

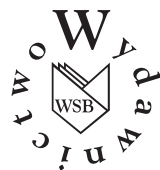
Studia Periegetica
2(38)/2022

Studia Periegetica

2(38)/2022

volume editors

Piotr Gryszel and Marek Nowacki



The WSB University in Poznań Press

Poznań 2022

Studia Periegetica 2(38)/2022

redaktorzy naukowi

Piotr Gryszel i Marek Nowacki



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2022

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief
Marek Nowacki (WSB University in Poznań, Poland)

Kolegium redakcyjne / Associate Editors
Arnold Bernaciak (WSB University in Poznań, Poland)
Agata Basińska-Zych (WSB University in Poznań, Poland) – sekretarz redakcji / Editorial Secretary,
e-mail: agata.basinska-zych@wsb.poznan.pl
Cecilia Lundberg (Åbo Akademi University, Finland)
Adrian Lubowiecki-Vikuk (SGH Warsaw School of Economics, Poland)

Rada naukowa / International Editorial Advisory Board
Alexander Adamovsky (Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine)
Ryszard Asienkiewicz (University of Zielona Góra, Poland)
Desmond Wee (Cologne Business School, Germany)
Thomas Fletcher (Leeds Beckett University, United Kingdom)
Wanda M. Gaczek (Poznań University of Economics and Business, Poland)
Brian King (The Hong Kong Polytechnic University, China)
Zygmunt Kruczek (University of Physical Education in Kraków, Poland)
Anne-Marie Lebrun (Université de Bourgogne, France)
Vanda Maráková (Matej Bel University in Banská Bystrica, Slovakia)
Małgorzata Ogonowska (Université de Paris, France)
Lina Pilelieniė (Vytautas Magnus University, Lithuania)
Tatjana Põlajeva (Tallinn University of Technology, Estonia)
Miroslava Pridalova (Palacky University, Olomouc, Czech Republic)
Lars Ryden (Uppsala University, Sweden)
Bruno Miguel Barbosa de Sousa (Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Barcelos, Portugal)
Ewa Szczepanowska (University of Szczecin, Poland)

Czasopismo znajduje się w wykazie czasopism naukowych Ministerstwa Edukacji i Nauki – **40 punktów** (komunikat z 1 grudnia 2021).
Czasopismo indeksowane w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN, BILGINDEX, Google Scholar, DOAJ, CrossRef, ERIH Plus, EBSCO, CEON.
Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Committee on Publication Ethics (COPE).
Lista recenzentów na stronie www.studia-periegetica.com oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

The journal included in the list of ranked scientific journals published by the Ministry of Education and Science – **40 points** (1 December 2021).
The journal indexed in: Index Copernicus, BazEkon, PBN, BILGINDEX, Google Scholar, DOAJ, CrossRef, ERIH Plus, EBSCO, CEON.
The journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Education and Science and Committee on Publication Ethics (COPE).
A list of referees is available at studia-periegetica.com and published in the last issue of the journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure
<https://studia-periegetica.com/resources/html/cms/FORAUTHORS>

Redaktorzy naukowcy (tematyczni) numeru / The volume's managing editors
Piotr Gryszel (Wrocław University of Economics and Business, Poland)
Marek Nowacki (WSB University in Poznań, Poland)

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / English texts revised by
Grzegorz Grygiel

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by
Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design by
Martyna Dawidziak

Wersja pierwotna – publikacja elektroniczna / Source version – electronic publication

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2022

ISSN 2658-1736

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. +48 61 655 32 48, +48 61 655 33 99
e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl
www.studia-periegetica.com, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Spis treści

Adam Jezierski

Determinanty satysfakcji z usług polskich hoteli – analiza ocen z Booking.com 9

Piotr Gryszel, Andrzej Rapacz

Innowacyjność restauracji działających w wybranych polskich miastach
w ocenie ich menedżerów 31

Witold Sadecki

Wpływ pandemii COVID-19 na podróże służbowe w branży
małych i średnich przedsiębiorstw 47

Nadia Esterhuyse, Nicola Wakelin-Theron, Ita Geysler

The optimal shift length for the resilient millennial chef 63

Hanna Łobejko

How small and medium-sized family enterprises in the tourism sector develop
inter-organisational relationships: a case study 81

Agnieszka Nowak, Zygmunt Kruczek

Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia .. 99

Mohamed Hanafy

A review of studies on the negative destination image 119

Siphathisiwe Caroline Mzobe, Logistic Makoni, Siyabulela Nyikana

Unlocking the potential of domestic tourism in uncertain times:
Lessons from the COVID-19 pandemic in South Africa 137

Wymogi edytorskie 159

Contents

Adam Jeziarski

Determinants of satisfaction with the services of Polish hotels –
an analysis of Booking.com scores 9

Piotr Gryszel, Andrzej Rapacz

Innovativeness of the restaurants operating in selected Polish cities
in the assessment of their managers 31

Witold Sadecki

The impact of COVID-19 on business travel in the small and medium-sized
enterprise sector 47

Nadia Esterhuyse, Nicola Wakelin-Theron, Ita Geysler

The optimal shift length for the resilient millennial chef 63

Hanna Łobejko

How small and medium-sized family enterprises in the tourism sector develop
inter-organisational relationships: a case study 81

Agnieszka Nowak, Zygmunt Kruczek

Building cross-border tourism brands: the case of EtnoCarpathia 99

Mohamed Hanafy

A review of studies on the negative destination image 119

Siphathisiwe Caroline Mzobe, Logistic Makoni, Siyabulela Nyikana

Unlocking the potential of domestic tourism in uncertain times:
Lessons from the COVID-19 pandemic in South Africa 137

Editorial requirements 157



ADAM JEZERSKI*

Determinanty satysfakcji z usług polskich hoteli – analiza ocen z Booking.com

Streszczenie. Satysfakcja klientów z oferowanych im usług jest kluczowa dla sukcesu każdego przedsięwzięcia biznesowego, szczególnie w sektorze turystycznym. Celem niniejszego artykułu jest analiza satysfakcji klientów polskich hoteli i zweryfikowanie, czy cechy charakterystyczne obiektów hotelowych różnicują zadowolenie ich gości. Badanie oparte zostało na danych zebranych z 2036 profili hoteli dostępnych na portalu Booking.com metodą web-scrapingu oraz poddane analizie ANOVA i obliczeniu współczynnika korelacji Pearsona w programie SPSS. Analiza wykazała, że poziom usług oferowanych przez polskie obiekty hotelarskie jest na zadowalającym poziomie. Satysfakcję polskich klientów najbardziej różnicują: kategoria hotelu, przynależność do sieci hotelowej oraz długość funkcjonowania. Niewielki wpływ na satysfakcję wykazano dla lokalizacji obiektu i jego wielkości. Charakterystyczna dla polskiego rynku hotelowego okazała się wyższa satysfakcja z jakości usług oferowanych przez hotele sieciowe w porównaniu do hoteli niezależnych oraz podobny poziom satysfakcji z jakości personelu. Artykuł wskazuje także na elementy wymagające działań ze strony osób zarządzających obiektami hotelarskimi w celu podniesienia satysfakcji ze świadczonych usług.

Słowa kluczowe: satysfakcja, hotele, Booking.com, web-scraping

Kody JEL: L83

Sugerowane cytowanie: Jezerski, A. (2022). Determinanty satysfakcji z usług polskich hoteli – analiza ocen z Booking.com. *Studia Periegetica*, 2(38), 9-30. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9188>

* Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (Polska), Instytut Przedsiębiorczości, e-mail: adam.jezerski@doctoral.uj.edu.pl, orcid.org/0000-0002-6462-837X.

1. Wstęp

Satysfakcja klientów z oferowanych im usług jest jednym z głównych celów każdego menedżera hotelu. To zadanie trudne przede wszystkim ze względu na szeroki wachlarz oczekiwań i wymagań, jakie pojawiają się w każdym obsługiwany przez hotele segmencie klientów (Herjanto i in., 2017). Z tego względu hotelarze powinni aktywnie poszukiwać źródeł informacji o czynnikach mających wpływ na ocenę satysfakcji z jakości usług oferowanych w ich obiektach (Dutko, 2016). Właściwe zrozumienie potrzeb klientów pozwala na lepsze dostosowanie produktu oferowanego przez hotele i może stanowić element przewagi konkurencyjnej na rynku. Aspekty te nabierają szczególnego znaczenia, gdy weźmie się pod uwagę pandemię COVID-19, która także nie pozostała bez wpływu na oczekiwania i poziom satysfakcji osób podróżujących (Srivastava i Kumar, 2021). Niemniej recenzje i oceny zamieszczane przez klientów w Internecie wciąż są istotnym źródłem informacji na temat satysfakcji lub jej braku (Song i in., 2022).

Determinanty satysfakcji klientów hoteli były już wielokrotnie poddawane badaniom i weryfikacjom (Abrate i in., 2011; Rabadán-Martín i in., 2020; Song i in., 2022; Xu i Li, 2016; Zemke i in., 2017). Wciąż jednak brak jednolitego stanowiska na temat wpływu cech obiektów hotelowych na satysfakcję ich gości. Zarówno Dina Zemke i in. (2017), jak i Inmaculada Rabadán-Martín i in. (2020) zwracają uwagę na konieczność rozszerzenia dotychczasowych badań na wszystkie kategorie hoteli zamiast koncentrowania się na poszczególnych segmentach rynku. Ali Ahani i in. (2019) wskazują, że potrzebne są dalsze badania nad ogólną satysfakcją z usług hotelowych. Na potrzebę ilościowego podejścia do oceny wpływu charakterystyki hoteli na satysfakcję z jakości usług zwrócili uwagę Panchapakesan Padma i Jiseon Ahn (2020). Wadą dotychczasowych badań jest natomiast skupienie się na rynkach amerykańskich i azjatyckich (Sánchez-Rebull i in., 2018; Song i in., 2022; Srivastava i Kumar, 2021). Szczególnie Maria Moreno-Perdigón i in. (2021) podkreślają, że istotna jest analiza rynku hotelarskiego jako całości – obejmująca wszystkie typy hoteli i destynacji turystycznych.

Z tego względu celem niniejszego badania jest zweryfikowanie, czy cechy charakterystyczne hoteli (takie jak kategoria gwiazdkowa, wielkość i lokalizacja) różnicują poziom satysfakcji klientów hotelowych w kontekście polskiego rynku hotelarskiego. Polska została wybrana jako przedmiot badania, gdyż jest dobrą reprezentacją rynków turystycznych Europy Środkowo-Wschodniej (Niewiadomski, 2015). Dane potrzebne do osiągnięcia tego celu zostały zebrane metodą web-scrapingu z portalu Booking.com i opracowane z wykorzystaniem analizy ANOVA i współczynnika korelacji Pearsona w programie SPSS. Artykuł stanowi wkład w dotychczasowy stan wiedzy na temat satysfakcji klientów hotelowych poprzez ukazanie zależności między jakością usług a cechami obiektów hotelar-

skich na reprezentatywnej próbie ponad 2000 polskich hoteli. Dodatkowo może posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych analiz poziomu satysfakcji klientów hotelowych w innych krajach Europy Wschodniej oraz poszerzenia rozważań na inne grupy determinant.

