



GRZEGORZ GOŁEMBSKI*

Działania hoteli w czasie i po pandemii. Przegląd literatury

Streszczenie. Celem artykułu jest zidentyfikowanie skutków pandemii dla działalności hotelarskiej, m.in. strat hoteli wynikających z konieczności zamknięcia obiektów. Straty te mają wymiar ogólnoswiatowy. W badaniach zastosowano metodę krytycznej analizy literatury światowej poświęconej sposobom ograniczenia negatywnych skutków pandemii dla hoteli. Wskazano znaczenie zdolności innowacyjnych w hotelach, które w dużej mierze zależą od zdolności innowacyjnej pracowników. Zwrócono uwagę na działania zwiększające bezpieczeństwo zdrowotne klientów i personelu. Podkreślono także rolę CSR (*corporate social responsibility*), która wpływa pozytywnie nie tylko na pracowników, ale także na klientów i społeczność lokalną. Z przeprowadzonych badań wynika, że podstawą przetrwania hoteli po pandemii są zdolności innowacyjne (zdolność do kreowania, poszerzania i modyfikacji zasobów). Zadaniem priorytetowym menedżerów jest stworzenie warunków, w których pracownicy mogą uwolnić swój potencjał i podjąć ryzyko promowania ciekawych pomysłów.

Słowa kluczowe: pandemia, usługi noclegowe, innowacyjność, wirtualna rzeczywistość, CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu

Kody JEL: L83, M14, O35

Sugerowane cytowanie: Gołębski, G. (2021). Działania hoteli w czasie i po pandemii. Przegląd literatury. *Studia Periegetica*, 2(34), 83-101. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2587>

* Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Ekonomiczny w Szczecinie, e-mail: grzegorzgolemski959@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4007-6398

1. Wprowadzenie

Zjawisko pandemii – epidemii dotykającej cały glob zdarza się rzadko. Dlatego uderzenie koronawirusa zastało świat nieprzygotowany, zarówno pod względem organizacyjnym, jak i psychologicznym. Najistotniejszym warunkiem skutecznej walki z pandemią (przynajmniej do momentu wynalezienia szczepionki) jest izolacja ludzi, i to zarówno chorych, jak i zdrowych. Służy ona wstrzymaniu dalszego wzrostu zakażeń.

Wrażliwość gospodarki na zjawiska będące efektem szalejącej pandemii jest zróżnicowana. Do sektorów najbardziej narażonych na skutki pandemii należy turystyka. Sektor turystyki jest trudny do wyodrębnienia. Nie można go określić poprzez sposób wytwarzania dóbr i usług, bowiem w przypadku turystyki czynnikiem określającym zakres zjawiska jest sposób wykorzystania produktów, nie zaś sposób ich wytwarzania (Dziedzic, Kachniewska i Skalska, 2016).

Charakterystyczną cechą turystyki jest przemieszczanie się z miejsc emisji do miejsc recepcji turystycznej. Kolejną cechą jest korzystanie z przynajmniej jednego noclegu w miejscu recepcji. Tymczasem Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) stwierdziła, że w 2020 r. nastąpił spadek liczby międzynarodowych podróży turystycznych o 60-80% (UNWTO, 2020). Ma to szczególne znaczenie dla oferodawców usług hotelarskich. Hotele zostały bowiem pozbawione tradycyjnej klienteli, jaką byli goście zagraniczni czy krajowi (szczególnie w przypadku turystyki wypoczynkowej), a także uczestnicy turystyki biznesowej.

Ze świadczeniem usług noclegowych wiąże się wysoki udział kosztów stałych w kosztach całkowitych. Wynika on przede wszystkim z dużego udziału środków trwałych w strukturze majątku hoteli. Budynek, wyposażenie pokoi, urządzenia wentylacyjne, klimatyzacja, działalność gastronomiczna – wszystko to wpływa na wielkość odpisów amortyzacyjnych, czynszów, składek ubezpieczeniowych, podatków itp. W krótkim okresie do kosztów stałych można zaliczyć także płace pracowników, które stanowią ok. 33% wszystkich kosztów ponoszonych przez hotele (Bednarska i in., 2007). W pewnej mierze do kosztów stałych można też zaliczyć tzw. koszty niepodzielone, czyli takie, których nie można przypisać konkretnej działalności (administracja, eksploatacja nieruchomości, koszty energii czy marketingu) (Bednarska i in., 2007). Wzrost udziału tych kosztów w kosztach ogółem powoduje przesuwanie się w górę punktu krytycznego. Jest to punkt przecięcia się dochodu łącznego (rozumianego jako różnica między wartością sprzedanych usług a kosztem osiągnięcia tej sprzedaży) z krzywą kosztów całkowitych. Innymi słowy, punkt krytyczny wskazuje, jakie powinno być wykorzystanie potencjału, aby zysk hotelu wyniósł zero. Duży udział kosztów stałych w strukturze kosztów może np. oznaczać, że menedżerowie muszą zapewnić wykorzystanie miejsc w hotelu na poziomie 50%, aby nie ponosić strat. Do tej pory osiągnięcie tej granicy było moż-

liwe przede wszystkim w hotelach usytuowanych w dużych miastach, będących centrami ruchu turystycznego (Warszawa, Kraków, Gdańsk).

W czasie pandemii działalność większości hoteli na całym świecie została zawieszona. Obecnie ich przyszłość jest wielce niepewna (Gössling i in., 2020). Hotele są obiektami najbardziej dotkniętymi kryzysem, doświadczają globalnego załamania popytu, niemalże zerowego stopnia wykorzystania miejsc i przychodów z działalności (Gursoy, Chi i Chi, 2020).

Negatywny wpływ pandemii nie ogranicza się jedynie do zmniejszania popytu, wykorzystania potencjału i redukcji przychodów. W warunkach pandemii pracownicy są zagrożeni utratą pracy, w związku z czym podlegają silnemu stresowi i są bardziej podatni na depresję (Aguilar-Quintana i in., 2021).

Podczas pandemii hotele przestały świadczyć swoje usługi. Nie dość, że ograniczenia w przemieszczaniu się pozbawiły hotele klientów, to w wyniku restrykcji doprowadzono do całkowitego ich zamykania, i to w okresach z reguły największego wzrostu popytu. Tak było na początku pandemii, kiedy hotele zostały zamknięte od 1 kwietnia do 3 maja 2020 r. (a więc w okresie świąt wielkanocnych i długiej majówki), tak było w listopadzie 2020 r., a także podczas przerwy świąteczno-norocznej 2020/2021 (www.parp.gov.pl). Na początku 2021 r. nastąpił wzrost zachorowań i hotele zostały zamknięte do zakończenia kolejnej majówki.

