

Studia Bezpieczeństwa Narodowego  
Zeszyt 30 (2023)  
ISSN 2028-2677, s. 63-76  
DOI: 10.37055/sbn/176267

Instytut Bezpieczeństwa i Obronności  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

National Security Studies  
Volume 30 (2023)  
ISSN 2028-2677, pp. 63-76  
DOI: 10.37055/sbn/176267

Institute of Security and Defense  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## DIAGNOZA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH KSZTAŁTUJĄCYCH ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W BRANŻY HOTEŁARSKIEJ

### DIAGNOSIS OF EXTERNAL FACTORS IN CRISIS MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY

Barbara Podwysocka

ORCID: 0000-0002-4619-8222

Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarostawa Dąbrowskiego

**Abstrakt.** W ostatnich latach można zaobserwować wzrastające zainteresowanie metodami systemowego zarządzania bezpieczeństwem w branży hotelarskiej, pomimo że nie ma obowiązku prawnego przygotowania systemu zarządzania kryzysowego. Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącym znaczeniem odpowiedniego poziomu jakości życia ludzi. Wynikiem tego są stale zmieniające się wymagania prawne, a także opracowania i ustanowienia norm określających wytyczne lub specyfikacje systemów zarządzania bezpieczeństwem. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania. Można uznać, że zarządzanie kryzysowe obejmuje swoim zakresem zintegrowanie celowo zaplanowanych przedsięwzięć organizacyjnych jak również logistycznych i finansowych, które mają na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania oraz gotowości sił i środków do podjęcia działań, mających na celu reagowanie i likwidację skutków powstałej sytuacji. Przedmiotem badań jest system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej i czynniki zewnętrzne go kształtujące. Celem badania jest identyfikacja systemu zarządzania kryzysowego i jego założeń, w kontekście zewnętrznym organizacji. Problem badawczy wyraża się w pytaniu: jakie czynniki zewnętrzne są kluczowe dla funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej? Próba odpowiedzi na główny problem badawczy jest następująca hipoteza kierunkowa: czynniki ekonomiczne i prawne są kluczowe dla funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. Na etapie zbierania danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety. Na etapie analizy danych zastosowano metody ilościowe (statystyki opisowe) oraz metody jakościowe (analiza danych tekstowych). Na etapie oceny danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Wyniki badań ankietowych, jak również wyniki wywiadu eksperckiego potwierdzają, iż czynniki ekonomiczne i prawne są kluczowymi czynnikami zewnętrznymi wskazanymi przez przedstawicieli branży

hotelarskiej. Jednakże, już przy określeniu, które z nich są pozytywne, a które negatywne pojawiają się w badaniu rozbieżne opinie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, czynniki zewnętrzne, hotelarstwo, zapewnienie jakości, bezpieczeństwo

**Abstract.** In last few years, there has been a growing interest in systemic security management methods in the hotel industry, despite the fact that there is no legal obligation to prepare a crisis management system. This is primarily due to the growing importance of an appropriate level of quality of life for people. This results in constantly changing legal requirements, as well as the development and establishment of standards defining guidelines or specifications for safety management systems. An effectively functioning crisis management system improves the economic results of the organization thanks to better than before management of processes in which business continuity may be disrupted. It can be considered that crisis management includes the integration of deliberately planned organizational, as well as logistical and financial projects, which are aimed at preventing crisis situations, ensuring the efficiency of decision-making structures at all levels of management and the readiness of forces and resources to take actions aimed at reacting and eliminating the effects of the situation. The subject of the research is the crisis management system of the hotel industry and external factors shaping it. The aim of the study is to identify the crisis management system and its assumptions in the external context of the organization. The research problem is expressed in the question: what external factors are crucial for the functioning of the crisis management system in the hotel industry? An attempt to answer the main research problem is the following directional hypothesis: economic and legal factors are crucial for the functioning of the crisis management system in the hotel industry. At the data collection stage, the diagnostic survey method and survey technique were used. At the data analysis stage, quantitative methods (descriptive statistics) and qualitative methods (text data analysis) were used. At the stage of data evaluation, the diagnostic survey method and the individual in-depth interview (IDI) technique were used. The survey results, as well as the results of the expert interview, confirm that economic and legal factors are the key external factors indicated by representatives of the hotel industry. However, when determining which of them are positive and which are negative, divergent opinions appear in the study.

