także do poprawy jej reputacji i widocznej korzyści z jej funkcjonowania w regionie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż władze lokalne i centralne w Egipcie powinny rozważyć wsparcie hoteli w działaniach proekologicznych przez system zachęt podatkowych oraz programy edukacyjne skierowane do lokalnego sektora turystycznego. Równocześnie sieci hotelowe powinny rozwijać mechanizmy transparentnego raportowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, zgodnie ze standardami międzynarodowymi (np. GRI, UNWTO Indicators). Warto także rozważyć pogłębienie współpracy z lokalnymi społecznościami, nie tylko w wymiarze zatrudnienia, ale również poprzez wspólne projekty środowiskowe i kulturalne, które budują trwałą wartość społeczną. Niezbędne wydają się dalsze analizy porównawcze, obejmujące inne regiony turystyczne Egiptu i porównanie sieci hotelowych działających w różnych kontekstach kulturowych, aby lepiej zidentyfikować lokalne aspekty zrównoważonego zarządzania w hotelarstwie.

Bibliografia

- Accor (2023). *Impact Report: Our hospitality sustainable transformation*, https://group.accor.com//media/Corporate/Commitment/Documents/2024/05/28/ACCOR_IMPACT_REPORT_2023.pdf (dostęp: 01.05.2025).
- Alexander S. (2002). *Green hotels: Opportunities and resources for success*, Zero Waste Alliance, <https://www.zerowaste.org> (dostęp: 01.05.2025).

- Bohdanowicz P. (2006). *Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results*, „International Journal of Hospitality Management”, 25(4), 662–682.
- Chan E.S.W., Hawkins R. (2010). *Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case stud*, „International Journal of Hospitality Management”, 29(4), 641–651.
- Djebedjian B., Safwat M., Abou R. (2005). *Evaluation of desalination and water transport costs (case study: Abu Soma Bay, Egypt)*, Ninth International Water Technology Conference, IWTC 2005, Sharm El-Sheikh, Egypt, <https://www.researchgate.net/publication/228436157> (dostęp: 01.05.2025).
- EEG Energy Services (b.d.). <https://eegroup.info/news/details/eeg-completed-the-energy-audit-for-movenpick-resort-el-quseir-in-egypt> (dostęp: 01.05.2025).
- El Dief M., Font X. (2010). *The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour*, „Journal of Sustainable Tourism”, 18(2), 157–174.
- Energy Recovery (b.d.). *Retrofitting Desalination Plant with PX Q300 Drives Uptime*, <https://energyrecovery.com/resources/retrofitting-desalination-plant-with-px-q300-drives-uptime> (dostęp: 02.05.2025).
- Font X., Walmsley A., Cogotti S., McCombes L., Häusler N. (2012). *Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap*, „Tourism Management”, 33(6), 1544–1553.
- GHA Green Hotels Association (b.d.). <https://greenhotels.com> (dostęp: 02.05.2025).
- Gössling S., Peeters P., Hall C.M., Ceron J.P., Dubois G., Lehmann L.V., Scott D. (2012). *Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review*, „Tourism Management”, 33(1), 1–15.
- Graci S., Dodds R. (2008). *Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry*, „Anatolia”, 19(2), 251–270.
- Green Globe (b.d.). *Green Globe case studies*, <https://www.greenglobe.com/green-globe-case-studies-blog/movenpick-resort-el-quseir-farm> (dostęp 03.05.2025).
- H World Group Limited (2023). *2023 Sustainability Report*, https://ir.hworld.com/system/files/encrypted/nasdaq_kms/assets/2024/05/30/21-33-40/H%20World%20Sustainability%20Report%202023.pdf (dostęp: 11.09.2025).
- Han H., Hsu L.-T., Sheu C. (2011). *Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities*, „Tourism Management”, 31(3), 325–334.
- Hilton (2023). *Travel with Purpose Report 2023*, <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/05/2023-Travel-with-Purpose-Highlights-Report.pdf> (dostęp: 04.05.2025).

- Manaktola K., Jauhari V. (2007). *Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 19(5), 364–377.
- Mensah I. (2006). *Environmental management practices among hotels in the greater Accra region*, „International Journal of Hospitality Management”, 25(3), 414–431.
- Mihalic T. (2016). *Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’ tourism*, „Journal of Cleaner Production”, 111(B), 461–470.
- Mövenpick (2024). *Kilo of kindness 2024*, <https://movenpick.accor.com/en/kilo-of-kindness.html>, (dostęp: 05.05.2025).
- Obialor I.O., Obialor E. (2025). *Role of eco-certified hotels in promoting sustainable tourism*, „International Journal of Tourism and Hotel Management”, 3(1), 1–7.
- Purvis B., Mao Y., Robinson D. (2019). *Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins*, „Sustainability Science”, 14, 681–695.
- Resala (b.d.). <https://resala.org/about> (dostęp: 05.05.2025).
- Sloan P., Legrand W., Chen J.S. (2013). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations* (2nd ed.), Routledge.
- Stories from Hilton (2024). *Savoring Sustainability: Hotels in Asia Pacific Tackling Food Waste*, <https://stories.hilton.com/apac/releases/savoring-sustainability-hotels-in-asia-pacific-tackling-food-waste> (dostęp: 04.05.2025).
- Stories from Hilton (2025). *Serving Up Solutions: Hilton’s Efforts in Reducing Food Waste and Reimagining a More Responsible Plate*, <https://stories.hilton.com/travel-with-purpose/hiltons-efforts-in-reducing-food-waste> (dostęp: 05.05.2025).
- Sustainable Development (n.d.). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 05.05.2025).
- Thabet H., Kotb A., Mohamed A.K., Amria M.H. (2020). *Geophysical investigation for detecting groundwater occurrence along Qift-El Quseir Road, Egypt*, „Middle East Journal of Applied Sciences”, 10(3), 545–563.
- TUI (2025). *Steigenberger Coraya Beach*, <https://www.tui.com/hotels/steigenberger-coraya-beach-14557/hotelinformation/> (dostęp: 06.05.2025).
- UNECE (b.d.). *Sustainable development*, http://www.unece.org/oes/nut-shell/2004%202005/focus_sustainable_development.html (dostęp: 06.05.2025).
- United Nations (n.d.). *The 17 Goals*, <https://sdgs.un.org/goals> (dostęp: 05.05.2025).
- UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214> (dostęp: 05.05.2025).

- World Sustainability Hospitality Alliance (2024). *White paper unveiled charting hospitality industry's path to decarbonise the global food system*, <https://sustainablehospitalityalliance.org/decarbonising-hotel-food-systems-paper-launch> (dostęp: 06.05.2025).
- Zajac P. (2006). *Logistyka w przemyśle turystycznym i hotelarskim*, „Logistyka”, 1(2006).
- Zawaya (2023). *KarmWater opens 1st solar-powered desalination plant in Marsa Alam*, <https://www.zawya.com/en/projects/utilities/karmwater-opens-1st-solar-powered-desalination-plant-in-marsa-alam-y7mgzspk> (dostęp: 05.05.2025).
- Zero Waste Alliance (2002). *Green Hotels: Opportunities and resources for success*, <https://www.zerowaste.org> (dostęp: 07.05.2025).

Rozdział 5

Innowacyjne zarządzanie ofertą usług spa & wellness w branży hotelarskiej w dobie COVID-19

Innovative Management of the Spa & Wellness Service Offer in the Hotel Industry in the Age of COVID-19

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza zarządzania ofertą usług spa & wellness w kontekście pandemii COVID-19 na przykładzie wybranego obiektu hotelarskiego, jakim jest Hotel Bukovina zlokalizowany w Bukowinie Tatrzańskiej. Głównym celem opracowania jest teoretyczne przedstawienie i analiza procesów zarządzania ofertą spa & wellness, ze szczególnym uwzględnieniem adaptacji do wyzwań związanych z okresem pandemii. W dalszej części prezentowanego rozdziału dokonano charakterystyki obiektu Termy Spa & Wellness Bukovina oraz omówiono jego funkcjonowanie w warunkach obostrzeń i ograniczeń wynikających z sytuacji epidemicznej. Pierwsza część rozdziału poświęcona jest istocie i funkcjom zarządzania bazą zabiegową spa & wellness. Przedstawiono w niej znaczenie oraz rozwój usług spa & wellness, wskazano także na główne motywacje gości korzystających z tego rodzaju usług rekreacyjno-wypoczynkowych. W ostatniej części opracowania zaprezentowano profil działalności Term Bukovina w Bukowinie Tatrzańskiej, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki oferty spa & wellness, kształtowania pakietów usługowych oraz adaptacji obiektu

do wymogów sanitarnych i organizacyjnych obowiązujących w dobie pandemii COVID-19.

Słowa kluczowe: zarządzanie, usługi hotelarskie, zarządzanie w hotelarstwie, branża hotelarska, oferta spa & wellness, odnowa biologiczna, rozwój branży spa & wellness, uzdrowiskowy produkt turystyczny, turystyka zdrowotna, usługi spa & wellness w dobie COVID-19

Summary

The subject of this study is the analysis of the management of the spa & wellness offer in the context of the COVID-19 pandemic using the example of a selected hotel facility, Hotel Bukovina located in Bukowina Tatrzańska. The main objective of the study is the theoretical presentation and analysis of the processes of managing the spa & wellness offer, with particular emphasis on adaptation to the challenges related to the pandemic period. The next part of the presented chapter describes the characteristics of the Termy Spa & Wellness Bukovina facility and discusses its operation under the restrictions and limitations resulting from the epidemic situation. The first part of the article is devoted to the essence and functions of managing the spa & wellness treatment base. It presents the importance and development of spa & wellness services, and also indicates the main motivations of guests using this type of recreational and leisure services. The last part of the study presents the profile of the activities of Termy Bukovina in Bukowina Tatrzańska, with particular emphasis on the characteristics of the spa & wellness offer, shaping service packages and adapting the facility to the sanitary and organizational requirements in force during the COVID-19 pandemic.

Keywords: management, hotel services, hotel management, hotel industry, spa & wellness offer, biological regeneration, development of the spa & wellness industry, spa tourist product, health tourism, spa & wellness services in the era of COVID-19

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie ofertą spa & wellness wymaga wysokiego poziomu elastyczności, systematycznego doskonalenia oraz skoncentrowania na zindywidualizowanych

potrzebach gości, celem zapewnienia im maksymalnego poziomu satysfakcji i zadowolenia z dostarczanych usług. Znaczenie usług spa & wellness w działalności hotelowej jest kluczowe, szczególnie w kontekście wzmacniania atrakcyjności obiektu. Oferowane usługi nie tylko przyczyniają się do poprawy doświadczeń gości, lecz także zwiększają konkurencyjność hotelu na rynku oraz mogą istotnie wpływać na jego efektywność ekonomiczną.

Globalny przemysł spa należy do najdynamiczniej rozwijających się sektorów usługowych, obejmując szerokie spektrum przedsiębiorstw świadczących kompleksowe usługi spa & wellness. W zakres tego sektora wchodzi m.in. ośrodki oferujące zabiegi odnowy biologicznej z wykorzystaniem naturalnych surowców, takich jak woda morska, termalna, mineralna czy słodka, wodorosty, rośliny lecznicze oraz borowiny; producenci specjalistycznego sprzętu i kosmetyków spa; firmy konsultingowe oraz szkoleniowe; media branżowe; a także powiązane branże towarzyszące.

W Polsce segment spa & wellness stanowi jeden z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarki w sektorze usług turystycznych. Rosnące znaczenie zdrowego stylu życia oraz odpowiedzialnego podejścia do zdrowia w społeczeństwie istotnie zwiększyło popyt na różnorodne usługi uzdrowiskowe i wellness. Większość obiektów spa & wellness realizuje ofertę usługową w sposób kompleksowy, często poprzez sprzedaż pakietów zabiegowych lub programów lojalnościowych, co sprzyja budowaniu długotrwałych relacji z gośćmi oraz zwiększa wartość biznesową przedsiębiorstw działających w tym sektorze.

Znaczenie usług spa & wellness w rozwoju branży hotelarskiej

Usługi spa & wellness pełnią wielowymiarową i strategiczną funkcję w sektorze hotelarskim. Ich obecność przyczynia się nie tylko do wzrostu atrakcyjności oraz rentowności obiektów hotelowych, lecz także stanowi istotny czynnik kształtujący wizerunek przedsiębiorstwa, wspierający budowanie trwałych relacji z gośćmi oraz umożliwiający elastyczne dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się oczekiwań rynku. Integracja usług spa & wellness z pozostałymi elementami oferty hotelowej pozwala na kreowanie kompleksowych i unikatowych doświadczeń gości, sprzyjając ich dłuższemu zaangażowaniu oraz lojalności. W związku z tym, usługi te stanowią nieodłączny komponent oferty hotelarskiej, wywierając istotny wpływ na różnorodne aspekty funkcjonowania obiektu – począwszy

od wzrostu zainteresowania swoimi usługami, poprzez poprawę wyników finansowych, aż po budowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku oraz lojalności konsumentów.

W celu pogłębionej analizy roli usług spa & wellness należy wskazać podstawowe elementy składające się na uzdrowski produkt turystyczny, który najczęściej oferowany jest przez hotele zlokalizowane na obszarach uzdrowskich. Literatura przedmiotu wyróżnia m.in. „atrakcje środowiska naturalnego (surowce naturalne, klimat, krajobraz), a także atrakcje kulturowe i społeczne, infrastrukturę turystyczną oraz usługi hotelarskie, gastronomiczne, transportowe oraz rekreacyjne o charakterze profilaktycznym i leczniczym” (Hadzik, 2003). Z usług spa & wellness korzystają zarówno osoby wymagające holistycznego podejścia do zdrowia, jak i goście poszukujący form wypoczynku ukierunkowanego na poprawę kondycji psychofizycznej. Tym samym rozbudowana baza zabiegowa w hotelach stanowi atrakcyjną ofertę dla gości zainteresowanych nie tylko samym pobytem, ale także odnową biologiczną oraz regeneracją sił witalnych (Dryglas, 2006).

Filozofia spa opiera się na harmonijnym balansie pomiędzy zdrowiem fizycznym a wewnętrznym spokojem, ukierunkowanym na sferę duchową. Dzięki różnorodnym ofertom zabiegów odnowy biologicznej goście mają możliwość wyboru form relaksu dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb, co sprzyja poprawie zarówno kondycji ciała, jak i psychiki. Usługi spa & wellness są często postrzegane jako kompleksowy wachlarz procedur i metod terapeutycznych podnoszących sprawność fizyczną oraz duchową jednostki. Główne aspekty tych usług obejmują harmonię, urodę, witalność oraz równowagę (Sala, 2010, s. 5–20).

Poza szerokim wachlarzem zabiegów hotele konkurują także pod względem estetyki i aranżacji przestrzeni spa, której celem jest stworzenie atmosfery sprzyjającej relaksowi, harmonii oraz poczuciu luksusu. Starannie zaprojektowane wnętrza mają zapewnić intymność i wyjątkowość doświadczeń gości. Współcześnie obiekty hotelowe systematycznie rozwijają wyspecjalizowane pakiety zabiegowe, adresowane do zróżnicowanych segmentów konsumentów. Oferta ta obejmuje programy regeneracyjne, witalizujące czy relaksacyjne, dedykowane określonym grupom ze względu na wiek, płeć, charakter wykonywanej pracy bądź styl życia. Przykładowe zabiegi to terapia manualna z aromaterapią, zabiegi na ciało, kąpiele lecznicze, procedury wyszczuplające czy ujędrniające. Coraz częściej spotykane są tematyczne pakiety, takie jak oferty romantyczne dla par, pakiety dedykowane kobietom, mężczyznom, młodym matkom, kobietom w ciąży czy seniorom. Hotelarze umożliwiają również zakup spersonalizowanych pakietów upominkowych, co pozytywnie wpływa na postrzeganie obiektu jako otwartego na indywidualne potrzeby gości, jednocześnie

zwiększając prestiż oraz przewagę konkurencyjną na rynku usług spa & wellness, a tym samym wzmacniając stabilność finansową (Podleśna, 2019, s. 197).

Podsumowując, rynek turystyczny, w tym segment usług spa & wellness, charakteryzuje się silną konkurencją, która wywiera istotny wpływ na jakość i zakres oferowanych usług. W warunkach globalizacji oraz wysokiego nasycenia rynku przedsiębiorstwa hotelarskie są zobligowane do podejmowania skutecznej rywalizacji w celu pozyskania i utrzymania zainteresowania gości swoją ofertą. W tym kontekście usługi spa & wellness stanowią produkt markowy o dynamicznym rozwoju na skalę światową, a także coraz bardziej doceniany i rozwijający się segment rynku polskiego (Podleśna, 2018, s. 211–212).

Założenia metodologiczne

Prezentowany rozdział ma charakter analityczno-interpretacyjny. Jego głównym celem jest uporządkowanie istniejącej wiedzy, rozpoznanie dominujących kierunków rozwoju w obszarze penetracji rynku wellness & spa oraz sformułowanie praktycznych wskazówek wynikających z przeprowadzonej analizy. W ramach opracowania zastosowano podejście jakościowe, oparte na analizie studium przypadku.

Metodologia badawcza opiera się na przeglądzie literatury przedmiotu dotyczącej sektora spa & wellness w kontekście zarządzania usługami w turystyce zdrowotnej i rekreacyjnej, jak również na analizie wybranego obiektu – Term Bukovina – funkcjonującego w specyficznych warunkach pandemii COVID-19. Przeprowadzona analiza umożliwiła identyfikację istotnych zjawisk oraz czynników determinujących efektywność funkcjonowania usług spa & wellness w warunkach kryzysowych.

Zastosowane podejście badawcze miało na celu nie tylko rozpoznanie uwarunkowań operacyjnych obiektu, ale także ukazanie jego elastyczności w zakresie dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się warunków sanitarnych i społeczno-gospodarczych. Wybór metody studium przypadku umożliwił pogłębioną charakterystykę analizowanego obiektu, co stworzyło podstawy do wyciągnięcia wniosków o charakterze aplikacyjnym i strategicznym.

W dalszych częściach opracowania zaprezentowano wyniki analizy, które pozwalają zrozumieć rolę innowacyjnych i zindywidualizowanych usług wellness w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów branży hotelarsko-rekreacyjnej, szczególnie w kontekście wyzwań związanych z zarządzaniem ryzykiem sanitarnym oraz zachowaniami konsumenckimi w dobie kryzysu zdrowia publicznego.

Analiza oferty spa & wellness na przykładzie obiektu Termy Bukovina w Bukowinie Tatrzańskiej

Ośrodek Spa & Wellness Bukovina, położony w malowniczym regionie Podhala, w sercu Tatr, stanowi przykład nowoczesnego podejścia do integracji usług rekreacyjnych, balneoterapeutycznych i estetycznych w ramach kompleksowej infrastruktury turystyki zdrowotnej. Lokalizacja obiektu – w otoczeniu górskich lasów, z panoramicznym widokiem na Tatry – sprzyja wyciszeniu i regeneracji, wzmacniając prozdrowotny potencjał oferowanych usług. Centralnym elementem infrastruktury są nowoczesne termalne baseny lecznicze, zaliczane do jednych z najbardziej zaawansowanych technologicznie kompleksów wodnych w Europie, dostępne dla gości przez cały rok zarówno w wariantach zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Kompleks Termy Bukovina obejmuje również strefę spa & wellness, stanowiącą przestrzeń dedykowaną profilaktyce zdrowia, relaksowi oraz regeneracji psychofizycznej. W obiekcie dostępnych jest dwanaście gabinetów zabiegowych, pokoje relaksacyjne z jacuzzi, a także infrastruktura uzupełniająca, taka jak salon fryzjerski, sala cardio oraz siłownia. Integralną częścią oferty są zabiegi terapeutyczne i kosmologiczne, w tym szeroka gama masaży (łącznie 19 rodzajów), opartych zarówno na technikach klasycznych, jak i rytuałach inspirowanych medycyną ajurwedyjską. Zabiegi te charakteryzują się działaniem antystresowym, immunostymulującym, relaksacyjnym oraz modelującym (Bukovina Wellness, b.d.).

W zakresie kosmologii ciała i twarzy obiekt oferuje procedury oparte na nowoczesnych technologiach, m.in. mikropęcherzykowej stymulacji skóry, mającej na celu redukcję zmarszczek, poprawę owalu twarzy, ujędrnienie oraz detoksykację. W ofercie znajdują się zabiegi z wykorzystaniem peelingów enzymatycznych, solnych i cukrowych, maski regenerujące oraz masaże drenażowo-modelujące. Uzupełnieniem terapii jest komora hiperbaryczna, oparta na tlenoterapii podwyższonego ciśnienia, która jako nieinwazyjna metoda wspomagania zdrowia wpływa pozytywnie na funkcjonowanie układów wewnętrznych, w szczególności układu nerwowego i krążenia.

Wyjątkowym aspektem działalności obiektu jest indywidualizacja usług – terapeuci, kosmetolodzy i fizjoterapeuci dobierają procedury w oparciu o szczegółową diagnozę potrzeb i oczekiwań gości. Zabiegi realizowane są z wykorzystaniem renomowanych marek kosmetycznych (m.in. Babor, Valmont, Mokosh), co nie tylko podnosi jakość oferty, lecz także umożliwia kontynuację pielęgnacji domowej poprzez zakup produktów dostępnych na miejscu (Bukovina Wellness, b.d.).

Istotnym elementem oferty komercyjnej jest możliwość zakupu voucherów prezentowych spa, w tym „Podaruj Prezent” (Bukovina Wellness, b.d) – upominkowego bonu (z opcją modyfikacji), ważnego przez sześć miesięcy. Tego rodzaju propozycje podkreślają personalizację usług oraz budowanie emocjonalnej wartości marki poprzez relacyjne podejście do gościa.

W ramach konceptu Day Spa, Spa & Wellness Bukovina oferuje wystandaryzowane pakiety jednodniowe, których celem jest intensywna regeneracja i relaksacja. Przykładowo pakiet „Dzień relaksu” obejmuje dostęp do strefy basenowo-saunowej, pokoi relaksu z jacuzzi i tężnią solankową, koktajl owocowy oraz zabieg relaksacyjny całego ciała. Z kolei pakiet „Dzień we dwoje” adresowany do par lub przyjaciół zawiera dodatkowo rytuały dla dwojga, takie jak Shiroabhyanga (ajurwedyjski masaż głowy), zabieg refleksologii stóp czy masaż aromaterapeutyczny. Pakiety te stanowią również propozycję upominkową, wpisującą się w szerszy trend luksusowych usług personalnych w turystyce zdrowotnej.

Wydarzenia organizowane przez Termy Bukovina, takie jak cykliczna „Noc Basenów” z udziałem DJ-ów i artystów, stanowią przykład łączenia funkcji rozrywkowej z ofertą relaksacyjno-terapeutyczną, co rozszerza profil odbiorców obiektu oraz zwiększa jego atrakcyjność w oczach gości poszukujących spersonalizowanych i kompleksowych doświadczeń.