2. Przegląd literatury

2.1. Satysfakcja klientów hotelowych

Satysfakcja klientów hotelowych ściśle wiąże się z jakością usług hotelowych (Gołąb-Andrzejak, 2014). Padma i Ahn (2020) definiują satysfakcję jako różnicę między oczekiwaną jakością serwisu a rzeczywistymi doświadczeniami konsumentów. Z powodu różnych poziomów potrzeb poszczególnych grup klientów podobny poziom serwisu może być w różny sposób odbierany przez gościa hotelowego (Padma i Ahn, 2020). Podobnie satysfakcja jest definiowana przez Ahani i in. (2019), którzy analizują ją jako indywidualną ocenę każdego z konsumentów na temat produktu lub usługi, którą otrzymali, w kontekście informacji posiadanych przed jej zakupem. Edyta Gołąb-Andrzejak (2014) wskazuje, że satysfakcję klienta można zmierzyć na trzech poziomach: niezadowolenia (usługa była poniżej oczekiwań), zadowolenia (usługa pokryła się z oczekiwaniami klienta) oraz wysokiego zadowolenia (usługa przekroczyła oczekiwania klienta). Także Ewa Frankowska (2011) przyrównuje satysfakcję do zadowolenia, określając ją jako „rezultat różnicy pomiędzy postrzeganymi cechami usługi a oczekiwaniami klienta”. Istnieje wiele korzyści wynikających z pozytywnych doświadczeń klientów. Usatysfakcjonowani goście są postrzegani jako bardziej lojalni (Al-Msallam, 2015), bardziej skłonni do polecenia obiektu hotelarskiego swoim znajomym (Sijoria i in., 2019), mniej wrażliwi na cenę (Bolton i Myers, 2003) i częściej zainteresowani ponownym skorzystaniem z usług danego obiektu (Choi i Chu, 2001). Satysfakcja klientów hotelowych wpływa też pozytywnie zarówno na wyniki finansowe, jak i wyniki operacyjne hoteli (Andjelković i Vujić, 2019). Może też służyć jako wyznacznik efektywności pracy danego obiektu i być cennym źródłem informacji dla menedżerów hotelowych (Ahani i in., 2019).

Z tych powodów satysfakcja klientów obiektów hotelarskich jest często przedmiotem badań mających na celu ewaluację jej źródeł i siły wpływów. W tym kontekście Huimin Gu i Chris Ryan (2008) zidentyfikowali siedem czynników mających wpływ na satysfakcję klientów: komfort łóżka hotelowego, czystość obiektu, wielkość pokoju, położenie obiektu, poziom jakości obsługi, dostęp do dodatkowych usług oraz jakość dań i napojów. Na podstawie przeglądu literatury Maria-Victoria Sánchez-Rebull i in. (2018) wskazują, że najpopularniejszymi źródłami satysfakcji wydają się jakość usług oraz emocje towarzyszące klientom

w czasie pobytu. Xun Xu i Yibai Li (2016) wykazali też, że źródła satysfakcji mogą się różnić w zależności od kategorii i typu hoteli, które są analizowane. Badacze ci stwierdzili, że źródła satysfakcji są bardziej uniwersalne, natomiast źródła braku satysfakcji – mocniej powiązane z poszczególnymi typami obiektów hotelarskich. Również źródła satysfakcji mogą być różne w poszczególnych segmentach i grupach klientów hotelowych (Herjanto i in., 2017). Inne podłoża satysfakcji klientów wskazują Wagner Ladeira i in. (2016), którzy rozszerzają grupę potencjalnych czynników mających wpływ na satysfakcję klienta na jakość otoczenia obiektu hotelarskiego oraz wizerunek destynacji, w której hotel jest zlokalizowany. Zarówno klienci usatysfakcjonowani, jak i niezadowoleni skłonni są przy tym do dzielenia się swoimi doświadczeniami. Coraz częściej wykorzystywanym do tego medium są fora i media społecznościowe, a zamieszczane przez klientów opinie stają się elementami elektronicznego marketingu szeptanego (Rossmann i in., 2016).

2.2. Elektroniczny marketing szeptany

Elektroniczny marketing szeptany (ang. *electronic word of mouth*, eWOM) jest definiowany jako „cała nieformalna komunikacja skierowana do odbiorcy za pomocą narzędzi online i związana z przekazaniem opinii na temat jakości dóbr i usług” (Litvin i in., 2008). Podobnie do eWOM odnoszą się Chih-Lun Alan Yen i Chun-Hung Hugo Tang (2019), klasyfikując go jako „wszystkie pozytywne i negatywne opinie dostępne w Internecie zamieszczone przez przeszłych, teraźniejszych i przyszłych odbiorców danych usług lub produktów”. eWOM może występować w różnych formach w Internecie: długiej czy pisemnej (np. recenzje oraz opinie), numerycznej (skale ocen przy recenzjach) i dychotomicznej (kliknięcie przycisku „Polecam”) (Mishra i Satish, 2016). Nuria Huete-Alcocer (2017) podkreśla cztery cechy, które odróżniają eWOM od tradycyjnego marketingu szeptanego. Są to: trudniejsza do zweryfikowania wiarygodność przekazu, szeroka dostępność recenzji dla dużych grup odbiorców i wysoka szybkość ich rozprzestrzeniania się w sieci oraz łatwy dostęp do wielu źródeł eWOM (Huete-Alcocer, 2017). Łatwy dostęp do szerokiego wachlarza recenzji online sprawia, że eWOM jest wykorzystywany przez konsumentów do podejmowania decyzji zakupowych (Ayei i in., 2013). Ta zależność uwidacznia się zwłaszcza w momencie zakupu usług z uwagi na charakterystyczne dla nich niematerialność i nierozdzielność (Yen i Tang, 2019). Antoni Serra Cantallops i Fabiana Salvi (2014) twierdzą, że eWOM ma szczególnie silny wpływ w branży usług turystycznych, wskazując jednocześnie na duże znaczenie recenzji i opinii online dla obiektów hotelarskich. Podobne rezultaty otrzymali Riadh Ladhari i Mélissa Michaud (2015) oraz Mustafeed Zaman i in. (2016), wskazując na wysoki wpływ postów w mediach społecznościowych na decyzje klientów o wyborze miejsc noclegowych.

Menedżerom i kadrze zarządzającej obiektami hotelarskimi eWOM może służyć także jako potencjalne źródło informacji na temat pozytywnych i negatywnych elementów doświadczanych przez klientów hotelowych (Dutko, 2016). Podobnie Peter O'Connor (2010) wskazuje, że recenzje mogą sugerować, jakie elementy pobytu w hotelu miały największy wpływ na satysfakcję klientów. Może to stanowić podstawę przyszłych decyzji operacyjnych, które miałyby na celu minimalizację zidentyfikowanych luk jakościowych. Twierdzi jednak, że część negatywnych opinii pojawiających się online może być autorstwa konkurencji, i element ten powinien być brany pod uwagę przez osoby zarządzające eWOM w obiektach (O'Connor, 2010). Aby móc jednak właściwie wykorzystać dane płynące z eWOM, hotele powinny wprowadzić odpowiednie procedury monitoringu sieci (Tollinen i in., 2012). Mimo swej istotności element ten często jest pomijany w procesach zarządzania reputacją. Nora Barnes i Stephanie Jacobsen (2014) stwierdziły, że jedynie 2/3 firm w satysfakcjonujący sposób wykorzystywała eWOM pojawiający się na innych niż oficjalne profile firm. Właściwe zarządzanie reputacją online, np. poprzez odpowiadanie na pojawiające się recenzje, może powodować zarówno wzrost średnich ocen na portalach społecznościowych, jak i generować większą liczbę recenzji w przyszłości (Xie i in., 2016).

2.3. Booking.com

Booking.com to powstała w 1996 r. platforma pozwalająca na dokonywanie rezerwacji online pokoi hotelowych i innych miejsc zakwaterowania turystycznego. Obecnie platforma obsługuje rezerwacje w 43 językach i udostępnia ponad 28 milionów obiektów oraz miejsc noclegowych na całym świecie (Booking.com, 2022). Ponieważ jest to jeden z największych OTA (Online Travel Agencies), umożliwiających jednocześnie zamieszczanie recenzji pobytów, jest on bardzo dobrym źródłem danych zarówno dla konsumentów, menedżerów hotelarstwa, jak i dla badaczy (Mellinas i in., 2016). Booking.com służył m.in. jako źródło informacji na temat elektronicznego marketingu szeptanego, poziomu cen w branży hotelarskiej czy kreacji marki (Borges-Tiago i in., 2021). Co więcej, w odróżnieniu od drugiego najczęściej wykorzystywanego portalu w kontekście badań nad eWOM (TripAdvisora), Booking.com pozwala na zamieszczenie recenzji jedynie przez osoby, które dokonały rezerwacji pobytu za pomocą platformy. Jest to potencjalnie przyczyną różnic w wynikach badań prowadzonych równoległe na obu portalach (Martin-Fuentes i in., 2020).

Choć w metodyce wielu badań przyjmuje się, że Booking.com pozwala na ocenę satysfakcji z pobytu w skali od 1 do 10, to jest to niewłaściwe założenie (Mellinas i in., 2015). W rzeczywistości portal pozwala recenzentowi na ocenę zadowolenia z sześciu aspektów pobytu w danym obiekcie (personelu, udogod-

nień, czystości, komfortu, lokalizacji oraz stosunku ceny do jakości). Każdemu z wymienionych aspektów recenzent może przyznać jedną z czterech wartości: 2,5 (słaba), 5 (odpowiednia), 7,5 (dobra) lub 10 (wyjątkowa). Ocena końcowa jest zaś średnią arytmetyczną wymienionych ocen (Mellinas i in., 2015). W niektórych przypadkach piszący recenzje mają także możliwość oceny bezpłatnego Wi-Fi w obiekcie – w zależności od oferty danego miejsca noclegowego. Stosowanie takiej skali ocen powoduje, że hotele mogą być postrzegane jako lepsze, niż to wynika z recenzji klientów. Brak świadomości na temat polityki wyliczania ocen może mieć wpływ zarówno na decyzje konsumentów, jak i wyniki badań naukowych (Mellinas i in., 2016).

2.4. Hipotezy badawcze

Satysfakcja klientów może wynikać z różnych czynników. To, które aspekty obiektu noclegowego i które doświadczenia klientów najsilniej wpływają na pojawienie się satysfakcji, nie jest jednakowe dla wszystkich grup obiektów (Ren i in., 2015). Moreno-Perdigón i in. (2021) wskazują, że konieczne są dalsze badania w celu wykazania, czy elementy charakteryzujące obiekt będą różnicować poziom satysfakcji z poszczególnych elementów usługi. Manuel Rodríguez-Díaz i in. (2018) wykazali, że istnieje różnica między hotelami trzygwiazdkowymi a hotelami cztero- i pięciogwiazdkowymi w kontekście wpływu satysfakcji na strategie cenowe. Eva Martín-Fuentes i in. (2019) potwierdzili, że poziom satysfakcji z jakości usług oferowanych przez obiekty hotelarskie określany na podstawie oceny na TripAdvisorze jest skorelowany z kategorią posiadaną przez poszczególne hotele. Kategoria hotelu była także wykorzystana przez Graziano Abrate i in. (2011) do analizy polityk cenowych stosowanych przez hotele w sprzedażowych portalach online. Dlatego pierwsza hipoteza niniejszego badania brzmi:

H1: Kategoria hotelu różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

W kontekście różnego poziomu satysfakcji klientów z usług hotelarskich Moreno-Perdigón i in. (2021) weryfikowali, czy poziom usług świadczonych przez hotele należące do sieci różni się od usług hoteli niezależnych. Różne wyniki między tymi dwoma grupami hoteli zostały także uzyskane przez Snehasish Banerjee i Alton Chua (2016) w ramach analizy trendów ocen zamieszczanych na portalu TripAdvisor. Różnica w podejściu do oceny satysfakcji z jakości usług hoteli sieciowych i niezależnych była też analizowana przez Xun Xu i in. (2017). W związku z tym drugą hipotezą niniejszego badania jest:

H2: Przynależność hotelu do sieci hotelarskiej różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

Poziom satysfakcji klientów hotelowych był badany także przez pryzmat lokalizacji obiektu hotelowego. Położenie hotelu w mieście lub poza miastem było jedną z proponowanych determinant satysfakcji klientów hotelowych wyrażonej w mediach społecznościowych w badaniu Tomasza Napierały i Katarzyny Leśniewskiej-Napierały (2019). Lokalizacja była również wspomniana przez Xu i Li (2016) jako potencjalny czynnik uwzględniany w recenzjach przez usatysfakcjonowanych gości. Dlatego trzecią hipotezą badania jest:

H3: Lokalizacja hotelu różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

Kolejnym czynnikiem rozważanym w analizie branży hotelarskiej była długość funkcjonowania hotelu. Rabadán-Martín i in. (2020) użyli jej jako zmiennej niezależnej przy badaniach reputacji online i elektronicznego marketingu szeptanego w branży hotelarskiej. Wei-Ting Hung i in. (2010) brali pod uwagę długość funkcjonowania hotelu jako zmienną determinującą politykę sprzedażową i cenową stosowaną przez tajwańskie obiekty hotelowe. Zgodnie z tym czwarta hipoteza badania brzmi:

H4: Długość funkcjonowania hotelu na rynku hotelarskim jest skorelowana z poziomem satysfakcji klientów hotelowych.