**Keywords:** crisis management, external factors in quality systems, hotel industry, quality assurance, safety

## Wprowadzenie

W branży hotelarskiej można zaobserwować wzrastające zainteresowanie metodami systemowego zarządzania bezpieczeństwem (Kapera 2014, s.77-79). Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącym znaczeniem odpowiedniego poziomu jakości życia ludzi. Wynikiem tego są stale zmieniające się wymagania prawne, a także opracowania i ustanowienia norm określających wytyczne lub specyfikacje systemów zarządzania bezpieczeństwem (Ejdys 2012, s. 7-25). Zarządzanie kryzysowe uznać trzeba jako nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem (Kitler 2010, s. 83). Zarządzanie kryzysowe należy do dziedziny zarządzania publicznego realizowanej przez jednostki samorządowe na rzecz wspólnoty lokalnej (Sienkiewicz-Małyjurek 2015, s.17-23). Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania (Sienkiewicz- Małyjurek, s.23-33). Można uznać, że zarządzanie kryzysowe obejmuje swoim zakresem zintegrowanie celowo zaplanowanych przedsięwzięć organizacyjnych, jak również logistycznych i finansowych, które

mają na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania oraz gotowości sił i środków do podjęcia działań, mających na celu reagowanie i likwidację skutków powstałej sytuacji (Walczak 2009 s. 94-96). Zmieniające się zagrożenia terrorystyczne, w tym zagrożenia teleinformatyczne, od których zależne są kluczowe gałęzie gospodarki, wymuszają dyskusje w zakresie konieczności stopniowej ewolucji narodowego systemu bezpieczeństwa w kierunku tworzenia kompleksowych i zintegrowanych systemów zarządzania kryzysowego (Walczak 2009, s. 94-96).

Można więc podsumować, iż system zarządzania kryzysowego to zbiór elementów i relacji, który zapewnia właściwy poziom bezpieczeństwa, skutecznie przeciwdziała zakłóceniom, a w sytuacji realizacji zagrożenia powoduje powrót do stanu pierwotnego, mając na względzie koszty i obowiązujący system prawny (Sienkiewicz-Małyjurek 2010, s. 69). W zarządzaniu kryzysowym można wyodrębnić 4 fazy zarządzania: 1) faza zapobiegania, 2) faza przygotowania, 3) faza reagowania, 4) faza odbudowy (Bagiński 2008, s. 9). W rezultacie oznacza to, że fazy zarządzania kryzysowego tworzą koherentną sieć celowo zaplanowanych, racjonalnie dobranych, ściśle ze sobą powiązanych, skoordynowanych procesów i procedur (Walczak 2009, 103-106).

W hotelarstwie nie ma obowiązku prawnego przygotowywania systemu zarządzania kryzysowego, niemniej jednak posiadanie takiego systemu jest zasadne. W celu określenia systemu zarządzania kryzysowego odpowiedniego do wprowadzenia na terenie obiektów hotelowych, niezbędne jest zapoznanie się z regulacjami prawnymi obowiązującymi dla tego typu obiektów, jak również określenie w pierwszej kolejności, które czynniki zewnętrzne są kluczowe dla obiektów hotelarskich.

## Przegląd literatury

W przedmiotowym badaniu przegląd literatury przeprowadzono w terminie 06.2023 r. w oparciu o bazy danych Scopus i Web of Science. Bazy te określane są jako największe źródło recenzowanych przez niezależnych ekspertów publikacji naukowych, jednocześnie aktualizowanych na bieżąco i zapewniające kompleksowe wyniki wyszukiwania. Wybór tylko tych dwóch baz był uzasadniony metodologiczną dyrektywą doboru kluczowych opracowań i zasadą brzytwy Ockhama.

Podstawowymi słowami wykorzystanymi w systematycznym przeglądzie literatury były w języku angielskim: „crisis, management” i „hotel”. Choć w przeglądzie literaturowym można odnaleźć pozycje odnoszące się do zarządzania kryzysowego (Walczak 2009, Ejdyś 2012, Sienkiewicz-Małyjurek 2015, Bagiński 2008, Aldao 2021) jak również do branży hotelarskiej (Kaperka 2014, Kurleto 2013, Widawska- Stanisz 2019, Hidalgo 2022), niemniej jednak zawarte w nich ujęcia problemu nie odnoszą się do analizy kontekstu zewnętrznego organizacji.