Podsumowując, Spa & Wellness Bukovina prezentuje model nowoczesnego obiektu turystyki zdrowotnej, który integruje funkcje profilaktyczne, terapeutyczne i estetyczne w wysokiej jakości przestrzeni rekreacyjnej. Dzięki indywidualizacji usług, szerokiemu spektrum zabiegów, zaawansowanym technologiom oraz estetycznej i funkcjonalnej infrastrukturze stanowi przykład strategicznego podejścia do budowania wartości dodanej w sektorze spa & wellness w Polsce.

Wpływ COVID-19 na zarządzanie ofertą spa & wellness w obiekcie Termy Bukovina w Bukowinie Tatrzańskiej

W odpowiedzi na sytuację epidemiczną wywołaną rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 oraz obowiązujący stan zagrożenia epidemicznego obiekt Termy Bukovina opracował szczegółowy regulamin postępowania, którego celem było zapewnienie maksymalnego poziomu bezpieczeństwa sanitarno-epidemiologicznego na terenie kompleksu. Dokument ten, zatytułowany „Regulamin Term Bukovina”, określa zasady funkcjonowania obiektu w okresie pandemii i stanowi zbiór procedur obowiązujących zarówno gości, jak i personel.

Podstawowym celem wdrożonych regulacji było ograniczenie ryzyka transmisji wirusa w przestrzeniach wspólnych, minimalizacja bezpośrednich interakcji międzyludzkich oraz zabezpieczenie personelu wykonującego zabiegi spa & wellness przed potencjalnym zagrożeniem zakażeniem. Regulamin uwzględniał wytyczne Głównego Inspektoratu Sanitarnego oraz pozostałych instytucji odpowiedzialnych za zdrowie publiczne, stanowiąc spójną strategię prewencji epidemicznej i zgodną z aktualnym stanem wiedzy medycznej.

W dokumencie określono zestaw zasad o charakterze obligatoryjnym. Do najważniejszych należał bezwzględny zakaz wstępu dla osób wykazujących objawy ostrej infekcji, w szczególności układu oddechowego. Regulamin przewidywał również ograniczenie liczby osób przebywających w przestrzeniach wspólnych, w tym w strefach kas, szatniach i przebieralniach. Goście byli zobowiązani do dezynfekcji rąk przy wejściu na teren obiektu, zachowania dwumetrowego dystansu fizycznego w całym obiekcie, przestrzegania zasad higieny osobistej, a także odbycia pełnej kąpieli ciała pod natryskiem przed wejściem do hali basenowej. Obowiązywał także wymóg przejścia przez brodzik dezynfekcyjny oraz stosowanie maseczek ochronnych, z wyjątkiem sytuacji bezpośredniego korzystania z basenów.

W strefie saun wdrożono dodatkowe obostrzenia, obejmujące m.in. redukcję liczby osób przebywających jednocześnie do połowy dopuszczalnej pojemności oraz obowiązek korzystania z saun wyłącznie boso, z użyciem ręcznika, przy jednoczesnym zachowaniu zamknięcia drzwi w celu utrzymania odpowiednich warunków termicznych.

Regulamin przewidywał również możliwość odmowy wstępu osobom, u których personel stwierdził widoczne oznaki choroby, takie jak kaszel, duszności lub ogólne złe samopoczucie. W takich przypadkach zalecano niezwłoczne skontaktowanie się z placówką medyczną – najlepiej oddziałem chorób zakaźnych – z wykorzystaniem transportu własnego bądź za pośrednictwem numerów alarmowych.

W ramach działań prewencyjnych Termy Bukovina wdrożyły szereg rozwiązań techniczno-organizacyjnych, w tym ograniczenie liczby odwiedzających, rozmieszczenie stacji do dezynfekcji rąk w punktach strategicznych, systematyczną dezynfekcję powierzchni wspólnych i sanitarnych oraz regularną dezynfekcję opasek elektronicznych przekazywanych gościom. Personel został zaopatrzony w niezbędne środki ochrony indywidualnej, w tym maseczki, rękawice oraz środki dezynfekcyjne.

Wyżej wymienione środki oraz zasady funkcjonowania obiektu w warunkach zagrożenia epidemiologicznego zostały szczegółowo opisane w regulaminie dostępnym publicznie na stronie internetowej Term Bukovina (Termy Bukovina, 2020).

Dokument ten stanowi integralny element systemu zarządzania bezpieczeństwem sanitarno-higienicznym obiektu, a jego przestrzeganie jest warunkiem koniecznym umożliwiającym skorzystanie z oferowanych usług w okresie pandemii.

Rekomendacje i implikacje praktyczne stosowane w obiektach hotelarskich w okresie pandemii

W kontekście założeń niniejszego opracowania istotne okazało się wskazanie wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie obiektów spa & wellness w praktyce operacyjnej oraz ich zdolność adaptacyjną do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Analiza przypadku Term Bukovina ukazuje, że skuteczne zarządzanie w okresie kryzysu zdrowotnego wymagało nie tylko reorganizacji procesów wewnętrznych, lecz także ponownego zdefiniowania relacji z gościem – opartej na zaufaniu, transparentności procedur sanitarnych oraz wzmożonej dbałości o bezpieczeństwo zdrowotne (WHO, 2020).

Wprowadzenie szczegółowych wytycznych w postaci wewnętrznych regulaminów, dostosowanych do rekomendacji instytucji zdrowia publicznego, a także inwestycje w środki ochrony osobistej i infrastrukturę higieniczną, pozwoliły na kontynuację działalności przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu ochrony dla gości i personelu. Jednocześnie pandemia przyspieszyła konieczność cyfryzacji części usług – m.in. w zakresie rezerwacji, kontaktu z gościem czy personalizacji oferty na podstawie danych analitycznych – co w dalszej perspektywie może stać się trwałą cechą sektora spa & wellness (Global Wellness Institute, 2021).

Warto podkreślić, że funkcjonowanie usług odnowy biologicznej w okresie niepewności epidemiologicznej przyczyniło się również do wzrostu społecznej świadomości znaczenia zdrowia psychicznego oraz potrzeby równowagi ciała i umysłu. W związku z tym obserwuje się rosnące zainteresowanie usługami o charakterze profilaktycznym, relaksacyjnym i terapeutycznym, których celem jest nie tylko estetyczna poprawa wyglądu, lecz również holistyczne podejście do zdrowia (Dryglas, Salamaga, 2018). Termy Bukovina, jako przykład nowoczesnego obiektu wellness, z powodzeniem dostosowały się do tych wymogów, oferując bogaty wachlarz zindywidualizowanych zabiegów oraz integrując elementy medycyny niekonwencjonalnej (np. rytuały ajurwedyjskie) z nowoczesnymi technologiami (np. komora hiperbaryczna, mikropęcherzykowa stymulacja skóry).

Reasumując, usługi spa & wellness, stanowiące istotny komponent współczesnej oferty hotelarskiej, wykazały się dużą odpornością i elastycznością w warunkach

kryzysowych. Ich skuteczne zarządzanie, oparte na wysokim standardzie jakości, innowacyjności oraz orientacji na gościa, może stanowić istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej w turystyce wypoczynkowej i zdrowotnej (UNWTO, 2021). Obserwowane w trakcie pandemii zmiany mogą w dłuższej perspektywie doprowadzić do trwałego przeobrażenia sektora spa & wellness, w którym centralną rolę będzie odgrywać holistyczne podejście do zdrowia, dobrostanu i regeneracji psychofizycznej człowieka (Global Wellness Institute, 2021).

Zakończenie

Celem niniejszego opracowania była analiza znaczenia usług spa & wellness w sektorze hotelarskim, ze szczególnym uwzględnieniem ich funkcjonowania na przykładzie wybranego obiektu – Term Bukovina zlokalizowanych w Bukowinie Tatrzańskiej – w kontekście wyzwań wynikających z pandemii COVID-19. Realizacja celu głównego została oparta na przeglądzie literatury przedmiotu z zakresu spa & wellness oraz na analizie praktyki biznesowej odnoszącej się do funkcjonowania wspomnianego kompleksu w okresie pandemicznym.

Zarządzanie usługami spa & wellness stanowi interdyscyplinarny proces, który obejmuje zarówno działania operacyjne, jak i strategiczne, ukierunkowane na zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji gości. Kluczowym aspektem w tym kontekście jest dążenie do zaspokojenia potrzeb gości poszukujących regeneracji psychofizycznej, relaksu oraz poprawy ogólnego dobrostanu. Efektywne zarządzanie ofertą w tym sektorze nie tylko wzmacnia atrakcyjność obiektu, ale również przyczynia się do jego sukcesu ekonomicznego, umożliwiając długofalową działalność w konkurencyjnym środowisku rynku usług wellness.

Branża spa & wellness, będąca integralną częścią sektora beauty, charakteryzuje się dynamicznym rozwojem, wynikającym z konieczności nieustannego dostosowywania oferty do zmieniających się oczekiwań konsumentów. Elastyczność, personalizacja usług oraz kreatywność w ich projektowaniu stają się fundamentalnymi elementami przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie rosnące wymagania gości determinują potrzebę innowacyjnych rozwiązań, które łączą nowoczesne technologie z tradycyjnymi formami terapii, przy zachowaniu wysokich standardów jakości.

W warunkach pandemii COVID-19 szczególnego znaczenia nabrała zdolność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym i sanitarno-epidemiologicznym. Obiekty takie jak Termy Bukovina musiały wdrożyć kompleksowe procedury bezpieczeństwa oraz zmodyfikować strukturę świadczonych usług, nie tracąc przy tym

kluczowych wartości marki – takich jak komfort, relaks i poczucie luksusu. Skuteczne zarządzanie usługami spa & wellness wymagało więc nie tylko dostosowania oferty do aktualnych ograniczeń, lecz także zachowania równowagi pomiędzy innowacyjnością a jakością i ekskluzywnością świadczonych usług.

Bibliografia

- Bukovina Wellness (b.d.). <https://wellness.bukovina.pl/> (dostęp: 31.08.2024).
- Dryglas D. (2006). *Kształtowanie produktu turystycznego uzdrowisk w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dryglas D., Salamaga M. (2018). *Segmentation by push motives in health tourism destinations: A case study of Polish spa resorts*, „Journal of Destination Marketing & Management”, 9, 234–246.
- Global Wellness Institute (2021). *The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID*, https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2021/11/GWI-WE-Monitor-2021_final-digital.pdf (dostęp: 12.09.2025)
- Hadzik A. (2003), *Ceny w polskich uzdrowiskach*, „Wiadomości Turystyczne”, nr 35.
- Podleśna K. (2019). *The Role of Spa & Wellness Services in the Tourism Business* [w:] Gajda W., Soroka P., Zaplatynskyi V. (red.), *Modern Aspects of Management. Scientific Monograph. Part II*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej w Warszawie.
- Podleśna-Dudicz K. (2018). *Znaczenie pojęcia silnej marki w sektorze turystycznym* [w:] W. Gajda, P. Soroka, V. Zaplatynskyi (red.), *Modern Aspects of Management. Scientific Monograph*, CP „Komprint”, Odessa–Kiev.
- Sala J. (2010). *Hotele spa&wellness i ich rola na rynku turystycznym*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 825, 5–20.
- Termy Bukovina (2020). *Nasze działania w związku z pandemią COVID-19*, <https://www.termybukovina.pl/pl/coronavirus?srsId=AfmBOOpqbCZ0PAgY2Y-huJABBg3gStcaewz7k8tCkS2BKoZaPjwCE-fk> (dostęp: 31.08.2024).
- UNWTO (2021). *Tourism and COVID-19 – Unprecedented Economic Impacts*, <https://www.untourism.int/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (dostęp: 12.09.2025).
- WHO (2020). *Operational considerations for COVID-19 management in the accommodation sector: interim guidance*, <https://www.who.int/publications/i/item/operational-considerations-for-covid-19-management-in-the-accommodation-sector-interim-guidance> (dostęp: 12.09.2025).

Rozdział 6

Innowacyjne aspekty zarządzania logistycznego w hotelarstwie

Innovative Aspects of Logistic Management in Hospitality

Hanna Górską-Warsewicz, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie, Instytut Zarządzania

Streszczenie

Rozdział przedstawia rolę logistyki jako kluczowego elementu zarządzania w nowoczesnym hotelarstwie. Omówiono jej znaczenie zarówno w fazie otwarcia hotelu (m.in. dostawy FF&E i OS&E), jak i w codziennej działalności operacyjnej oraz w obszarze bezpośredniej obsługi gości. Na podstawie przeglądu literatury i studiów przypadków (np. Marriott, Beltmann Integrated Logistics) wskazano, że efektywne zarządzanie logistyczne – wspierane technologiami takimi jak WMS, ERP, IoT czy analiza danych – wpływa na poprawę jakości usług, redukcję kosztów i zwiększenie konkurencyjności. W rozdziale podkreślono również wyzwania związane z sezonowością, brakiem standaryzacji i wysokimi kosztami wdrożeń technologicznych, szczególnie dla mniejszych obiektów. Zarekomendowano wdrażanie zintegrowanych modeli zarządzania (JIT, TQM, TX), współpracę z firmami 3PL oraz inwestycję w szkolenia personelu i automatyzację procesów.

Słowa kluczowe: logistyka hotelarska, zarządzanie logistyczne, systemy zarządzania hotelem (PMS), doświadczenie gościa, logistyka front-end i back-end

Summary

This chapter presents the role of logistics as a key component of management in modern hospitality. It discusses its importance both during the hotel pre-opening phase (e.g., FF&E and OS&E deliveries) and in daily operations, as well as guest-facing services. Based on a literature review and case studies (e.g., Marriott, Belmann Integrated Logistics), it highlights that effective logistics management – supported by technologies such as WMS, ERP, IoT, and data analytics – improves service quality, reduces costs, and increases competitiveness. The chapter also emphasizes the challenges related to seasonality, lack of standardization, and the high cost of implementing advanced technologies, especially for smaller establishments. It recommends the implementation of integrated management models (JIT, TQM, TX), cooperation with 3PL companies, and investment in staff training and process automation.

Keywords: hotel logistics, logistics management, property management systems (PMS), guest experience, front-end and back-end logistics

Wprowadzenie

Współczesna branża hotelarska to nie tylko sektor usługowy skoncentrowany na zapewnianiu noclegu i komfortu gościom, ale także złożony system operacyjny, w którym logistyka odgrywa coraz bardziej kluczową rolę. Wzrost oczekiwań klientów, globalizacja łańcuchów dostaw oraz coraz silniejsza presja kosztowa sprawiają, że efektywne zarządzanie logistyką w hotelu staje się jednym z najważniejszych elementów strategii konkurencyjnej. Dotyczy to zarówno obiektów należących do globalnych sieci hotelowych, jak i niezależnych hoteli butikowych. W obu przypadkach logistyka musi łączyć precyzję, elastyczność i technologiczną innowacyjność.

Zarządzanie logistyczne w hotelarstwie obejmuje planowanie, organizowanie, monitorowanie i optymalizację przepływu zasobów – od dostaw pościeli i produktów spożywczych, przez instalację mebli i wyposażenia (FF&E/OS&E), aż po transport gości i zarządzanie odpadami. W tym kontekście logistyka nie ogranicza się jedynie do zaplecza operacyjnego, ale przenika wszystkie obszary funkcjonowania hotelu, wpływając bezpośrednio na jakość świadczonych usług i doświadczenia klientów.

Celem niniejszego rozdziału jest kompleksowe przedstawienie znaczenia logistyki w hotelarstwie, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi, modeli zarządzania i studiów przypadków. Rozdział ukazuje również strategiczną perspektywę – wskazuje, w jaki sposób optymalizacja procesów logistycznych pozwala nie tylko obniżyć koszty operacyjne, ale także zbudować wartość dla klienta i wzmocnić pozycję rynkową hotelu.

Przegląd literatury

Zarządzanie logistyczne w hotelarstwie stanowi innowacyjny i dynamicznie rozwijający się obszar badań, który łączy elementy logistyki usług, zarządzania operacyjnego oraz zarządzania jakością. Tradycyjnie logistyka była postrzegana głównie jako dziedzina związana z sektorem przemysłowym, jednak rosnąca złożoność operacyjna współczesnych usług hotelowych sprawiła, że jej zasady zaczęto stosować również w obiektach noclegowych (Christopher, 2016). Zgodnie z definicją Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), logistyka to proces planowania, realizacji i kontroli sprawnego oraz efektywnego przepływu towarów, usług i informacji – od punktu początkowego do miejsca konsumpcji – w celu zaspokojenia potrzeb klienta (CSCMP, 2020).

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że sukces operacyjny hoteli zależy w dużym stopniu od efektywności systemów logistycznych, które muszą działać w warunkach dużej zmienności popytu, sezonowości oraz wysokiego stopnia personalizacji usług. Szczególne znaczenie przypisuje się tzw. logistyce zwrotnej (*reverse logistics*), logistyce zakupowej (*procurement logistics*), a także logistyce gościa (*guest logistics*), obejmującej zarządzanie doświadczeniami klienta z perspektywy organizacji zasobów, czasu i przepływu informacji (Gržinić, 2007).

Zarządzanie zapasami, terminowość dostaw, standaryzacja procesów magazynowych, a także odpowiednie zarządzanie środkami trwałymi (np. wyposażeniem pokoi) zostały wskazane jako kluczowe determinanty efektywności operacyjnej hoteli. W dobie transformacji cyfrowej obserwuje się również intensywny rozwój technologii wspierających logistikę hotelową – od systemów zarządzania magazynem (WMS) po inteligentne prognozowanie zapotrzebowania na podstawie analizy danych historycznych.

Integracja systemów logistycznych z systemami zarządzania hotelami (np. PMS – Property Management System) może znacząco wpłynąć na obniżenie kosztów, skrócenie czasu reakcji na potrzeby klienta i poprawę jakości usług. Z kolei wdrażanie

zasad Lean Management w logistyce hotelarskiej przynosi korzyści w postaci zmniejszenia marnotrawstwa zasobów, lepszej kontroli zapasów i większej przejrzystości łańcucha dostaw (Bhasin, 2015).

Podsumowując, w literaturze naukowej potwierdzone zostało rosnące znaczenie logistyki w branży hotelarskiej, co wskazuje, że skuteczne zarządzanie nią ma bezpośrednie przełożenie na konkurencyjność hotelu. Mimo to, jak zauważają Ritchie i Crouch (2003), wiele mniejszych obiektów wciąż traktuje logistykę jako aspekt drugoplanowy, co może skutkować stratami ekonomicznymi i pogorszeniem doświadczenia klienta.

Założenia metodologiczne

Niniejszy rozdział ma charakter eksploracyjno-koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy, identyfikacja trendów i zaproponowanie rekomendacji praktycznych.

Analiza logistyczna została osadzona w szerszym kontekście systemowym, co oznacza, że badano nie tylko poszczególne procesy logistyczne, ale również ich wzajemne powiązania, wpływ na jakość usług oraz znaczenie dla konkurencyjności hotelu. Uwzględniono zarówno procesy *back-end* (zaplecze operacyjne), jak i *front-end* (doświadczenie klienta). W celu zobrazowania praktycznych zastosowań koncepcji logistycznych wykorzystano wybrane studia przypadków. Analizowane zostały konkretne wdrożenia logistyczne w sieciach hotelowych takich jak Marriott oraz działania firm zewnętrznych (np. Beltmann Integrated Logistics). Studium przypadku umożliwiło ocenę skuteczności poszczególnych rozwiązań i ich wpływu na efektywność operacyjną hoteli.

Analiza obejmowała zarówno krótkoterminowe, operacyjne aspekty zarządzania logistyką (np. zarządzanie zapasami, transport), jak i długofalowe konsekwencje strategiczne (np. budowanie wartości klienta, partnerstwa z 3PL, innowacje technologiczne).

Specyfika zarządzania logistycznego w hotelarstwie

Logistyka w branży hotelarskiej odgrywa kluczową rolę zarówno na etapie przygotowań do otwarcia obiektu, jak i w jego codziennym funkcjonowaniu. Efektywne zarządzanie dostawami, zapasami i procesami operacyjnymi ma

bezpośredni wpływ na jakość świadczonych usług, terminowość realizacji inwestycji oraz satysfakcję gości. Wraz z rosnącą skalą i złożonością projektów hotelowych znaczenia nabiera zastosowanie nowoczesnych rozwiązań logistycznych oraz współpraca z wyspecjalizowanymi partnerami. Ważnymi aspektami logistyki hotelowej są:

1. logistyka przed otwarciem hotelu,
2. codzienna logistyka operacyjna,
3. logistyka wspierająca *front-end*.

Ad 1. Logistyka przed otwarciem hotelu

Otwarcie nowego hotelu jest procesem złożonym, w którym logistyczne wyzwania odgrywają kluczową rolę. Szczególnie istotne są dostawy FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment – meble, wyposażenie stałe i sprzęt) oraz OS&E (Operating Supplies & Equipment – wyposażenie operacyjne), które stanowią podstawę funkcjonowania obiektu od pierwszego dnia. Wielkie inwestycje wymagają precyzyjnego planowania i synchronizacji dostaw, aby uniknąć opóźnień i nadmiernych kosztów magazynowania (Mangan, Lalwani & Lalwani, 2016).

Przykładem efektywnego zarządzania logistycznego na etapie otwarcia hotelu jest *case study* Courtyard by Marriott. Hotel ten sprowadził ponad 90 000 kilogramów wyposażenia z Chin do USA, stosując model Just-In-Time (JIT). Strategia zakłada dostarczenie produktów dokładnie na czas, eliminując potrzebę utrzymywania dużych zapasów magazynowych (Christopher, 2016). Cały łańcuch logistyczny obejmował transport morski, magazyny tymczasowe oraz precyzyjny harmonogram realizacji poszczególnych etapów dostawy i montażu.

Dzięki temu hotel zdołał skrócić czas otwarcia, zmniejszyć ryzyko opóźnień i zminimalizować koszty związane z przechowywaniem sprzętu. Skuteczna realizacja strategii JIT wymagała ścisłej koordynacji wszystkich ogniw łańcucha dostaw, a także bieżącego monitoringu, co możliwe było dzięki zastosowaniu systemów informatycznych do zarządzania zapasami i transportem. Analiza przypadku Courtyard by Marriott pokazuje, że wdrożenie JIT w branży hotelarskiej przy dużych inwestycjach pozwala nie tylko na efektywniejsze gospodarowanie zasobami, ale także podnosi ogólną jakość realizacji projektu.