Przy analizie działalności hotelu jako zmienna niezależna często brana jest pod uwagę również wielkość hotelu mierzona liczbą dostępnych pokoi lub miejsc noclegowych. William Frye i Daniel Mount (2007) analizowali wielkość przedsiębiorstwa hotelowego jako determinantę satysfakcji z pracy dyrektorów generalnych. Dla Woo Gon Kim i in. (2013) wielkość hotelu była jednym z czynników, które mogą wpływać na działalność operacyjną hoteli, a przez to na jakość świadczonych przez nie usług. Także Zemke i in. (2017) brali pod uwagę wielkość hotelu jako czynnik wpływający na wymiar funkcjonalności hoteli i mający bezpośrednie przełożenie na satysfakcję klientów. Wobec tego piątą hipotezą badania jest:

H5: Wielkość hotelu jest skorelowana z poziomem satysfakcji klientów hotelowych.

3. Materiały i metody

W celu weryfikacji zaproponowanych hipotez zostało przeprowadzone badanie ilościowe. Podejście takie było już wcześniej stosowane w badaniach nad satysfakcją klientów hotelowych (Banerjee i Chua, 2016; Moreno-Perdigón i in., 2021; Padma i Ahn, 2020). Pozwala ono objąć zakresem badań większe próby i uzyskać bardziej rzetelne wnioski dotyczące całych populacji (Padma i Ahn, 2020).

Dane zbierane były metodą web-scrapingu, czyli automatycznego pobierania informacji ze stron internetowych przy użyciu zaprogramowanych botów, które „korzystają” ze stron tak jak tradycyjny użytkownik. Web-scraping jest metodą

optymalną dla badań nad elektronicznym marketingiem szeptanym, gdyż portale rezerwacyjne i portale z recenzjami oparte są na powtarzalnych schematach, pozwalających na skuteczne gromadzenie danych (Jezierski, 2020). W niniejszym badaniu podstawowym oprogramowaniem użytym do przeprowadzenia procesu web-scrapingu była darmowa aplikacja Octoparse. Źródłem informacji o cechach polskich hoteli był Centralny Wykaz Obiektów Hotelowych prowadzony przez Ministerstwo Sportu i Turystyki, natomiast informacje o satysfakcji z usług hotelarskich zebrane zostały z portalu Booking.com, gdyż zamieszczane tam recenzje i oceny są autorstwa osób, których pobyty w hotelach zostały zweryfikowane przez portal (Martin-Fuentes i in., 2020).

W marcu 2022 r. za pomocą aplikacji Octoparse pobrana została aktualna baza hoteli działających w Polsce na dzień 1 marca 2022 r. Zgromadzone zostały informacje na temat 2817 obiektów obejmujące: nazwę hotelu, jego lokalizację, datę i wynik kategoryzacji, liczbę pokoi oraz liczbę miejsc noclegowych. Informacje na temat przynależności do sieci hotelowych uzyskano przez porównanie nazwy obiektów z listą polskich i zagranicznych sieci hotelowych przy użyciu funkcji programu Excel. Dane dotyczące satysfakcji klientów pobrano również w marcu 2022 r. z portalu Booking.com. Listę obiektów wygenerowano poprzez zaznaczenie filtra „Hotele” w menu Booking.com. Zebrana baza zawierała 3189 rekordów, obejmujących takie informacje, jak: nazwa obiektu, miejscowość, w jakiej zlokalizowany jest hotel, średnia ocena ogólna i średnia ocena dla dostępnych podkategorii (personel, udogodnienia, czystość, komfort, lokalizacja oraz stosunek ceny do jakości). Większa liczba hoteli w bazie Booking.com w porównaniu do CWOH wynika z faktu, że Booking.com traktuje część nieskategoryzowanych obiektów (takich jak apartohotele, resorty lub centra konferencyjne) jako obiekty hotelowe. W celu przefiltrowania otrzymanych wyników dokonano przypisania rekordów z Booking.com do rekordów z bazy CWOH za pomocą dodatku FuzzyLookup programu Excel. Za poziom odrzucenia podobieństwa uznano wartość 0,85 – zgodnie z podejściem Martin-Fuentes i in. (2019). Otrzymane pary skojarzeniowe zostały sprawdzone pod kątem występowania duplikatów i ręcznie poprawione w przypadku ich znalezienia. Końcowa baza danych poddana analizie zawierała 2036 rekordów. Niedopasowanie wszystkim hoteli z CWOH ich odpowiedników z Booking.com może wynikać z kilku powodów:

- braku posiadania przez hotel profilu na Booking.com,
- używania na Booking.com innej nazwy niż ta wpisana w CWOH,
- wpisania do Booking.com dużej miejscowości położonej obok hotelu, podczas gdy w CWOH wpisana jest dokładna miejscowość, w jakiej zlokalizowany jest hotel.

Analiza statystyczna została przeprowadzona w programie SPSS. W przypadku zmiennych niezależnych kategoryzacyjnych do zweryfikowania istnienia różnic między poszczególnymi próbami użyto analizy ANOVA oraz testów HDS. Takie

podejście z sukcesem zastosowali wcześniej Banerjee i Chua (2016). W przypadku zmiennych niezależnych ilościowych jako podstawową analizę wybrano współczynnik korelacji Pearsona, opierając się na doświadczeniach Tat Choi i Raymonda Chu (2001) oraz Danijeli Andjelković i Milana Vujicia (2019).

4. Wyniki

Ogólna satysfakcja klientów hotelowych z pobytów w polskich hotelach jest dość wysoka. Nawet biorąc pod uwagę zawiązujący sposób liczenia ocen przez portal Booking.com, średnia ocena wszystkich obiektów w Polsce na poziomie 8,5 wskazuje na wysoką satysfakcję z jakości usług świadczonych przez polskie hotele. Jak przedstawiono w tabeli 1, wśród ocen cząstkowych najlepiej oceniany jest personel hotelu ze średnim wynikiem 9,08, a najgorzej udogodnienia – na poziomie 8,41. Dowodzi to, że osoby zarządzające polskimi hotelami właściwie dobierają i szkolą personel bezpośrednio obsługujący gości. Jednak niska ocena udogodnień świadczy o mankamentach obiektów lub niskiej jakości wyposażeniu – powodem może być rzadkie przeprowadzanie remontów czy renowacji obiektów.

Tabela 1. Ogólny poziom satysfakcji klientów polskich hoteli

Miernik satysfakcji	Średnia	Odchylenie standardowe	N
Ocena ogólna	8,524	0,5299	2033
Personel	9,077	0,3704	2025
Udogodnienia	8,411	0,5862	2025
Czystość	8,872	0,5358	2025
Komfort	8,570	0,6333	2025
Stosunek ceny do jakości	8,459	0,5207	2025
Lokalizacja	8,840	0,5681	2025

Źródło: opracowanie własne.

H1: Kategoria hotelu różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

Liczba gwiazdek posiadanych przez hotel została ukazana jako element silnie różnicujący satysfakcję klientów hotelowych (tab. 2). Analiza ANOVA wykazała różnice pomiędzy kategoriami hotelowymi zarówno w ogólnej ocenie ($F = 62,879$; $p < 001$), jak i w przypadku ocen cząstkowych. Analiza HDS Tukeya ukazała dalsze różnice między hotelami. We wszystkich przypadkach (z wyjątkiem stosunku ceny do jakości) liczba gwiazdek była pozytywnie skorelowana z poziomem satysfakcji klientów. Warto podkreślić, że bieżące badanie wykazało nieistotne statystycznie

Tabela 2. Analiza ANOVA – kategoria hotelu

Liczba gwiazdek		Ocena ogólna	Personel	Udogodnienia	Czystość	Komfort	Stosunek ceny do jakości	Lokalizacja
ANOVA	<i>F</i>	62,879	9,424	109,942	62,923	125,202	4,484	41,837
	<i>p</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	<0,001
1*	średnia	8,03	8,87	7,80	8,40	7,90	8,26	8,49
	od. stand.	0,62	0,41	0,64	0,64	0,71	0,57	0,66
2*	średnia	8,30	9,02	8,10	8,64	8,20	8,41	8,71
	od. stand.	0,58	0,39	0,62	0,61	0,68	0,58	0,58
3*	średnia	8,52	9,09	8,39	8,87	8,55	8,49	8,80
	od. stand.	0,50	0,37	0,53	0,50	0,56	0,51	0,55
4*	średnia	8,74	9,12	8,75	9,09	8,93	8,47	9,04
	od. stand.	0,41	0,34	0,44	0,41	0,46	0,48	0,51
5*	średnia	8,86	9,11	8,88	9,25	9,17	8,42	9,33
	od. stand.	0,44	0,38	0,50	0,40	0,43	0,46	0,47
Istotnie statystyczne różnice wg testu HDS dla:	1*	2*,3*,4*,5*	2*,3*,4*,5*	2*,3*,4*,5*	2*,3*,4*,5*	2*,3*,4*,5*	3*,4*	2*,3*,4*,5*
	2*	1*,3*,4*,5*	1*,3*,4*	1*,3*,4*,5*	1*,3*,4*,5*	1*,3*,4*,5*	–	1*,4*,5*
	3*	1*,2*,4*,5*	1*,2*	1*,2*,4*,5*	1*,2*,4*,5*	1*,2*,4*,5*	1*	1*,4*,5*
	4*	1*,2*,3*	1*,2*	1*,2*,3*	1*,2*,3*	1*,2*,3*,5*	1*	1*,2*,3*,5*
	5*	1*,2*,3*	1*,2*	1*,2*,3*	1*,2*,3*	1*,2*,3*,4*	–	1*,2*,3*,4*

Źródło: opracowanie własne.

różnice między hotelami cztero- i pięciogwiazdkowymi w kategoriach: oceny ogólnej, personelu, udogodnień oraz czystości. Może to świadczyć o tym, że poziom satysfakcji klientów z usług hoteli najwyższych klas jest wyrównany. W analizie wyróżniał się też wynik hoteli pięciogwiazdkowych w kategorii stosunku ceny do jakości, gdzie oceny tego aspektu były na podobnym poziomie co w hotelach dwu-, trzy- i czterogwiazdkowych. Jedynie hotele z jedną gwiazdką miały statystycznie istotnie niższą ocenę w tej kategorii. Na podstawie przedstawionych wyników hipoteza 1 została potwierdzona.