Zapewnienie gościom hotelowym bezpieczeństwa jest fundamentalną i niezaprzeczną kwestią (Widawska-Stanisiz 2019), spojrzenie na przygotowanie obiektów hotelarskich do tego zagadnienia bywa różne. Poruszanie tematu bezpieczeństwa w kontekście jakości usług hotelowych jest jednym ze sposobów analizy, które najbardziej zbliżone jest do systemowego podejścia w kształtowaniu bezpieczeństwa, gdzie należy uwzględnić czynniki zewnętrzne w zakresie działania obiektów hotelarskich. Inny rodzaj podejścia to analiza regulacji prawnych i zobowiązań wynikających wprost z zapisów obowiązujących przepisów (Kapera 2014). Ciekawe jest również podejście do zarządzania kryzysowego w zakresie koncepcji ryzyka i niepewności. Ryzyko w tym przypadku „ma charakter obiektywny i oznacza połączenie możliwych efektów działania z prawdopodobieństwem (obiektywnym) ich wystąpienia, natomiast niepewność definiowana jest jako „stan umysłu powodujący pojawienie się wątpliwości związanych ze zdolnością predykcji skutków obecnych działań na ich przyszłe efekty” (Kurlito 2013). Zagadnienia samego zarządzania kryzysowego jego wdrożenie, utrzymanie i doskonalenia jest dość szczegółowo opisany (Sienkiewicz-Małyjurek 2015), niemniej jednak z uwagi na fakt, iż wymaga on sformułowania m. in. doprecyzowania czynników zewnętrznych oraz określenia, które z nich są kluczowe dla działalności organizacji zasadne było przeprowadzenie takich badań. Chodzi o okoliczności wpływające zakłócająco zarówno na wykonywane procesy (to czym się zajmuje organizacja), jak również te czynniki, które będą miały znaczenie dla rozwoju i doskonalenia systemu. Trzeba pokreślić, że samo opracowanie tych czynników nie jest wystarczające, ponieważ należy je nadzorować, obserwować i analizować następujące zmiany. Otaczająca nas rzeczywistość każdego dnia ulega różnym przemianom., dlatego też raz określone czynniki nie będą stałe, a ustalenie, które z nich są kluczowe dla funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego.

## Metodyka badań

Przedmiotem badań jest system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej i czynniki zewnętrzne go kształtujące. Głównym celem badania jest identyfikacja systemu zarządzania kryzysowego, jego założeń, w kontekście zewnętrznym organizacji. Problem badawczy wyraża się w pytaniu: jakie czynniki zewnętrzne są kluczowe dla funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej? Próba odpowiedzi na główny problem badawczy jest następująca hipoteza kierunkowa: czynniki ekonomiczne i prawne są kluczowe dla funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej.

Na etapie zbierania danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety. Do analizy danych zastosowano metody ilościowe (statystyki opisowe) oraz metody jakościowe (analiza danych tekstowych), natomiast do oceny

danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego.



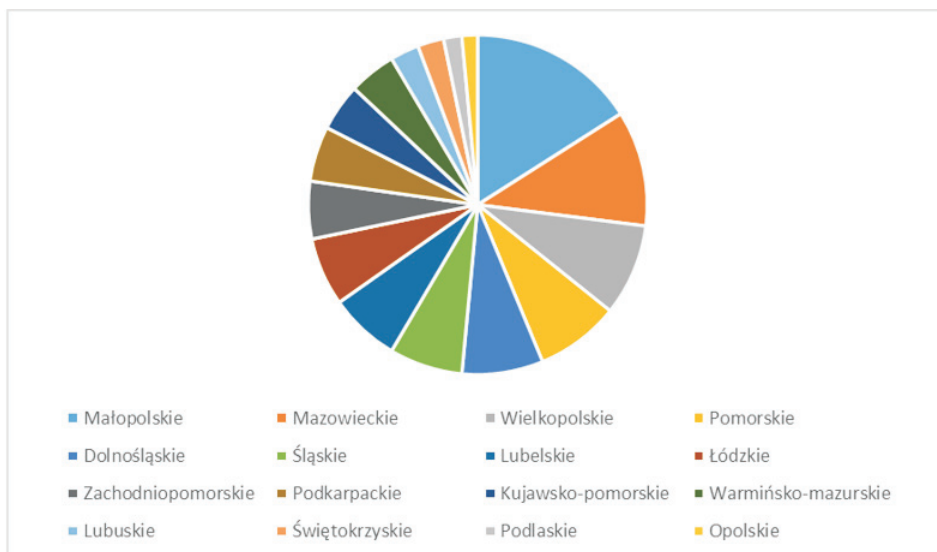
Wykres 1. Operat losowania w zależności od województwa występowania hotelu