Ad 2. Codzienna logistyka operacyjna

Po otwarciu hotelu jednym z kluczowych obszarów zarządzania jest codzienna logistyka operacyjna, obejmująca przede wszystkim zarządzanie zapasami takich towarów jak żywność, środki czystości, tekstylia hotelowe czy jednorazowe artykuły

higieniczne. Efektywne planowanie i kontrola zapasów są kluczowe dla zapewnienia ciągłości usług i zminimalizowania strat wynikających z przeterminowania produktów czy braków magazynowych.

Przykładem skutecznego zarządzania operacyjnego jest sieć hoteli Marriott, która wprowadziła zaawansowany system zarządzania magazynem (WMS), zintegrowany z innymi systemami, np. ERP i systemami zamówień automatycznych. Dzięki temu możliwe jest automatyczne uzupełnianie zapasów na podstawie analizy historycznego zużycia oraz prognoz popytu. Implementacja tych rozwiązań przyniosła hotelom Marriott średnie oszczędności rzędu 15–22%, co wynikało z eliminacji marnotrawstwa, niedoborów i lepszej rotacji towarów (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2008).

Nowoczesne systemy pozwalają również na lepszą elastyczność operacyjną, dzięki czemu hotel może szybciej reagować na zmiany sezonowe lub nagle zapotrzebowanie gości. Automatyzacja procesów magazynowych wpływa pozytywnie na jakość obsługi, ponieważ personel może skupić się na zadaniach związanych z bezpośrednią obsługą klienta, zamiast ręcznego zarządzania zapasami. W efekcie poprawia się ogólna efektywność operacyjna hotelu, co przekłada się na wzrost satysfakcji gości i lepsze wyniki finansowe.

Ad 3. Logistyka wspierająca *front-end*

Logistyka w hotelarstwie nie ogranicza się jedynie do zaplecza operacyjnego – odgrywa również istotną rolę w procesach bezpośrednio wpływających na doświadczenia gości, czyli tzw. *front-end*. Przykładowo efektywna logistyka transportu gości (*shuttle service*), room service, pralnia czy obsługa konferencji wymagają skoordynowanych działań i wsparcia systemów logistycznych (Enz, 2010).

W Singapurze hotel wykorzystał zaawansowaną analizę danych z systemów rezerwacji i monitoringu ruchu drogowego do optymalizacji tras limuzyn przewożących gości z lotniska. Dzięki zastosowaniu algorytmów dynamicznego planowania tras, które uwzględniały aktualne warunki na drodze, hotel zaoszczędził rocznie aż 3,2 miliona dolarów singapurskich, redukując koszty paliwa, czasu pracy kierowców oraz poprawiając punktualność i komfort podróży gości.

Podobne technologie, wykorzystujące *big data* i IoT, umożliwiają optymalizację obsługi room service czy pralni, np. przez monitorowanie zapotrzebowania na pranie pościeli czy optymalizację tras dostaw posiłków. Logistyka *front-end* ma więc bezpośredni wpływ na jakość doświadczeń klienta, a tym samym na wizerunek i konkurencyjność hotelu (Pizam, 2010).

Case study Beltmann Integrated Logistics

Beltmann Integrated Logistics to przykład firmy specjalizującej się w zarządzaniu skomplikowanymi projektami logistycznymi w branży hotelarskiej. W trakcie globalnej renowacji dużego hotelu w Wielkiej Brytanii firma Beltmann odpowiadała za integrację dostaw FF&E z Azji i Europy oraz koordynację instalacji wyposażenia zgodnie z harmonogramem inwestycji (Beltmann Logistics, 2025a, b).

Kluczowym elementem sukcesu było konsolidowanie przesyłek w lokalnym hubie logistycznym, co pozwoliło na zmniejszenie liczby pojedynczych dostaw, obniżenie kosztów transportu i uproszczenie procesu celnego. Dzięki ścisłej współpracy z wykonawcami oraz zastosowaniu systemów monitoringu i kontroli terminów Beltmann zrealizował projekt bez przekroczenia budżetu i terminów, zapewniając ciągłość operacji hotelu podczas renowacji. Projekt ten stanowi dowód skuteczności outsourcingu procesów logistycznych do wyspecjalizowanych firm 3PL, które dysponują wiedzą, doświadczeniem i technologiami niezbędnymi do zarządzania złożonymi łańcuchami dostaw w hotelarstwie (Beltmann Logistics, 2025a, b).

Współpraca z firmami zewnętrznymi zajmującymi się logistyką (3PL – third party logistics) jest coraz częściej wybieraną strategią w branży hotelarskiej. Pozwala ona na elastyczne dostosowanie skali działania, obniżenie kosztów i dostęp do nowoczesnych technologii bez konieczności inwestowania we własną infrastrukturę logistyczną.

Case firmy Beltmann pokazuje, że outsourcing logistyki FF&E i OS&E umożliwia hotelom skupienie się na swojej podstawowej działalności, podczas gdy 3PL zajmuje się planowaniem, realizacją i kontrolą procesów dostaw. Partnerstwo to przekłada się na lepszą jakość realizacji i terminowość dostaw, a także na redukcję ryzyka operacyjnego (Rushton, Croucher & Baker, 2014).

Firmy 3PL oferują także dostęp do systemów zarządzania magazynem, transportem oraz analizą danych. Jest to szczególnie cenne dla sieci hotelarskich działających na wielu rynkach jednocześnie. Dzięki temu hotele mogą standaryzować procesy logistyczne i monitorować ich efektywność na poziomie całej organizacji (Mentzer et al., 2001).

Nowe technologie i wyzwania zarządzania logistycznego w hotelarstwie

Nowoczesne technologie odgrywają kluczową rolę w optymalizacji zarządzania logistycznego w hotelach. Standardem w branży stają się systemy WMS (Warehouse Management System), ERP (Enterprise Resource Planning) zintegrowane z PMS

(Property Management System), IoT (Internet of Things), analityką predykcijną oraz *blockchain*.

Systemy WMS pozwalają na szczegółowe śledzenie zapasów, automatyzację zamówień i kontrolę stanów magazynowych w czasie rzeczywistym, co minimalizuje ryzyko braków lub nadmiarów. Integracja ERP i PMS pozwala synchronizować dane o rezerwacjach i zużyciu materiałów, co usprawnia planowanie zakupów i dostaw (Christopher, 2016).

IoT, dzięki zastosowaniu sensorów i urządzeń monitorujących, pozwala na bieżące kontrolowanie stanu urządzeń i zapasów, co umożliwia szybkie reagowanie na awarie lub braki (Zhong et al., 2017). Analityka predykcyjna wykorzystuje dane historyczne do prognozowania popytu, co zwiększa precyzję planowania zapasów (Simchi-Levi et al., 2008).

Blockchain w logistyce może z kolei zapewnić transparentność i niezmiennosc danych dotyczących pochodzenia i statusu dostaw, co jest szczególnie ważne w kontekście wymogów środowiskowych i etycznych (Kshetri, 2018).

Pomimo licznych korzyści zarządzanie logistyczne w hotelarstwie napotyka na istotne wyzwania. Sezonowość ruchu turystycznego wymaga elastycznej struktury zapasów i zarządzania personelem, co komplikuje procesy planowania. Nadmiar zapasów poza sezonem generuje koszty, a niedobory w sezonie mogą prowadzić do niezadowolonych gości.

Wysokie koszty wdrożenia zaawansowanych technologii, takich jak WMS czy IoT, stanowią barierę wejścia dla mniejszych hoteli, które nie dysponują odpowiednim budżetem ani zasobami ludzkimi do ich obsługi (Enz, 2010).

Dodatkowo brak standaryzacji procesów logistycznych wśród niezależnych hoteli utrudnia monitoring, porównania i *benchmarking*, co ogranicza możliwości usprawnień i wdrażania najlepszych praktyk (Pizam, 2010).

Ponadto ryzyko demaskacji audytorów typu *mystery client* w badaniu jakości obsługi logistycznej wpływa na obiektywność ocen i utrudnia ocenę rzeczywistych procesów.

Aby sprostać wyzwaniom branży, rekomenduje się integrację modeli Just-In-Time (JIT) z Total Quality Management (TQM) oraz koncepcją Total Experience (TX), obejmującą Customer Experience (CX), Employee Experience (EX), Supplier Experience (SX) i User Experience (UX). Takie podejście holistyczne umożliwia optymalizację procesów i podniesienie jakości usług.

Ważna jest współpraca z lokalnymi dostawcami i firmami 3PL, co pozwala zwiększyć elastyczność i efektywność kosztową, a także dostęp do specjalistycznej wiedzy. Wdrożenie zautomatyzowanych systemów WMS, ERP i integracja

ich z PMS powinny być standardem, aby zapewnić sprawną koordynację operacji i pełną kontrolę zapasów. Regularne audyty logistyczne, w tym z wykorzystaniem metod *mystery client*, umożliwiają monitorowanie jakości i identyfikację obszarów wymagających poprawy. Równocześnie szkolenia personelu z zakresu logistyki operacyjnej są niezbędne, aby zapewnić właściwe wykorzystanie narzędzi i procedur oraz rozwijać kulturę ciągłego doskonalenia (Enz, 2010).

Zakończenie

Współczesna branża hotelarska staje się coraz bardziej złożonym systemem operacyjnym, w którym logistyka odgrywa strategiczną rolę. Od etapu projektowania i otwarcia hotelu, przez codzienne funkcjonowanie, aż po bezpośrednią obsługę gościa – efektywne zarządzanie logistyczne ma bezpośredni wpływ na jakość usług, satysfakcję klienta i konkurencyjność rynkową.

W literaturze naukowej rośnie zainteresowanie logistyką hotelarską, przy czym szczególną uwagę poświęca się takim obszarom jak: logistyka zakupowa, zwrotna i *front-end*. Szczególne znaczenie przypisuje się integracji systemów informatycznych (WMS, ERP, PMS), które pozwalają na automatyzację procesów, optymalizację zapasów i szybsze reagowanie na potrzeby rynku. Studia przypadków, m.in. Marriott czy Beltmann Integrated Logistics, pokazują, że zastosowanie nowoczesnych rozwiązań logistycznych (np. JIT, Big Data, IoT) przynosi wymierne korzyści ekonomiczne i operacyjne.

Jednocześnie branża mierzy się z istotnymi wyzwaniami, takimi jak sezonowość, ograniczone zasoby finansowe mniejszych hoteli, brak standaryzacji procesów oraz wysokie koszty wdrażania technologii. Odpowiedzią na te trudności powinno być holistyczne podejście do zarządzania oparte na integracji modeli JIT, TQM i TX oraz partnerskiej współpracy z wyspecjalizowanymi firmami 3PL.

Podsumowując, logistyka w nowoczesnym hotelarstwie przestaje pełnić wyłącznie funkcję wspierającą, a staje się innowacyjnym i kluczowym elementem strategii zarządzania hotelem. Jej efektywność ma wpływ nie tylko na koszty operacyjne, ale również na doświadczenia gości i trwałą przewagę konkurencyjną.

Bibliografia

- Beltmann Logistics (2025a). *Freight management & ffe: leading worldwide hotel management company*, <https://www.beltmannlogistics.com/case-study/hospitality-ffe-and-freight-management/> (dostęp: 06.06.2025).
- Beltmann Logistics (2025b). *JW Marriott Savannah Plant Riverside Savannah*, <https://www.beltmannlogistics.com/case-study/jw-marriott-savannah-plant-riverside/> (dostęp 06.06.2025).
- Bhasin S. (2015). *Lean Management Beyond Manufacturing: A Holistic Approach*, Springer.
- Christopher M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.), Pearson Education.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2020). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*, https://cscmp.org/CSCMP/cscmp/educate/scm_definitions_and_glossary_of_terms.aspx (dostęp: 18.09.2025).
- Enz C.A. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases* (2nd ed.), John Wiley & Sons.
- Gržinić J. (2007). *Concepts of Service Quality Measurement in the Hotel Industry*, „Ekonomska Misao i Praksa”, 1, 81–98.
- Kshetri N. (2018). *1 Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives*, „International Journal of Information Management”, 39, 80–89.
- Mangan J., Lalwani C. (2016). *Global logistics and supply chain management* (3rd ed.), John Wiley & Sons.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G. (2001). *Defining supply chain management*, „Journal of Business Logistics”, 22(2), 1–25.
- Pizam A. (2010). *International encyclopedia of hospitality management*, Butterworth-Heinemann.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, „Tourism Management”, 21(1), 1–7.
- Rushton A., Croucher P., Baker P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management*, Kogan Page.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. (2000). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies*, McGraw-Hill Education.
- Zhong R.Y., Newman S.T., Huang G.Q., Lan S. (2016). *Big Data for supply chain management in the service and manufacturing sectors: Challenges, opportunities, and future perspectives*, „Computers & Industrial Engineering”, 101, 572–591.

Rozdział 7

The Digital Age and the Challenges of Innovative Management in the Contemporary Hotel Industry

Era cyfrowa i wyzwania w innowacyjnym zarządzaniu współczesnym sektorem hotelarskim

Harrietta Akrofi-Ansah, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management

Elisabeth S.B. Koomson, Warsaw University of Life Sciences, Management Institute

Catherine Evelyn Impraim, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management

Commey Vida, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management,

Hanna Górską-Warszewicz, Warsaw University of Life Sciences, Management Institute

Summary

Digitalization has become a new normal of the global economy, which is increasingly shaping competition and operational models of firms in the hospitality industry. Regardless of this development, researchers have failed to capture the challenges

that hospitality firms are facing amidst the digital era of doing business. This study was therefore set out to unravel this theoretical puzzle by exploring the challenges that the digital era has presented the management of hospitality businesses in Ghana. The study was based on qualitative research method where in-depth interviews were conducted with 45 hoteliers in Accra and Kumasi to gather relevant data on the research area. Thematic analysis following the framework of Castleberry and Nolen was employed as the data analysis approach. The results showed that the hotel industry, which was used as the case study, is facing an intense competition due to the rapid digitalization of the sector. For instance, from Airbnb industry which uses digitalization for penetrating the hotel industry through conversion of homes and apartments into commercial accommodation facilities for tourists and guests. This recent development is increasingly diluting the profit margins of hoteliers in Ghana. Other challenges included lack of digital awareness, lack of funding to adopt digital technologies and low level of technologically driven staff. The study showed that most hoteliers are unaware of the digital evolution in the industry. Some of the respondents were unaware that they could utilize Airbnb, TripAdvisor and Booking.com to increase patronage. The study generally showed that digitalization has caused massive changes to the hotels business environment; nonetheless, hoteliers, especially those within the one and two star-ranks, lack proper articulation of change management hence their business will continue to suffer in terms of management complexities and performance.

Keywords: hospitality, hotel, digitalization, change management, digital awareness

Streszczenie

Cyfryzacja stała się nową normą globalnej gospodarki, która w coraz większym stopniu kształtuje konkurencję i modele operacyjne firm z branży hotelarsko-gastronomicznej. Niezależnie od tego rozwoju, badaczom nie udało się uchwycić wyzwań stojących przed firmami hotelarskimi w erze cyfrowej. Badanie miało na celu rozwikłanie tej teoretycznej zagadki, poprzez zbadanie wyzwań, jakie era cyfrowa postawiła przed zarządzaniem firmami hotelarskimi w Ghanie. Opierało się ono na jakościowej metodzie badawczej, w ramach której przeprowadzono pogłębianie wywiady z 45 hotelarzami w Akkrze i Kumasi w celu zebrania odpowiednich danych na temat obszaru badawczego. Analiza tematyczna została zastosowana jako podejście do analizy danych zgodnie z ramami Castleberry i Nolen. Okazało

się, że branża hotelarska, która została wykorzystana jako studium przypadku, stoi w obliczu silnej konkurencji ze względu na szybką cyfryzację sektora. Przykładem może być Airbnb, który dzięki cyfryzacji penetruje branżę hotelarską poprzez przekształcanie domów i mieszkań w komercyjne obiekty noclegowe dla turystów i gości. Ten niedawny rozwój w coraz większym stopniu osłabia marże zysku hotelarzy w Ghanie. Inne wyzwania obejmowały: brak świadomości cyfrowej, brak funduszy na przyjęcie technologii cyfrowych i niski poziom personelu technologicznego. Badanie wykazało, że większość hotelarzy nie zdaje sobie sprawy z cyfrowej ewolucji branży. Niektórzy z respondentów nie wiedzieli, że mogą wykorzystać Airbnb, Trip-Advisor i Booking.com w celu zwiększenia liczby klientów. Badanie wykazało, że cyfryzacja w istotny sposób zmieniła środowisko biznesowe hoteli. Niemniej wielu hotelarzom, szczególnie prowadzącym obiekty z jedną i dwiema gwiazdkami, brakuje odpowiedniej artykulacji zarządzania zmianą, dlatego ich działalność będzie nadal cierpieć pod względem złożoności zarządzania i wydajności.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, hotel, cyfryzacja, zarządzanie zmianą, świadomość cyfrowa

Introduction

The hospitality industry has undergone tremendous changes over the last three decades (Iyengar & Venskatesh, 2024). Thus, the demand and supply patterns of tourism products and services have changed over the last three decades. Arguably, tourists and travellers have become knowledgeable in planning their tours and trips, thereby affecting the supply side of the industry (Suder et al., 2024). Traditionally, firms in the industry plan, design, and market tourism products and services for tourists and travellers to purchase. Nonetheless, current trends have caused significant changes in how tourism and hospitality products and services are accessed by travellers and tourists (Peng et al., 2024). For instance, the concept of “arm-chair tourism” has become part of contemporary tourism industry where tourists and travellers sit in the comfort of their homes to plan their trips and tours all by themselves (Peng et al., 2024). Rapid development of internet technologies has significantly improved access to information among tourists and travellers (Bekele & Raj, 2025). Thus, almost every country across the globe has internet access thereby providing unlimited access to information among travellers and tourists. The internet has made it possible for tourists to get access to hotel prices, location of attractions,

destination fees, host destination culture, among others (Matusikova & Saffova, 2024). Tourists and travellers, therefore, become knowledgeable about tourism products across the globe by using their internet search engines. Consequentially, tourists and travellers plan and execute their trips and travels without engaging service providers of the industry (Anwar et al., 2024). For instance, a tourist planning their trip to Ghana who has access to Ghana's top destination, culture, food, transport systems, politics, etc. may decide to plan their trip without engaging the services of car rentals, tour operators and tour guides.

According to Anwar et al. (2024), digital transforming is seriously defining the scope of service within the hospitality industry, underscoring the creation of new trends of travel related needs and services. Zade and Sethi (2024) stressed that access to information on global accommodation facilities has provided the travellers with some leverage to plan to meet their accommodation needs without engaging hoteliers. The hotel side of the hospitality industry in particular is facing immense competition due to the creation of new services facilitated by digitalization. Airbnb has become a competitive force in the hotel sector creating diminishing returns for mainstream hoteliers. The emergence and rapid development of Airbnb in the hospitality industry has created new streams of competition where home owners turn their homes and apartments into accommodation facilities for tourists and travellers at competitive prices. According to Negi and Tripathi (2023), Airbnb is increasing their competitiveness by an average of 7% per annum. This situation as already discussed is seriously reducing the profit margins of hoteliers in developing countries. Hospitality industry players are now facing the challenge of adapting to the digital transformation in order to achieve business sustainability and competitiveness. Ding et al. (2023) reported that the current wave of digitalization in the hospitality industry created about 1 trillion dollars in value for local communities through commercialization of homes into guesthouses for tourists via Airbnb. While this presents a positive outlook in of the trickle-down effect of tourism and hospitality, seeing that the situation reduces supply of services it in turn affects profitability of firms in the industry negatively (Chon & Hao, 2025).

Although market competition is good for the industry; nonetheless, it is seen as one of the major contributors to this current trend of supply and demand imbalances in the industry. Market competition is forcing firms in the industry to release information about their services and products to tourists and travellers. Thus, several firms in the industry have website that provide information about host destinations, available attractions, prices of goods and services, etc. Websites of tourism and hospitality businesses have become information hubs for arm-chair

tourists to plan their own trips (Chon & Hao, 2025). Thus, corporate websites of tour operators have columns that provide information about attractions, nearby hotels, entry fees to attraction centres, nearby restaurants, etc. Tourists and travellers leverage this information to plan their own trips with little or no reliance on service providers. The narratives above clearly indicate that digitalization has become a new normal of the global economy which is increasingly shaping competition and operational models of firms in the hospitality industry. Regardless of this development, researchers have failed to capture the challenges that hospitality firms are facing amidst the digital era of doing business. This study was therefore set out to unravel this theoretical puzzle by exploring the challenges that the digital era has presented the management of hospitality businesses in Ghana.

Literature Review

Theories are basically analytical tools which are used to understand or provide reasons to why events occur in societies and organisations. Essentially, the Survival-Based Theory, Organisational Change Theory and Organisational Learning Theory are used to explain why navigating through the challenges presented by digitalization is relevant for surviving in an increasingly competitive hospitality industry.

The Survival-Based Theory is premised on the assumption that organisations must progressively adopt new measures to survive competition and dynamics within their business environment in order to survive and stay relevant (Lui, 2023). It is evident that the hospitality industry is currently undergoing serious changes due to digitalization which underscores introduction of new trends products and services meeting the changing needs of consumers. These issues in the views of Belda and Cabrer-Borras (2021) have decreased the revenue inflows of hospitality firms such as hotels. This explains why strategic planning has become very essential for hospitality firms to survive the competition challenges presented by the digital era. The Survival-Based Theory posits that organisations (e.g. hotels) must develop appropriate managerial strategies that are based on the situations and conditions that they are experiencing in the industry. Essentially, progression of environmental scanning becomes an essential strategic management tool that enables organisations to understand their external environment putting into context technology (digitalization), consumer behaviour, market competition, among other (Gemar et al. 2016). Strategic environmental scanning helps hotels to develop knowledge on how to re-position their business orientation to embrace the dynamics of the market.

The successful integration of digital technologies into the management of hotels is not solely contingent on individual perceptions and attitudes. Organisational Change Theory, as expounded by Lewin (1947), emphasises the importance of considering the organisational context for facilitating change. In the context of Ghanaian hospitality industry, factors like leadership support, organisational culture and training programs can significantly impact the adoption and utilisation of digital technologies in management of hotels. Hotels that create a supportive environment invest in training their staff on digital tools, and foster a culture of innovation, are more likely to see successful digital integration compared to those lacking such considerations (Chiang, 2010). The Organisational Change Theory provides a broader perspective to understanding how changes in the hospitality industry facilitated by digitalization are meandered by firms through application of agile management practices. Justifiably, the theory allows the study to explore how hotels are adopting to industry trends such as management complexities, demands and client expectations through application of technology. Management of hospitality businesses in the digital age is increasingly changing in terms of service scope, and clients' expectations. Hence, hotels are able to navigate through these changes when they apply technologies to meet the changing business environment.