H2: Przynależność hotelu do sieci hotelarskiej różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

Analiza ANOVA wskazała, że przynależność do sieci hotelowej różnicuje poziom satysfakcji klientów hotelowych w kilku aspektach. Jak widać w tabeli 3, wykazana została istotna statystycznie różnica między przynależnością hotelu do sieci a ogólną oceną obiektu ($F = 33,523$; $p < 0,001$). Hotele należące do sieci

otrzymywały oceny wyższe o średnio 0,20. Analiza wykazała brak zróżnicowania ocen w przypadku personelu ($F = 2,796$; $p = 0,096$) oraz stosunku ceny do jakości ($F = 2,727$; $p = 0,099$). Dane potwierdzają, że profesjonalne podejście obsługi do gościa hotelowego jest podobne w hotelach sieciowych i niezależnych. W kontekście ocen cząstkowych największe różnice w ocenie satysfakcji dotyczyły kategorii: komfortu ($F = 71,305$; $p < 0,001$), udogodnień ($F = 52,282$; $p < 0,001$) i lokalizacji ($F = 53,981$; $p < 0,001$). Wyniki te wskazują, że hotele należące do sieci oferują lepsze wyposażenie od hoteli niezależnych. Co więcej, takie hotele powstają w atrakcyjniejszych lokalizacjach. Biorąc pod uwagę wspomniane wyniki, hipoteza 2 została uznana za potwierdzoną.

Tabela 3. Analiza ANOVA – przynależność do sieci hotelowej

Przynależność do sieci hotelowej		Ocena ogólna	Personel	Udogodnienia	Czystość	Komfort	Stosunek ceny do jakości	Lokalizacja
<i>F</i>		33,532	2,769	52,282	41,576	71,305	2,727	53,981
<i>p</i>		<0,001	0,096	<0,001	<0,001	<0,001	0,099	<0,001
Niesieciowe	średnia	8,499	9,072	8,376	8,843	8,526	8,452	8,805
	od. stand.	0,012	0,009	0,014	,013	0,015	0,012	0,013
Sieciowe	średnia	8,703	9,113	8,659	9,073	8,878	8,509	9,082
	od. stand.	0,033	0,023	0,036	0,033	0,039	0,033	0,035
Różnica średnich		-0,204	-0,041	-0,283	-0,23	-0,352	-0,057	-0,277

Źródło: opracowanie własne.

H3: Lokalizacja hotelu różnicuje poziom satysfakcji klientów z usług hotelowych.

Badanie wykazało, że lokalizacja hotelu w niewielki sposób różnicuje satysfakcję klientów hotelowych, co pokazuje tabela 4. Analiza ANOVA wykazała brak istotnie statystycznej różnicy w ogólnej ocenie hoteli zlokalizowanych w miastach i poza nimi ($F = 2,019$; $p = 0,156$). Analiza poszczególnych ocen cząstkowych wykazała statystycznie istotne różnice jedynie w dwóch przypadkach: udogodnień ($F = 5,987$; $p = 0,014$) i lokalizacji ($F = 14,862$; $p < 0,001$). W przypadku lokalizacji hotele miejskie otrzymywały lepszą ocenę satysfakcji. Prezentowane badanie wskazuje, że oceniający mniejszą uwagę zwracają na walory estetyczne otoczenia (wyżej oceniane w hotelach położonych poza miastem), a większą – na dogodności dojazdu i bliskości atrakcji (częściej spotykanych w hotelach miejskich). Ze względu na wspomniane wyniki hipoteza 3 została odrzucona.

Tabela 4. Analiza ANOVA – lokalizacja hotelu

Lokalizacja hotelu		Ocena ogólna	Personel	Udogodnienia	Czystość	Komfort	Stosunek ceny do jakości	Lokalizacja
<i>F</i>		2,019	0,033	5,987	0,089	0,891	0,080	14,862
<i>p</i>		0,156	0,857	0,014	0,766	0,345	0,778	<0,001
Niemiejskie	średnia	8,558	9,080	8,477	8,879	8,597	8,466	8,740
	od. stand.	0,027	0,019	0,030	0,027	0,032	0,026	0,029
Miejskie	średnia	8,516	9,076	8,396	8,870	8,563	8,457	8,864
	od. stand.	0,013	0,009	0,014	0,013	0,016	0,013	0,014
Różnica średnich		0,042	0,004	0,081	0,009	0,034	0,009	-0,124

Źródło: opracowanie własne.

H4: Długość funkcjonowania hotelu jest skorelowana z poziomem satysfakcji klientów hotelowych.

Analiza korelacji wykazała wiele istotnych zależności między długością działania hotelu a oceną satysfakcji. Szczegółowe wyniki ukazuje tabela 5. W kontekście ogólnej oceny współczynnik Pearsona wyniósł $-0,28$ ($p < 0,001$), wskazując na znaczącą negatywną korelację między długością działalności hotelu a oceną satysfakcji z jakości oferowanych usług. Także w przypadku ocen cząstkowych widać istotne statystycznie zależności dla wszystkich kategorii z wyjątkiem lokalizacji (co nie jest zaskoczeniem, gdyż jest to element najmniej zmieniający się w czasie). Wszystkie stwierdzone zależności były istotne na poziomie $p < 0,001$ i wykazywały negatywną korelację. Długość funkcjonowania hotelu wydaje się najsilniej wpływać na niezadowolenie z komfortu ($r = -0,33$; $p < 0,001$) oraz udo-

Tabela 5. Współczynniki korelacji – długość funkcjonowania hotelu

Wiek	Ocena ogólna	Personel	Udogodnienia	Czystość	Komfort	Stosunek ceny do jakości	Lokalizacja
Korelacja Pearsona	$-0,275^{**}$	$-0,161^{**}$	$-0,314^{**}$	$-0,287^{**}$	$-0,328^{**}$	$-0,262^{**}$	$-0,041$
Istotność (dwustronna)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,063
<i>N</i>	2033	2025	2025	2025	2025	2025	2025

Źródło: opracowanie własne.

godnień ($r = -0,31$; $p < 0,001$). Wyniki te wskazują na konieczność inwestowania dodatkowych środków w renowację i remonty obiektów, by podwyższyć standard i poprawić stan wyposażenia obiektów. Biorąc pod uwagę wspomniane wyniki, hipoteza 4 została potwierdzona.

H5: Wielkość hotelu jest skorelowana z poziomem satysfakcji klientów hotelowych.

W przypadku wielkości hotelu analiza korelacji ukazała kilka ciekawych zależności. Z jednej strony współczynnik korelacji między liczbą pokoi a ogólną oceną okazał się nieistotny statystycznie ($r = 0,22$; $p = 0,38$). Z drugiej strony analiza wykazała zależność istotną statystycznie na poziomie $p < 0,001$ dla wszystkich ocen częściowych z wyjątkiem czystości. Jednakże współczynnik korelacji Pearsona nie przyjmował wysokich wartości dla stwierdzonych korelacji. Najsilniejsza zależność pojawiła się między wielkością hotelu a oceną personelu ($r = -0,15$; $p < 0,001$). Wynik ten sugeruje, że w dużych obiektach personel ma mniej okazji i czasu, by zaoferować indywidualny serwis, co przekłada się na mniejszą satysfakcję z interakcji gości hotelowych. Biorąc pod uwagę brak istotności statystycznej z ogólną oceną oraz niskie wartości korelacji z ocenami częściowymi, hipoteza 5 została odrzucona.

Tabela 6. Współczynniki korelacji – wielkość hotelu

Wielkość	Ocena ogólna	Personel	Udogodnienia	Czystość	Komfort	Stosunek ceny do jakości	Lokalizacja
Korelacja Pearsona	0,021	-0,152**	0,101**	0,036	0,117**	-0,113**	0,108**
Istotność (dwustronna)	0,338	<0,001	<0,001	0,102	<0,001	<0,001	<0,001
N	2024	2016	2016	2016	2016	2016	2016

Źródło: opracowanie własne.

5. Dyskusja

Analiza rezultatów badania pokazała, że wybrane cechy charakterystyczne hotelu mogą być dobrym predyktorem poziomu satysfakcji klientów z usług hotelowych. Liczba gwiazdek posiadanych przez hotel była czynnikiem silnie i pozytywnie wpływającym na satysfakcję gości. W tym ujęciu prezentowane badanie

potwierdziło niektóre wnioski z analizy Abrate i in. (2011), uwzględniając także – zgodnie z sugestią badaczy – inne europejskie rynki hotelowe. Warto przy tym zwrócić uwagę, że poziom satysfakcji często był podobny w przypadku hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych, co wskazuje, że polskie hotele czterogwiazdkowe oferują z reguły poziom ponadstandardowy, mogący rywalizować z ofertą obiektów pięciogwiazdkowych. Z drugiej strony hotele pięciogwiazdkowe wciąż wykazują przewagę w ocenie komfortu, co potwierdzają wnioski z badań Rodríguez-Díaz i in. (2018), którzy przy analizie hiszpańskich i marokańskich hoteli zauważyli podobieństwo między hotelami cztero- i pięciogwiazdkowymi. Jednocześnie analiza wyników oceny stosunku ceny do jakości pokazuje, że klienci polskich hoteli z reguły są świadomi jakości produktu, który wybierają, i uważają ceny usług hotelowych za adekwatne do ich jakości. Jedynym wyjątkiem są hotele najniższej kategorii. Różnicę tę można tłumaczyć tym, że hotele najniższej kategorii rywalizują często z obiektami nieskateryzowanymi, które mogą oferować podobny poziom usług za atrakcyjniejszą cenę. Z tego względu poziom satysfakcji klientów hotelowych jest zauważalnie niższy (choć wciąż na poziomie 8,26).

Jeśli chodzi o wpływ lokalizacji hotelu na satysfakcję klientów hotelowych, niniejsze badanie stanowi uzupełnienie analiz prowadzonych przez Napierałę i Leśniewską-Napierałę (2019). W ich opracowaniu położenie w mieście lub poza nim nie determinowało poziomu satysfakcji, co zostało potwierdzone w bieżącym badaniu. Badacze wskazali jednak na różnicę w ocenie satysfakcji w kontekście dostępu komunikacyjnego. Może to wyjaśniać różnicę w ocenie cząstkowej satysfakcji z lokalizacji, gdzie hotele miejskie otrzymywały średnio wyższe oceny. Warto dodać, że Napierała i Leśniewska-Napierała (2019) analizowali jedynie hotele w centralnej Polsce, podczas gdy niniejsze badanie ukazuje zależności dla całego polskiego rynku hotelowego, a jednocześnie prezentuje alternatywne spojrzenie na determinanty satysfakcji w porównaniu do Xu i Li (2016), którzy analizując recenzje amerykańskich hoteli, wskazali na dobrą lokalizację jako główną determinantę satysfakcji. Prezentowana analiza pokazuje, że taką determinantą nie będzie lokalizacja poza miastem, mimo walorów zdrowotnych i estetycznych. Wyjaśnienia tych różnic należałoby szukać wśród różnych wymagań co do lokalizacji obsługiwanych przez hotele segmentów.

Analizując wpływ przynależności hotelu do sieci, bieżące badanie pokazuje wyniki mocno odbiegające od dotąd prezentowanych w literaturze. Analiza wykazała, że polskie hotele niezależne są statystycznie istotnie gorzej oceniane w niemal wszystkich analizowanych kategoriach – z wyjątkiem personelu oraz stosunku ceny do jakości. Jest to wynik odmienny od tego, jaki uzyskali Moreno-Perdigón i in. (2021), także badając poziom satysfakcji klientów hotelowych na podstawie ocen na portalu Booking.com. To właśnie w kontekście poziomu obsługi przez pracowników oraz stosunku ceny do jakości hotele sieciowe wykazywały przewagę

nad hotelami niezależnymi. Wytlumaczeniem tak dużej różnicy w wynikach może być objęcie przez Moreno-Perdigón i in. (2021) badaniami hoteli w destynacjach wakacyjnych, podczas gdy bieżące badanie bierze pod uwagę cały rynek hotelarski w kraju. Jednocześnie, podobnie jak wskazywały wyniki analizy wpływu kategorii hotelu na satysfakcję, klienci polskich hoteli są bardziej świadomi produktu, który wybierają, i dlatego w podobny sposób oceniają aspekt stosunku ceny do jakości. Analizując także wyniki badań Banerjee i Chua (2016), można dostrzec różnicę w ocenie hoteli niezależnych między europejskim a polskim rynkiem hotelowym. Wspomniane badania wykazały, że to właśnie hotele niezależne w Europie otrzymują najwyższe oceny w porównaniu do hoteli sieciowych, podczas gdy niniejsza analiza dowiodła odwrotnej zależności. Ukazuje to odmienność polskiego rynku od Europy jako całości, gdzie goście hoteli sieciowych są bardziej usatysfakcjonowani oferowanymi im usługami. Z drugiej strony badanie to częściowo potwierdza wnioski Xu i in. (2017), którzy wskazali typ hotelu jako potencjalną determinantę braku satysfakcji u klientów hotelowych. Jednak i w tym przypadku personel był jednym z najsilniej różnicujących aspektów, co nie zostało wykazane w analizie polskiego rynku. Takie wyniki sugerują, że poziom wyszkolenia obsługi w obiektach niezależnych jest na podobnym poziomie jak w hotelach sieciowych.