Negatywne skutki pandemii są szczególnie widoczne w destynacjach uzależnionych od turystyki międzynarodowej (Brouder, 2020). Nagłe zmniejszenie liczby turystów powoduje spadek przychodów niemalże do zera, skłania do zwolnień pracowników i określa ponurą przyszłość biznesową (Nicola i in., 2020).

Powstają więc zasadnicze pytania: jak będzie wyglądała przyszłość hoteli a przede wszystkim tych obiektów, które zdołają przetrwać pandemię, a także co mogą zrobić menedżerowie hoteli, aby tę pandemię przetrwać? Odpowiedzi na te pytania starano się uzyskać z najnowszej literatury przedmiotu poświęconej problematyce hotelarstwa i badaniom dotyczących działalności hoteli w czasie i po pandemii. Celem artykułu jest zidentyfikowanie skutków pandemii dla działalności hotelarskiej, m.in. strat hoteli wynikających z konieczności zamknięcia obiektów.

2. Przyszłość hotelarstwa po zakończeniu pandemii

Przyszłość hotelarstwa po zakończeniu pandemii zależy, zgodnie z zaleceniami literatury światowej, od czterech czynników:

- zdolności innowacyjnej,
- kultury organizacyjnej,
- zdolności konkurencyjnej sektora Airbnb,
- umiejętności posługiwania się wirtualną rzeczywistością.

Wśród tych czynników kluczową rolę odgrywa zdolność innowacyjna hoteli. Według klasycznej definicji z Oslo Manual (OECD, Eurostat, 2005) przez innowację rozumie się wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwach nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu, procesu, marketingu lub organizacji (OECD, Eurostat, 2005).

Innowacje można uznać za podstawę konkurencyjności w sektorze turystyki (Nicolau i Santa-María, 2013), chociaż Hjalager (2010) podkreśla, że nie zostały wypracowane żadne mierniki innowacji w turystyce, które pozwoliłyby na wiarygodne porównanie poziomu innowacji między przedsiębiorstwami turystycznymi. Stosowanie mierników innowacyjności nie jest jednak zawsze konieczne, ponieważ jej skutki, aczkolwiek nie w pełni mierzalne, są jednak widoczne. Innowacyjność umożliwia bowiem przedsiębiorstwu zaadaptowanie się do zmieniającego się otoczenia. Otoczenie to zmienia się przede wszystkim wskutek zmian w popycie i pojawiania się nowych konkurentów. Zmiany te wynikają przede wszystkim ze:

- zmieniającego się wieku populacji,
- zmieniającego się stylu życia, co wpływa na powstawanie hoteli specjalizujących się w usługach zdrowotnych (Han i Hyun, 2018),
- znaczącej roli ICT, co oznacza większą transparentność dla klienta, ponieważ dzięki tym technologiom klient ma szeroki dostęp do oferty hotelu,
- rozwoju gospodarczego i globalizacji, dzięki której hotelom łatwiej zdobyć nowych klientów i zwiększyć konkurencyjność (Han, Lee i Kim, 2018).

Powszechnie używa się pojęcia „dynamiczne możliwości” (*dynamic capabilities*) i definiuje je jako zdolność organizacji do kreowania, poszerzania lub aktywnego modyfikowania swoich zasobów (Helfat i in., 2007). Owe dynamiczne możliwości są określane jako innowacyjne, adaptacyjne i absorpcyjne (Wang i Ahmed, 2007). Dlatego też innowacyjność musi być analizowana w sposób dynamiczny, ponieważ umożliwia hotelom zaadaptowanie się do zmieniających się warunków środowiskowych (Hernández-Perlines i in., 2019). Innowacyjność jest efektem nowych idei wynikających z kultury organizacyjnej, zgodnie z którą uczenie się, partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz współpraca stają się podstawą działania organizacji (Hurley i Hult, 1998).

Innowacyjność umożliwia udoskonalenie zasobów hotelu (technologicznych, umiejętności i wiedzy), aby kreować nowe produkty i generować nowe procesy. W przypadku hoteli nie można pomijać „zielonych innowacji”, czyli uwzględniających osiągnięcie celów wynikających z ochrony środowiska (Lin, Chen i Huang, 2014).

Najnowsze badania pozwalają określić wpływ, jaki wywiera innowacyjność na wyniki (wydajność) hotelu, które mogą być wyrażone za pomocą takich zmiennych jak: wielkość i wiek hotelu, ocena i certyfikacja oraz lokalizacja (Hernández-Perlines i in., 2019). Badania Hernández-Perlines i in. (2019) dowiodły, że innowacyjność wyjaśnia średnio 27,5% różnic w wynikach hoteli. Wyniki te są

zgodne z tymi, które uzyskano w badaniach Tajeddini i Truemana (2014). Zdolność do innowacji wyjaśnia wyniki hoteli w zależności od jakości świadczonych przez nie usług. I tak w hotelach posiadających certyfikaty wpływ innowacji na wyniki pracy można wyjaśnić w prawie 40% obiektów. Dlatego menedżerowie, chcąc poprawić wyniki hotelu, muszą stawiać na innowacje. Posiadanie strategii innowacji jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się otoczeniu. Jedną z najważniejszych kwestii jest konieczność wprowadzenia różnych form innowacji, tak aby umocnić konkurencyjność i zyskowność hoteli. Stąd konieczność poszukiwania i wdrażania różnorodnych rozwiązań innowacyjnych (Martin-Rios, Ciobanu, 2019). Posiadanie przez hotele strategii innowacji pozwala sądzić, że hotele pozostają proaktywne (Lin, 2013).

Martin-Rios i Ciobanu (2019) zbudowali model, w którym uwzględnili proste i złożone rodzaje strategii innowacji, których wprowadzanie zależy od zróżnicowania sektorowego. Proste strategie innowacji są powszechnie znane i można je podzielić na strategie produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Innowacja produktowa polega na wprowadzeniu na rynek nowego towaru bądź usługi – produktów zupełnie nowych albo znacznie ulepszonych w stosunku do tych, które oferowane były do tej pory. Innowacja procesowa dotyczy nowych metod dostaw lub świadczenia usług. Innowacja marketingowa polega na zmianach opakowania, promocji, pozycjonowania czy polityki cenowej. Wreszcie innowacja organizacyjna oznacza zastosowanie nowej metody organizacji działalności i pracy w przedsiębiorstwie (Gołembski, 2016). Z kolei złożone rodzaje strategii innowacyjnej można podzielić na technologiczne, nietechnologiczne i hybrydowe. W strategiach innowacyjnych innowacje produktowe i procesowe są ściśle związane z rozwojem technologicznym (Gunday i in., 2011). W tym sensie ICT odgrywa główną rolę w hotelowych innowacjach produktowych i procesowych. Natomiast innowacje organizacyjne i marketingowe są z reguły definiowane jako nietechnologiczne.