The world is still changing, hence the need for businesses to embrace contemporary trends in doing things. This explains why hospitality firms must constantly learn to improve operating models. Organisational Learning Theory has become one of the dominant theories that support the need for firms to adopt new forms of knowledge to improve their performance. The learning outcome becomes evident when firms can apply new knowledge, procedures and processes to accelerate their performance (Zvobgo et al., 2015). Han et al. (2023) argues that knowledge acquisition, application and assimilation are relevant processes through which organisations obtain external knowledge from customers, partners, etc., to enhance performance. Essentially, acquiring knowledge reflects the learning procedure through which organisations acquire new forms of information from strategic partners to improve the production process. Knowledge assimilation also reflects the learning process through the acquired knowledge evaluated, interpreted and understood by employees (Zvobgo et al., 2015). The application of knowledge, also considered an essential part of the learning procedure, reflects how acquired knowledge is applied within the organisation's context (Han et al., 2024). The basic assumption of Organisational Learning Theory is that organisations seek to develop and maintain a strategic competitive edge by learning and acquiring new information (Zvobgo et al., 2015). This explains why knowledge management has recently become an integral part of firms in this digital

age. According to Han et al. (2023), firms must constantly collaborate with strategic partners to obtain new forms of knowledge within their external environment. For example, hotels must obtain information from guests to bridge the gap between products, services, solutions, etc. in a highly digitalized business world. According to Ede et al. (2024), knowledge management defines firms' learning strategies to learn about the external environment to initiate innovative strategies. The organizational learning theory is applied in this study to gain insight into how hotels learn about their internal and external business environment to obtain knowledge that translates into higher performance amidst the digital evolution.

Materials and Methods

The study was based on qualitative research method where in-depth interviews were conducted with 45 hoteliers in Accra and Kumasi to gather relevant data on the research area. Adoption of qualitative method enabled the study to develop in-depth knowledge on the challenges posed by the digital age on management of hotel businesses by leveraging on the long-standing experiences of hoteliers. Moreover, application of qualitative method allowed the study to properly articulate the contextual and applicable measures which are used by hoteliers to achieve higher management and performance outcomes amidst the digital age. The population of the study included 45 hotel managers/manageresses, front desk executives and directors purposively sampled from 20 hotels in Accra and Kumasi. Data for the study were gathered through one-on-one in-depth interviews. Application of in-depth interview aligned with the selected research method. Furthermore, application of in-depth interview allowed the study to use a probing technique which helped in development of expansive knowledge on the research issues. Validity and reliability were ensured in the study through data triangulation. Triangulation is explained by Creswell as the use of varied sources and forms of data in qualitative research to develop comprehensive understanding of the phenomenon. It is often used in qualitative research to test the validity of data which are gathered from the field in relations to understanding the research issues. Saunders et al. (2009) outlined four types of triangulations which include method triangulation, investigator triangulation, theory triangulation and data source triangulation. This study relied on data source triangulation. Data source triangulation is explained by Tobi and Kampen (2018) as the use of different sources including space, time and persons of data to improve validity of data gathered from the field in qualitative research.

Data for this study were gathered from different groups including managers/managerses, fronts desk executives and directors of sample hotels. This is to cross-check and also validate (confirm) the information provided by each category of respondent. Thematic analysis following the framework of Castleberry and Nolen was employed as the data analysis approach. This was done by comparing the similarities and contrast in the responses provided by each respondent to develop broad and sub themes on the research issues.

Results and Discussions

Digitalization is impacting various sectors of the global economies positively. Nonetheless, Chon and Hao (2025) stress that the ability of industry players in the hospitality industry to capitalize on the direct and indirect benefits of the digital evolution relies on several factors such as institutional investment drive, re-positioning, awareness, training and capacity building. This study was focused on solving a theoretical puzzle on the challenges that the digital age in presenting to management of hospitality business within the context of the Ghanaian business environment. The identified challenges are discussed under the following themes.

Emergence of Cheaper Accommodation

The emergence and rapid development of digital technologies is creating new strands of demand and supply channels in the hotel industry. This was one of the recurring issues raised by all the 45 respondents who participated in the study. According to the hoteliers, guest, especially domestic and international tourist, are now subscribing to Airbnb, which offers relatively cheap accommodation option comparable to conventional accommodation service providers (hotels, inns and guesthouses). For instance, one of the respondents indicated that:

The digital evolution and its adoption in the hotel industry is creating new markets for unconventional players to penetrate the accommodation sector. Airbnb is a classical example of the new trends. Most international tourists arriving in Ghana now prefer to use Airbnb since it is relatively cheaper (Hotel manageress, Accra).

Another respondent also stressed that:

Some home owners in Kumasi, Accra, Takoradi, Tema and Cape Coast are converting their homes into commercial accommodation facilities due to Airbnb. I can confidently say that Airbnb is seriously diluting the market since it is cheaper (Hotel manager, Kumasi).

The narratives above clearly show that, while digitalization is offering hoteliers wider marketing coverage in terms of social media and other digital marketing channel, it is also creating new market trends that are negatively impacting the sales, patronage and profitability of hotels. The Survival-Based Theory posits that industry competition will continue to rise in as much as the world of business keeps changing. Hence, the evolution of digitalization which is the key facilitator of Airbnb will continue to heighten competition in the hotel sector of the hospitality industry. Competition is good for the hotel sector since it creates an avenue for guests to enjoy quality service. Nonetheless, penetration by Airbnb into the market is considered by authors such as Negi and Tripathi (2023) and Anwar et al. (2024) as a major threat to the reputation of the hotel sector. The price of Airbnb facilities is relatively cheap; nonetheless, the services offered by home owners do not meet the expectations of guests due to lack of standardization. Airbnb in this context is creating an unhealthy competition for hoteliers by making marketing and performance management very challenging.

Lack of Digital Awareness

Lack of digital awareness emerged as one of the key challenges that undermine the adoption of digital tools in management of hotels in an ever-increasing digital business environment especially in the area of marketing. The study showed that 32 out of the 45 sampled practitioners were not aware of marketing tools such as TripAdvisor and Booking.com. Hotels across the globe are using these dominant hospitality driven websites and mobile application to expand their market. However, the study showed that adoption of these tool platforms by hoteliers in Ghana is very low. Thus, 7 out of the 20 sampled hotels were subscribers of Booking.com. Moreover, 9 out of the 20 sampled hotels were active subscribers of TripAdvisor. Narratives from the interviews are presented below.

I have heard of TripAdvisor and Booking.com; however, I am not fully aware of what they both offer in terms of marketing leverage, subscription cost and advantages (Hotel manager, Accra).

Another respondent also indicated that:

I know of Booking.com and TripAdvisor; however, we have not subscribed to either of them because I personally do not know the advantages they both bring on board (Hotel manageress, Kumasi).

Social media and other digital marketing channels have become very important in recent times due to marketing leverages they bring on board. Nonetheless, this study showed that utilisation of digital marketing channels by hotels in Kumasi and Accra is very moderate. For instance, the study showed that 12 out of the 20 sampled hotels had Facebook and Instagram accounts for marketing purposes. Nonetheless, 7 out of the 12 hotels had accounts which were passive with little or no marketing activities and engagements. The study also showed that only 4 out of the 20 hotels had active TikTok account for promotional purposes. Only 3 of the hotels had functional corporate websites for engagement and marketing purposes. According to digital marketing channels such as Facebook, YouTube, Instagram, Search Engine Optimization, influencer marketing, content marketing, email marketing and affiliate marketing are widely used by hotels in Europe, Asia and America. Balatska et al. (2022) stressed that firms across the globe are using digital marketing to expand their global market reach where social media is used as facilitators. Balatska et al. (2022) stated that an active Facebook account can reach thousands of users making it one of the viable marketing channels to sell hospitality services and products. Regardless of this positive outlook, indicated that operators of hotels must be fully aware on how to deploy these contemporary marketing channels to enhance sales, patronage and competitiveness. Dimitriou et al. (2023) indicated that a lack of awareness on the leverage and comparative advantages of digital marketing translate into low adoption which is exhibited in the case of this study. The organisational learning theory suggests that firms must progressively learn about their external business environment in order to stay competitive and relevant. This study can argue that hoteliers in Ghana can equally deploy digital marketing channels when they develop some awareness about the benefits of digital marketing in order to stimulate investment in such tools to conveniently drive marketing performance and profitability.

Lack of Funding to Adopt Digital Technologies

Most hotels in Ghana are still struggling to recover from the devastating shocks of Covid-19 pandemic. The narratives from the study show that the pandemic had serious effects on financial performance of hotels causing drops in occupancy, patronage and revenues. Digitalization in other jurisdictions is helping hoteliers to recover underscoring creation of new marketing opportunities. Nonetheless, Anwar et al. (2024) indicated that adoption of digital marketing requires some level of financial investments. According to Anwar et al. (2024), paid advertisement on social media channels such as Facebook, YouTube, Instagram and TikTok is expensive. Hence, firms with little financial muscles are not able to invest into such channels to enhance marketing outcomes. Lack of funding was one of the recurring challenges that undermine the adoption of digital marketing channel in management of hotel business in Accra. For instance, one of the respondents indicated that:

Our hotel has not been able to recover fully from the shock of the pandemic in terms of revenue inflows. We therefore have limited financial capacity to invest in social media and other digital marketing strategies. We are even struggling to balance our books in terms of operational costs and revenue inflows let alone invest in digital marketing (Hotel manager, Kumasi).

Another respondent also stressed that;

Integration of digitalization require some level of investment. The hotel wanted to integrate smart property management systems and digital marketing especially on Facebook; however, the investment cost was huge so management declined. We also decided to set up a digital marketing desk as part of the commercial and marketing department. However, the initial cost deterred us (Director, Kumasi).

Another respondent further recounted that:

It cost us not less than 1000 dollars to maintain our social media handles on Facebook, Instagram and TikTok on a monthly basis. We also pay close to 700 dollars on our corporate website and SEO strategy, which is also hugely affecting our profitability. Management is even contemplating putting this investment on hold due to the lower returns they generate in terms of marketing outcomes (Director, Accra).

According to Danso et al. (2020) and Deri et al. (2023), most hotels in Ghana and sub-Saharan Africa especially those within the budget to 2-star rank are struggling to achieve optimum financial performance. Hence, investment in digital marketing and management approaches are very subtle due to lack of dedicated funding. Aside the lack of funding, Peng et al. (2024) argued that digital marketing despite its investment requirement does not guarantee intended returns. According to Peng et al. (2024) search engine optimization, Facebook marketing, etc. are very expensive; nonetheless, their returns on investment are always short lived hence most hoteliers are discouraged to invest in them.

Low Level of Technologically Driven Staff

Implementation of technologically driven management tools is partially inherent on the readiness of staff to successfully adopt such tools. The Organisational Change Theory suggests that employees are key facilitators of change within the organisation. Thus, employees become agents through which intended innovations and technologies are implemented to drive performance. This explains why knowledge through training and capacity building is very essential in the adoption and successful integration of digital technologies in the management of hotels in Ghana (Zvobgo, 2015; Matusikova & Saffova, 2024). The study showed that only two out of the 20 sampled hotels had trained ICT staff who were spearheading the adoption of digitally inclined marketing channels and management facets of their businesses. The remaining 18 hotels did not have dedicated technologically driven staff to head the implementation of digital technologies within their management framework. Although all the hotels had qualified staff with relevant industry experiences and education; nonetheless, their capacities and abilities in ICT were very low. For instance, one of the respondents indicated that:

I have an undergraduate degree in hospitality management; however, I have little knowledge on how to deploy digital marketing to enhance marketing performance of the hotel. The hotel is also not making any effort to train us in this regard (Frontline executive, Accra).

Another respondent also stressed that:

I have a diploma in hotel management; nonetheless, my skills and abilities in digitalization are very limited. I have little knowledge in how social media is

used to promote products and services. I personally think the hotel must invest in training the staff to develop skills in this area (Frontline executive, Kumasi).

Effective deployment of digitalization in the hotel industry largely relies on the readiness of staff to deploy digital tools. Hotels in Kumasi and Accra must progressively train and build the capacity of their staff in order to adopt and successfully integrate digitally inclined management tools to boost performance.

Conclusions and Recommendations

From the narratives and responses from the study, it can be concluded that the digital evolution is increasingly creating positive waves in the hospitality industry underscoring the creation of new markets for hotels through partnerships. Regardless of these positive outlooks, the study has clearly shown that rapid development of digital technologies is increasing access to information among consumers creating new market competitions. For instance, emergence of Airbnb is creating new market competition to hoteliers since home owners are increasingly converting their homes into commercial accommodation facilities for guests thereby diluting the markets and profitability of hoteliers. TripAdvisor and Booking.com have become global partners in the hospitality industry connecting tourists and travellers to hotels. Nonetheless, lack of digital awareness is undermining partnership between hoteliers and Booking.com and TripAdvisor in Ghana. Remedying these challenges to drive performance in the hospitality industry requires some balancing strategy in terms of demand and supply. Thus, balancing demand and supply in this digital age requires firms in the hospitality industry to build strategic partnership and support. For instance, hotels can build a partnership with airlines in order to attract international tourists. Partnership in this context will enhance the flow of supply to service providers thereby ensuring continuous performance. Again, strategic partnership between airlines and travel and tour companies will ensure consistent flow of clients which in turn will boost business continuity. Collaborating with other apex firms such as airlines will ultimately reduce cost of production which in turn will enable hotels to offer services to budget consumers at affordable rates. This study was based on expert views and opinions of practitioners thereby limiting the objectivity of the findings. Future studies can use quantitative or mixed method research design to improve the holistic perspective and objectivity of narratives that point to the challenges of managing hospitality businesses in the digital age.

References

- Anwar F.A., Deliana D., Suyamto S. (2024). *Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience*, "International Journal of Management Science and Information Technology", 4(2), 428–437.
- Balatska N., Radkevych L., Robul Y., Vdovichena O., Strenkovska A. (2022). *Digital technologies and digital marketing: New opportunities for tourism and hospitality business*, "Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice", 6(47), 424.
- Bekele H., Raj S. (2025). *Digitalization and digital transformation in the tourism industry: a bibliometric review and research agenda*, "Tourism Review", 80(4), 894–913.
- Belda P.R., Cabrer-Borrás B. (2021). *Size and survival of the hospitality industry: The case of Spain*, "Tourism Economics", 27(5), 933–951.
- Chiang C.F. (2010). *Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema*, "International Journal of Hospitality Management", 29(1), 157–167.
- Chon K.K.S., Hao F. (2025). *Technological evolution in tourism: a Horizon 2050 perspective*, "Tourism Review", 80(1), 313–325.
- Danso B.A., Osei-Tutu N.A., Whyte T.N.M., Ocuaye E.N.N. (2020). *Ghana hotel industry (three-five star rated) and Covid-19: Present scenario and the way forward*, "East African Scholars Multidisciplinary Bulletin", 3(9), 279–292.
- Deri M.N., Ari Ragavan N., Niber A., Zaazie P., Akazire D.A., Anaba M., Andaara D. (2023). *COVID-19 shock in the hospitality industry: its effect on hotel operations within the Bono region of Ghana*, "African Journal of Economic and Management Studies", 14(3), 355–378.
- Dimitrios, B., Ioannis, R., Angelos, N., & Nikolaos, T. (2023). *Digital marketing: The case of digital marketing strategies on luxurious hotels*, "Procedia Computer Science", 219, 688–696.
- Ding K., Niu Y., Choo W.C. (2023). *The evolution of Airbnb research: A systematic literature review using structural topic modelling*, "Heliyon", 9(6).
- Edeh F.O., Islam M.F., Nwali A.C., Ugboego C.A., Nwokeiwu J. (2024). *Organization learning and business resilience in developing hospitality industry*, "Discover Sustainability", 5(1), 411.
- Gémar G., Moniche L., Morales A.J. (2016). *Survival analysis of the Spanish hotel industry*, "Tourism Management", 54, 428–438.

- Han J.W., Nguyen T.T.M., Hua S.M., Pham T.H. (2023). *Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam*, "The Learning Organization", 30(5), 532–553.
- Iyengar M.S., Venkatesh R. (2024). *A brief communication on the Top Ten Trends in the Hospitality Industry for 2024: World Scenario*, "SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations", 2, 245.
- Liu Y. (2023, March). *A Review of Survival Analysis Theory and Its Application* [in:] *Proceedings of the 2nd International Conference on Culture, Design and Social Development (CDSD 2022)* (pp. 477–487), Atlantis Press.
- Matušíková D., Šaffová I. (2024). *New Challenges in Digitalization Innovations of Tourism Services at the Example of Hospitality*, "The Annals of The University of Oradea", 33(1), 104–111.
- Negi G., Tripathi S. (2023). *Airbnb phenomenon: a review of literature and future research directions*, "Journal of Hospitality and Tourism Insights", 6(5), 1909–1925.
- Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. (2024). *Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023*, "International Journal of Hospitality Management", 120(1), 103761.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009). *Research methods for business students*, Prentice Hall: Financial Times, Essex.
- Suder M., Duda J., Kusa R., Mora-Cruz A. (2024). *At the crossroad of digital and tourism entrepreneurship: mediating effect of digitalization in hospitality industry*, "European Journal of Innovation Management", 27(4), 1057–1081.
- Tobi H., Kampen J.K. (2018). *Research design: the methodology for interdisciplinary research framework*, "Quality & Quantity", 52, 1209–1225.
- Zade A.A., Sethi S. (2024). *Transforming hospitality: the digital revolution in post-pandemic hotel management*, "International Journal of Cultural Studies and Social Sciences", 20(2), 42–51.
- Zvobgo C., Chivivi O.O., Marufu B. (2015). *Knowledge management as a survival strategy to enhance competitive advantage in the Zimbabwean tourism and hospitality industry*, "European Journal of Business and Management", 7(24), 62–73.

Rozdział 8

Doświadczenie gościa jako innowacyjny element przewagi konkurencyjnej w segmencie hoteli luksusowych

Guest Experience as an Innovative Source of Competitive Advantage in the Luxury Hotel Segment

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Maciej Wojciechowski, student Społecznej Akademii Nauk

Streszczenie

W czasach współczesnych luksusowe hotele na całym świecie zmagają się z wyzwaniem, jakim jest zapewnienie gościom najwyższej jakości doświadczeń, które stanowią kluczowy czynnik ich działalności. Zarządzanie doświadczeniem gościa w luksusowym hotelu to złożony proces wymagający dużego zaangażowania, elastyczności oraz ciągłego doskonalenia świadczonych usług. Do głównych wyzwań należą: personalizacja obsługi przy zachowaniu prywatności gości, uwzględnienie różnic kulturowych, różnic pokoleniowych oraz dostosowanie oferty do potrzeb osób podróżujących ze zwierzętami domowymi. Artykuł poświęcony jest głównie analizie istoty działalności zarządzania doświadczeniem gościa, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Na podstawie zebranego materiału empirycznego przez autora dokonano oceny działań hoteli oraz ich wpływu na poprawę jakości doświadczeń gości, w odniesieniu do przedstawionych założeń metodologicznych i empirycznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie usługami, doświadczenie gościa, hotel luksusowy, przewaga konkurencyjna, analiza SWOT

Summary

In modern times, luxury hotels around the world are struggling to properly take care of a good guest experience, which is the most important factor for hotels. Managing the guest experience at a luxury hotel is a complex process that requires a high degree of commitment, flexibility and continuous improvement, and service enhancement. The main challenges include personalizing service while maintaining guest privacy, accommodating cultural differences, generation differences, and introducing house pets. The article is mainly devoted to the analysis of the essence of guest experience management activities in the theoretical and practical context, and on its evaluation an analysis was made in the form of empirical material collected by the author, which was used to obtain results regarding the presented methodological and empirical assumptions and the impact of hotel activities on improving the hotel guest experience.

Keywords: service management, guest experience, luxury hotel, competitive advantage, SWOT analysis

Wprowadzenie

Współczesna branża hotelarska, a w szczególności jej segment luksusowy, staje wobec rosnąco złożonych i zróżnicowanych oczekiwań gości. Intensywny rozwój technologii, wzrastająca świadomość ekologiczna konsumentów oraz rosnące znaczenie personalizacji usług znacząco wpływają na sposób funkcjonowania nowoczesnych obiektów hotelowych. Konieczność indywidualnego podejścia do gościa oraz uwzględnienie jego potrzeb w sposób kompleksowy stawia przed zarządzającymi hotelami liczne wyzwania operacyjne, organizacyjne i komunikacyjne.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wybranych aspektów związanych z zarządzaniem doświadczeniem gościa w hotelach luksusowych, ze szczególnym uwzględnieniem personalizacji usług, różnic pokoleniowych w oczekiwaniach konsumenckich oraz kwestii związanych z obecnością zwierząt domowych w przestrzeniach hotelowych. Rozdział podejmuje próbę identyfikacji kluczowych wyzwań

współczesnego hotelarstwa, podnosi również kwestię konieczności dostosowania usług do zróżnicowanych potrzeb gości reprezentujących odmienne grupy wiekowe. Różnice pokoleniowe warunkują nie tylko preferencje dotyczące standardu obsługi, ale również styl komunikacji, oczekiwania względem technologii czy podejście do aspektów zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienie tych zmiennych w procesie zarządzania doświadczeniem gościa staje się niezbędne dla utrzymania wysokiego poziomu satysfakcji gości i ich lojalności wobec marki. Dodatkowym aspektem analizy jest problematyka obecności zwierząt domowych w hotelach, która coraz częściej wymusza wdrażanie odpowiednich rozwiązań infrastrukturalnych oraz dostosowanie regulaminów i procedur do potrzeb gości podróżujących ze swoimi pupilami.

Struktura rozdziału obejmuje zarówno część teoretyczną, jak i empiryczną. We wstępnym etapie opracowania zaprezentowano rozważania teoretyczne dotyczące znaczenia opinii i doświadczeń gości jako kluczowych determinantów jakości funkcjonowania luksusowych obiektów hotelarskich. Następnie zaprezentowano analizę problematyki różnic pokoleniowych oraz obecności zwierząt domowych w hotelach jako wyzwań dla współczesnych menedżerów branży. W dalszej części omówiono założenia metodologiczne badań własnych, w tym sformułowane cele, pytania oraz hipotezy badawcze. Przedstawiono również metodykę zastosowaną w badaniu oraz scharakteryzowano grupę respondentów uczestniczących w procesie badawczym.

W części końcowej rozdziału zaprezentowano szczegółową analizę wyników badań, z wykorzystaniem narzędzia analitycznego w postaci macierzy SWOT, umożliwiającej identyfikację mocnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń w kontekście zarządzania doświadczeniem gościa. Ostateczne wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji praktycznych dla kadry zarządzającej obiektami hotelarskimi funkcjonującymi w segmencie premium.