Długość funkcjonowania hotelu okazała się elementem, który w znaczący negatywny sposób wpływał na poziom satysfakcji klientów hotelowych. Szczególny brak zadowolenia z poziomu komfortu i udogodnień pokazuje, że polskie hotele działające na rynku od dawna nie robią wystarczająco dużo, by zapewnić odpowiednią jakość swoich obiektów. Co więcej, ocena czystości była silnie negatywnie skorelowana z długością działalności hotelu, dowodząc, że hotele ze starszą infrastrukturą mają również problemy z utrzymaniem czystości. Wynik ten pokrywa się z rezultatami uzyskanymi przez Hung i in. (2010), którzy wykazali, że brak remontów i renowacji negatywnie wpływał na ocenę starszych hoteli – niezależnie od tego, jak dobra była ich polityka zarządzania reputacją online. Zależność ta była szczególnie istotna dla hoteli o wyższych kategoriach gwiazdkowych i oferujących pokoje za wyższą od średniej cenę. Uzyskane wyniki są jednak odmienne od wyników uzyskanych przez Rabadán-Martín i in. (2020) w analizie hiszpańskiego rynku hotelarskiego, gdzie długość funkcjonowania obiektów nie była zmienną determinującą ich ocenę w sieci. Raz jeszcze pokazuje to różnice między rynkami w Środkowo-Wschodniej i Zachodniej Europie.

Prezentowane badanie wykazało niewielki wpływ wielkości obiektu na poziom satysfakcji klientów, co pokrywa się z wynikami uzyskanymi przez Rabadán-Martín i in. (2020). Jedynym elementem, na który dość silnie wpływała wielkość obiektu, była satysfakcja z jakości obsługi przez personel hotelowy. Wytlumaczeniem takiej zależności jest możliwość większej personalizacji usług w mniejszych hotelach i z mniejszą liczbą klientów, którzy muszą być naraz obsłużeni przez

jednego pracownika. Brak korelacji oceny czystości z wielkością hotelu wskazuje natomiast, że duże hotele nie mają problemu z utrzymaniem dużych przestrzeni i często dodatkowych atrakcji na satysfakcjonującym poziomie sanitarnym. Bieżące badanie jest też dopełnieniem badań przeprowadzonych przez Kim i in. (2013), które wykazały, że choć wielkość hotelu może mieć wpływ na jego wyniki finansowe, to nie jest ona ściśle powiązana z poziomem satysfakcji klientów hotelowych.

6. Zakończenie i rekomendacje

Celem przedstawionego badania była weryfikacja cech charakteryzujących hotele, które mogą różnicować poziom satysfakcji klientów oceniany w internetowych recenzjach. Za pomocą analizy ANOVA i współczynnika korelacji Pearsona wykazano, że za determinanty poziomu satysfakcji z jakości usług hotelowych można uznać kategorię obiektu, przynależność obiektu do sieci oraz długość funkcjonowania hotelu. Brak lub znikomy wpływ został zidentyfikowany dla lokalizacji hotelu oraz jego wielkości określanej liczbą pokoi. Badania wykazały ogólnie satysfakcjonujący poziom usług oferowanych przez polskie hotele oraz duże podobieństwo w ocenie ofert hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych. Analiza dostępnych tekstów naukowych pokazała także, iż polski rynek hotelowy różni się znacznie w pewnych aspektach od rynków zachodnioeuropejskich oraz amerykańskich, szczególnie wyższej satysfakcji z jakości usług oferowanych przez hotele sieciowe w porównaniu do hoteli niezależnych, za to oferuje podobny poziom personelu we wszystkich badanych obiektach.

6.1. Implikacje teoretyczne

Z perspektywy teoretycznej dzięki dużej próbie badawczej, obejmującej zdecydowaną większość polskich hoteli, ukazane zostały zależności dla całego kraju, a nie tylko dla pojedynczych regionów lub typów obiektów, jak również różnice wpływu czynników charakteryzujących hotele pomiędzy polskim rynkiem hotelarskim a wynikami uzyskiwanymi w innych regionach. Biorąc pod uwagę, że uzyskane wyniki wykazywały silne i istotne statystycznie zależności, mogą one służyć za podstawę dalszych badań nad oceną satysfakcji klientów hotelowych. Niniejsze badanie jest także przykładem wykorzystania metody web-scrapingu w badaniach nad satysfakcją z produktów przedsiębiorstw na dużą skalę.

6.2. Implikacje praktyczne

Analiza determinant satysfakcji klientów ukazała pewne aspekty, na które powinny szczególnie zwrócić uwagę osoby zarządzające polskimi hotelami. Menedżerowie obiektów pięciogwiazdkowych powinni w swoich przekazach marketingowych poświęcić więcej uwagi na wyeksponowanie wartości dodanej związanej z pobytem w hotelach najwyższej kategorii. Powinni skupić się na elementach decydujących o komforcie pobytu klientów i zaletach lokalizacji hoteli. Osoby zarządzające hotelami, które funkcjonują na rynku od dłuższego czasu, powinny dokładnie analizować otrzymywane od klientów recenzje i weryfikować, czy obiekty, którymi zarządzają, nie wymagają dodatkowych inwestycji mających na celu odświeżenie wyposażenia i wnętrza. Z kolei menedżerowie dużych obiektów powinni poświęcić więcej czasu na szkolenia swoich pracowników i zweryfikować, czy obecnie stosowane procedury operacyjne nie wpływają negatywnie na odczucia gości. Osoby zarządzające hotelami położonymi poza miastami powinny zastanowić się nad wyeksponowaniem alternatywnych dla samochodu możliwości dotarcia do swoich obiektów, a także nad zainwestowaniem w środki transportu do hotelu dla niezmotoryzowanych gości. Wreszcie menedżerowie hoteli niezależnych powinni ocenić wachlarz oferowanych przez nie udogodnień, szczególnie w porównaniu do działających w pobliżu hoteli sieciowych.

6.3. Ograniczenia i przyszłe badania

Niniejsza analiza ma pewne ograniczenia, które mogą zostać zniwelowane w przyszłych badaniach. Po pierwsze, w badaniu determinant satysfakcji zostały wzięte pod uwagę jedynie czynniki związane ze stroną podaźową (cechy hoteli), a nie popytową (cechy demograficzne, segmenty). Przyszłe badania powinny pomóc odpowiedzieć na pytanie, jak poszczególne grupy klientów oceniają poziom swojej satysfakcji i czy poszczególne aspekty są bardziej istotne dla niektórych grup. Po drugie, badanie dotyczyło jedynie obiektów polskich i skategoryzowanych. Przyszłe analizy mogłyby uwzględnić obiekty nieskategoryzowane, także dostępne na portalu Booking.com, oraz rozszerzyć badanie na inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Po trzecie, badanie było ze swej natury badaniem ilościowym. Przyszłe próby obserwacji poziomu satysfakcji mogłyby zostać połączone z analizą tekstową recenzji, co pozwoliłoby na zawężenie kategorii mających wpływ na konkretne aspekty satysfakcji z jakości usług hotelowych.

Bibliografia

- Abrate, G., Capriello, A., i Fraquelli, G. (2011). When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry. *Tourism Management*, 32(4), 912-921. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.006>
- Ahani, A., Nilashi, M., Yadegaridehkordi, E., Sanzogni, L., Tarik, A.R., Knox, K., Samad, S., i Ibrahim, O. (2019). Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: The case of Canary Islands hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 331-343. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.014>
- Al-Msallam, S. (2015). Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Hotel Industry. *European Scientific Journal*, 1(9), 1857-7881
- Andjelković, D., i Vujić, M. (2019). The impact of service users' satisfaction on financial performance of hotel enterprises. *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja – TISC*, 4(1), 414-431. <http://www.tisc.rs/proceedings/index.php/hitmc/article/view/264>
- Ayeh, J. K., Au, N., i Law, R. (2013). "Do we believe in TripAdvisor?": Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437-452. <https://doi.org/10.1177/0047287512475217>
- Banerjee, S., i Chua, A. Y. K. (2016). In search of patterns among travellers' hotel ratings in TripAdvisor. *Tourism Management*, 53, 125-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.020>
- Barnes, N. G., i Jacobsen, S. L. (2014). Missed eWOM opportunities: A cross-sector analysis of online monitoring behavior. *Journal of Marketing Communications*, 20(3), 147-158. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797788>
- Bolton, R. N., i Myers, M. B. (2003). Price-based global market segmentation for services. *Journal of Marketing*, 67(3), 108-128
- Booking.com (2022). *O nas*. <https://www.booking.com/content/about.pl.html>
- Borges-Tiago, M. T., Arruda, C., Tiago, F., i Rita, P. (2021). Differences between TripAdvisor and Booking.com in branding co-creation. *Journal of Business Research*, 123, 380-388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.050>
- Choi, T. Y., i Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00006-8)
- Dutko, M. (2016). Feedback konsumencki. W: G.-W. Barbara, T. Szczepańska (Red.), *Biblia e-biznesu 2 Nowy Testament* (s. 499-526). Helion
- Frankowska, E. (2011). Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług. *Zeszyty Naukowe SGSP*, 41, 203-217
- Frye, W. D., i Mount, D. J. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6(2), 109-134. https://doi.org/10.1300/J171v06n02_06
- Gołąb-Andrzejak, E. (2014). Wpływ jakości usług hotelarskich na satysfakcję i kształtowanie lojalności gości hotelowych. *Marketing i Rynek*, 2(133), 1060-1067

- Gu, H., i Ryan, C. (2008). Chinese clientele at Chinese hotels-Preferences and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.10.005>
- Herjanto, H., Erickson, E., i Calleja, N.F. (2017). Antecedents of Business Travelers' Satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(3), 259-275. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1234954>
- Huete-Alcocer, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Physiology*, 8, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>
- Hung, W. T., Shang, J. K., i Wang, F. C. (2010). Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 378-384. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.09.001>
- Jeziński, A. (2020). Managing reputation on TripAdvisor – a case study of Cracow's hotel market. *Studia Periegetica*, 1(29), 9-27. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1216>
- Kim, W. G., Cho, M., i Brymer, R. A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 404-412. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.002>
- Ladeira, W. J., Santini, F. de O., Araujo, C.F., i Sampaio, C. H. (2016). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Satisfaction in Tourism and Hospitality. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(8), 975-1009. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1136253>
- Ladhari, R., i Michaud, M. (2015). EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.010>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., i Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Martin-Fuentes, E., Mateu, C., i Fernandez, C. (2020). The more the merrier? Number of reviews versus score on TripAdvisor and Booking.com. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 21(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429337>
- Martin-Fuentes, E., Mateu, C., i Fernández, C. (2019). Are users' ratings on TripAdvisor similar to hotel categories in Europe? *Cuadernos de Turismo*, 42, 305-316. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.13>
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., i Bernal García, J. J. (2015). Booking.com: The unexpected scoring system. *Tourism Management*, 49, 72-74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.019>
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., i Bernal García, J. J. (2016). Effects of the Booking.com scoring system. *Tourism Management*, 57, 80-83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.015>
- Mishra, A., i Satish, S. M. (2016). eWOM: Extant Research Review and Future Research Avenues. *VIKALPA – The Journal for Decision Makers*, 41(3), 222-233. <https://doi.org/10.1177/0256090916650952>