Źródło: Opracowanie własne

W trakcie przygotowywania operatu losowania w Polsce, w Centralnym Wykazie Obiektów Hotelarskich, zarejestrowanych było 3433 obiektów ogółem, w tym: kempingi, schroniska, pensjonaty, hotele, schroniska młodzieżowe, domy wycieczkowe i motele. W w/w grupie hotele stanowiły 2832 pozycje o następującym rozkładzie regionalnym (wykres 1.): małopolskie 439 szt.; dolnośląskie 298 szt.; mazowieckie 295 szt.; wielkopolskie 246 szt.; pomorskie 226 szt.; śląskie 217 szt.; podkarpackie 147 szt.; kujawsko-pomorskie 145 szt.; lubelskie 139 szt.; łódzkie 137 szt.; zachodniopomorskie 137 szt.; opolskie 70 szt.; lubuskie 67 szt.; podlaskie 49 szt.; dolnośląskie 1 szt.; lubelskie 1 szt.

Skonstruowany operat pozwolił na zastosowanie losowego prostego schematu doboru próby (bez zwracania). Losowanie nastąpiło przy udziale tablic liczb losowych (losowanie za pomocą narzędzi programu STATISTICA). Próba losowa wyniosła 400 obiektów, w następującym rozłożeniu, w odniesieniu do województw (wykres 2.): małopolskie 64 szt.; mazowieckie 44 szt.; wielkopolskie 35 szt.; pomorskie 32 szt.; dolnośląskie 31 szt.; śląskie 28 szt.; lubelskie 27 szt.; łódzkie 26 szt.; zachodniopomorskie 22 szt.; podkarpackie 21 szt.; kujawsko-pomorskie 18 szt.; warmińsko-mazurskie 18 szt.; lubuskie 11 szt.; świętokrzyskie 10 szt.; podlaskie 7 szt.; opolskie 6 szt.

Wykres 2. Liczba wylosowanych obiektów w poszczególnych województwach



Źródło: Opracowanie własne.

Do wylosowanych obiektów skierowana została drogą emailową ankieta w postaci linku do kwestionariusza z prośbą o jego wypełnienie. Badanie sondażowe zostało przeprowadzone w maju i czerwcu 2023 roku. Na ankietę odpowiedziało 109 respondentów. Uzyskane w trakcie badań on-line dane z prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet poddano analizie ilościowej i jakościowej. Do analizy zgromadzonego materiału empirycznego wykorzystano program IBM SPSS Statistics 24 oraz Microsoft Office Excel 2016. Różnice statystyczne pomiędzy wartościami zmiennych wyprowadzono z wykorzystaniem tablic przedziałów frakcji, przy założonym poziomie istotności  $\alpha=0,05$ .

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej przygotowano kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Wywiady przeprowadzono w gronie ekspertów branży hotelarskiej – dyrektorów hoteli – czas trwania wywiadu został zaplanowany na 60 minut każdy.

Do badania IDI wytypowani zostali dyrektorzy obiektów hotelowych (8 osób), którzy zgodzili się dobrowolnie zaprezentować swoją ocenę wobec problemów omawianych w kwestionariuszu ankiety w sposób rozszerzający (jakościowy). Każdy z nich posiadał dodatkowo znaczne doświadczenie zawodowe.

## Wyniki

Obiekty hotelarskie, tak jak każde przedsiębiorstwa, działają w otoczeniu, które jest złożone z wielu czynników zewnętrznych. Te czynniki oddziałują na działalność, strategię oraz wyniki organizacji w różnorodny sposób. W celu określenia, które czynniki zewnętrzne mają kluczowe znaczenie dla działalności hotelarskiej przeprowadzono badania za pomocą kwestionariusza, w którym przeanalizowano osiem czynników zewnętrznych, mogących kształtować funkcjonowanie obiektów hotelarskich.

Respondenci mieli nadać hierarchię ważności przedstawionych powyżej czynników. Zestawienie wyników otrzymanych z dodania wartości od 1 – najmniej ważny do 8 – najważniejszy przedstawia tab 1. Jako czynnik najważniejszy wskazany był czynnik ekonomiczny, następnie prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny i środowiskowy.