Znaczenie zarządzania doświadczeniem gościa w branży hotelarskiej

Współczesny sektor hotelarstwa luksusowego stoi przed koniecznością nieustannego dostosowywania standardów obsługi do rosnących oczekiwań gości, którzy coraz częściej wymagają indywidualnego podejścia, wysokiej jakości interakcji interpersonalnych oraz dyskrecji na każdym etapie kontaktu z personelem. Zarządzanie tak zdefiniowanym doświadczeniem gościa wymaga wielowymiarowego podejścia, obejmującego zarówno odpowiednie przygotowanie kadry operacyjnej, jak i wdrożenie

nowoczesnych systemów informatycznych umożliwiających skuteczne zarządzanie relacjami z klientem (CRM), bez jednoczesnego ograniczania bezpośrednich kontaktów interpersonalnych, które pozostają kluczowe w budowaniu lojalności oraz emocjonalnego związku z marką hotelową.

Jednym z głównych wyzwań w tym zakresie pozostaje wdrożenie efektywnych mechanizmów personalizacji doświadczenia gościa (Godfrey, 2024). Goście hoteli luksusowych oczekują, że każdy element ich pobytu – począwszy od procesu rezerwacyjnego, poprzez zameldowanie, aż po opuszczenie obiektu – będzie dostosowany do ich indywidualnych preferencji, potrzeb i stylu życia. Kluczowe znaczenie mają tutaj nie tylko precyzyjne dane dotyczące wcześniejszych pobytów czy preferencji gastronomicznych, ale również zdolność personelu do ich właściwej interpretacji i zastosowania w praktyce. Problemem pozostaje jednak zrównoważenie zakresu gromadzonych danych z obowiązującymi regulacjami dotyczącymi ochrony prywatności, a także z subiektywnym poczuciem komfortu gościa w odniesieniu do przetwarzania jego informacji osobowych.

Istotnym aspektem w zarządzaniu doświadczeniem gościa jest również zróżnicowanie kulturowe oraz językowe, charakterystyczne dla międzynarodowych gości segmentu premium (Nijhawan, 2010). Wymaga ono od personelu nie tylko kompetencji językowych, lecz także znajomości norm obyczajowych, religijnych oraz społecznych obowiązujących w różnych kręgach kulturowych. Niedostosowanie się do tych norm może skutkować obniżeniem poziomu satysfakcji gościa, a w konsekwencji – negatywnym wpływem na reputację obiektu. Z tego względu zasadnicze znaczenie przypisuje się przyjęciu modelu obsługi opartego na empatii, elastyczności i pełnej uwadze wobec indywidualnych oczekiwań gościa.

Oczekiwania gości hoteli luksusowych charakteryzują się zazwyczaj wysokim stopniem złożoności oraz intensywnością, co stwarza dodatkowe trudności w ich spełnieniu. Klienci tego segmentu nie tylko oczekują najwyższej jakości usług i maksymalnego komfortu, ale również nadzwyczajnego poziomu dbałości o szczegóły, który przekracza standardowe ramy obsługi hotelowej. W literaturze wskazuje się, że często są to oczekiwania wykraczające poza realne możliwości operacyjne obiektów, co powoduje, że nawet niewielkie uchybienia mogą prowadzić do odczuwalnego niezadowolenia ze strony gościa. Jak zauważa Martin (2006), wysoki poziom empatii personelu istotnie wpływa na subiektywne postrzeganie jakości świadczonych usług oraz ogólne doświadczenie gościa podczas całego pobytu.

Realizacja usług w standardzie luksusowym wymaga od personelu nie tylko ponadprzeciętnych kompetencji interpersonalnych, lecz także profesjonalizmu, wielożyczności oraz umiejętności szybkiego i dyskretnego reagowania w sytuacjach

problemowych. Ciągłe doskonalenie kwalifikacji pracowników stanowi jedno z kluczowych wyzwań kadrowych, tym bardziej że branża hotelarska charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem rotacji zatrudnienia, co utrudnia zachowanie ciągłości jakości obsługi oraz spójności w standardach relacji z gościem. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera koncepcja zaangażowania pracowników w jakość świadczonych usług. Zgodnie z podejściem zaprezentowanym przez Waltona (1985), pracownicy nie powinni być postrzegani jako „zło konieczne”, lecz jako kluczowy zasób organizacyjny, który – odpowiednio motywowany i przeszkolony – może stanowić fundament dla świadczenia usług na poziomie spełniającym, a nawet przekraczającym oczekiwania gości. Autor podkreśla, że szeroki zakres odpowiedzialności oraz realna możliwość wpływu na jakość pracy mogą prowadzić do odczuwania przez personel głębokiej satysfakcji z wykonywanych obowiązków, co znajduje swoje odzwierciedlenie w jakości obsługi gościa.

Zróźnicowanie pokoleniowe gości oraz obecność zwierząt domowych jako wyzwania operacyjne w obsłudze gościa na przykładzie sieci hoteli Hilton

W odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się potrzeby współczesnych gości sieć hoteli Hilton wdraża rozwiązania operacyjne ukierunkowane na zapewnienie komfortu podróży rodzinom z dziećmi oraz gościom podróżującym ze zwierzętami domowymi. Szczególną uwagę poświęca się obecnie najmłodszej grupie podróżnych, określanej mianem pokolenia alfa – dzieci wychowywanych w środowisku silnie zdominowanym przez technologie cyfrowe, których towarzyszącymi opiekunami są najczęściej przedstawiciele pokoleń millenialsów oraz generacji Z. Zgodnie z wynikami raportu Hilton *Gen Alpha: Next Generation of Travelers* (Hilton, 2025), ponad 70% respondentów na całym świecie wskazuje, że preferencje i potrzeby dzieci są kluczowym czynnikiem determinującym wybór celu podróży oraz standardu zakwaterowania.

Odpowiadając na te oczekiwania, Hilton podejmuje liczne inicjatywy mające na celu minimalizację stresu związanego z podróżowaniem z dziećmi oraz zwiększenie poziomu komfortu rodzinnego pobytu. Przykładem takiego działania jest wdrożony w 2021 roku system Connecting Rooms by Hilton (Hilton, 2021b), który umożliwia łączenie pokoi w sposób zapewniający jednocześnie prywatność rodziców oraz możliwość bezpośredniego nadzoru nad dziećmi, co znacząco zwiększa poczucie bezpieczeństwa i wygody rodzin podróżujących z najmłodszymi. Dodatkowo,

jak wskazują dane zawarte w przytoczonym raporcie, aż 56% rodzin preferuje hotele oferujące specjalne strefy lub zajęcia dla dzieci. Odpowiadając na tę potrzebę, wybrane obiekty Hiltona zapewniają dzieciom dostęp do dedykowanych klubów oraz programów animacyjnych prowadzonych przez wykwalifikowany personel, co jednocześnie daje rodzicom możliwość chwilowego odpoczynku lub skorzystania z innych udogodnień oferowanych przez hotel.

W obszarze usług skierowanych do gości podróżujących ze zwierzętami domowymi Hilton również podejmuje szereg innowacyjnych działań. Przykładowo hotel Hilton w Warszawie należy do nielicznej grupy obiektów sieci w Europie Środkowo-Wschodniej, które są oficjalnie oznaczone jako *pet-friendly*, co oznacza pełne dostosowanie infrastruktury i procedur do obecności zwierząt. W skali globalnej strategia Hiltona w tym zakresie jest znacznie bardziej rozwinięta, czego przykładem są działania opisane w artykule *Plan your next adventure with your pet by your side* (Hilton, 2022). Zawiera on przegląd obiektów hotelowych, które oferują zarówno zakwaterowanie, jak i aktywności zaprojektowane z myślą o zwierzętach oraz ich właścicielach. Przykładem może być hotel zlokalizowany w Portland (Oregon, USA), który promuje się jako punkt dostępu do miejskich parków dla zwierząt – aż 33 ogólnodostępnych przestrzeni umożliwiających swobodne poruszanie się pupili bez smyczy. W bezpośrednim sąsiedztwie znajduje się również Forest Park – kompleks leśny oferujący ponad 70 mil tras pieszych i rowerowych, które umożliwiają wspólne spędzanie czasu z czworonogami w otoczeniu przyrody.

Działania te wskazują na świadome wdrażanie przez Hiltona strategii zorientowanej na klienta (*customer-centric strategy*), w której zróżnicowanie potrzeb gości – zarówno pod względem wieku, jak i stylu życia – staje się podstawą projektowania kompleksowych usług hotelowych. Uwzględnienie potrzeb pokolenia alfa oraz gości podróżujących ze zwierzętami stanowi odpowiedź na rosnące znaczenie doświadczenia gościa jako czynnika budującego wartość marki w długim okresie.

Założenia metodologiczne i charakterystyka grupy respondentów

Założenia metodologiczne badania oraz charakterystyka grupy respondentów zostały opracowane z uwzględnieniem zasad rzetelności i reprezentatywności próby, co pozwoliło na uzyskanie wartościowych danych dotyczących doświadczeń gości hotelu Hilton Warsaw City. Wyniki badania przedstawiono w formie opisowej,

wzbogaconej o wartości procentowe oraz liczby głosów udzielonych przez ankietowanych, co umożliwiło szczegółową analizę odpowiedzi i wyciągnięcie wniosków na temat ocenianych aspektów pobytu.

Celem badania była identyfikacja kluczowych czynników wpływających na ocenę pobytu gości, a także zrozumienie, jakie elementy doświadczenia hotelowego mają największe znaczenie z perspektywy gości. Badanie przeprowadzono na grupie 100 respondentów, którzy byli gośćmi hotelu Hilton Warsaw City w Warszawie w czasie trwania badania. Dobór próby był celowy, a każdy z uczestników ankiety miał obowiązek udzielenia odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, co zapewniło pełność danych.

Ankieta składała się z pytań zamkniętych oraz pytań wielokrotnego wyboru, co pozwoliło uzyskać zarówno informacje jakościowe, jak i ilościowe, umożliwiające kompleksową analizę doświadczeń gości. Metodologia badania została zaprojektowana w sposób umożliwiający zarówno identyfikację mocnych stron usług hotelowych, jak i obszarów wymagających potencjalnej poprawy, co jest kluczowe w procesie doskonalenia jakości świadczonych usług.

Prezentacja i analiza wyników badań własnych dotyczących doświadczenia gościa na przykładzie hotelu Hilton Warsaw City w Warszawie

Wyniki przeprowadzonych badań zostały przedstawione w formie opisowej, z uwzględnieniem wartości procentowych oraz liczby głosów udzielonych przez ankietowanych. Celem badania było zrozumienie doświadczeń gości hotelu Hilton Warsaw City w Warszawie oraz zidentyfikowanie kluczowych aspektów wpływających na ich ocenę pobytu. Badanie przeprowadzono na grupie 100 respondentów, którzy byli gośćmi omawianego obiektu. Każde z pytań ankiety wymagało odpowiedzi od uczestników.

Pierwsze pytanie dotyczyło wieku ankietowanych, co pozwoliło określić strukturę demograficzną grupy badawczej. Wśród kobiet i mężczyzn dominowała grupa wiekowa 18–30 lat, która stanowiła aż 60% respondentów. Kolejne grupy to osoby w wieku 31–45 lat (17%) oraz 46–60 lat (16%), a najmniej liczną grupą byli ankietowani powyżej 60. roku życia (7%). Wyniki te wskazują, że badanie zostało przeprowadzone głównie wśród młodszych osób, co może mieć wpływ na sposób postrzegania i ocenę usług hotelowych, z uwagi na specyficzne oczekiwania tej grupy wiekowej.

Drugie pytanie dotyczyło częstotliwości pobytów w hotelu Hilton Warsaw City. Najczęściej wybieraną odpowiedzią było „zdecydowanie rzadko” (36%) oraz „raczej rzadko” (25%). Odpowiedzi „zdecydowanie często” (15%) oraz „raczej często” (15%) wskazują, że hotel nie jest regularnie wybieranym miejscem przez większość gości, co sugeruje, że jest to obiekt odwiedzany raczej sporadycznie. Zaledwie 9% respondentów nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Kolejne pytanie dotyczyło powodów, które skłoniły gości do wyboru Hilton Warsaw City. Najwięcej odpowiedzi uzyskała „lokalizacja hotelu” (68%), co jest zgodne z jej położeniem na Woli, w pobliżu Ronda Daszyńskiego, stanowiącego obecnie jedno z głównych centrów biznesowych stolicy. Na drugim miejscu znalazła się „oferta pokojowa” (44%), wskazująca na wysoką jakość dostępnych pokoi. Dodatkowo równą liczbę głosów uzyskały odpowiedzi dotyczące „przyjaznej obsługi hotelowej” oraz „wyglądu oraz designu budynku” (po 41%). Mniej popularnym powodem były „usługi oferowane przez hotel” (30%).

Kolejne pytanie dotyczyło oceny dopasowania usług hotelu Hilton Warsaw City do indywidualnych potrzeb gości. W odpowiedzi przeważały odpowiedzi „raczej tak” (39%) oraz „zdecydowanie tak” (38%), co świadczy o pozytywnym odbiorze personalizacji usług przez większość ankietowanych. Nieliczni respondenci wyrazili niezadowolenie, wybierając odpowiedzi „zdecydowanie nie” (6%) oraz „raczej nie” (5%), co wskazuje na niewielką przestrzeń do dalszego doskonalenia tego aspektu usług.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny satysfakcji z obsługi hotelowej. Większość respondentów oceniła poziom obsługi jako „raczej wysoko” (45%) oraz „zdecydowanie wysoko” (37%). Tylko 7% odpowiedzi miało charakter negatywny, co świadczy o wysokim poziomie zadowolenia z pracy personelu Hilton Warsaw City oraz skuteczności działań podejmowanych przez zespół hotelowy w zakresie jakości obsługi.

Kolejnym aspektem poddanym ocenie była życzliwość pracowników hotelu. Wśród respondentów dominowała odpowiedź „raczej pozytywnie” (43%), co wskazuje na ogólne postrzeganie personelu hotelowego jako uprzejmego i pomocnego. Zaledwie niewielka część badanych wyraziła niezadowolenie, co wskazuje na silny punkt w obsłudze gości Hilton Warsaw City, ze szczególnym naciskiem na dbałość o relacje z klientem.

Pytanie o szybkość obsługi wykazało zróżnicowane odpowiedzi. Największy odsetek badanych ocenił czas obsługi jako „raczej pozytywnie” (43%) oraz „zdecydowanie pozytywnie” (39%). Niemniej jednak 9% ankietowanych nie potrafiło ocenić tej cechy, a kolejne 9% wskazało odpowiedzi negatywne. Sugeruje to, że

szybkość obsługi w większości przypadków była zadowalająca, choć warto monitorować incydentalne przypadki, które mogą wymagać poprawy.

W kolejnym pytaniu goście oceniali, jakie elementy pobytu w hotelu Hilton Warsaw City skłoniłyby ich do ponownego przyjazdu. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią była „profesjonalna obsługa i wysoki standard usług” (43%), a następnie „komfortowe i dobrze wyposażone pokoje” (23%) oraz „życzliwość pracowników hotelu” (19%). Respondenci uznali te elementy za kluczowe w procesie decyzyjnym przy ponownym wyborze tego hotelu. Do mniej istotnych czynników zaliczyli „pomocność personelu” (8%), „atmosferę i estetykę wnętrz” (5%) oraz „lokalizację” (2%).

Ocena stopnia personalizacji usług – obejmująca przywitanie po imieniu, dopasowanie pokoju do preferencji gościa czy oferty specjalne – również była pozytywna. Najwięcej odpowiedzi wskazało na „raczej pozytywnie” (43%) oraz „zdecydowanie pozytywnie” (38%), co świadczy o dobrze rozwiniętym podejściu hotelu do indywidualnych potrzeb swoich gości. Jednak 19% osób wyraziło niezadowolenie lub obojętność, co może stanowić wskazówkę do dalszego dopracowania tego aspektu.

Większość badanych oceniła proces zameldowania w hotelu Hilton Warsaw City jako „zdecydowanie wysoko” (45%) oraz „raczej wysoko” (40%), co daje łącznie 85% pozytywnych odpowiedzi. Jest to znak, że proces zameldowania jest sprawny, szybki i profesjonalny, co w znaczący sposób wpływa na pierwsze wrażenie gości.

Respondenci wskazali również, co wyróżnia hotel Hilton Warsaw City na tle innych obiektów w Warszawie. Najczęściej wybieraną odpowiedzią była „profesjonalna obsługa” (56%), co wskazuje na silną markę hotelu związaną z wysokim poziomem obsługi. Na drugim miejscu znalazła się „lokalizacja i panorama miasta” (55%), a następnie „atrakcyjne oferty i elastyczność dla członków Hilton Honors” (47%). Odpowiedzi te pokazują, że zarówno aspekt ludzki, jak i lokalizacyjny oraz ofertowy są istotnymi wyróżnikami Hilton Warsaw City.

Większość respondentów (75%) oceniła możliwość kontaktu z hotelem przed przyjazdem i po nim (np. za pomocą aplikacji, e-maila lub telefonu) jako ważną i pozytywnie wpływającą na komfort pobytu. Potwierdza to znaczenie nowoczesnych technologii w branży hotelarskiej, które ułatwiają komunikację i przyspieszają procesy obsługi.

Na pytanie dotyczące działań hotelu w zakresie utrzymywania stałych gości, większość odpowiedziała „raczej tak” (40%) oraz „zdecydowanie tak” (35%), co świadczy o pozytywnej ocenie działań hotelu w zakresie budowania lojalności wśród gości. Niemniej jednak 11% respondentów wyraziło opinię negatywną, a 14% było neutralnych, co może sugerować, że nie wszystkie działania są dostatecznie skuteczne.

Goście, którzy napotkali jakiegokolwiek problemy podczas pobytu, oceniają sposób ich rozwiązania jako „zdecydowanie pozytywnie” (37%) oraz „raczej pozytywnie” (36%), co świadczy o wysokiej jakości usług w zakresie rozwiązywania problemów. Zaledwie 9% respondentów wyraziło negatywne opinie na ten temat.

Tabela 8.1. Analiza SWOT obsługi i doświadczenie gościa w Hilton Warsaw City na podstawie wyników badań własnych

ANALIZA SWOT			
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY	SZANSE	ZAGROŻENIA
Wysoka jakość obsługi klienta	Problemy z czasem oczekiwania przy check-in/check-out	Rozwój narzędzi cyfrowych (np. aplikacje, szybki check-in/out)	Wysokie oczekiwania klientów
Życzliwość i profesjonalizm pracowników	Opóźnienia w reakcji na zgłoszenia gości	Zwiększanie lojalności poprzez spersonalizowane oferty	Wysokie oczekiwania klientów
Szybkość obsługi	Komunikacja i bariera językowa	Ulepszenie komunikacji z gośćmi przed/po pobycie	Negatywne opinie wynikające z jednostkowych błędów
Indywidualne podejście i personalizacja usług	Brak kontaktu przed/po pobycie	Wzmacnianie działań employer brandingowych	Brak spójności w poziomie obsługi
Silne programy lojalnościowe	Niewystarczające działania retencyjne	Zbieranie i analiza opinii gości	Zmniejszona lojalność klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że hotel Hilton Warsaw City w dużym stopniu spełnia oczekiwania swoich gości w takich obszarach jak: obsługa, lokalizacja, standard usług oraz przyjazna atmosfera. Wysoka jakość obsługi, wygodne pokoje oraz doskonała lokalizacja stanowią kluczowe czynniki wpływające na decyzje gości o ponownym wyborze tego obiektu. Jednocześnie nadal istnieje przestrzeń do poprawy w zakresie personalizacji usług oraz szybkości niektórych procesów obsługi. Wyniki badań dostarczają hotelowi cennych informacji, wskazując na mocne strony oraz obszary, które mogą być przedmiotem dalszego doskonalenia.

Zakończenie

Zarządzanie doświadczeniem gościa (Guest Experience Management, GEM) w hotelu luksusowym stanowi jeden z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej na rynku usług hotelarskich. W dobie coraz bardziej wymagających gości oraz rosnącej roli opinii internetowych skuteczne projektowanie i monitorowanie doświadczeń gościa zyskuje strategiczne znaczenie. Luksusowe hotele nie ograniczają się wyłącznie do oferowania usług noclegowych o wysokim standardzie – dążą do tworzenia zindywidualizowanych, emocjonalnie angażujących przeżyć, które przekładają się na lojalność gości, ich satysfakcję oraz pozytywny wizerunek marki.

W centrum zarządzania doświadczeniem gościa znajduje się holistyczne podejście, które integruje elementy usług, atmosfery, estetyki, komunikacji, relacji interpersonalnych oraz technologii. Kluczowe znaczenie ma personalizacja – rozumiana jako dostosowanie usług do indywidualnych potrzeb, preferencji i oczekiwań gościa. W hotelach luksusowych personalizacja ta wykracza poza standardową obsługę i może obejmować m.in. wcześniejsze rozpoznanie preferencji klienta, przygotowanie dedykowanej oferty czy zapewnienie spersonalizowanych udogodnień podczas pobytu.

Niezwykle istotną rolę odgrywają również czynniki emocjonalne. Badania wskazują, że to właśnie emocjonalne aspekty interakcji z personelem, atmosfera obiektu, estetyka wnętrza oraz elementy zaskoczenia (tzw. *wow effect*) decydują o tym, czy gość postrzega swój pobyt jako wyjątkowy. Dlatego w zarządzaniu doświadczeniem gościa niezbędne jest szkolenie personelu w zakresie kompetencji miękkich, empatii, umiejętności komunikacyjnych oraz kultury obsługi.

Z perspektywy operacyjnej i strategicznej skuteczne GEM opiera się na ciągłym monitorowaniu opinii i danych zwrotnych – zarówno bezpośrednich (ankiety satysfakcji), jak i pośrednich (media społecznościowe, portale rezerwacyjne). Analiza tych informacji umożliwia identyfikację mocnych i słabych punktów usług oraz wdrażanie działań korygujących i innowacyjnych. Coraz większą rolę w tym procesie odgrywają nowoczesne technologie – systemy CRM, chatboty, aplikacje mobilne czy sztuczna inteligencja – które wspierają personalizację, automatyzację oraz jakość obsługi.

Podsumowując, zarządzanie doświadczeniem gościa w hotelu luksusowym to złożony proces wymagający synergii między jakością usług, zaangażowaniem personelu, technologicznym wsparciem oraz głębokim zrozumieniem potrzeb gościa. Tylko całościowe i proaktywne podejście do zarządzania doświadczeniem pozwala

luksusowym hotelom na budowanie długofalowej wartości relacji z gośćmi oraz wzmacnianie swojej pozycji rynkowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia turystyczno-hotelarskiego.