Wprowadzanie innowacji zależy od zróżnicowania sektorowego. Firmy usługowe są klasyfikowane według trzech wzorców innowacji: dla usług wiedzochłonnych, infrastrukturalnych i zdominowanych przez użytkowników lub dostawców. Wiedzochłonne usługi dla biznesu obejmują dostawców specjalistycznej wiedzy, dotyczącej badań i rozwoju, konsultingu, architektury, projektowania i usług technologicznych. Z kolei usługi infrastrukturalne lub wspierające usługi pośrednie to takie, które nie są przeznaczone do osobistej konsumpcji. Dotyczy to usług transportowych lub handlu hurtowego, ale także usług finansowych, handlu nieruchomościami i usług telekomunikacyjnych (Miles, 2008).

W hotelach wprowadzane są wzorce innowacyjne zdominowane przez użytkowników lub dostawców – SDS (*supplier dominated services*). Innowacje te dotyczą udoskonalania kontaktów z licznymi konsumentami świadczonych usług. Przykładem są właśnie hotele, restauracje i handel detaliczny. Wprowadzanie inno-

wacji polega bowiem na udoskonalaniu procesu zakupu usług podczas interakcji z dostawcami i użytkownikami (Aas i in., 2015). Świadczenie usług hotelarskich jest postrzegane jako działalność pracochłonna, w większości sezonowa i generująca spore koszty, z niewielką inklinacją do badań i rozwoju (R&D – *research and development*) i dokonywania sporych inwestycji w innowacje technologiczne.

Powstaje pytanie: jak mierzyć skuteczność wprowadzanych innowacji? Większość autorów poszukuje związków między innowacjami a wynikami finansowymi hotelu (Grisseemann, Plank i Brunner-Sperdin, 2013). Stosuje się zarówno miary finansowe (wielkość sprzedaży, zyski czy cena akcji), jak i niefinansowe (patenty, nowe procesy i produkty).

W badaniach nad wpływem innowacji na wyniki osiągnięte przez menedżerów hoteli badacze potraktowali indeks wartości sprzedaży jako zmienną zależną (Martin-Rios i Ciobanu, 2019). Zastosowano jednowymiarową analizę ANOVA dla określenia zależności między SDS i usługami hotelowymi. Zależności te badano w hotelach różnej wielkości. Wyniki badań nie skłaniają do optymistycznych wniosków. Jedynie 29% hoteli stosowało strategię innowacyjną i jest to najmniejszy wskaźnik wśród wszystkich badanych firm usługowych. Najważniejszy był jednak wpływ wprowadzanych strategii innowacyjnych na wyniki hoteli. Okazało się, że proste innowacje, a także złożone strategie, tak technologiczne, jak i nietechnologiczne, nie są postrzegane jako czynniki wzrostu sprzedaży. W przeciwieństwie do tego większość kompleksowych, hybrydowych strategii innowacyjnych było postrzeganych jako czynniki wpływające pozytywnie na wielkość sprzedaży. Wpływ strategii innowacyjnych na wielkość sprzedaży hoteli zależy też od wielkości przedsiębiorstwa. Z reguły duże firmy dostrzegają zalety osiągania celów dzięki wprowadzanim innowacjom (Martin-Rios i Ciobanu, 2019).

Szczególną rolę w pracy hoteli odgrywa Internet. Umożliwił on powstanie elektronicznych systemów rezerwacji, platform pakietowania elektronicznego, aplikacji mobilnych czy porównywarek cenowych. W efekcie nastąpiło „zbliżenie” klienta z producentem. Te gwałtowne zmiany nie mają jednak wiele wspólnego z innowacyjnością hoteli.

Wprowadzanie w życie strategii innowacyjnych w hotelach po zakończeniu pandemii zależy przede wszystkim od zachowań innowacyjnych pracowników. Dlatego trzeba wziąć pod uwagę kapitał ludzki i zachowania menedżerów w odniesieniu do inicjatyw innowacyjnych. Należy zbadać związek między postrzeganą kulturą organizacyjną w odniesieniu do innowacji a aktywnością innowacyjną pracowników.

Innowacje powinny być postrzegane przez załogę jako efekt działalności, dzięki której firma może się rozwijać w niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu. Stanowią one wraz z kreatywnością i przedsiębiorczością triadę niezbędną do przetrwania firmy na rynku (Anderson, Potočnik i Zhou, 2014). Kreatywność polega na tworzeniu pożytecznych pomysłów przez pracownika lub niewielką

grupę pracowników pracujących razem, podczas gdy innowacja jest definiowana jako pomyslnie wdrożenie pomysłów do pracy organizacji (O'Shea i Buckley, 2007). Z kolei przedsiębiorczość możemy określić jako pogoń za możliwościami poza kontrolowanymi zasobami (Stevenson, 1983).

Elementami kultury innowacyjności usług są: wizja, bezpieczeństwo uczestnictwa, organizacja wsparcia i częstotliwość interakcji (Chen, 2011). Są one niezbędne, gdyż podstawą nowoczesnego zarządzania jest rozwijanie idealnego otoczenia organizacji, w którym pracownicy mogą uwolnić swój potencjał (wiedza, umiejętności, możliwości i talenty), aby osiągnąć cele firmy.

Trzeba podkreślić znaczenie kultury organizacyjnej dla osiągnięcia sukcesu w działalności operacyjnej. Kulturę organizacyjną definiuje się jako wartości, przekonania i ukryte założenia, które łączą członków organizacji (Valencia, Valle i Jiménez, 2010). Tak więc strategie, struktury, mechanizmy wsparcia, zachowania i wzajemna komunikacja są podstawowymi czynnikami określającymi kreatywność i innowacyjność w miejscu pracy.

Niemniej jednak kultura organizacyjna jest konstrukcją teoretyczną, bazującą na deklaracjach (np. w strategiach organizacji wyrażonych w wizjach lub misjach), i nie zawsze jest odzwierciedleniem aktualnych uwarunkowań w miejscu pracy. Tak więc deklaracje teoretyczne muszą być przełożone na konkretne działania praktyczne, wspierające wysiłki zmierzające do kreowania innowacji.