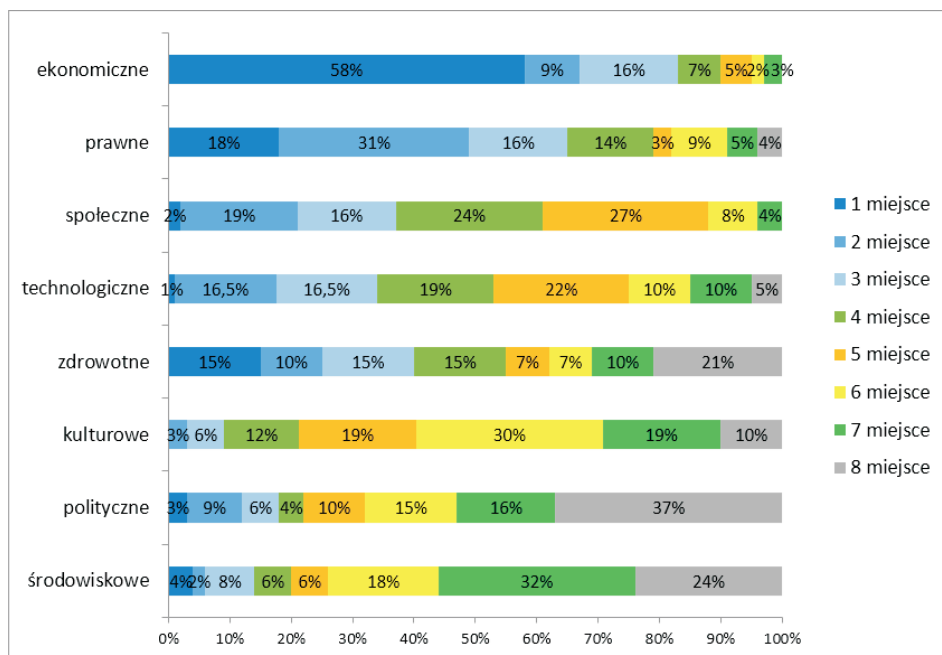
Tabela 1. Skala ważności w zakresie czynników zewnętrznych

Czynniki	Wynik dodawania wartości ze skali ważności
1. ekonomiczne	752
2. prawne	633
3. społeczne	522
4. technologiczne	501
5. zdrowotne	482
6. kulturowe	361
7. polityczne	327
8. środowiskowe	311

Źródło: Opracowanie własne

Udział poszczególnych ważności w rozkładzie procentowym dla każdego z czynników przedstawia wykres 3.

W trakcie badania określono również zakres pozytywnego i negatywnego wpływu w odniesieniu do poszczególnych czynników zewnętrznych. W odpowiedziach respondenci określili, iż czynnikiem mającym najbardziej pozytywny wpływ na działanie obiektu hotelarskiego jest czynnik ekonomiczny, rozkład ocen dla poszczególnych czynników przedstawia tabela 2.



Wykres 3. Procentowy rozkład czynników zewnętrznych w zakresie ważności ich wpływu na obiekt hotelarski

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2. Miary wpływu pozytywnego i negatywnego na poszczególne czynniki zewnętrzne

Możliwość odpowiedzi – czynnik ekonomiczny	Liczebność	%
1. +3	40	36,7
2. +2	30	27,5
3. +1	9	8,3
4. 0	11	10,1
5. – 1	4	3,7
6. – 2	11	10,1
7. – 3	4	3,7
Możliwość odpowiedzi – czynnik prawny	liczebność	%
1. +3	10	9,2
2. +2	12	11,0
3. +1	35	32,1
4. 0	28	25,7
5. – 1	8	7,3