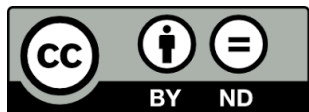
- Moreno-Perdigón, M. C., Guzmán-Pérez, B., i Ravelo Mesa, T. (2021). Guest satisfaction in independent and affiliated to chain hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102812>
- Napierała, T., i Leśniewska-Napierała, K. (2019). Geograficzne determinanty oceny jakości i popularności usług hoteli w centralnej Polsce. *Folia Turistica*, 53, 129-156
- Niewiadomski, P. (2015). International hotel groups and regional development in Central and Eastern Europe. *Tourism Geographies*, 17(2), 173-191. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.997278>
- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 19(7), 754-772. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.508007>
- Padma, P., i Ahn, J. (2020). Guest satisfaction i dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102318. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102318>
- Rabadán-Martín, I., Aguado-Correa, F., i Padilla-Garrido, N. (2020). Online reputation of 4- And 5-star hotels. *Tourism and Hospitality Management*, 26(1), 157-172. <https://doi.org/10.20867/thm.26.1.9>
- Ren, L., Zhang, H. Q., i Ye, B. H. (2015). Understanding Customer Satisfaction with Budget Hotels through Online Comments: Evidence from Home Inns in China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 16(1), 45-62. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.966299>
- Rodríguez-Díaz, M., Rodríguez-Díaz, R., Rodríguez-Voltes, A. C., i Rodríguez-Voltes, C. I. (2018). Analysing the relationship between price and online reputation by lodging category. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124474>
- Rossmann, A., Ranjan, K. R., i Sugathan, P. (2016). Drivers of user engagement in eWOM communication. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 541-553. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0013>
- Sánchez-Rebull, M. V., Rudchenko, V., i Martín, J. C. (2018). The antecedents and consequences of customer satisfaction in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Management*, 24(1), 151-183. <https://doi.org/10.20867/thm.24.1.3>
- Serra Cantallops, A., i Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
- Sijoria, C., Mukherjee, S., i Datta, B. (2019). Impact of the antecedents of electronic word of mouth on consumer based brand equity: a study on the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1497564>
- Song, Y., Liu, K., Guo, L., Yang, Z., i Jin, M. (2022). Does hotel customer satisfaction change during the COVID-19? A perspective from online reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 132-138. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.027>

- Srivastava, A., i Kumar, V. (2021). Hotel attributes and overall customer satisfaction: What did COVID-19 change? *Tourism Management Perspectives*, 40, 100867. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100867>
- Tollinen, A., Jarvinen, J., i Karjaluoto, H. (2012). Social Media Monitoring in the industrial Business to Business Sector. *World Journal of Social Sciences*, 2(4), 65-76
- Xie, K., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., i Lee, S.K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0290>
- Xu, X., i Li, Y. (2016). The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.003>
- Xu, X., Wang, X., Li, Y., i Haghghi, M. (2017). Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors. *International Journal of Information Management*, 37(6), 673-683. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.06.004>
- Yen, C.L.A., i Tang, C.H.H. (2019). The effects of hotel attribute performance on electronic word-of-mouth (eWOM) behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.006>
- Zaman, M., Botti, L., i Thanh, T.V. (2016). Weight of criteria in hotel selection : An empirical illustration based on TripAdvisor criteria. *European Journal of Tourism Research*, 13, 132-138
- Zemke, D.M.V., Chen, Y.S., Raab, C., i Zhong, Y.Y. (2017). Hotel design, guest satisfaction, and behavioural intentions. *Anatolia*, 28(3), 338-350. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1319868>

Determinants of satisfaction with the services of Polish hotels – an analysis of Booking.com scores

Abstract. Customer satisfaction is crucial to the success of any business venture, especially in the tourism sector. The aim of this article was to analyse the satisfaction of Polish hotel customers and to determine whether hotel characteristics differentiate their guests' levels of satisfaction. The study was based on data scraped from 2036 hotel profiles available on the Booking.com website, which were analysed using ANOVA and Pearson's correlation coefficients in the SPSS program. Generally, services offered by Polish hotels were assessed as satisfactory. The level of satisfaction of Polish customers is mostly differentiated by the hotel category, being part of a hotel chain and the length of time the hotel has been in operation. The hotel's location and its size were found to have a minor effect on the level of satisfaction. In general, the level of satisfaction with the quality of services offered by chain hotels was higher than that reported for independent hotels, while satisfaction with the quality of hotel staff was similar regardless of hotel type. The author concludes by indicating aspects that need to be addressed by hotel managers in order to increase the level of satisfaction with the services provided.

Keywords: satisfaction, hotels, Boking.com, web-scraping



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/>



PIOTR GRYSZEL*, ANDRZEJ RAPACZ**

Innowacyjność restauracji działających w wybranych polskich miastach w ocenie ich menedżerów

Streszczenie. W obliczu rosnącej konkurencji na rynku usług gastronomicznych w Polsce właściciele i/lub menedżerowie placówek oferujących ten rodzaj usług szukają innowacji jako sposobu zwiększenia przychodów i zysków, budowania przewagi konkurencyjnej czy poprawy wizerunku. Do tej pory problematyka innowacyjności branży gastronomicznej nie była przedmiotem wielu badań, szczególnie w Polsce. Badanie przedstawione w artykule stanowi próbę wypełnienia tej luki, chociaż wyłącznie w odniesieniu do restauracji, które są ważnym segmentem rynku gastronomicznego. Celem badania była ocena aktywności innowacyjnej restauracji działających w największych miastach naszego kraju. Podstawą oceny jest analiza opinii menedżerów tych placówek na temat wdrażania przez nich innowacji produktowych, marketingowych i procesowych. Dane zebrano w trakcie wywiadów CAWI realizowanych przy użyciu interaktywnego kwestionariusza, zaś do oceny aktywności innowacyjnej badanych restauracji wykorzystano metodę drzew klasyfikacyjnych, służącą do analizy danych wielowymiarowych.

Słowa kluczowe: innowacje, restauracje, drzewo klasyfikacyjne, poziom aktywności innowacyjnej

Kody JEL: C38, L83, M31, O32

Sugerowane cytowanie: Gryszel, P., i Rapacz, A. (2022). Innowacyjność restauracji działających w wybranych polskich miastach w ocenie ich menedżerów. *Studia Periegetica*, 2(38), 31-46. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9189>

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, e-mail: piotr.gryszel@ue.wroc.pl, orcid.org/0000-0002-5264-3468.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, e-mail: andrzej.rapacz@ue.wroc.pl, orcid.org/0000-0002-5144-1629.

1. Wstęp

Problematyka innowacji od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy. Żyjemy bowiem w dobie, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia innowacji jest kluczowym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Ich pozycja rynkowa, dalszy rozwój oraz sytuacja ekonomiczna zależą w dużym stopniu od otwarcia się na innowacje (Baily i in., 2006; Weerawardena i Mavondo, 2011; Gunday i in., 2011). Rosnąca konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania sposobów dostarczania dodatkowej wartości swoim klientom. Innowacje stały się zatem integralnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw, prowadzącym do poprawy ich wizerunku i pozycji na rynku (Kuratko i in., 2005; Drucker, 1985).

Dodatkowo wzrost znaczenia usług w gospodarce globalnej oraz gospodarkach poszczególnych krajów przyczynił się do większego zainteresowania praktyków i teoretyków problematyką innowacji w tym właśnie sektorze (Miles, 2005; De Jong i in., 2003; Becheikh i in., 2006). Gałąź ta obejmuje wiele dziedzin i dlatego podlega różnorodnym wpływom. Poszczególne rodzaje działalności usługowej mają swoją specyfikę, która wpływa na możliwość absorpcji innowacji (Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Hjalager, 2010; Ottenbacher, 2007; Pikkemaat i Peters, 2006).

W branżach sektora turystycznego, w których klienci oczekują wysoce zindywidualizowanych usług, tworzenie innowacji może być czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej (Novelli i in., 2006; Hult i in., 2004). Na korzystne powiązania związków między innowacjami a sukcesem rynkowym przedsiębiorstw zwraca się uwagę w wielu publikacjach (Agarwal i in., 2003; Kim i in., 2018). Przedmiotem intensywnych badań w tym zakresie jest od ponad dwóch dekad hotelarstwo, w mniejszym zaś stopniu rynek usług gastronomicznych (Hjalager, 2010; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Sandvik i in., 2014; Ottenbacher i Harrington, 2009; Stierand i in., 2014). Można zauważyć lukę w rozumieniu tego, jak innowacje wpływają na funkcjonowanie placówek gastronomicznych, a szczególnie restauracji (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Wiele restauracji, zwłaszcza tych zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (SMEs), ma ograniczony dostęp do zasobów (m.in. wysokiej jakości produktów, wykwalifikowanych szefów kuchni), co powoduje, że ich aktywność innowacyjna może ograniczać się do naśladowania innych podmiotów, zamiast tworzenia nowych produktów we własnym zakresie (Lee i in., 2016).

Celem artykułu jest ocena aktywności innowacyjnej restauracji działających w największych miastach Polski. Restauracje to placówki, które stanowią istotny

segment usług gastronomicznych w Polsce. Określa się go mianem rynku HoReCa, gdyż tworzy go segment gastronomii hotelowej (Ho), rynek restauracji (Re) oraz rynek cateringu (Ca). Badaniem objęto menedżerów restauracji funkcjonujących w sześciu największych – pod względem liczby ludności – miastach Polski. Przeprowadzono je w grudniu 2019 r. (przed wybuchem pandemii COVID-19), korzystając z panelu badawczego Centrum Badawczo-Rozwojowego BioStat z siedzibą w Rybniku. W badaniu wykorzystano metodę wielowymiarową, jaką są drzewa klasyfikacyjne.

Przyjęta w badaniu metoda oraz jego wyniki stanowią podstawę weryfikacji hipotezy badawczej, która brzmi: Aktywność innowacyjna restauracji działających w dużych miastach Polski wykazuje znaczne zróżnicowanie. Zróżnicowanie to jest inne w odniesieniu do poszczególnych typów innowacji (technologicznych i nietechnologicznych).

2. Istota innowacji w gastronomii

Współcześnie innowacje stanowią ważny przejaw aktywności m.in. podmiotów gospodarczych. Gwałtowne zmiany preferencji i oczekiwań klientów mają istotny wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. W coraz większym stopniu dotyczy to także podmiotów świadczących usługi gastronomiczne.

W odniesieniu do działalności gastronomicznej innowacje można postrzegać jako pomysły, praktyczne działania lub produkty, które wdrożone w placówce rozwiązują problemy oraz oceniane są przez konsumentów jako nowości (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Innowacje w gastronomii definiowane są także jako wszelkie nowości wprowadzane przez restauratorów, bez względu na to, czy są to nowości absolutne, czy względne, polegające na odtworzeniu lub adaptacji produktów bądź usług oferowanych przez konkurentów (Johannesen i in., 2001; Linton, 2009). W badaniach poświęconych innowacjom w gastronomii podkreśla się, że dzięki nim placówki stają się bardziej atrakcyjne dla klientów, przyciągają konsumentów, co ma wpływ na ich zyskowność (Ottenbacher i Gnoth, 2005; Ottenbacher i Harrington, 2009).