W dzisiejszych czasach praktyka to proces, który zależy w dużym stopniu od indywidualnej stabilizacji emocjonalnej, dojrzałości, doświadczeń osobistych i cech autorefleksyjnych. W przeprowadzonych badaniach (Zopiatis i Theocharous, 2018) udowodniono, że pobudzanie innowacji przez menedżerów w hotelach wpływa pozytywnie na postrzeganą kulturę innowacyjną i wsparcie organizacyjne takich innowacji. W konsekwencji pobudza to pracowników do innowacyjności, zwiększając ich chęć do podejmowania ryzyka i promując innowacyjne pomysły i koncepcje. Stąd też kluczem do rozwoju praktyk innowacyjnych jest kapitał ludzki wzbogacony przez wiedzę, umiejętności, możliwości, talenty, wzorce zachowań i kompetencje zatrudnionych.

Pandemia COVID-19 spowodowała ogromne straty nie tylko w hotelach. Jej skutkiem są także ograniczenia albo nawet zakaz prowadzenia działalności w ramach ekonomii współdzielenia. Powstaje pytanie: czy będą znów możliwe działania przedsiębiorcze, dzięki którym będzie można uzyskać dodatkowe dochody i dostęp do szerokiego przekroju ofert w niskiej cenie (Hsieh i Wu, 2018; Zervas, Proserpio i Byers, 2017)? Czy po pandemii motyw do uczestnictwa we współdzieleniu zasobów zostaną zachowane?

Z przeprowadzonych badań (Alrawadieh i Alrawadieh, 2018) wynika, że głównymi czynnikami sukcesu działań przedsiębiorczych w wynajmowaniu miejsc noclegowych są: pozytywne relacje między gospodarzami i gośćmi, orientacja biznesowa oraz te czynniki, które określone zostały jako pozostałe. Ankietowani

uznali, że najważniejsze jest zaspokojenie oczekiwań gości (uczciwość i etyczne postępowanie w działaniach marketingowych). Filozofią ekonomii współdzielenia jest przekazywanie autentyzmu kulturowego i zaspokojenie pragnień doznania unikatowych, lokalnych doświadczeń. Z kolei do pozostałych czynników sukcesu działań przedsiębiorczych w wynajmowaniu miejsc noclegowych zaliczyć można: lokalizację obiektów, zachowanie czystości, bezpieczeństwo otoczenia i dostępność udogodnień.

Powrót do normalności po pandemii może być w sektorze Airbnb znacznie trudniejszy niż w hotelach, w których zachowanie bezpieczeństwa epidemiologicznego jest znacznie łatwiejsze do sprawdzenia i podlega ściśle określonym procedurom. Może to być czynnikiem ograniczającym konkurencję wobec hoteli i ułatwić hotelom przejęcie części gości korzystających do tej pory z usług Airbnb, które były znacznie tańsze od hotelowych.

Konkurencja cenowa po otwarciu hoteli i jej efekty są wielką niewiadomą w momencie, w którym pandemia jeszcze trwa. Polityka cen ma kluczowe znaczenie w działalności hoteli. Cena wpływa na frekwencję, od której uzależniony jest wskaźnik RevPar. Przy wysokiej wartości kosztów stałych (charakterystycznych dla hoteli) punkt krytyczny, przy którym zysk = 0, osiągnąć można przy wysokim wykorzystaniu potencjału (np. 50%). Stąd strategia poprzez cenę ma miejsce wtedy, kiedy kierownictwo hotelu dąży do wzrostu utargu metodą obniżki cen, licząc na to, że wzrost ilości zakupywanych usług będzie wyższy od spadku ceny. Niezwykle ważna jest reakcja konsumentów na zmiany cen. Twierdzi się, że konsumenci korzystają jednocześnie z informacji prywatnych, informacji uwzględniającej przeszłe zakupy i informacji o cenach konkurentów, aby podjąć decyzję, czy dokonać natychmiastowego zakupu, czy jeszcze poczekać na ewentualną obniżkę (Deneckere i Peck, 2012). Dlatego zarządzanie percepcją konsumentów jest kwestią podstawową w zarządzaniu przychodami (*revenue management* – RM). Są dwie różne formy dochodzenia do ceny optymalnej: wewnętrzna cena bazująca na pamięci konsumenta z poprzednich zakupów i cena powstała na podstawie warunków zewnętrznych, bazująca na stronach internetowych konkurentów (Kalyanaram i Winer, 1995).

Po ustaniu pandemii i otwarciu hoteli można oczekiwać poważnego osłabienia kondycji finansowej, a nawet spektakularnych bankructw. W tej sytuacji powstaje pytanie: jak najskuteczniej reklamować hotel po pandemii, aby nadrobić poniesione straty? Zgodnie z trendami występującymi w literaturze, reklama hotelu musi być sprzężona z wirtualną rzeczywistością (*virtual reality*) dotyczącą całego obszaru turystycznego (Bogicevic i in., 2019). Uważa się, że komercjalizacja smartfonów i tworzenie wirtualnego otoczenia pozwalają marketingowcom inspirować i angażować turystów jako aktywnych uczestników wirtualnej rzeczywistości, w której mogą doświadczać produktu i miejsca docelowego, nie wychodząc z domu. Celem tworzenia wirtualnej rzeczywistości jest powiązanie jej z zainteresowaniami,

pragnieniami i działaniami potencjalnych turystów, które winny zmierzać do wyboru destynacji (Yeh i in., 2017). Tak więc oczekiwania turystów przed aktem konsumpcji są traktowane jako pośrednie doświadczenie marki turystycznej, jako wewnętrzna, subiektywna odpowiedź na kontakt z wirtualnymi bodźcami dotyczącymi marki hotelu (Brakus, Schmitt i Zarantonello, 2009). W porównaniu do zdjęć, filmów i wirtualnych wycieczek 360° wirtualna rzeczywistość prezentuje hiperrealistyczne środowisko generowane komputerowo, które mogłoby wywołać silniejsze wyobrażenia umysłowe (*mental imagery*) ze względu na interaktywność i wzmocnienie poczucia obecności (Benford i in., 2001).