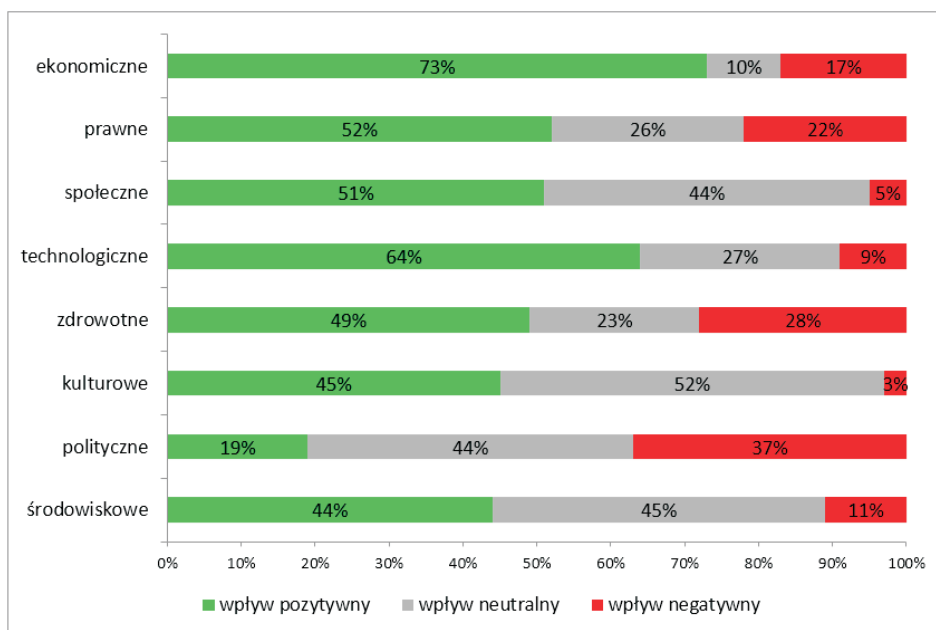


6. - 2	10	9,2
7. - 3	6	5,5
Możliwość odpowiedzi – czynnik społeczny	liczebność	%
1. +3	9	8,3
2. +2	20	18,3
3. +1	27	24,8
4. 0	48	44,0
5. - 1	4	3,7
6. - 2	1	0,9
7. - 3	-	-
Możliwość odpowiedzi – czynnik kulturowy	liczebność	%
1. +3	1	0,9
2. +2	19	17,4
3. +1	29	26,6
4. 0	57	52,3
5. - 1	1	0,9
6. - 2	1	0,9
7. - 3	1	0,9
Możliwość odpowiedzi – czynnik polityczny	liczebność	%
1. +3	4	3,7
2. +2	8	7,3
3. +1	9	8,3
4. 0	48	44,0
5. - 1	18	16,5
6. - 2	11	10,1
7. - 3	11	10,1
Możliwość odpowiedzi – czynnik środowiskowy	liczebność	%
1. +3	8	7,3
2. +2	15	13,8
3. +1	25	22,9
4. 0	49	45,0
5. - 1	8	7,3
6. - 2	2	1,8
7. - 3	2	1,8
Możliwość odpowiedzi – czynnik technologiczny	liczebność	%
1. +3	19	17,4

2. +2	22	20,2
3. +1	29	26,6
4. 0	29	26,6
5. - 1	7	6,4
6. - 2	2	1,8
7. - 3	1	0,9
Możliwość odpowiedzi – czynnik zdrowotny	liczebność	%
1. +3	10	9,2
2. +2	21	19,3
3. +1	22	20,2
4. 0	25	22,9
5. - 1	8	7,3
6. - 2	10	9,2
7. - 3	13	11,9

Źródło: Opracowanie własne

Wykres 4. Ocena wpływu poszczególnych czynników zewnętrznych na obiekty hotelarskie



Źródło: Opracowanie własne

Zakładając kodowanie w zakresie oddziaływania pozytywnego, neutralnego i negatywnego wyniku (wykres 4.), iż czynnik ekonomiczny w zakresie pozytywnym określiło 73% badanych, w zakresie neutralnym 10% badanych, a w zakresie negatywnym 17% badanych.

Na drugim miejscu znalazł się natomiast czynnik technologiczny z wartością 64% odpowiedzi pozytywnych, neutralnych 27% i jedynie 9% odpowiedzi negatywnych. Czynnikiem, który określony został w największej liczbie odpowiedzi jako negatywny był czynnik polityczny. Tak odpowiedziało 37% osób badanych. Za czynnik neutralny uznało go 44%, natomiast pozytywny jedynie 19%.

Natomiast czynnikiem z największą liczbą odpowiedzi neutralnych był czynnik kulturowy. W ten sposób odpowiedziało 52% respondentów. 45% odpowiadających określiło go jako czynnik pozytywny, natomiast jedynie 3% jako negatywny.

Jednocześnie 78% respondentów wskazało, iż nie dokumentują czynników zewnętrznych mających wpływ na obiekty hotelarskie, niemniej jednak 79% wskazała, iż aktualizują te właśnie czynniki. Z respondentów, którzy wskazali, iż aktualizują dane jako częstotliwość aktualizacji określili, iż odbywa się raz w miesiącu.

## Dyskusja

W wywiadzie eksperckim zwraca uwagę pełna zgodność wszystkich osób udzielających wywiadów w kwestii ważności czynnika ekonomicznego, którą to ważność stwierdzono także w wyniku badania ankietowego (Treść pytania: „Jak wykazały odpowiedzi respondentów czynnikiem zewnętrznym mającym największy wpływ na system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest czynnik ekonomiczny, z czego wynika taki wybór Pan/i zdaniem?”). Udzielający wywiadów wyjaśniali też dlaczego czynnik środowiskowy jest najmniej ważny dla badanych wypełniających ankietę (Treść pytania: „Hierarchia wyborów po czynniku ekonomicznym przedstawiała się następująco co do ważności: czynnik prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny czy środowiskowy. Czy mógł(a)by Pan/-i odnieść się do takiego uszeregowania czynników? Dlaczego czynnik środowiskowy został usytuowany na ostatnim miejscu?”). Udzielający wywiadów przyznają, że o środowisku naturalnym nadal myśli się za mało. W odniesieniu do wysokiej pozycji czynników prawych respondenci wskazują na niedawne czasy pandemii i początkowy brak regulacji w tym zakresie, a potem na ich częste zmiany.