W nawiązaniu do Oslo Manual można w działalności gastronomicznej przyjąć podział innowacji na technologiczne (tj. produktowe i procesowe) oraz nietechnologiczne, czyli organizacyjne i marketingowe (Podręcznik Oslo, 2005). Innowacja produktowa obejmuje wprowadzenie na rynek towarów lub usług, które są nowe lub istotnie ulepszone jeśli chodzi o ich cechy lub zastosowanie. Koncentruje się ona na unikalności i nowości, cechującej wprowadzony na rynek produkt. Z kolei innowacja procesowa jest elementem innowacyjności technologicznej i może dotyczyć zastosowania nowoczesnych technologii w procesach związanych

z wprowadzaniem produktów na rynek, jak i tych związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Do innowacji procesowych zalicza się także nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje organizacyjne dotyczą najczęściej wdrażania nowych metod organizacyjnych, wcześniej niestosowanych w danym przedsiębiorstwie. Mogą one stanowić czynnik wspierający innowacje w obrębie procesów i produktów, a co więcej, mogą mieć wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast innowacje marketingowe, określane też mianem rynkowych, odnoszą się do aktywności przedsiębiorstwa związanej z działaniami marketingowymi. Działania te obejmują istotne zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu oraz metodach kształtowania cen wyrobów i usług (GUS, 2012).

W działalności gastronomicznej ważnym obszarem aktywności są innowacje produktowe. Właściciele placówek gastronomicznych dokonują zmian w ofercie, uwzględniając aktualne trendy na rynku gastronomicznym, proponując klientom menu odpowiadające ich oczekiwaniom. Oznacza to oferowanie m.in. potraw zawierających składniki postrzegane przez klientów jako zdrowsze (np. wegetariańskie, wegańskie, o niskiej zawartości tłuszczu, bezglutenowe) (Gagić, 2016; Poulston i Yiu, 2011; Rowe, 2010) lub z dodatkiem składników prozdrowotnych, bez alergenów, mięsa roślinne itp.

Innowacje produktowe w gastronomii wymagają jednak zaangażowania różnych elementów systemu dotyczącego żywności. Chodzi o system obejmujący rozwój nowych składników stanowiących podstawę tworzenia nowych potraw, rozwój metod przechowywania żywności oraz nowych metod pakowania (Capitaniao i in., 2010). Sukces rynkowy placówek gastronomicznych zależy jednak nie tylko od wprowadzania do ich oferty nowych potraw i napojów, lecz także od pozostałych rodzajów innowacji wdrażanych przez nie w różnym stopniu (Lee i in., 2016).

Ważnym obszarem aktywności innowacyjnej placówek gastronomicznych są innowacje procesowe. Polegają one na wdrażaniu nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji potraw, nowych lub ulepszonych sposobów świadczenia usług w tych placówkach. Obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki i technologie wykorzystywane w produkcji kulinarnej, zaopatrzeniu czy obsłudze klientów. Innowacje te pozwalają zwiększyć zysk placówek gastronomicznych poprzez poprawę wydajności pracy i redukcję kosztów funkcjonowania (Johnes i Davies, 2000; Robinson i in., 2005).

Coraz większe znaczenie w gastronomii zyskują też innowacje marketingowe. Obejmują one istotne zmiany w metodach oddziaływania na rynek. Dotyczą kształtowania nowych relacji z klientami oraz podmiotami mikro- i makrootoczenia. Wyrazem tych zmian jest koncepcja budowania relacji z klientami. W tym celu wykorzystuje się media społecznościowe, które służą także promocji placówek gastronomicznych, budowaniu ich tożsamości, pozycjonowaniu marki w świadomości klientów i budowaniu zaufania gości, oraz wdraża się programy

lojalnościowe (Hwang i in., 2011). Można powiedzieć, że dobrze zaprojektowana strona www placówki oraz umiejętnie wykorzystywane media społecznościowe mogą pomóc restauratorom rozwijać markę i pozyskiwać nowych klientów.

Wdrażanie innowacji przez placówki gastronomiczne wymaga znajomości ich potencjału innowacyjnego rozumianego jako zdolność tych placówek do kreowania, adaptowania i wprowadzania na rynek innowacji, we wszystkich ich wymiarach. Mają one być pochodną kultury organizacyjnej placówki, relacji z klientami oraz tworzenia warunków do rozwoju kreatywności pracowników.

3. Metodologia badań

Biorąc pod uwagę specyficzne cechy działalności gastronomicznej oraz różne podejścia do zagadnienia innowacji w usługach, otwarty pozostaje problem pomiaru poziomu innowacyjności. Przeglądu wyników badań dotyczących innowacyjności w turystyce i hotelarstwie dokonała Doris Gomezelj Omerzel, analizując ponad 150 publikacji podejmujących tę problematykę (Gomezelj Omerzel, 2016). W publikacjach tych gastronomia traktowana jest jako część działalności hotelarskiej.

Innowacyjność w gastronomii może być oceniana z perspektywy podażowej (uwzględniającej poglądy i opinie właścicieli, menedżerów i pracowników placówek gastronomicznych) oraz popytowej (klientów). Okazuje się, że znacznie częściej badano innowacyjność podmiotów sektora turystycznego z perspektywy podażowej (Kim i in., 2018). Prawie 60% publikacji z zakresu innowacji w gastronomii dotyczy tej problematyki (Gomezelj Omerzel, 2016). Niniejszy artykuł wpisuje się więc w ten trend, badając innowacyjność restauracji w ujęciu podażowym. Innowacyjność restauracji rozważana jest z punktu widzenia menedżerów tych placówek. Podobne badania przeprowadzili Craig Lee i in. (2016) dla restauracji australijskich, Snježana Gagić (2016) dla restauracji serbskich (regionu Wojwodiny) oraz Izabela L. Sandvik i in. (2014) dla norweskich hoteli. W badaniach tych wykorzystano modelowanie równań strukturalnych. Także w tym badaniu, dotyczącym innowacji w restauracjach działających w sześciu największych miastach w Polsce, uwzględniono wspomnianą perspektywę podażową (opinie menedżerów) oraz wykorzystano metodę wielowymiarową, jaką są drzewa klasyfikacyjne.

Wobec braku wiarygodnego operatu losowania zdecydowano się na zastosowanie nieprobabilistycznych technik doboru próby (Mellenbergh, 2019; Valliant i in., 2018). Przy określaniu wielkości próby nieprobabilistycznej w badaniu niewyczerpującym uwzględniono zalecenie, że próba nie może być mniejsza niż 30 ani większa niż 500 respondentów (Sue i Ritter, 2007).

Badanie innowacyjności restauracji w największych miastach w Polsce przeprowadzono w grudniu 2019 r. na próbie 250 restauracji, wybranych z panelu badawczego Centrum Badawczo-Rozwojowego BioStat z siedzibą w Rybniku. W tym celu wykorzystano metodę CAWI (Computer-Assisted Web Interview) oraz interaktywny kwestionariusz. Zbadano opinie właścicieli i menedżerów restauracji działających w sześciu największych pod względem liczby mieszkańców polskich miastach: Warszawa (42 restauracje), Kraków (42), Łódź (41), Wrocław (41), Poznań (42) i Gdańsk (42). Badaniem nie objęto tzw. małej gastronomii, tj. kawiarni, barów i innych typów placówek gastronomicznych. Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

Wśród 250 restauracji wyróżniono placówki innowacyjne i nieinnowacyjne. Za innowacyjne uznano restauracje, których menedżerowie zaznaczyli w kwestionariuszu ankietowym co najmniej jedną z dwóch odpowiedzi dotyczących działań proinnowacyjnych, tj. „Obserwujemy nowe trendy na rynku gastronomicznym i wprowadzamy nowości do oferty” lub „czynimy tak czasami”. Z kolei za nieinnowacyjne uznano restauracje, których menedżerowie zaznaczyli odpowiedź: „Nie wprowadzamy innowacji, trzymamy się sprawdzonej oferty”. Restauracje scharakteryzowano z wykorzystaniem 9 zmiennych objaśniających (3 zmienne nominalne i 6 zmiennych metrycznych), a mianowicie:

- forma organizacyjno-prawna prowadzonej restauracji (jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka osobowa),
- organizacja prowadzonej działalności gospodarczej (samodzielna placówka, restauracja korporacyjna, placówka działająca w obiekcie hotelarskim),
- wielkość placówki mierzona liczbą zatrudnionych,
- czas funkcjonowania placówki na rynku,
- liczba miejsc konsumenckich w restauracji,
- liczba innowacji produktowych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (katalog obejmował 9 możliwych odpowiedzi, tj.: nowe dania, dania zmodyfikowane, kuchnie innych narodów, potrawy sezonowe, nowe usługi, np. koncerty, spotkania literackie, odczyty, prelekcje, muzyka na żywo, dieta pudełkowa, nowe, specjalne dania – dla alergików, wegetarian, wegan, osób na diecie, zdrowa żywność oraz inne, wskazane przez respondentów),
- liczba innowacji marketingowych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (8 możliwych odpowiedzi, tj.: zmiany w logo firmy i kolorystyce wystroju, aktywność w portalach internetowych, zintensyfikowane klasyczne działania reklamowe, karty stałego klienta i programy lojalnościowe, imprezy promocyjne organizowane przez firmę, strategie cenowe lub nowe godziny otwarcia, animacje/degustacje, nowa lokalizacja zakładu, udział w ogólnopolskich systemach sprzedaży, np. pyszne.pl, oraz inne, wskazane przez respondentów),
- liczba innowacji organizacyjnych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (7 możliwych odpowiedzi, tj.: zmiany w sposobie zamawiania i płat-

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej – restauracje (N = 250)

Kategoria	Wyszczególnienie	Liczba
Forma organizacyjno-prawna prowadzonej restauracji (firmy)	jednoosobowa działalność gospodarcza	82 (32,8%)
	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	111 (44,4%)
	spółka akcyjna	0 (0%)
	spółka osobowa	57 (22,8%)
	inna	0 (0%)
Organizacja prowadzonej działalności gastronomicznej	samodzielna placówka gastronomiczna	138 (55,2%)
	restauracja korporacyjna (sieć, franczyza)	62 (24,8%)
	placówka w obiekcie hotelarskim	50 (20,0%)
	inne	0 (0%)
Rok powstania placówki	przed 1990	4 (1,6%)
	1990-1994	36 (14,4%)
	1995-1999	36 (14,4%)
	2000-2004	44 (17,6%)
	2005-2009	44 (17,6%)
	2010-2014	56 (22,4%)
	2015-2019	30 (12,0%)
Siedziba restauracji	Warszawa	42 (16,8%)
	Kraków	42 (16,8%)
	Łódź	41 (16,4%)
	Wrocław	41 (16,4%)
	Gdańsk	42 (16,8%)
	Poznań	42 (16,8%)
Liczba miejsc konsumenckich	do 20	20 (8,0%)
	21-50	57 (22,8%)
	51-100	78 (31,2%)
	101-150	50 (20,0%)
	151-200	32 (12,8%)
	ponad 200	13 (5,2%)
	Liczba zatrudnionych	do 9 pracowników
10-49 pracowników		152 (60,8%)
50-249 pracowników		13 (5,2%)
250 i więcej pracowników		2 (0,8%)

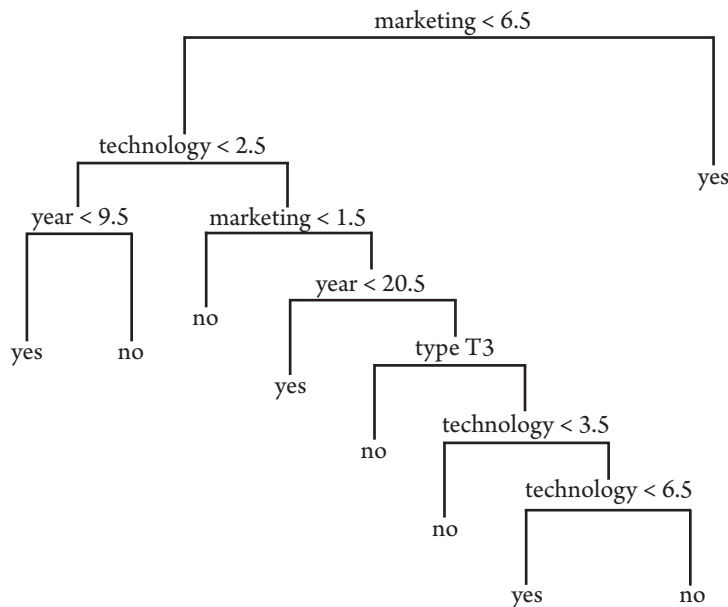
Źródło: opracowanie własne.

ności, catering i dostawa potraw, nowe wyposażenie lokalu, jakość ubioru, estetyka obsługi, otwarta kuchnia, przygotowywanie dań na oczach klientów, food truck podczas festynów i imprez oraz inne, wskazane przez respondentów),

– liczba innowacji technologicznych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (8 możliwych odpowiedzi, tj.: wymiana sprzętu kuchennego

i zakup nowych urządzeń, nowe oprogramowane do obsługi systemu sprzedaży lub aplikacja sprzedażowa, wprowadzenie nowego typu zastawy stołowej, proekologiczne podejście do wyposażenia, np. rezygnacja z plastiku, nowe receptury i technologia przygotowywania dań (fit, eko), oraz inne, wskazane przez respondentów).