Tak więc podczas stopniowego uruchamiania hoteli niezbędne jest korzystanie z koncepcji VR (wirtualnej rzeczywistości). Szczególnie może być ona wykorzystana w strategii rozwoju hoteli i służyć pomocą turystom w wizualizacji podstawowych elementów marki (zakwaterowanie, środowisko). Dlatego doradza się marketingowcom rozwój platform VR, które wywołują obrazy i pozwalają konsumentom wyobrazić sobie siebie w świecie marki.

3. Co mogą i powinni zrobić hotelarze w czasach epidemii?

W dramatycznych okolicznościach, w jakich znalazły się hotele, trzeba zastanowić się nad możliwościami podejmowania działań, które pozwoliłyby zminimalizować straty spowodowane drastycznym spadkiem przychodów. W literaturze ostatnich miesięcy często pojawiają się zalecenia dla hotelarzy, wspierane nieraz wynikami przeprowadzonych badań. Wśród zaleceń na szczególną uwagę zasługują te, które dotyczą:

- doskonalenia procesu uczenia się organizacji,
- zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego,
- poprawy kondycji psychicznej pracowników,
- wprowadzenia i stosowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jak wiadomo, w warunkach pandemii większość hoteli na świecie zostało zmuszonych do rezygnacji z działalności i postrzega przyszłość z ogromną dozą niepewności (Gössling i in., 2020). Reakcję zarządzających hotelami na wybuch pandemii COVID-19 podzielono na cztery etapy. Etap pierwszy to początek zagrożenia, kiedy to Światowa Organizacja Zdrowia (World Health Organization) określiła początek nowej pandemii (WHO, 2020). Potem nadszedł okres krótkoterminowej adaptacji do zagrożenia (etap drugi). Dla przykładu, pierwszą reakcją konsumentów europejskich i amerykańskich na kryzys było ograniczenie planów wyjazdowych. Stali się oni znacznie bardziej ostrożni w wyborze lokalizacji i rodzaju usług noclegowych, z których korzystali w trakcie podróży. Następną fazą (etap trzeci) to planowanie długoterminowe, po to by zaadaptować się do zmieniających

się okoliczności. Ożywienie działalności hotelarskiej po pierwszej fali kryzysu zależy nie tylko od globalnego postępu w kontrolowaniu pandemii (początek akcji szczepień), ale także od zdolności menedżerów do reagowania na nastroje konsumentów. W czwartym etapie natomiast większy nacisk musi być położony na planowanie działalności po pandemii, w okresie ożywienia gospodarczego. Ważne jest także, by wyciągnięto wnioski z obecnego kryzysu dla działania w kolejnym kryzysie (Herédia-Colaço i Rodrigues, 2021).

Aby uniknąć katastrofalnych skutków ewentualnych kolejnych kryzysów, niezbędne jest udoskonalenie procesu uczenia się organizacji – planowania i zarządzania katastrofami. Twierdzi się, że czasy pocovidowe wymagają ponownego rozważenia modeli biznesowych, a następnie zmodyfikowania praktyk operacyjnych, zgodnie z nowymi wymogami rządowymi i oczekiwaniami konsumentów (Hall, Scott i Gössling, 2020). Zmodyfikowane praktyki dotyczą przede wszystkim procesów uczenia się organizacji. Zaadaptowanie tych procesów przez kierownictwo hoteli może pomóc przyswoić sobie umiejętności przetrwania przyszłych katastrof (Jiang i Ritchie, 2017). Podstawą tego przetrwania jest budowa odpornej organizacji (*resilience organisation*), czyli zdolnej do radzenia sobie z niepewnością (Lee, Vargo i Seville, 2013). Uważa się, że zdolności adaptacyjne, współpraca, innowacyjność i zasoby ludzkie są kluczowe dla zbudowania odpornej organizacji (Filimonau i De Coteau, 2020). Są one też podstawą projektowania odpowiednich strategii biznesowych (Anderson, 2006). Z kolei współpraca zakłada wymianę wiedzy i umiejętności (Hystad i Keller, 2008). Dla efektywnego zarządzania katastrofami konieczna jest zarówno współpraca interorganizacyjna (hotel z hotelem), jak i wewnątrzorganizacyjna (pracownik z pracownikiem).

Jednakże w warunkach pandemii największy nacisk położony jest na zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego zarówno klientom hoteli, jak i personelowi. W najnowszej literaturze wymienia się 7 zasad gwarantujących to bezpieczeństwo. Są to: higiena i ochrona, reorganizacja pracy w hotelu, reorganizacja usług zewnętrznych, inwestycje w technologię i innowacje, reorganizacja czasu oczekiwania klienta, szkolenia personelu oraz zaktualizowane sposoby komunikacji (Bonfanti, Vigolo, i Yfantidou, 2021). Uważa się, że menedżerowie muszą zmienić sposoby obsługi klienta. Obecnie priorytetem dla kierownictwa hoteli jest kreowanie doświadczeń satysfakcjonujących konsumentów, bez kompromisów w kwestiach bezpieczeństwa. Menedżerowie, w konsultacji z ekspertami medycznymi, modyfikują istniejące zasady bezpieczeństwa zdrowotnego i kreują nową normalność.

Jak twierdzą Tasci i Pizam (2020), bezpieczeństwo jest kompleksową koncepcją, która zawiera odpowiedź poznawczą i afektywną na konieczność reorganizacji pracy w hotelu. Stąd nawet w zamkniętych hotelach menedżerowie planują, jak osiągnąć pełną satysfakcję klienta w momencie ich ponownego otwarcia. W tym celu muszą być zrealizowane zasady bezpieczeństwa, o których była mowa.

Z przedstawionych rozważań można wysnuć cztery wnioski praktyczne:

1. W miejscach styczności z klientem trzeba się skupić na zwiększaniu kontroli, po to aby zmniejszyć do minimum ryzyko zakażenia. Szczególnie ważna jest styczność *dygital*, a więc z wykorzystaniem stron internetowych czy mediów społecznościowych. Dzięki nim gość jest informowany o środkach bezpieczeństwa podjętych przez hotel i może się upewnić, jak one działają. Poleca się także inwestycje w innowacje technologiczne umożliwiające meldowanie się w hotelu przez tablet czy smartfon. Wprowadzanie nowych sposobów kontaktowania się ma zwiększyć bezpieczeństwo i zredukować fizyczny kontakt między klientem a załogą.

2. W otoczeniu fizycznym należy wprowadzić w życie ogólne zasady, które pozwolą zapewnić odpowiednie środki higieny, a także procedury i instrukcje zapobiegania rozszerzaniu się COVID-19.