Bibliografia

- Godfrey S. (2024). *Creating memorable guest experiences: Personalization with storytelling*, Suzanne Q Solutions, https://suzanneqsolutions.com/creating-memorable-guest-experiences-personalization-with-storytelling/page/2/?et_blog (dostęp: 14.09.2025).
- Hilton (2021a). *2021 Hilton Satisfaction and Loyalty Tracking (SALT)*, <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/3/2022/06/2021-Guest-Metrics.pdf> (dostęp: 10.05.2025).
- Hilton (2021b). *Hilton Solves Longtime Travel Frustration by Introducing Confirmed Connecting Rooms*, <https://stories.hilton.com/releases/hilton-introduces-confirmed-connecting-rooms> (dostęp: 14.09.2025).
- Hilton (2022). *Plan your next adventure with your pet by your side*, <https://www.hilton.com/en/travel/articles/plan-pet-friendly-adventure/> (dostęp: 10.05.2025).
- Hilton (2025). *Gen Alpha: Next Generation of Travelers*, Hilton Trends Report. <https://stories.hilton.com/2025trends/next-generation-of-travelers> (dostęp: 14.09.2025).
- Hilton (b.d.). *Hilton Warsaw City*, <https://www.hilton.com/en/hotels/wawhihi-hilton-warsaw-city/> (dostęp: 10.05.2025).
- Martin W.B. (2006). *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna.
- Nijhawan S. (2010). *Accommodating the international guest*, Hotel Executive, https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/1276/accommodating-the-international-guest (dostęp: 14.09.2025).
- Walton R.E. (1985). *Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality* [w:] R.E. Walton, P.R. Lawrence (red.), *Human Resource Management: Trends and Challenges* (ss. 35–65), Harvard Business School Press.

Rozdział 9

Airbnb jako nowa forma najmu krótkoterminowego – uwarunkowania rozwoju i perspektywa konsumencka

Airbnb as a New Form of Short-Term Rental – Development Conditions and Consumer Perspective

Bartosz Kwiatkowski, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,
Instytut Zarządzania
Maksymilian Czeczotko, Uniwersytet Vizja w Warszawie, Wydział Nauk
o Zdrowiu

Streszczenie

Ekonomia współdzielenia to zjawisko obecne od wielu lat, dające szansę na dodatkowy dochód, a tym samym pomagające milionom ludzi na całym świecie zarabiać na ich nieużywanych produktach i zasobach. W 2008 r. platforma Airbnb zrewolucjonizowała rynek turystyki w zakresie wynajmu krótkoterminowego. Z niszowego pomysłu przekształciła się ona w globalnego giganta, zmieniając nasz sposób myślenia o podróżach i zakwaterowaniu. W badaniu zastosowano metodę CAWI, wykorzystując internetowe narzędzia do gromadzenia danych. Analizę danych przeprowadzono z użyciem modelowania równań strukturalnych PLS-SEM w SmartPLS 4, co pozwoliło na zbadanie relacji między zidentyfikowanymi konstruktami. W modelu badawczym uwzględniono sześć głównych konstruktów opisujących korzystanie z platformy Airbnb: postrzeganą innowacyjność, komfort psychologiczny (w tym elastyczność i zaufanie), akceptację

społeczną, wygodę użytkowania i korzyści ekonomiczne. Najsilniejszy i statystycznie istotny efekt odnotowano pomiędzy korzyściami ekonomicznymi a postrzeganą innowacyjnością. Badanie wykazało również silny wpływ wygody i łatwości użytkowania na komfort psychologiczny i akceptację społeczną. Z kolei brak istotnego wpływu korzyści ekonomicznych na akceptację społeczną i postrzeganą innowacyjności na komfort psychiczny wskazuje na złożony charakter analizowanych relacji.

Słowa kluczowe: Airbnb, wynajem krótkoterminowy, ekonomia współdzielenia, turystyka, zachowania konsumentów

Summary

The sharing economy is a phenomenon that has been around for some time, creating an opportunity for additional income and thereby helping millions of people around the world make money from their unused products and resources. In 2008, the short-term rental revolution in the travel industry was introduced by the Airbnb platform. It has grown from a niche idea to a global giant, changing the way we think about travel and accommodation. The study employed a CAWI method using web-based data collection tools. Data analysis was carried out using PLS-SEM structural equation modelling in SmartPLS 4, which allowed for the exploration of relationships between identified constructs. Six main constructs describing the use of the Airbnb platform were included in the research model: perceived innovation, psychological comfort (including flexibility and trust), social acceptance, convenience of use and economic benefits. The strongest and statistically significant effect was observed between economic benefits and perceived innovation. The study also showed a strong effect of convenience and ease of use on psychological comfort and social acceptance. In contrast, the lack of a significant effect of economic benefits on social acceptance and perceived innovation on psychological comfort may indicate the complexity of these relationships.

Keywords: Airbnb, short-term rental, sharing economy, tourism, consumer behavior

Wprowadzenie

Sharing economy, czyli gospodarka współdzielenia, to termin wieloznaczny, rozumiany jako „systemy, które ułatwiają dzielenie się nie w pełni wykorzystanymi zasobami lub usługami – odpłatnie lub bezpłatnie – bezpośrednio między podmiotami indywidualnymi lub organizacjami” (Botzman, 2010). Gospodarka współdzielenia obejmuje trzy kategorie uczestników. Należą do nich (Poniatowska-Jaksch i Sobiecki, 2016): dostawcy usług, którzy dzielą się zasobami, czasem lub umiejętnościami (mogą to być jednostki prywatne okazjonalnie oferujące usługi lub usługodawcy zawodowi), użytkownicy oraz pośrednicy łączący za pomocą działających online platform internetowych usługodawców z użytkownikami, którzy obsługują transakcje pomiędzy nimi.

Gospodarka współdzielenia jest zjawiskiem obecnym już od wielu lat, które stwarza możliwość uzyskania dodatkowego dochodu i tym samym umożliwia milionom ludzi na całym świecie zarabianie na niewykorzystywanych produktach i zasobach. Zaczęło się od platform takich jak eBay i Craigslist, gdzie ludzie mogli sprzedawać lub wymieniać towary, których już nie potrzebowali. Następnie, w 2008 roku, pojawiło się Airbnb, które zrewolucjonizowało rynek hotelarski. Nagle ludzie zaczęli wynajmować swoje domy, a podróżni zyskiwali bardziej osobiste, unikalne doświadczenia. Od tego czasu gospodarka dzielenia się eksplodowała. W branży turystycznej rewolucję w wynajmie krótkoterminowym wprowadziła platforma Airbnb. Z niszowego pomysłu przekształciła się w globalnego giganta, zmieniając sposób, w jaki myślimy o podróżach i zakwaterowaniu (*Airbnb and the sharing economy*, 2025). Wraz z rozwojem gospodarki współdzielenia coraz więcej osób decyduje się na zrównoważony styl życia i podróżowania, co przyczynia się do rozwoju ekonomii współdzielenia. Airbnb odgrywa w tym dużą rolę, zachęcając do ponownego wykorzystania istniejących przestrzeni zamiast budowania nowych hoteli lub zakwaterowania. Jest to bardziej ekologiczny sposób podróżowania, który wpisuje się w zmianę w kierunku bardziej odpowiedzialnej konsumpcji. Airbnb dokonał ogromnej zmiany w branży turystycznej, łącząc ludzi z domami, wolnymi pokojami i wyjątkowymi przestrzeniami na całym świecie (Bajguz, 2020). Niezależnie od tego, czy jest się gościem szukającym czegoś innego, czy gospodarzem chcącym zdobyć dodatkowy dochód, Airbnb ułatwia zaangażowanie się w gospodarkę dzielenia się. Wraz z rozwojem ekonomii współdzielenia Airbnb pozostanie kluczowym graczem, pomagając ludziom dzielić się, łączyć i doświadczać świata na nowe sposoby (Balińska i Staśkiewicz, 2021).

Na podstawie analiz ekspertów i danych finansowych widać, że udział w rynku noclegowym systematycznie wzrasta. W rzeczywistości oczekuje się, że będzie ona nadal rosła, a platformy takie jak Airbnb, Uber i Turo będą nadal odgrywać w nim wiodącą rolę. Raport PwC szacuje, że do 2025 r. wartość gospodarki współdzielenia może wzrosnąć do 335 mld dolarów (PWC, 2015).

Przegląd literatury

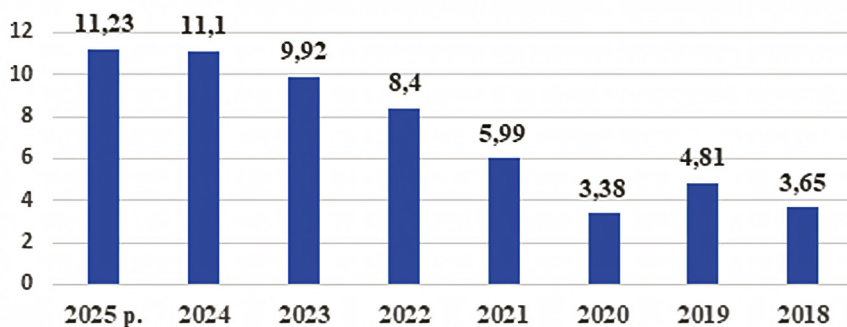
Airbnb to platforma łącząca właścicieli domów i gości na całym świecie, oferująca wyjątkowe doświadczenia i zakwaterowanie. Airbnb nie jest właścicielem nieruchomości dostępnych do wynajęcia na swojej platformie – dostarcza gospodarzom i gościom narzędzia, gwarancje i wsparcie, których potrzebują do zarządzania swoimi domami i rezerwowania zakwaterowania. Platforma przyczyniła się do powstania milionów miejsc pracy w ponad 220 krajach, w których działa, m.in. w sektorze usług sprzątania. Jako że Airbnb działa jednocześnie na rzecz gospodarzy domów czy mieszkań oraz podróżnych poszukujących zakwaterowania, warto omówić mechanizm jej funkcjonowania i kluczowe zasady korzystania. Dla gospodarzy Airbnb stanowi sposób na uzyskanie dodatkowego dochodu poprzez wynajmowanie swoich domów, wolnych pokoi czy nieruchomości wakacyjnych. Wymienić można tu kilka zasadniczych elementów funkcjonowania oferty gospodarza na platformie (Hometime.io, 2025):

- a) Tworzenie oferty: Gospodarze podają szczegóły dotyczące nieruchomości, przesyłają zdjęcia i ustalają stawkę za noc. Airbnb pomaga, sugerując ceny w oparciu o lokalny rynek i inne podobne oferty.
- b) Dochód i opłaty: Gospodarze zarabiają pieniądze za każdym razem, gdy ich nieruchomość jest zarezerwowana. Airbnb pobiera od gospodarzy niewielką opłatę za usługę – około 3% – odejmowaną od całkowitej kwoty rezerwacji.
- c) Ubezpieczenie dla gospodarza: Airbnb obejmuje również ubezpieczenie ochrony gospodarza, które obejmuje szkody do 1 miliona USD. Stanowi ono dodatkowe zabezpieczenie, zapewniając gospodarzom ochronę ich majątku.
- d) Proces rezerwacji: Goście szukają zakwaterowania według lokalizacji, typu nieruchomości, ceny, a nawet unikalnych cech, takich jak domy przyjazne zwierzętom. Następnie użytkownicy przeglądają zdjęcia, czytają recenzje i porównują ceny, aby znaleźć idealne miejsce. Po dokonaniu rezerwacji następuje płatność za pośrednictwem Airbnb.
- e) Bezpieczeństwo i zaufanie: Airbnb oferuje funkcje, takie jak recenzje, zweryfikowane profile i całodobowa obsługa klienta.

Dla wielu osób Airbnb zmieniło niewykorzystaną przestrzeń w źródło dochodu. Niezależnie od tego, czy chodzi o wynajem wolnego pokoju, czy całej nieruchomości, właściciele domów znaleźli nowy sposób na uzyskanie dodatkowego dochodu, szczególnie w punktach turystycznych (Ziobrowska, 2017). Omawiając platformę Airbnb jako jedną z nowoczesnych form gospodarki współdzielenia, nie można zapomnieć o tym, co tak naprawdę dzieje się podczas tworzenia oferty przez gospodarza oraz po wyborze oferty przez gości.

Początki działalności platformy Airbnb w Polsce sięgają 2008 roku, czyli okresu, w którym miała miejsce jej światowa premiera w 190 krajach (Bajguz, 2020). Był to rok ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego, który zmienił postrzeganie wielu dziedzin naszego życia, w tym podróżowania i wyboru miejsc noclegowych. Spółka podsumowała rok 2024, osiągając przychody na poziomie 11,1 mld USD, co oznacza wzrost o 12% w porównaniu z rokiem poprzednim. Dane te potwierdzają informacje finansowe przedstawione na rycinie 9.1., prezentującej przychody spółki Airbnb w latach 2018–2024 oraz prognozowane dane za rok 2025 (Airbnb Revenue, 2025). Widoczny trend wzrostu wartości rezerwacji (również na poziomie 12% r/r) wynikał nie tyle ze wzrostu stawek za noclegi, ile z poszerzenia oferty usług dodatkowych, w tym rozszerzenia ubezpieczenia podróznego dla gości i wprowadzenia dodatkowej opłaty rezerwacji w różnych walutach. Wyjątkiem był rok 2020, kiedy z powodu pandemii COVID-19 i kilkumiesięcznego całkowitego zamknięcia granic większości państw dla turystów odnotowano spadek. Łącznie przez cały 2024 r. firma zarejestrowała ponad 491 milionów zarezerwowanych noclegów o wartości prawie 82 mld USD.

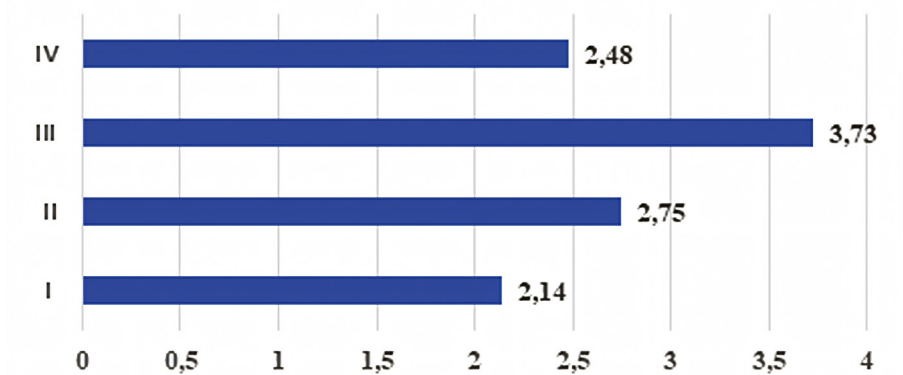
Rycina 9.1. Przychody spółki Airbnb w latach 2018–2024 oraz prognoza na 2025 rok (w mld \$)



Źródło: Przychody spółki Airbnb w latach 2018–2024 (Macrotrends, 2025).

Warte uwagi jest również zestawienie przychodów spółki w podziale na kwartały w 2024. Potwierdza ono, że największe zainteresowanie przypada na okres lipiec–wrzesień, mimo że Airbnb funkcjonuje jako platforma globalna, a na kontynentach takich jak Azja, Australia czy Ameryka Południowa sezon turystyczny często przypada poza głównymi wakacyjnymi miesiącami w Europie (rycina 9.2.). W pierwszym kwartale 2025 r. firma spodziewa się dochodów w wysokości od 2,23 do 2,27 mld USD, co oznacza wzrost r/r na poziomie 4–9% (Airbnb Revenue, 2025). Planowane są również inwestycje w nowe inicjatywy rzędu 200 do 250 mln USD, przede wszystkim w rozwój i optymalizację serwisu oraz usług dodatkowych, takich jak możliwość wykupienia przez platformę wycieczek, warsztatów i innych atrakcji wyjazdowych. Pomimo wprowadzania na całym świecie ograniczeń w wynajmie turystycznym mieszkań, jak pokazują dane finansowe oraz wielkość rezerwacji, Airbnb kryzysu nie odczuwa. Spółka notuje również wzrost wpływów z innych usług, nie dziwi więc jej dywersyfikacja źródeł przychodów poza tradycyjne rezerwacje zakwaterowania (Kosiura, 2025).

Rycina 9.2. Przychody spółki Airbnb w ujęciu kwartalnym roku 2024 (w mld \$)



Źródło: Przychody spółki Airbnb w kwartałach roku 2024 (Macrotrends, 2025).

W literaturze dotyczącej platform ekonomii współdzielenia, takich jak Airbnb, wielokrotnie analizowano czynniki wpływające na ich akceptację społeczną i sukces rynkowy. Jednym z kluczowych aspektów są korzyści ekonomiczne wpływające zarówno na decyzję o korzystaniu z usług, jak i na ich postrzeganie w społeczeństwie (Hamari, Sjöklint i Ukkonen, 2016). Korzyści cenowe, elastyczność oraz możliwość dodatkowego dochodu są postrzegane jako istotne czynniki wspierające pozytywny

odbiór Airbnb w porównaniu z tradycyjnymi usługami hotelowymi. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Korzyści ekonomiczne pozytywnie wpływają na akceptację i reputację społeczną Airbnb.
Korzyści ekonomiczne są również elementem wpływającym na postrzeganą innowacyjność platformy. Jak zauważa Guttentag (2015), użytkownicy Airbnb często utożsamiają atrakcyjność cenową z nowatorskim modelem biznesowym, co dodatkowo wzmacnia odbiór firmy jako innowacyjnej alternatywy wobec sektora hotelowego.
- H2: Korzyści ekonomiczne pozytywnie wpływają na postrzeganą innowacyjność Airbnb.
Postrzegana innowacyjność może z kolei budować społeczną akceptację oraz wizerunek marki jako nowoczesnej i przyjaznej użytkownikowi. Zervas, Proserpio i Byers (2017) wykazali, że nowatorski charakter Airbnb oraz jego wpływ na strukturę rynku usług noclegowych zwiększają jego rozpoznawalność i reputację.
- H3: Postrzegana innowacyjność Airbnb pozytywnie wpływa na akceptację i reputację społeczną.
Möhlmann (2015) wskazuje, że postrzeganie platformy jako innowacyjnej przekłada się również na subiektywne odczucia użytkowników dotyczące komfortu korzystania, bezpieczeństwa i satysfakcji z usługi.
- H4: Postrzegana innowacyjność Airbnb pozytywnie wpływa na komfort psychiczny użytkownika.
Innym czynnikiem analizowanym w kontekście akceptacji technologii i platform cyfrowych są wygoda oraz łatwość użytkowania. Jak zauważają Gefen i Straub (2000) oraz Venkatesh i Davis (2000), intuicyjność systemu, przejrzystość interfejsu i niskie bariery wejścia sprzyjają szerszemu przyjęciu danego rozwiązania przez użytkowników.
- H5: Wygoda i łatwość obsługi pozytywnie wpływają na akceptację i reputację społeczną.
Wygoda użytkowania wpływa także na indywidualne doświadczenie użytkownika. Badania Möhlmann (2015) wskazują, że łatwość poruszania się po platformie, szybki dostęp do informacji i intuicyjne rezerwacje mają bezpośrednie przełożenie na komfort psychiczny, poczucie kontroli oraz zadowolenie z usługi.
- H6: Wygoda i łatwość obsługi pozytywnie wpływa na komfort psychiczny użytkownika.

Metodyka badań

Badanie przeprowadzono metodą CAWI z użyciem internetowych narzędzi do zbierania danych. Analizę wykonano za pomocą modelowania równań strukturalnych PLS-SEM w programie SmartPLS 4, badając zależności między sześcioma konstrukcjami dotyczącymi korzystania z Airbnb: postrzeganą innowacyjnością, komfortem psychicznym (elastyczność, zaufanie), akceptacją społeczną, wygodą użytkowania i korzyściami ekonomicznymi. Każdy konstrukt mierzyły 3–4 wskaźniki. Zastosowano procedurę „Consistent PLS Algorithm” dla zapewnienia rzetelności oraz stworzono chmurę tagów w WordArt do wizualizacji odpowiedzi na pierwsze pytanie. Badanie zrealizowano w okresie marzec–kwiecień 2025 roku.

Tabela 9.1. Zmienne, wskaźniki i pozycje skali zastosowane w badaniu

Konstrukt	Wskaźniki i pozycje skali
Postrzegana innowacyjność Airbnb	POS.1 Airbnb to innowacyjna alternatywa dla tradycyjnych usług hotelowych.
	POS.2 Korzystanie z Airbnb jest nowoczesnym rozwiązaniem dopasowanym do potrzeb współczesnych podróżnych.
	POS.3 Airbnb wprowadza innowacyjne rozwiązania techniczne i funkcjonalne (np. inteligentne zameldowanie, obsługa aplikacją).
	POS.4 Airbnb zmienia sposób, w jaki postrzegamy podróżowanie i noclegi
Komfort psychiczny użytkownika	KOMF. 1 Airbnb daje użytkownikowi większy wpływ na wybór lokalizacji i standardu noclegu.
	KOMF. 2 Airbnb pozwala użytkownikowi dostosować nocleg do indywidualnych potrzeb.
	KOMF. 3 Airbnb jest formą noclegu, która wymaga zaufania do gospodarza.
	KOMF. 4 Airbnb wpisuje się w ideę gospodarki współdzielenia.
Doświadczenie i unikalność	DOŚW. 1 Oferty Airbnb są często bardziej unikalne niż standardowe usługi noclegowe.
	DOŚW.2 Airbnb przyciąga osoby szukające nietypowych doświadczeń i lokalnych klimatów.
	DOŚW.3 Airbnb wpływa na większe zróżnicowanie oferty noclegowej w danym mieście.

Konstrukt	Wskaźniki i pozycje skali
Akceptacja i reputacja społeczna	AKCEP.1 Korzystanie z Airbnb jest powszechnie akceptowane społecznie.
	AKCEP.2 Korzystanie z Airbnb może być postrzegane jako prestiżowe lub modne.
	AKCEP.3 Użytkownicy Airbnb są skłonni polecać tę formę noclegu znajomym.
Wygoda i łatwość obsługi	WYG.1 Platforma Airbnb ułatwia bezpośredni kontakt między gospodarzem a gościem.
	WYG.2 Korzystanie z Airbnb jest proste i intuicyjne dzięki nowoczesnej aplikacji i platformie internetowej.
	WYG.3 Opinie i recenzje innych użytkowników mają duże znaczenie przy wyborze oferty na Airbnb.
Korzyści ekonomiczne	KORZ. EKON.1 Korzystanie z Airbnb może wiązać się z oszczędnością kosztów podróży.
	KORZ. EKON.2 Airbnb umożliwia wybór korzystniejszej cenowo oferty w porównaniu do hoteli.
	KORZ. EKON.3 Airbnb pozwala na uzyskanie lepszej relacji jakości do ceny.

Źródło: Flight, 2011.