Podczas wywiadów respondenci przy pytaniu „Jakie jest Pana/i zdanie na temat wpływu zarówno pozytywnego jak również negatywnego czynników zewnętrznych na działanie obiektu hotelarskiego?” odnieśli się w swoich wypowiedziach do najwyższej pozycji czynnika ekonomicznego, jako mającego według wypełniających ankietę pozytywny wpływ na branżę hotelarską. Praktycznie wszyscy byli zdania,

że nie zawsze ekonomia, rozumiana jako zyski, ma pozytywny wpływ, za przykład podając kryzys w 2008 r. lub pandemię.

Czynnik ekonomiczny ma największy wpływ na kontekst zewnętrzny branży hotelowej jako tej opartej na usługach. Czy aspekt ten jest pozytywny (w przypadku wzrostu gospodarczego) czy negatywny (jak podczas kryzysów związanych z COVID19), w znacznej części zależy od doświadczeń osoby odpowiadającej. Pozytywny wpływ czynnika ekonomicznego widać w przychodach obiektów, oznacza to, iż więcej wydajemy na potrzeby takie jak wakacje czy różnego typu wyjazdy, a firmy chętniej organizują konferencję wraz z dodatkowymi atrakcjami. W przypadku natomiast kryzysu firmy w pierwszej kolejności ograniczają wyjazdy, delegacje oraz wydatki na szkolenia i konferencje.

Z wysoką pozycją czynnika technologicznego w badaniu ankietowym udzielający wywiadów raczej polemizowali. Podkreślali, że tylko korporacje i duże sieci hoteli stać na zaawansowane rozwiązania technologiczne, a w obiektach małych dominuje wpływ człowieka, czyli obsługa gościa przez pracowników hotelu.

Hotelarstwo jako usługa oparta jest na człowieku i jego relacji z gościem hotelowym, w związku z powyższym technologia stanowi raczej system wsparcia.. Dodatkowo czynnik technologiczny jest kosztowny i z tego powodu może być rozwijany głównie w wysokobudżetowych obiektach, gdzie gość jest bardziej wymagający i wręcz wymaga zapewnienia technologii.

Wyniki badań ankietowych mówiące o tym, że wpływ czynnika kulturowego jest obojętny (neutralny) nie był zaskoczeniem dla udzielających wywiadów. Większość podkreślała, że każdego gościa należy potraktować z takim samym szacunkiem bez względu na jego pochodzenie, wyznawaną wiarę czy kolor skóry. Branża hotelarska, zdaniem udzielających wywiadów, jest rzeczywiście wielokulturowa w znaczeniu stykania się z osobami z różnych kultur i uczenia się o sobie nawzajem oraz otwartości na każdego.

Hotelarstwo jest wielokulturowe, nie ma w nim miejsca na uprzedzenia czy rasizm. Każdy gość jest ważny i powinien być traktowany z szacunkiem bez względu na czynniki religijne, pochodzenie czy poglądy. Określenie tego czynnika jako neutralny odczytywana jest w zakresie pozytywnym.

Kwestie związane z neutralnym, zdaniem ankietowanych, wpływem czynników środowiskowych nie są przez udzielających wywiadów przedstawiane jednakowo.

Czynnik środowiskowy, choć deklarowany przez wszystkich jako ważny wymaga jednak podkreślenia roli jaką pełni w hotelarstwie

Znalezienie się czynników politycznych na drugim miejscu pod względem wpływu negatywnego nie budziło wątpliwości większości osób udzielających wywiadów. Niepokoje w danym regionie, konflikty między państwami wpływają znacząco, i to negatywnie, na ruch turystyczny. Jak powiedziała jedna z osób: „goście hotelowi lubią być bezpieczni”, a więc każde zagrożenie bezpieczeństwa przekłada się na liczbę klientów.

Negatywny wpływ czynników politycznych to konsekwencja obecnej geopolitycznej jak również niedawna pandemia. Wymienione zjawiska wpływają negatywnie na poczucie bezpieczeństwa, co przekłada się w sposób bezpośredni na ilość rezerwacji w danym rejonie geograficznym.