3. Należy zwracać szczególną uwagę na przestrzeganie dystansu społecznego w relacjach klient – personel i klient – klient. Nie oznacza to konieczności zaniebdywania tych kontaktów.

4. W przypadku otwarcia hoteli i napływu klientów 7 zasad, o których była mowa, nie powinno być wprowadzanych osobno. Menedżerowie muszą je łączyć przy formułowaniu *action plan*, biorąc pod uwagę wytyczne centralnych i lokalnych organizacji rządowych.

Skoro zasoby ludzkie mają kluczowe znaczenie w procesie budowania organizacji odpornej na skutki pandemii, to niezmiernie ważna jest kondycja psychiczna pracowników. W wyniku pandemii pracownicy stają w obliczu niepewności co do dalszej pracy, co wywołuje stres, ma wpływ na samopoczucie, zwiększa niepokój i poziom depresji (Aguiar-Quintana i in., 2021). Dlatego menedżerowie stają przed koniecznością zwiększenia odporności pracowników na stres wynikający z załamania gospodarczego. Można bowiem zdefiniować odporność (*resilience*) jako atrybut, który przeciwdziała negatywnym efektom stresu. W indywidualnym przypadku odporność jest definiowana jako osobista umiejętność przystosowania się do stresowej sytuacji (Chi i in., 2016). Inni autorzy definiują to pojęcie jako zdolność do regeneracji po doświadczeniu negatywnych emocji i umiejętność adaptacji do stale zmieniającego się otoczenia (Niitsu i in., 2017).

Dlatego ważne jest badanie związku między niepewnością pracy a poziomem realizacji zadań przez pracownika, z uwzględnieniem negatywnych (niepokój, depresja) i pozytywnych (odporność) czynników. Badania takie zostały przeprowadzone w Hiszpanii (Aguiar-Quintana i in. 2021). Ich wyniki pokazują, że niepewność zatrudnienia pracowników hoteli jest znacząco i dodatnio skorelowana z niepokojem i depresją, ale nie ma wpływu na samoocenę wykonania zadań. Ocena ta zależy od indywidualnych cech pracowników i od ich inteligencji emocjonalnej (Wu, 2011). Może się to odnosić do radzenia sobie ze stresem przez pracowników. Bardziej odporni na stres pracownicy będą

mogli lepiej niż mniej odporni przetworzyć negatywne efekty stresu w pracy na większą wydajność pracy.

Wynikają z tego wnioski dla menedżerów. Powinni oni podjąć niezbędne kroki do stworzenia sprzyjającego środowiska pracy, które pomogłoby zatrudnionym zmniejszyć niepokój i poziom depresji, a tym samym poprawić ich samopoczucie. Wzmacnianie odporności pracowników jest ważnym elementem w umacnianiu odporności organizacji, w łagodzeniu wpływu niepewności zatrudnienia na poziom depresji pracownika. Menedżerowie muszą zapewnić pracownikom poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Muszą też podjąć działania zmniejszające ryzyko zakażenia gości hotelowych przez COVID-19.

Umocnieniu odporności pracowników na stres podczas pandemii służy bez wątpienia wprowadzanie idei CSR (*corporate social responsibility*). Społeczna odpowiedzialność biznesu to konsekwentne zaangażowanie przedsiębiorstwa w prowadzenie praktyk etycznych, w rozwój ekonomiczny oraz poprawę jakości życia pracowników i społeczności lokalnej (Kim i in, 2020). CSR powinna ogniskować się na spełnianiu oczekiwań interesariuszy (Mishra i Modi, 2016). Można wyróżnić cztery kategorie tych interesariuszy: wewnątrzorganizacyjni (pracownicy, klienci i dostawcy), społeczność lokalna (mieszkańcy), instytucje (departamenty rządowe) i media (Font i Lynes, 2018).

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma wymiar ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Podstawą piramidy jest wymiar ekonomiczny (określa odpowiedzialność udziałowców za zyskowność i efektywność funkcjonowania firmy) oraz prawny (obowiązek stosowania się do regulacji prawnych). Wymiar etyczny określa odpowiedzialność za zachowania *fair*, niezależnie od postępowania zgodnego z prawem. Wreszcie wymiar filantropijny jest szczytem piramidy i dotyczy odpowiedzialności za angażowanie się w działania, które promują dobrobyt oraz przyjazne zachowania firmy wobec interesariuszy (Zhang, Xie i Morrison, 2021).

Dotychczasowe rozważania pozwalają dojść do wniosku, że CSR może odegrać pozytywną rolę w okresie pandemii i przyczynić się do utrzymania zatrudnienia w czasie kryzysu. Wynikają z tego niezbędne implikacje praktyczne.

Po pierwsze, kierownictwo hoteli powinno aktywnie wprowadzać wszelkie społecznie odpowiedzialne inicjatywy i promować pozytywne zachowania załogi poprzez wzmacnianie tożsamości organizacyjnej. Menedżerowie powinni inicjować działania wzmacniające reputację hotelu i angażować się w zewnętrzne akcje, takie jak darowizny czy ochrona środowiska. Trzeba też popierać wszelkie inicjatywy pracowników zmierzające do uczestnictwa w społecznie odpowiedzialnych działaniach. W kontekście pandemii kierownictwo hotelu musi zachęcać pracowników do uczestnictwa w akcjach charytatywnych, takich jak dostarczanie masek czy innych antypandemicznych produktów.

Po drugie, menedżerowie hoteli powinni stworzyć system gwarantujący bezpieczeństwo pracowników, wprowadzić jasne standardy bezpieczeństwa oraz wymaga-

nia dla każdego stanowiska pracy, a także zorganizować szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i prowadzić skuteczny nadzór. W ramach programu bezpieczeństwa należy ustanowić stabilny i skuteczny plan motywacyjny i plan nagradzania pracowników, m.in. za udzielanie pomocy kolegom w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa. Prowadzi to do kształtowania lepszych warunków bezpieczeństwa w miejscu pracy.