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 266 respondentów, wśród których rozkład płci był równomierny – 133 kobiety oraz 133 mężczyzn. Respondenci pochodzili z różnych miejscowości, przy czym największą grupę stanowili mieszkańcy miast powyżej 501 tysięcy mieszkańców (34% – 90 osób), a następnie osoby mieszkające na wsi (32% – 85 osób). Pozostali uczestnicy pochodzili z miast liczących poniżej 100 tysięcy mieszkańców (25% – 67 osób) oraz z miast średniej wielkości, liczących 101–500 tysięcy mieszkańców (9% – 24 osoby). Pod względem poziomu wykształcenia dominowały osoby posiadające wykształcenie średnie – 74% respondentów (197 osób). Wykształcenie wyższe deklarowało 24% badanych (64 osoby), natomiast wykształcenie zasadnicze zawodowe miało jedynie 2% uczestników (5 osób). W kontekście statusu zawodowego najliczniejszą grupę stanowili respondenci łączący naukę z pracą zarobkową – 72% (191 osoby). Osoby pracujące na pełen etat stanowiły 22% grupy (59 osób), natomiast osoby prowadzące działalność gospodarczą oraz emeryci/renciści – po 3% (odpowiednio 8 osób w każdej grupie). Subiektywna ocena sytuacji materialnej badanych wskazuje na relatywnie dobrą kondycję finansową respondentów – 75%

(200 osób) deklarowało, że stać ich na wszystkie potrzebne wydatki, z czego 29% (77 osób) mogło dodatkowo oszczędzać. Jedynie 5% (13 osób) oceniło, że ich dochody pozwalają jedynie na zaspokojenie podstawowych potrzeb.

Analiza zachowań konsumentów w kontekście Airbnb – testowanie modelu i weryfikacja hipotez

Zdecydowana większość respondentów (79%, czyli aż 210 osób) zadeklarowała, że korzysta z usług noclegowych podczas wyjazdów kilka razy w roku. Wskazuje to na dość regularne podróże, które wymagają znalezienia miejsca do spania, ale nie na codzienne wyjazdy, 32 osoby (12%) odpowiedziały, że korzystają z noclegów raz w roku, co może sugerować, że ich podróże są rzadsze lub mniej wymagające w kwestii noclegu. Na podstawie wyników wygenerowano chmurę ilustrującą cele i częstotliwość korzystania z usług noclegowych przez respondentów podczas ich wyjazdów.

Rycina 9.3. Częstotliwość korzystania z usług noclegowych przez respondentów podczas ich wyjazdów



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych, 2025.

Model został opracowany w programie SmartPLS 4 (Structural Equation Modeling, SEM, producent SmartPLS GmbH). Uwzględniono w nim pięć konstruktów opartych na 17 zmiennych obserwowalnych. Wszystkie pozycje

charakteryzowały się satysfakcjonującymi wartościami ładunków czynnikowych, przekraczającymi zalecany próg 0,6 – w większości przypadków przekraczały one 0,8, a nawet 0,9, co świadczy o silnym związku między zmiennymi a odpowiadającymi im konstruktami (tabela 9.2). Dla oceny spójności wewnętrznej i rzetelności pomiarów zastosowano wskaźnik alfa Cronbacha oraz obliczono rzetelność za pomocą współczynników rhoA Dijkstra-Henselera oraz rhoC Dillona-Goldsteina. Wszystkie trzy wskaźniki osiągnęły wartości wskazujące na wysoką jakość pomiaru. Wskaźnik alfa Cronbacha przyjmował wartości od 0,827 dla konstrukt akceptacji (AKCEP.) do 0,889 dla komfortu użytkowania (KOMF.) oraz pozytywnego postrzegania (POS.). Współczynnik rhoA mieścił się w zakresie od 0,844 (AKCEP.) do 0,905 (POS.), natomiast rhoC – od 0,898 (AKCEP.) do 0,923 (POS. i KOMF.), co również potwierdza dobrą spójność wewnętrzną. Trafność konwergencyjną oceniono za pomocą wskaźnika przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE). Wszystkie konstrukty osiągnęły wartości powyżej rekomendowanego progu 0,5 – od 0,746 dla akceptacji (AKCEP.) do 0,780 dla wygody użytkowania (WYG.). Wyniki te potwierdzają, że zmienne obserwowalne dobrze wyjaśniają swoje konstrukty i że model charakteryzuje się satysfakcjonującą trafnością konwergencyjną. Podsumowując, wyniki analizy wskazują na wysoką rzetelność i trafność zastosowanych konstruktów, co potwierdza solidność i wiarygodność modelu badawczego.

Tabela 9.2. Analiza rzetelności i trafności zmiennych

Zmienne Obserwowalne	Ładunki czynnikowe	alfa Cronbacha	rhoA	rhoC	AVE
AKCEP.1	0,781	0,827	0,844	0,898	0,746
AKCEP.2	0,871				
AKCEP.3	0,933				
KOMF. 1	0,849	0,889	0,893	0,923	0,751
KOMF. 2	0,880				
KOMF. 3	0,816				
KOMF. 4	0,918				
KORZ. EKON.1	0,795	0,855	0,878	0,912	0,777
KORZ. EKON.2	0,916				
KORZ. EKON.3	0,927				

Zmienne Obserwowalne	Ładunki czynnikowe	alfa Cronbacha	rhoA	rhoC	AVE
POS.1	0,795	0,889	0,905	0,923	0,749
POS.2	0,874				
POS.3	0,894				
POS.4	0,896				
WYG.1	0,854	0,858	0,866	0,914	0,780
WYG.2	0,947				
WYG.3	0,845				

POS – postrzegana innowacyjność Airbnb, KOMF – komfort psychologiczny użytkownika, DOŚW – doświadczenie i unikalność, AKCEP – akceptacja i reputacja społeczna, WYG – wygoda i łatwość obsługi, KORZ.EKON – korzyści ekonomiczne

Źródło: Obliczenia własne z zastosowaniem SmartPLS ver 4.0.9 na podstawie badań, 2025.

Przenalizowano wskaźniki VIF (*variance inflation factor*) w celu oceny statystyki współliniowości (*collinearity statistics*). Wartości współczynnika inflacji wariancji (VIF) poniżej 5 sugerują brak istotnego zjawiska współliniowości zmiennych. Wyniki przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 9.3. Wartość wskaźników VIF

Wskaźnik	VIF	Wskaźnik	VIF
POS.1	3,366	AKCEP.1	1,574
POS.2	3,166	AKCEP.2	2,523
POS.3	4,527	AKCEP.3	3,117
POS.4	3,233	WYG.1	2,887
KOMF. 1	2,369	WYG.2	4,255
KOMF. 2	3,734	WYG.3	2,010
KOMF. 3	2,720	KORZ. EKON.1	1,635
KOMF. 4	2,870	KORZ. EKON.2	2,994
		KORZ. EKON.3	3,130

POS – postrzegana innowacyjność Airbnb, KOMF – komfort psychologiczny użytkownika, DOŚW – doświadczenie i unikalność, AKCEP – akceptacja i reputacja społeczna, WYG – wygoda i łatwość obsługi, KORZ.EKON – korzyści ekonomiczne

Źródło: Obliczenia własne z zastosowaniem SmartPLS ver 4.0.9 na podstawie badań, 2025.

W tabeli 9.4. oraz modelu strukturalnym PLS-SEM (rycina 9.4.) przedstawiono wyniki testowania hipotez badawczych w oparciu o estymację parametrów ścieżek regresyjnych oraz analizę bootstrapową. Dane zawarte w tabeli obejmują wartość współczynnika regresji (beta), średnią wartość współczynnika uzyskaną na podstawie prób bootstrapowych, odchylenie standardowe estymacji bootstrapowej, statystykę t, wartość istotności (p-value) oraz decyzję odnośnie przyjęcia lub odrzucenia hipotezy przy poziomie istotności $p = 0,05$. Interpretacja wyników wskazuje, że cztery z sześciu testowanych zależności okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$), co pozwala na przyjęcie odpowiadających im hipotez. Szczególnie silny i istotny wpływ wykazano w przypadku związku między korzyściami ekonomicznymi a postrzeganą innowacyjnością Airbnb ($\beta = 0,948$, $t = 185,946$, $p < 0,001$) oraz między wygodą i łatwością obsługi a komfortem psychologicznym użytkownika ($\beta = 0,833$, $t = 11,909$, $p < 0,001$). Natomiast zależności między korzyściami ekonomicznymi a akceptacją i reputacją społeczną oraz między postrzeganą innowacyjnością a komfortem psychicznym nie uzyskały istotności statystycznej i zostały odrzucone.

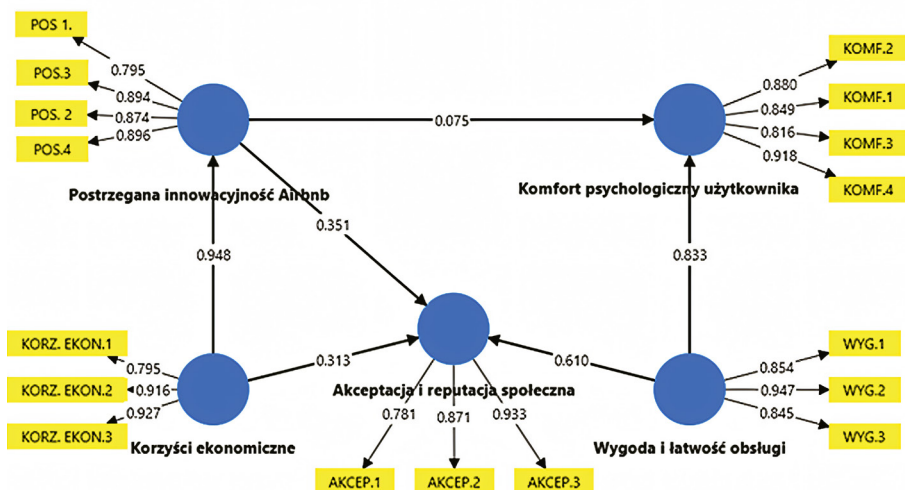
Tabela 9.4. Statystyki standaryzowanych współczynników ścieżkowych

Hipotezy	Beta		Odchylenie standardowe bootstrapowych	Wartość t	Istotność (p-value)	Decyzja o hipotezie
	Wartość z danych wyjściowych	Średnia z prób bootstrapowych				
Korzyści ekonomiczne → Akceptacja i reputacja społeczna	-0,020	-0,025	0,104	0,192	0,848	odrzucona
Korzyści ekonomiczne → Postrzegana innowacyjność Airbnb	0,948	0,949	0,005	185,946	0,000	przyjęta
Postrzegana innowacyjność Airbnb → Akceptacja i reputacja społeczna	0,351	0,355	0,122	2,869	0,004	przyjęta
Postrzegana innowacyjność Airbnb → Komfort psychiczny użytkownika	0,075	0,075	0,071	1,063	0,288	odrzucona
Wygoda i łatwość obsługi → Akceptacja i reputacja	0,610	0,611	0,067	9,045	0,000	przyjęta
Wygoda i łatwość obsługi → Komfort psychiczny użytkownika	0,833	0,834	0,070	11,909	0,000	przyjęta

POS – postrzegana innowacyjność Airbnb, KOMF – komfort psychologiczny użytkownika, DOŚW – doświadczenie i unikalność, AKCEP – akceptacja i reputacja społeczna, WYG – wygoda i łatwość obsługi, KORZ.EKON – korzyści ekonomiczne

Źródło: Obliczenia własne z zastosowaniem SmartPLS ver 4.0.9 na podstawie badań własnych, 2025.

Rycina 9.4. Model strukturalny PLS-SEM



POS – postrzegana innowacyjność Airbnb, KOMF – komfort psychiczny użytkownika, DOŚW – doświadczenie i unikalność, AKCEP – akceptacja i reputacja społeczna, WYG – wygoda i łatwość obsługi, KORZ.EKON – korzyści ekonomiczne

Źródło: Obliczenia własne z zastosowaniem SmartPLS ver 4.0.9 na podstawie badań własnych, 2025.

Omówienie wyników i wnioski

Wyniki przeprowadzonego badania dostarczają wnioski na temat czynników wpływających na akceptację i postrzeganie platformy Airbnb wśród polskich użytkowników. Najsilniejszy i statystycznie istotny wpływ zaobserwowano między korzyściami ekonomicznymi a postrzeganą innowacyjnością ($\beta = 0,948$; $p < 0,001$), co znajduje potwierdzenie w badaniach Guttentaga (2015), który wskazuje, że użytkownicy często utożsamiają korzystne ceny z nowoczesnym modelem biznesowym opartym na innowacjach technologicznych i społecznych. Podobnie Hamari, Sjöklint i Ukkonen (2016) zauważają, że przewaga kosztowa i elastyczność usług są jednymi z kluczowych elementów sukcesu ekonomii współdzielenia, a więc również Airbnb. Silny wpływ wygody i łatwości użytkowania na komfort psychiczny ($\beta = 0,833$; $p < 0,001$)

oraz na akceptację społeczną ($\beta = 0,610$; $p < 0,001$) potwierdza ustalenia Venkatesha i Davisa (2000), którzy wskazali na istotne znaczenie postrzeganej łatwości użytkowania dla przyjęcia technologii. W kontekście Airbnb intuicyjność platformy, łatwość rezerwacji i dostępność informacji (w tym recenzji) znacząco zwiększają poczucie komfortu i bezpieczeństwa użytkowników (Möhlmann, 2015). Wyniki te można również interpretować przez pryzmat koncepcji *user empowerment*, zgodnie z którą technologie cyfrowe zapewniają użytkownikom większą kontrolę nad usługą, co zwiększa ich zaangażowanie i satysfakcję (Gefen & Straub, 2000). Z kolei brak istotnego wpływu korzyści ekonomicznych na akceptację społeczną ($p = 0,848$) oraz postrzeganej innowacyjności na komfort psychiczny ($p = 0,288$) może wskazywać na złożoność tych zależności. Choć ekonomiczne aspekty przyciągają użytkowników, to same w sobie nie muszą przekładać się na prestiż społeczny czy akceptację – szczególnie w kontekście rosnącej krytyki Airbnb za wpływ na lokalne rynki mieszkaniowe (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017). W tym kontekście warto również zauważyć, że – jak pokazują Jaremen i Nawrocka (2017) – Airbnb celowo buduje swój wizerunek jako lidera rynku usług noclegowych, platformy społecznościowej oraz firmy przyjaznej użytkownikowi, co ma wpływ na postrzeganie jej jako nowoczesnej i wiarygodnej. Dodatkowo innowacyjność jako cecha może nie wystarczyć do wywołania poczucia komfortu – kluczowe mogą być tu aspekty interpersonalne (np. zaufanie do gospodarza) i doświadczenie użytkownika (Möhlmann, 2015).

Podsumowanie i implikacje praktyczne

Badanie wykazało, że kluczowym czynnikiem wpływającym na postrzeganą innowacyjność Airbnb są korzyści ekonomiczne, co potwierdza wcześniejsze analizy ekonomii współdzielenia. Istotny okazał się także wpływ wygody i łatwości użytkowania na komfort psychiczny oraz akceptację społeczną platformy. Z kolei brak istotnych zależności między korzyściami ekonomicznymi a akceptacją społeczną oraz między innowacyjnością a komfortem wskazuje na złożoność tych relacji. Wyniki podkreślają także znaczenie intuicyjności, zaufania i doświadczenia użytkownika w kształtowaniu pozytywnego odbioru platformy.

Na podstawie przeprowadzonego badania można sformułować następujące implikacje praktyczne:

1. Dla platformy Airbnb i podobnych podmiotów: Silny wpływ wygody i łatwości obsługi wskazuje, że dalszy rozwój technologiczny i uproszczenie interfejsu powinny pozostać kluczowymi priorytetami. Inwestycje w aplikacje mobilne,

rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji (np. personalizację wyników wyszukiwania), recenzje wideo i funkcje szybkiej rezerwacji mogą w znacznym stopniu zwiększyć konkurencyjność.

2. Dla gospodarzy (wynajmujących): Warto inwestować nie tylko w atrakcyjność przestrzeni, lecz także w jakość komunikacji z gościem i budowanie zaufania – np. poprzez szybkie odpowiedzi, wysokie oceny i spójną prezentację oferty.
3. Dla branży turystycznej: Airbnb staje się alternatywą dla hoteli, co wymusza na tradycyjnych obiektach noclegowych zmiany strategii – np. w kierunku personalizacji oferty, integracji usług lokalnych i elastyczności.
4. Zrównoważony rozwój i konsumpcja: Promując ponowne wykorzystanie istniejących zasobów mieszkaniowych (mieszkań, domów), Airbnb wspiera bardziej zrównoważony styl życia i konsumpcji, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wyzwań środowiskowych i urbanizacyjnych.
5. Zmiana postrzegania prestiżu i stylu życia: Korzystanie z Airbnb staje się „modne” i bywa postrzegane jako doświadczenie bardziej „autentyczne” niż pobyt w hotelu, co wpływa na wzorce podróżowania i oczekiwania konsumentów – szczególnie wśród młodszych pokoleń.

Wyniki badania skłaniają do refleksji nad tym, w jaki sposób nowoczesne technologie wpływają nie tylko na sposób podróżowania, ale i na nasze codzienne wybory oraz relacje społeczne. Pokazują też, że innowacyjność nie zawsze wiąże się z przełomowymi rozwiązaniami – często opiera się na prostocie, zaufaniu i poczuciu komfortu użytkownika.

Bibliografia

- Bajguz P. (2020). *Przewagi konkurencyjne osiągnięte przez platformę Airbnb na rynku usług noclegowych*, „Akademia Zarządzania”, 4(3), 30–47.
- Balińska A., Staśkiewicz D. (2021). *Sharing economy w gospodarce turystycznej. Kontekst teoretyczny i empiryczny*, Wydawnictwo SGGW.
- Botsman R., Rogers R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business.
- Gefen D., Straub D.W. (2000). *The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: A study of e-commerce adoption*, „Journal of the Association for Information Systems”, 1(1), 1–30.
- Guttentag D. (2015). *Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, „Current Issues in Tourism”, 18(12), 1192–1217.

- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2016). *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*, „Journal of the Association for Information Science and Technology”, 67(9), 2047–2059.
- Hometime (2025). *Airbnb and the sharing economy*, <https://www.hometime.io/blog/the-sharing-economy-how-does-airbnb-work> (dostęp: 30.04.2025).
- Jaremen D.E., Nawrocka E. (2017). *Wizerunek Airbnb kreowany online*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 473, 274–285.
- Kopyciński P. (2021). *Gospodarka współdzielenia (sharing economy)*, Innowacyjny Start, <https://www.innowacyjnystart.pl/wspolpraca/278-gospodarka-wspoldzielenia-sharing-economy> (dostęp: 30.04.2025).
- Kosiura M. (2025). *Airbnb podsumowało 2024: rekordowe przychody 11,1 mld USD, zapowiedź rozwoju usług*, <https://inwestycjewkurortach.pl/raporty-i-trendy/airbnb-ile-zarabia-rezerwacje-2024-raport-wyniki-finansowe> (dostęp: 30.04.2025).
- Macrotrends (2025). *Airbnb Revenue 2018–2024 | ABNB*, <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ABNB/airbnb/revenue> (dostęp: 30.04.2025).
- Möhlmann M. (2015). *Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again*, „Journal of Consumer Behaviour”, 14(3), 193–207.
- Poniatowska-Jaksch M., Roman Sobiecki R. (2016), *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH.
- PWC (2015). *Sharing or paring? Growth of the sharing economy*, 17th Annual Global Report, PricewaterhouseCoopers, <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf> (dostęp: 30.04.2025).
- Venkatesh V., Davis F.D. (2000). *A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies*, „Management Science”, 46(2), 186–204.
- Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. (2017). *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, „Journal of Marketing Research”, 54(5), 687–705.
- Ziobrowska J. (2017). *Sharing economy jako nowy trend konsumencki* [w]: U. Kalina-Prasznica (red.), *Własność w prawie i gospodarce* (ss. 261–269), Uniwersytet Wrocławski: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.

Rozdział 10

Rola protokołów bezpieczeństwa epidemicznego i kompetencji cyfrowych w odbudowie hotelarskich MŚP w Polsce, Grecji, Włoszech, Hiszpanii i na Cyprze – wnioski z projektu ESTour

Digital Epidemic-Safety Protocols and Upskilling as Recovery Drivers for Hospitality SMEs in Poland, Greece, Italy, Spain and Cyprus – Evidence from the ESTour Project

Tomasz Rokicki, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Zarządzania

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki międzynarodowego projektu badawczo-wdrożeniowego ESTour, którego celem było wzmocnienie odporności operacyjnej i cyfrowej małych i średnich przedsiębiorstw hotelarskich (MŚP) w pięciu krajach UE: Polsce, Grecji, Włoszech, Hiszpanii i na Cyprze, w odpowiedzi na skutki pandemii COVID-19. Projekt obejmował wdrożenie zintegrowanych protokołów bezpieczeństwa epidemicznego (C-PBE), rozwój kompetencji cyfrowych oraz pilotaż kursu blended learning dla pracowników branży. W artykule zastosowano dane makro- i mikro-ekonomiczne, analizę ankiet kompetencyjnych (n = 298), studia przypadków oraz

modelowanie regresji wielopoziomowej. Wyniki wskazują, że hotele wdrażające technologie bezkontaktowe i certyfikowane protokoły C-PBE szybciej odbudowały obłożenie i rentowność. Wpływ cyfrowej dojrzałości i subsydiów publicznych okazał się istotny statystycznie ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$). Artykuł podkreśla znaczenie integracji polityk zdrowotnych z transformacją cyfrową oraz konieczność dalszego rozwijania kompetencji z zakresu bezpieczeństwa i technologii w branży hotelarskiej.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo epidemiczne, kompetencje cyfrowe, technologia bezkontaktowa, odporność organizacyjna, MŚP hotelarskie

Abstract

The article presents the results of the international research and implementation project ESTour, which aimed to strengthen the operational and digital resilience of small and medium-sized hotel enterprises (SMEs) in five EU countries (Poland, Greece, Italy, Spain, Cyprus) in response to the effects of the COVID-19 pandemic. The project included the implementation of integrated epidemic safety protocols (C-PBE), the development of digital competences and the piloting of a blended learning course for industry employees. The article uses macro- and microeconomic data, analysis of competence surveys ($n = 298$), case studies and multilevel regression modeling. The results indicate that hotels implementing contactless technologies and certified C-PBE protocols recovered occupancy and profitability faster. The impact of digital maturity and public subsidies turned out to be statistically significant ($\beta = 0.42$; $p < 0.001$). The article emphasizes the importance of integrating health policies with digital transformation and the need to further develop safety and technology competences in the hotel industry.