Zgłoszony w trakcie badania ilościowego brak dokumentowania czynników zewnętrznych wpisuje się, zdaniem udzielających wywiadów, w realia pracy w hotelu. Duża część udzielających wywiadów zwracała jednak uwagę, że mimo iż być może niespisywane, to jednak czynniki te powinny być i są brane pod uwagę, analizowane i wpływają na planowanie działalności hotelu.

Kolejną kwestią jest aktualizacja czynników zewnętrznych, która zdaniem ankietowanych nie jest wykonywana, a jeżeli już ma miejsce to tylko w przypadku pojawienia się nowego czynnika. Opinie udzielających wywiadów raczej potwierdzają konieczność analizowania (ale niekoniecznie „na piśmie”) nowych czynników zewnętrznych. Wskazują jednak na brak potrzeby robienia tego co jakiś określony czas, z względu na szybko pojawiające się, nieoczekiwane sytuacje jak pandemia, czy wojna na Ukrainie oraz ze względu na konieczność reagowania na „tu i teraz”. Jedna z osób zasugerowała, że aktualizacją dokumentacji powinna zajmować się osoba wyspecjalizowana, co jest możliwe tylko w dużych sieciach hotelowych.

Można stwierdzić, iż jak wskazują badania analiza czynników zewnętrznych jest kluczowa do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Bieżąca reakcje na zmieniający się kontekst sprawia, iż zmiany zachodzą szybciej, a ewentualne negatywne skutki są mniej odczuwalne dla przedsiębiorstwa.

## Wnioski

Obiekty hotelarskie, tak jak każde przedsiębiorstwa, działają w otoczeniu, które jest złożone z wielu czynników zewnętrznych. Te czynniki i ich analiza to kluczowe zadania dla prowadzonej działalności, strategii oraz wyników organizacji. W celu określenia, które z czynników są kluczowe dla działalności hotelarskiej przeprowadzono diagnozę na podstawie sondażu diagnostycznego, w którym przeanalizowano osiem czynników zewnętrznych i zakres ich oddziaływania na obiekty hotelarskie.

Podczas przeprowadzonych badań respondenci mieli nadać hierarchię ważności ośmiu przedstawionym powyżej czynnikom. W wywiadzie eksperckim respondenci odnieśli się do uzyskanych w czasie badania ankietowego wyników.

Zarówno wyniki badań ankietowych, jak również wynik wywiadu eksperckiego potwierdzają, iż czynniki ekonomiczne i prawne są kluczowymi czynnikami zewnętrznymi wskazanymi przez przedstawicieli branży hotelarskiej, niemniej jednak już przy określeniu, które z nich są pozytywne, a które negatywne pojawiają się rozbieżne stanowiska w badaniu eksperckim. Podobną sytuację możemy odnotować przy pozostałych czynnikach zewnętrznych. Niemniej jednak z przeprowadzonych

badań wynika, iż czynniki ekonomiczne i prawne to najważniejsze spośród wymienionych czynników zewnętrznych, które mają zróżnicowane znaczenie dla systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej.

Przedstawione badania jedynie potwierdzają hipotezę badawczą (z racji na brak reprezentatywności próby), która stwierdza, że czynniki zewnętrzne ekonomiczne i prawne determinują funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Aldao, C., Blasco, D., Poch, Espallargas M., Palou Rubio, S., 2021. Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic, *Tourism Review*, 76(4).
- [2] Bagiński, J., *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, 2008. Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008.
- [3] Berbecova, A., Berbekova, A; Uysal, M; Assaf, AG, 2021. A thematic analysis of crisis management in tourism: A theoretical perspective, *Tourism management*, 86.
- [4] Ejdys, J., Kobylińska, U., Lulewicz-Sas A., 2012. Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej*; Białystok 2012, 7-25.
- [5] Hidalgo A., Martín-Barroso D., Nuñez-Serrano J.A., Turrión J., Velázquez F.J., 2022. Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case, *Tourism Management*, 88.
- [6] Kapera I., Kapera J., 2014. Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim; [w] *Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka*, 3 (XVI), 2014.
- [7] Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe, podstawowe kategorie, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, [w:] *Zeszyt Problemowy Towarzystwa Wiedzy Obronnej*, 1(16), Warszawa 2010.
- [8] Kurlito M., *Koncepcja ryzyka i niepewności w zarządzaniu kryzysowym*, *Współczesne Zarządzanie* 1/2013.
- [9] Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.
- [10] Sienkiewicz-Małyjurek K., *Skuteczne Zarządzanie Kryzysowe*, Difin, Warszawa 2015.
- [11] Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SWSPiZ, Łódź 2009, X(8).
- [12] Widawska-Stanisza A., *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, *Marketing i Rynek*, t. XXVI, 12/2019.