Po trzecie, menedżerowie powinni umacniać przywracanie wiary w siebie u pracowników, a z drugiej strony łagodzić negatywne emocje podczas kryzysu. Można to osiągnąć przez dostarczanie psychologicznych motywacji i gwarancji zatrudnienia dla pracowników, którzy podejmują bezpieczne zachowania. Menedżerowie powinni zwracać uwagę na doświadczenia emocjonalne pracowników i ich odporność psychiczną podczas kryzysu (Zhang, Xie i Morrison, 2021).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu wpływa nie tylko na bezpieczeństwo zatrudnionych, ale również na to, co nazwać by można „strategiczną filantropią” (*strategic philanthropy*) (Shin i in., 2021). Oddziałuje ona zarówno na wynik finansowy, jak i związane z nim decyzje konsumentów. Ogólnie rzecz biorąc, stosowanie zasad CSR przyczynia się do zwiększania rentowności, zmniejszania kosztów operacyjnych, większego zaangażowania personelu w poprawę związków z lokalną społecznością. Wszystko to przyczynia się do poprawy reputacji firmy i w konsekwencji zwiększenia jej wartości rynkowej (Li, Fu i Huang, 2015; Porter i Kramer, 2006). Tak więc wdrożenie zasad CSR pozytywnie wpływa na trzy grupy kluczowych interesariuszy: pracowników hotelu, klientów i lokalną społeczność. Ale strategiczna filantropia praktykowana podczas kryzysu może mieć także negatywny wpływ na wyniki hotelu. Trzeba bowiem pamiętać o potencjalnych zagrożeniach bezpieczeństwa pracowników i klientów wynikających z udostępniania pokoi dla pracowników służby zdrowia.

W ostatnim czasie badano, jakie zmiany zachodzą w oczekiwaniach klientów hoteli i ich percepcji dotyczącej świadczonych usług w różnych stadiach epidemii (Hu i in., 2021). Stwierdzono, że zagrożenie pandemią może także zmienić oczekiwania podróżnych. Szeroki wachlarz zmian w preferencjach podróżujących wynikających z doświadczenia, takich jak: poziom czystości, ocena obsługi, sposoby podawania śniadań, ujawnia się na etapie ostrego ryzyka zakażenia. W okresie pandemii podróżni kładą największy nacisk na dystans społeczny i higienę.

4. Podsumowanie

Z przeglądu rozważań literaturowych, a także z prezentowanych badań wynika, że podstawą przetrwania hoteli po pandemii są zdolności innowacyjne (zdolność do kreowania, poszerzania i modyfikacji zasobów). Hotelarstwo jest tym rodzajem działalności usługowej, w której innowacje nie odgrywają zasadniczej roli. Według cytowanych wyników badań, strategie innowacyjne realizuje i wprowadza

dza w życie mniej niż 1/3 hoteli, a wzorce innowacyjne zdominowane są przez użytkowników i dostawców. Kontakty z klientami po ponownym otwarciu hoteli sprawiają, że realizacja strategii innowacyjnych zależy głównie od zachowań innowacyjnych pracowników. Dlatego zadaniem priorytetowym menedżerów jest stworzenie warunków, w których pracownicy mogą uwolnić swój potencjał i podjąć ryzyko promowania ciekawych pomysłów. Jednym z nich jest tworzenie wirtualnej rzeczywistości, w której będą uczestniczyć potencjalni klienci i która zachęci ich do wyboru promowanej destynacji i usługodawców.

Swoją przyszłość po pandemii hotelarze kreują już w jej trakcie, kiedy hotele są jeszcze zamknięte. W tym czasie ich zachowania zależą od etapów pandemii. Początek zagrożenia wywołuje szok, następuje drastyczny spadek przychodów. Potem pojawiają się próby krótkoterminowej adaptacji do nowych warunków i stwarzania możliwości korzystania z tarcz osłonowych przygotowywanych przez rządy. Następnym etapem jest planowanie długoterminowe, które obejmuje już planowanie działalności po pandemii.

Podczas tych działań zwiększa się zdolność do radzenia sobie z niepewnością. Największego znaczenia nabiera, oprócz adaptacji do nowych warunków, także współpraca i innowacyjność. Na pierwszy plan wysuwa się bezpieczeństwo zdrowotne klientów i personelu. Może być ono zapewnione dzięki stosowaniu zasad higieny, inwestowaniu w technologię umożliwiającą przestrzeganie dystansu społecznego, reorganizacji pracy w hotelu, a także reorganizacji usług zewnętrznych.

W czasie pandemii szczególnego znaczenia nabiera dbałość o kondycję psychiczną pracowników. Sprzyjające środowisko pracy wzmacnia bowiem odporność pracowników. Stąd też kierownictwo hoteli powinno promować pozytywne zachowania pracowników, będące efektem umacniania tożsamości organizacyjnej. W tym trudnym okresie ogromną rolę odgrywa CSR. Angażowanie się hotelu w działalność filantropijną wpływa pozytywnie nie tylko na pracowników, ale także na potencjalnych klientów i społeczność lokalną.

Tak więc warunkiem przetrwania pandemii i utrzymania się na rynku po wznowieniu działalności jest innowacyjność i pobudzanie pracowników do aktywności. Może to pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, dzięki której powstanie możliwość przetrwania.

Bibliografia

- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M. C. i Pedersen, P. E. (2015). Innovation management practices in production – intensive service firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), 1-28. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500553>
- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Aranjo-Cabrera, Y. i Sanabria-Diaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of em-

- ployee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhbm.2021.102868>
- Alrawadieh, Z. i Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the starting accommodation sector. Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 28, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.001>
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry. Preparedness personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.007>
- Anderson, N., Potočník, K. i Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations. A state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bednarska, M., Gołembski, G., Markiewicz, E. i Olszewski M. (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne – ujęcie statyczne i dynamiczne*. PWE
- Benford, S., Greenhalgh, C., Rodden, T. i Pycock, J. (2009). Collaborative virtual environments. *Communications of the ACM*, 44(7), 79-85. <https://doi.org/10.1145/379300.379322>
- Bogicevic, V., Seo, S., Kandampully, J. A., Lin, S. Q. i Rudd N. A. (2019). Virtual reality presence as a preamble of tourism experience. The role of mental imagery. *Tourism Management*, 74, 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.009>
- Bonfanti, A., Vigolo, V. i Yfantidou, G. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on customer experience design. The hotel managers perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhbm.2021.102871>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. i Zarantonello, L. (2009). Brand experience. What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73, 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Brouder, P. (2020). Reset redux: Possible evolutionary pathways towards transformation of tourism in a COVID-19 world. *Tourism Geographies*, 22(3), 484-490. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928>
- Chen, W. J. (2011). Innovation of hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 462-494. <https://doi.org/10.1016/j.ijhbm.2010.07.006>
- Chi, P., Li, X., Du, H., Tam, C. C. i Zhao, J., Zhao, G. (2016). Does stigmatization wear down resilience? A longitudinal study among children affected by parental HIV. *Personality and Individual Differences*, 96, 159-163. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.001>
- Deneckere, R. i Peck, J. (2012). Dynamic competition with random demand and wostless search: A theory of price posting. *Econometria*, 80, 1185-1247. <https://doi.org/10.3982/ECTA8806>
- Dziedzic, E., Kachniewska, M. i Skalska, T. (2016). *Regionalny rachunek satelitarny turystyki*. Vistula
- Filimonau, V. i De Coteau D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222. <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>