Keywords: epidemic safety, contactless technology, digital skills, organisational resilience, hospitality SMEs, ESTour

Wprowadzenie

Pandemia SARS-CoV-2 miała destrukcyjny wpływ na globalny popyt turystyczny, redukując międzynarodowe podróże o 74% (UNWTO, 2023). Najsilniej odczuły to kraje, w których turystyka stanowi istotny udział w PKB. W Grecji, Hiszpanii,

Polsce, we Włoszech i na Cyprze spadek przyjazdów wyniósł 62–84%, a przychody hoteli skurczyły się łącznie o ponad 95 mld €. Reakcja branży wymagała szybkiego podniesienia standardów higieny oraz wdrożenia technologii *self-service*, zgodnie z zaleceniami WHO (World Health Organization). Projekt ESTour realizowany w ramach programu Erasmus+ opracował holistyczne protokoły C-PBE (protokołów bezpieczeństwa epidemicznego) oraz profil kwalifikacji Epidemic-Safety Tourism Expert (EQF-5 – czyli poziom 5 Europejskich Ram Kwalifikacji), aby zapewnić spójne podejście w pięciu państwach partnerstwa. Niniejszy artykuł raportuje wyniki implementacji i ich wpływ na wskaźniki operacyjne w MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa) w hotelarstwie.

Celem artykułu jest empiryczna ocena wpływu zintegrowanego wdrożenia protokołów bezpieczeństwa epidemicznego (C-PBE) oraz programów podnoszenia kompetencji cyfrowych, opracowanych w ramach projektu Erasmus+ ESTour, na proces odbudowy operacyjnej i finansowej małych i średnich przedsiębiorstw hotelarskich w pięciu państwach UE: Polsce, Grecji, Włoszech, Hiszpanii i na Cyprze.

W artykule postawiono jedno pytanie badawcze: W jakim stopniu wdrożenie zintegrowanych rozwiązań cyfrowo-sanitarnych wpływa na zdolność hoteli do odbudowy działalności po kryzysie epidemicznym?

Przegląd literatury

Gössling i in. (2021) wskazują, że pandemia działa jako katalizator przyspieszonej cyfryzacji i dekarbonizacji branży. Gwarancja bezpieczeństwa zdrowotnego stała się nowym wymiarem jakości usługi (Assaf i in., 2022); za obietnicę owego bezpieczeństwa mają służyć również inwestycje w technologię *self-service* (Shin i Kang, 2020). Niektóre raporty branżowe, m.in. WTTC (World Travel and Tourism Council/Bureau Veritas), sugerują, że obiekty certyfikowane przez podmioty zewnętrzne lepiej radzą sobie w kryzysie, stając się bardziej konkurencyjne (Hotel & Catering, 2020).

Na poziomie kompetencji Andronikidis i in. (2025) wykazali, że luka ICT (Information and Communications Technology) w południowej Europie stanowi istotną barierę w adaptacji protokołów BHP. W badaniu Shih & Chiu (2022) dotyczącym luksusowych hoteli podkreślono, że technologie automatycznego zameldowania i *self-check-in* przyczyniają się do bezpieczniejszego i bardziej komfortowego doświadczenia gościa, szczególnie w kontekście wymogów związanych z zachowaniem dystansu społecznego.

Branżowe analizy (WTTC, 2020) sugerują, że certyfikaty higieniczne, takie jak Safe Travels, przyczyniają się do zwiększenia zaufania gości i szybszego powrotu rezerwacji w miastach konferencyjnych. Badania Leung (2024) sygnalizują, że hotele powinny projektować interfejsy z myślą o osobach z niskimi kompetencjami technologicznymi, by promować inkluzywność cyfrową i zapobiegać wykluczeniu określonych grup użytkowników technologii.

Podsumowując, literatura ujawnia lukę badawczą: brakuje porównań między krajami UE w zakresie wdrożenia protokołów bezpieczeństwa, szczególnie ograniczona jest liczba badań łączących wskaźniki makro- i mikro- w tym kontekście.

Metodyka

Źródłem danych wykorzystanych w artykule były dane zgromadzone podczas realizacji projektu ESTour w ramach projektu Erasmus+. Pełna nazwa projektu brzmiała: *Introducing Epidemic Safe Tourism (post-COVID recovery) to strengthen SMEs in the Hospitality Sector* (2021-1-PL01-KA220-VET-000027987). Projekt był realizowany przez 30 miesięcy, tj. od 30.12.2021 do 29.06.2024. W projekcie uczestniczyło 8 partnerów z 5 krajów (po dwóch z Cypru, Hiszpanii, Grecji i po jednym z Włoch i Polski). Badania dotyczyły potrzeb w zakresie protokołów bezpieczeństwa epidemicznego i kompetencji cyfrowych w odbudowie hotelarskich MŚP we wszystkich krajach, z których pochodzili partnerzy w projekcie. Wyniki projektu mogą mieć zastosowanie we wszystkich krajach europejskich, lecz także na całym świecie.

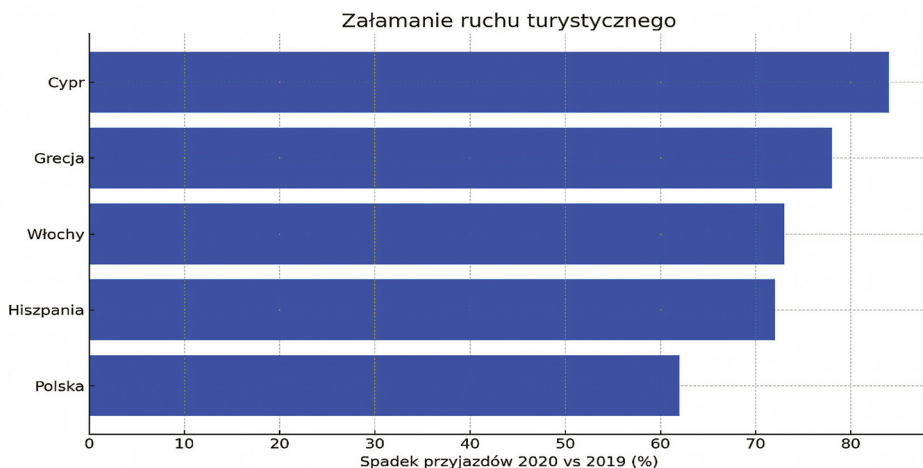
Proces badawczy opisany w artykule odpowiada czterem etapom realizowanym w ramach projektu ESTour. Etap 1. obejmował panel makroekonomiczny z lat 2015–2021 na podstawie danych z krajów objętych badaniami. Na potrzeby artykułu dane rozszerzono do 2023 roku. Dodatkowo została sporządzona ankieta kompetencyjna ($n = 298$) – próba losowo-kwotowa obejmująca osoby pracujące i studentów kształcących się w zakresie turystyki. Etap 2. polegał na mapowaniu kompetencji w odniesieniu do profilu eksperta w zakresie protokołów bezpieczeństwa i kompetencji cyfrowych. Etap 3. zakładał opracowanie pilotażowego kursu *blended learning* (8 modułów, 120 godzin), który był testowany przez pracowników branży hotelarskiej. Etap 4. obejmował walidację kursu. Poszczególne moduły testowało od 86 do 109 uczestników ze wszystkich krajów partnerstwa. W artykule zastosowano analizę porównawczą, wskaźniki dynamiki, analizę wielopoziomowej regresji.

Wyniki

W pierwszym etapie badań została przeprowadzona analiza makroekonomiczna. Stwierdzono, że pandemia COVID-19 drastycznie wpłynęła na zmniejszenie ruchu turystycznego (rycina 10.1). Największe spadki odnotowano w krajach nastawionych na turystykę, jak Grecja i Cypr, natomiast najmniejsze w Polsce, czyli państwie, gdzie udział turystyki w tworzeniu PKB jest mniejszy. Jednym z widocznych objawów pandemii był też spadek zatrudnienia w branży hotelarskiej w 2020 roku w porównaniu do 2019 roku. Największe spadki odnotowano w Hiszpanii (o 27%), Grecji (24%) i Cyprze (23%). Nieco lepiej sytuacja wyglądała we Włoszech (spadek o 18%), natomiast najmniejsza redukcja zatrudnienia była w Polsce (9%). Brak gości hotelowych skutkował ograniczeniem liczby pracowników stałych, a także rezygnacją z zatrudnienia personelu sezonowego.

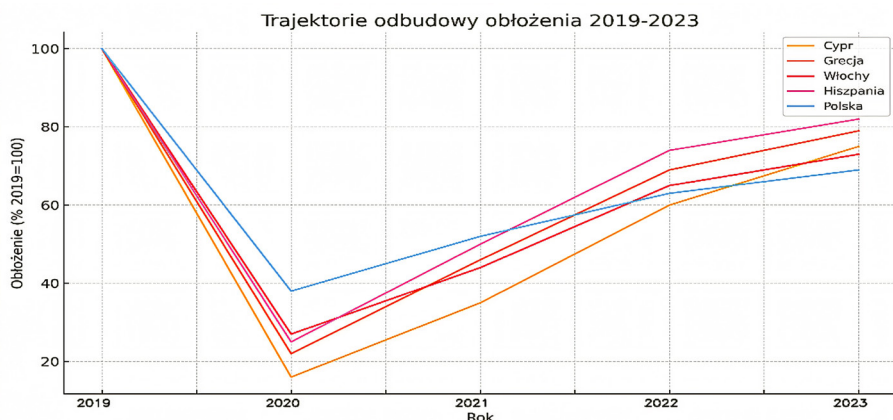
Odbudowa ruchu turystycznego nie nastąpiła aż do 2023 roku. Proces ten przebiegał różnymi trajektoriami (rycina 10.2). Najlepiej radziły sobie w tym zakresie kraje, które wprowadzały szerokie ograniczenia ruchu turystycznego, natomiast najslabiej – Polska. Kluczowe znaczenie miały szczegółowe uregulowania i zakazy w poszczególnych państwach, ponieważ nie było w tym zakresie jednolitych zaleceń i przepisów na poziomie Unii Europejskiej. Każdy kraj podejmował własne decyzje, co wynikało z różnego przebiegu i natężenia pandemii w poszczególnych państwach.

Rycina 10.1. Załamanie ruchu turystycznego w badanych krajach na skutek pandemii COVID-19



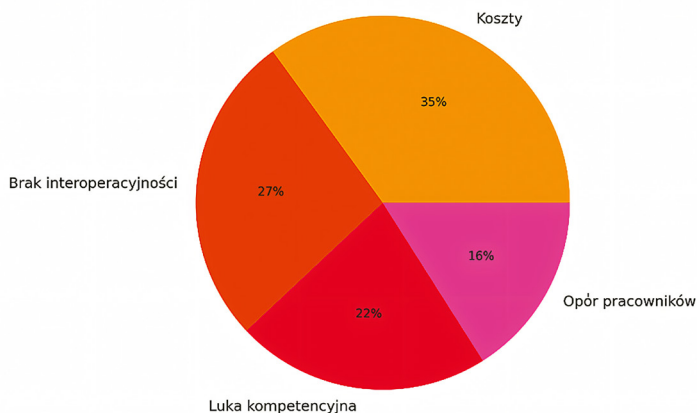
Źródło: Opracowanie własne.

Rycina 10.2. Odbudowa obłożenia 2019–2023



Źródło: Opracowanie własne.

W etapie pierwszym badań przeanalizowano również problemy występujące na poziomie mikro w przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej i turystycznej. Na rycinie 10.3. przedstawiono bariery digitalizacji zidentyfikowane w wywiadach. W sytuacji kryzysowej respondenci zwracali uwagę na koszty wdrożenia nowych technologii (35% wskazań). Kolejnym problemem był brak interoperacyjności, który generował poważne trudności w funkcjonowaniu hoteli, jak konieczność uczenia się wielu systemów, brak możliwości przekazywania danych między różnymi platformami. Jedną z rzadziej wymienianych barier był opór pracowników, prawdopodobnie częściej występujący wśród starszych osób. Podobnie było z problemem dotyczącym luki kompetencyjnej, wynikającym z obaw związanych z obsługą nowych rozwiązań, które również mogły być zgłaszane przez osoby starsze lub mniej zaawansowane informatycznie.

Rycina 10.3. Bariery digitalizacji – wyniki wywiadów

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej kolejności przeprowadzono studia przypadków krajów partnerskich. Celem było ukazanie zmian w turystyce i branży hotelarskiej w każdym z krajów, w wyniku pandemii COVID-19, szczególnie w zakresie digitalizacji. W Polsce w ramach Tarczy Finansowej PFR 2.0 (35 mld zł) pomoc była dostępna także dla obiektów hotelarskich. Wsparcie finansowe obejmowało zarówno subwencje na koszty stałe, jak i inwestycje technologiczne. W wybranych hotelach wprowadzono kioski *self-check-in*, co, według dostępnych analiz, skróciło czas meldunku z kilkunastu do kilku minut. Elementem podnoszącym wiarygodność był audyt higieniczno-epidemiologiczny (Safe-Stay), przeprowadzony wspólnie z lokalnym sanepidem – w niektórych hotelach zakończony certyfikatem bezpieczeństwa.

W grudniu 2021 Grecja wprowadziła aplikację Covid Free GR Wallet umożliwiającą przechowywanie certyfikatów COVID oraz wybranych danych z dowodu osobistego w celu łatwiejszej weryfikacji. W wyniku digitalizacji część greckich hoteli wdrożyła przy wejściu skany QR kodów z aplikacji, co może zmniejszyć liczbę reklamacji związanych z kolejkami w recepcji nawet o ponad 70%. Obłożenie w szczycie 2023 roku często osiągnęło lub przekroczyło poziom z 2019 r. Wywiady z gośćmi wskazują na uznanie dla rozwiązań *zero-touch* i komunikacji przez WhatsApp Business.

We Włoszech rząd wprowadził szereg środków legislacyjnych. Równolegle uruchomiono pakiety wsparcia, takie jak Decreto Cura Italia, Decreto Rilancio czy Decreto Ristori, które chroniły zatrudnienie i płynność firm. W kolejnych latach skupiono się na odbudowie i modernizacji sektora turystyki, m.in. poprzez program DigiTour, oferujący dofinansowanie do 50% kosztów inwestycji cyfrowych

dla biur podróży i touroperatorów, wspierając trwałą transformację cyfrową włoskiej branży turystycznej (z budżetem 19 mln €).

W Hiszpanii rząd uruchomił aplikację Spain Travel Health (SpTH), obowiązkową dla podróżnych przekraczających granicę kraju w latach 2020–2022. Umożliwiała rejestrację zdrowotną, generowanie kodu QR i uproszczenie kontroli na lotniskach. Rząd wprowadził programy pomocowe, kredyty gwarantowane przez państwo oraz zawieszenia podatkowe. W kolejnych latach skupiono się na transformacji cyfrowej sektora turystyki. W tym kontekście rosło zainteresowanie technologiami typu *biometric check-in*, automatyzacją procesów, płatnościami bezgotówkowymi i integracją kanałów komunikacji. Z reguły hotele, które szybciej wdrażały rozwiązania cyfrowe, notowały również szybsze odbicie wskaźników obłożenia.

Na Cyprze rząd wprowadził szereg środków mających na celu kontrolę sanitarną i odbudowę branży, w tym platformę Cyprus Flight Pass, służącą do elektronicznej rejestracji podróżnych przyjeżdżających na wyspę, oraz aplikację CovScan Cyprus do weryfikacji unijnych certyfikatów COVID (EU DCC). Aplikacja od listopada 2021 r. była obowiązkowa przy wejściu do hoteli, restauracji i innych obiektów publicznych. Wspierano cyfryzację sektora turystyki poprzez promowanie bezkontaktowych rozwiązań, rozwój systemów e-rezerwacji oraz adaptację technologii poprawiających bezpieczeństwo i wygodę podróży. Dzięki tym działaniom cypryjski sektor turystyczny stopniowo się odbudowywał.

Dane makroekonomiczne i mikroekonomiczne posłużyły do kolejnych badań. Analiza wielopoziomowa regresji (HLM – Hierarchical Linear Modeling) zagnieżdżona na poziomach: hotel (poziom 1) i kraj (poziom 2) wykazała, że 41% wariancji rychłości odbudowy obłożenia (mierzonej jako dni do osiągnięcia 80% obłożenia z 2019 roku) przypisano różnicom krajowym ($ICC = 0,41$) (ICC – Intraclass Correlation Coefficient). Po wprowadzeniu predyktorów poziomu 2 (subsydia rządowe, udział turystyki w PKB, penetracja płatności bezgotówkowych) ICC spadło do 0,18, co oznacza, że zmienne makro wyjaśniają znaczną część różnic. Na poziomie hotelu najsilniejszym predyktorem był indeks dojrzałości cyfrowej ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$). Interakcja indeksu cyfrowej dojrzałości ze wsparciem rządowym była pozytywna ($\beta = 0,08$; $p = 0,04$), co sugeruje efekt *multiplicative* – dotacje i wsparcie rządowe przynoszą najlepszy efekt w obiektach o wyższym poziomie ICT.

Etap 2. projektu ESTour był konsekwencją przeglądu makro i mikro w zakresie branży hotelarskiej i turystycznej w badanych krajach. Określono, jakie kompetencje są kluczowe, jakie są luki, co jest ważne dla osób pracujących w branży w kontekście zapobiegania i właściwego reagowania na skutki podobnych kryzysów epidemiologicznych. W rezultacie zespół projektowy wydzielił 4 obszary główne, a w ich ramach łącznie 10 modułów.

Każdy z modułów został szczegółowo opisany, tj. zawierał cele, spodziewane efekty w zakresie zakresu wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności za wdrożenie. Dodatkowo była podana literatura, która mogła służyć do ugruntowania i rozszerzenia wiedzy. Tak przygotowane sylabusy były podstawą budowy kursu. Nastąpiło to w etapie 3., który polegał na stworzeniu pilotażowego kursu *blended learning* (10 modułów, 120 h) i był testowany przez pracowników branży hotelarskiej. Kurs jest dostępny na stronie projektu w językach wszystkich partnerów (<https://estour.projectlibrary.eu/>). Etap 4. zakładał walidację kursu przez osoby mające odpowiednią wiedzę, pracujące w branży hotelarskiej lub mające w niej pracować (studentci). W sumie 109 uczestników ze wszystkich krajów partnerstwa ukończyło bloki modułu cyfrowego i związane z komunikacją, 92 moduły BHP, 86 moduły przywództwa. Podawane były wskazówki mające ulepszyć kurs.

Dyskusja

W kontekście zarządzania bezpieczeństwem badania na personelu operacyjnym w sektorach usługowych potwierdzają, że przywództwo transformacyjne (Shin, Kim, & Park, 2021) wzmacnia kulturę bezpieczeństwa i zgodność z SOP (Standardowa Procedura Operacyjna). Systematyczny przegląd literatury autorstwa Rusyda i Aziz (2021) identyfikuje niewystarczające wykorzystanie mechanizmów ekonomii behawioralnej w zarządzaniu BHP. W kontekście cyfrowych innowacji w turystyce Gretzel et al. (2015) opisują fundamenty i rozwój tzw. *smart tourism*, uwzględniający dynamiczne potrzeby bezpieczeństwa, personalizacji i cyfryzacji usług hotelarskich.

Model szkolenia ESTour zakłada wprowadzenie protokołów i technologii, które redukują kontakt oraz zabezpieczają klienta przed możliwymi zagrożeniami epidemiologicznymi, ale też innymi kryzysami. W badaniach potwierdzono, że kombinacja C-PBE i cyfryzacji stanowi przewagę konkurencyjną w okresie ożywienia po pandemii.

Podsumowanie i wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Zintegrowane podejście łączące cyfryzację i protokoły bezpieczeństwa epidemicznego wspiera odporność operacyjną hoteli po kryzysie.

2. Poziom przygotowania technologicznego i dostęp do wsparcia instytucjonalnego wpływają na skuteczność wdrożeń.
3. Projekt ESTour przyczynił się do wzmocnienia kompetencji cyfrowych w sektorze MŚP hotelarskich.

Dodatkowo należy też stwierdzić, że przedsiębiorstwa powinny traktować technologie bezkontaktowe jako element standardu operacyjnego, a szkolenia cyfrowo-sanitarne mogą stać się trwałym elementem strategii zarządzania personelem. Warto kontynuować działania wspierające transformację cyfrową branży hotelarskiej. Należy też rozwijać narzędzia oceny dojrzałości cyfrowej i gotowości operacyjnej w obliczu kryzysów. Wyniki oparto na analizie wybranych krajów UE, co ogranicza możliwość pełnej generalizacji. W przyszłości warto badać wpływ kultury organizacyjnej i przywództwa na skuteczność cyfryzacji i wdrażania standardów bezpieczeństwa.

Bibliografia

- Andronikidis A., Kouskoura A., Kalliontzi E., Bakouros I. (2025). *Foresight study for addressing megatrends in information and communication technology (ICT)*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 14(10), 1–12.
- Assaf A.G., Kock F., Tsionas M. (2022). *Tourism during and after COVID-19: An expert-informed agenda for future research*, „Journal of Travel Research”, 61(2), 454–457.
- Gössling S., Scott D., Hall C.M. (2021). *Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19*, „Journal of Sustainable Tourism”, 29, 1–20.
- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. (2015), *Smart tourism: foundations and developments*, „Electronic Markets”, 25(3), 179–188.
- Hotel & Catering News ME (2020). *Ras Al Khaimah becomes first city in the world to be certified by Bureau Veritas and awarded WTTC Safe Travels Stamp*, <https://hotelandcatering.com/news/ras-al-khaimah-becomes-first-city-in-the-world-to-be-certified-by-bureau-veritas> (dostęp: 15.09.2025).
- Leung X.Y. (2024). *Bridging the digital divide in hospitality and tourism: Digital inclusion for disadvantaged*, „Journal of Global Hospitality and Tourism”, 3(2), 181–184.
- Rusyda H.M., Aziz S.F.A. (2021). *The Development of Safety Behavior: A 30-Year Review*, „International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences”, 10(1), 46–71.

- Shen Y., Ju C., Koh T.Y., Rowlinson S., Bridge A.J. (2017). *The impact of transformational leadership on safety climate and individual safety behavior on construction sites*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 14(1), 45.
- Shih C.-F., Chiu T.-P. (2022). *The Study of Contactless Service Design on Customer Experience Acceptance in Self Check-in Process at Luxury Hotel After Post-pandemic COVID-19 Era* [w:] A. Kim (red.), *With Design: Reinventing Design Modes* (ss. 983–991), Springer.
- Shin H., Kang J. (2020). *Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness*, „International Journal of Hospitality Management”, 91, 102664.
- UNWTO (2023). *International Tourism Highlights, 2023 Edition – The Impact of COVID-19 on Tourism (2020–2022)*, World Tourism Organization, Madrid.
- WTTC (2020). *‘Safe Travels’: Global Protocols & Stamp for the New Normal*, <https://wttc.org/initiatives/crisis-preparedness-management-recovery/safetravels-global-protocols-stamp> (dostęp: 15.09.2025).