- Font, X. i Lynes J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7-9), 2027-1042. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856>
- Gołembski, G. (2016). Innowacyjność w turystyce – oryginalność czy kopiowanie. W: M. Bednarska, K. Kowalska, J. Majewska, A. Niezgoda, M. Olszewski, N. Piechota, P. Zmysłony (red.), *Turystyka w ekonomii, ekonomia w turystyce* (ss. 11-19). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
- Gössling, S., Scott, D. i Hall, C. M. (2020). Pandemic tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Grissemann, W., Plank, A. i Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels. The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2012.10.005>
- Gunday, G., Ulosoy, G., Kilic, K. i Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gursoy, D., Chi, C. G. i Chi, O. H. (2020). *COVID-19 study 2 reports: Restaurant and Hotel customers sentiment analysis. (Report No 2)*. Carson College of Business. Washington State University.
- Hall, C. M., Scott, D. i Gössling, S. (2020). Pandemic transformation and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Han, H. i Hyun, S. (2018). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(3), 1437-1452. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1458857>
- Han, H., Lee, M. J. i Kim, W. (2018). Promoting towel reuse behavior in guests; a water conservation management and environmental policy in the hotel industry. *Business Strategy Environment*, 27(8), 1302-1312. <https://doi.org/10.1002/bse.2179>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Reace, D. i Winter S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organization*. Wiley – Blackwell Publ. Oxford.
- Herédia-Colaço, V. i Rodrigues, H. (2020). Hosting in turbulent times. Hotelier's perceptions and strategies to recover from COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102835>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H. i Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hsieh, Y. J. i Wu, Y. J. (2018). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era. Insights and research opportunities. *Computer in Human Behavior*, 95, 315-323. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>

- Hurley, R. T. i Hult, G. T. M. (1998). Innovation. Market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Hu, F., Teichert, T., Deng, Sh., Wu, Y. i Zhou, G. (2021). Dealing with pandemics: An investigation of the effects of COVID-19 on customers evaluation of hospitality services. *Tourism Management*, 85, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104320>
- Hystad, P. W. i Keller, P. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management*, 29(1), 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017>
- Jiang, Y. i Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediment and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>
- Kalyanaram, G. i Winer, R. S. (1995). Empirical generalization from reference price research. *Marketing Science*, 14(3), 161-169. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.14.3.G161>
- Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E. i Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about CSR: using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505>
- Lee, A. V., Vargo, J. i Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organization's resilience. *Natural Hazard Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lin, R. J., Chen, R. H. i Huang, F. H. (2014). Green innovation in the automobile industry. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 886-903
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on the firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.638712>
- Li, Y., Fu, H. i Huang, S. (2015). Does conspicuous decoration style influence customer's intention to purchase? The moderating effect of CSR practices. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.008>
- Martin-Rios, C. i Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>
- Mishra, S., i Modi, S. B. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), 26-46. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0013>
- Miles, J. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM System Journal*, 47(1), 115-128. <https://doi.org/10.1147/sj.471.0115>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. i Agha, R. (2020). The socio-economic implication of the coronavirus pandemic COVID-19. A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

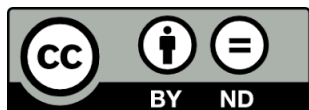
- Nicolau, J. L. i Santa-María M. J. (2013). The effect of innovation hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005>
- Niitsu, K., Honfek, J. F., Barron, C. R., Stoltenberg, S. F., Kupzyk, K. A. i Rice, M. J. (2017). A concept analysis of resilience integrating genetics. *Issues in Mental Health Nursing*, 38(11), 896-906. <https://doi.org/10.1080/01612840.2017.1350225>
- OECD, Eurostat (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed., OECD Publishing. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0>
- O'Shea, D. i Buckley, F. (2007). Towards an integrative model of creativity innovation in organization: A psychological perspective. *The Irish Journal of Psychology*, 28(3/4), 101-128. <https://doi.org/10.1080/03033910.2007.10446254>
- Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L. i Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
- Stevenson, H. Y. (1983). A perspective on entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*, 9
- Tajeddini, K. i Trueman, M. (2014). Perception of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62-77. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2012-0036>
- Tasci, A. D. i Pizam, A. (2020). An expanded nomological network of experiencescape. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 32, 999-1040. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0988>
- UNWTO (2020). *UNWTO briefing note – tourism and COVID-19*. Issue 2. Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284421916>.
- Valencia, N. J. C., Valle, R. S. i Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Wang, C. L. i Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities, a review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- WHO (2020). Pobrano 12 maja 2020 z: <https://www.who.int/publications>
- Wu, Y. C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: the role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 21-31. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.1.21>
- Yeh, C. H., Wang, Y. S., Li, H. T. i Lin, S. Y. (2017). The effect of information presentation modes of tourists responses in Internet marketing. The moderating role of emotions. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34, 1018-1032. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1276509>

- Zervas, G., Proserpio, D. i Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54, 687-705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>
- Zhang, J., Xie, Ch. i Morrison, A. M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 233-243
- Zopiatis, A. i Theocharous, A. L. (2018). Praxis: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004>

Hotel operations during and after the pandemic – a literature review

Abstract. The article aims to identify the consequences of the COVID-19 pandemic for the hotel sector, including losses resulting from hotel closures owing to lockdowns. Since lockdown-related losses have been incurred by hotels all over the world, the literature review focuses on methods of mitigating negative impacts of the pandemic on the hotel industry worldwide. The article highlights the role of innovation in the hotel industry, which largely depends on the innovative capabilities of its employees. The author focuses on actions aimed at reducing health risks to personnel and guests and on the importance of corporate social responsibility, i.e. practices and policies intended to have a positive influence on hotel employees, guests and the local community. The literature review reveals that innovative abilities (the ability to create, expand and modify resources) are necessary for the survival of hotels after the pandemic. The main task of hotel managers is to create conditions in which employees can show their potential and take the risk of promoting interesting ideas.

Keywords: pandemic, accommodation services, innovativeness, virtual reality, corporate social responsibility (CSR)



Copyright and license: This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivatives 4.0 International (CC BY-ND 4.0) License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>