Do analizy zmiennych wykorzystano model w postaci drzewa klasyfikacyjnego i funkcję *tree* pakietu o tej samej nazwie (Ripley, 2019). Najpierw zbudowano model w postaci drzewa klasyfikacyjnego dla wszystkich zmiennych objaśniających. Aby uzyskać kompromis między złożonością modelu i jego jakością, zastosowano metodę przycinania krawędzi (*pruning*). Oznaczało to wyeliminowanie z modelu mniej znaczących zmiennych (pierwotnie drzewo klasyfikacyjne składało się z 16 węzłów końcowych, a po przycięciu krawędzi miało tylko 9 takich węzłów). Model w postaci przyciętego drzewa klasyfikacyjnego ma wprawdzie nieco większy błąd klasyfikacji, ale można go uznać za akceptowalny. Na rys. 1 przedstawiono drzewo klasyfikacyjne wykorzystujące cztery zmienne objaśniające.



Rys. 1. Przycięte drzewo klasyfikacyjne dla zbioru analizowanych restauracji

Źródło: opracowanie własne wykorzystujące środowisko R (R Core Team, 2021).

4. Aktywność innowacyjna restauracji w świetle wyników badań

Na podstawie przeprowadzonego badania dla drzewa klasyfikacyjnego (rys. 1) wyróżniono cztery segmenty restauracji działających w największych miastach Polski, wykazujących jednocześnie znaczną aktywność innowacyjną. Zbiór tych placówek gastronomicznych obejmuje:

- segment 1 – składający się z 52 restauracji, które wdrożyły co najmniej 7 innowacji z 9 działań innowacyjnych wymienionych w katalogu kwestionariusza ankietowego,
- segment 2 – obejmujący 10 restauracji, które wdrożyły do 6 innowacji marketingowych (z 9 możliwych) oraz jedną lub dwie innowacje technologiczne (z 8 tego rodzaju działań wymienionych w katalogu),
- segment 3 – liczący 111 restauracji, które wdrożyły od 2 do 6 innowacji marketingowych i od 3 do 8 innowacji technologicznych,
- segment 4 – składający się z 17 restauracji, które wdrożyły od 2 do 6 innowacji marketingowych i od 4 do 6 innowacji technologicznych.

Dokonując interpretacji powyższych wyników, można stwierdzić, że wśród działań innowacyjnych podejmowanych przez badane restauracje przeważają dwa typy innowacji: marketingowe i technologiczne. Dotyczy to szczególnie segmentu 3. Restauracje z tego segmentu stanowią 44,4% badanych placówek oraz 58,4% tych restauracji, których menedżerowie określili siebie jako „obserwujących nowe trendy w branży gastronomicznej i wprowadzających nowości do oferty”. Te dwie cechy były podstawą zaliczenia restauracji do grupy proinnowacyjnych placówek.

Warto także zwrócić uwagę, że ten segment restauracji (liczący 111 placówek) obejmuje podmioty działające na rynku gastronomicznym ponad 20 lat, stąd zrozumiałe jest zainteresowanie menedżerów i właścicieli innowacjami pozwalającymi utrzymać dotychczasową pozycję na konkurencyjnym rynku.

Model w postaci przyciętego drzewa klasyfikacyjnego ma wprawdzie nieco większy błąd klasyfikacji (wynosi 26,4%), ale jest akceptowany. Pozwolił on na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej. Można zatem stwierdzić, że aktywność innowacyjna badanych restauracji wykazuje znaczne zróżnicowanie, uwzględniając podstawowe rodzaje innowacji oraz ich charakterystykę. Ilustruje to rys. 1 wskazujący na cztery segmenty restauracji innowacyjnych (węzły końcowe oznaczone na rysunku jako „yes”) oraz pięć segmentów restauracji nieinnowacyjnych (węzły końcowe oznaczone jako „no”).

Istotnym elementem badania aktywności innowacyjnej restauracji było ustalenie jej poziomu. W tym celu uwzględniono ogólną liczbę innowacji wdrażanych w czterech obszarach tej aktywności określoną w katalogu tych działań (zawierał

je kwestionariusz ankietowy – ogółem 32 działania). Pozwoliło to określić pięć poziomów aktywności innowacyjnej badanych restauracji (procentowym udziałem liczby podejmowanych innowacji w ogólnej ich liczbie określonej w katalogu). Wyniki prezentuje tabela 2.

Niski poziom innowacyjności dotyczy tych restauracji, które wdrożyły od 30% do 50% wszystkich wymienionych w katalogu działań. Grupa ta obejmuje 75 restauracji, czyli 30% badanych placówek. Najliczniejszą grupę stanowią restauracje, które wprowadziły 51-70% innowacji. Stanowią one ponad połowę badanych podmiotów i reprezentują średni poziom aktywności innowacyjnej. Zdecydowanie mniej liczną grupę stanowią placówki prezentujące wysoki poziom innowacyjności.

Tabela 2. Poziom aktywności innowacyjnej badanych restauracji

Przedział innowacyjności (w %)	Poziom innowacyjności	Liczba restauracji	Odsetek restauracji (w %)
0-30	bardzo niski	8	3,2
31-50	niski	75	30,0
51-70	średni	132	52,8
71-90	wysoki	33	13,2
90-100	bardzo wysoki	2	0,8

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem badawczym było określenie wpływu formy organizacyjno-prawnej badanych restauracji na ich aktywność innowacyjną. W badaniu uwzględniono wyłącznie placówki zaliczone wcześniej do proinnowacyjnych (190 restauracji z 250 badanych podmiotów).

Pytanie o organizację działalności gospodarczej miało na celu ustalenie, czy są to restauracje samodzielne, restauracje funkcjonujące w ramach sieci placówek (tzn. korporacyjne) lub w ramach obiektów hotelowych. Okazało się, że 90% restauracji powiązanych z hotelami wdraża innowacje. Wysoki udział dotyczy również restauracji sieciowych (88,7% tych placówek), a zdecydowanie niższy – restauracji prowadzonych przez samodzielnych restauratorów (65% tych podmiotów). Taką sytuację można wytłumaczyć znacznie większymi możliwościami finansowymi restauracji sieciowych oraz placówek stanowiących element zaplecza usługowego obiektów hotelowych, często mających znaczący udział kapitału zagranicznego. Nie można także pomijać wyższej kultury organizacyjnej tych podmiotów, kreatywności menedżerów czy presji ze strony klientów. Podmioty te mają często własne komórki badawczo-rozwojowe, których zadaniem jest ulepszanie produktów i/lub usług, podejmowanie działań podnoszących jakość lub poprawiających funkcjonowanie restauracji. Innowacje w tych placówkach są elementem budowania ich innowacyjnego wizerunku (Kowalska, 2018, s. 142).

Z naszych wieloletnich obserwacji oraz z obserwacji Lee i in. (2016) wynika, że w przypadku restauracji samodzielnych mamy dość często do czynienia z brakiem pomysłów ze strony restauratorów, niższym poziomem wykształcenia, brakiem większego doświadczenia, ograniczeniami finansowymi oraz brakiem badań prowadzonych wśród klientów. Innowacje w sektorze restauracji to pewien kompleks działań i procedur wymagających od restauratorów i menedżerów prorynkowego podejścia. Muszą oni podejmować decyzje o określonym stopniu ryzyka oraz we właściwym czasie, dbać o nowe pomysły i sposoby kreowania wartości. Wszystkie te działania łatwiej jest wdrożyć w restauracjach korporacyjnych oraz tych powiązanych z hotelami.

W tym kontekście warto zadać pytanie o źródła pomysłów i rozwiązań innowacyjnych w badanych restauracjach. Uzyskane wyniki badania nie wskazują na istotne różnice dotyczące tej kwestii pomiędzy trzema analizowanymi typami restauracji wynikającymi z organizacji prowadzonej działalności gastronomicznej (tab. 1). Do najważniejszych źródeł pomysłów innowacyjnych menedżerowie zgodnie zaliczyli:

- sami wymyślamy i wdrażamy nowe pomysły (odsetek tego wskazania w przypadku trzech typów restauracji wahał się w przedziale 84,5-86%).
- słuchamy opinii i uwag naszych klientów (81,1-84%),
- obserwujemy rynkowe trendy (74,6-82%),
- pomysły i rozwiązania innowacyjne powstają przy udziale personelu (74-77,5%).

Wydaje się, że to zagadnienie wymaga dalszych badań, gdyż przedstawione wcześniej wyniki wskazują na wyższą aktywność innowacyjną restauracji korporacyjnych i tych powiązanych z działalnością hotelarską (hotelami).

Uznając, że innowacje wdrażane w restauracjach stanowią szansę na zyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej, wzrostu udziału w rynku, sprzedaży oraz zysku (Kuratko i in., 2005; Novelli i in., 2006; Kim i in., 2018), zapytano właścicieli i/lub menedżerów restauracji, czy sytuacja placówek zmieniła się po wprowadzeniu nowych pomysłów i rozwiązań. Okazało się, że prawie 40% respondentów (menedżerów restauracji bez względu na ich formę organizacyjno-prawną) nie dostrzegło większych zmian po wprowadzeniu innowacji, to znaczy restauracje zachowały swoją dotychczasową pozycję na rynku. Pozostali menedżerowie jednoznacznie wskazali na pozytywne efekty wynikające z wdrożenia określonych innowacji. Do efektów tych zaliczyli przede wszystkim poprawę pozycji rynkowej restauracji, wzrost liczby klientów, przychodów oraz poprawę wizerunku placówki. Warto jednak zwrócić uwagę na wyższy udział takich deklaracji i opinii w restauracjach korporacyjnych (sieciowych) i prowadzonych przez samodzielnych restauratorów, przy wyraźnie niższym udziale restauracji hotelowych. Może to mieć uzasadnienie w zdecydowanie szerszym profilu działalności hoteli (usługi noclegowe, rekreacyjne, Spa i Wellness). Usługi gastronomiczne są

ważnym elementem oferty tych obiektów, ale o ich sukcesie rynkowym decyduje kompleksowa oferta hoteli. Atrakcyjna oferta usług gastronomicznych, będąca efektem wdrażania nowych pomysłów, z całą pewnością służy budowaniu wizerunku hoteli i ich pozycji rynkowej.

5. Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań wzbogacają naszą wiedzę na temat aktywności innowacyjnej restauracji, stanowiących istotny segment rynku gastronomicznego w Polsce. Jak wynika z Raportu PMR, restauracje stanowią prawie 28% wszystkich placówek gastronomicznych, a w latach 2010-2020 ich liczba zwiększyła się o 75% do poziomu 20 tys. restauracji (Raport PMR 2020). Ponad 25% restauracji to podmioty zatrudniające powyżej 9 osób, pozostałe placówki stanowią segment mikropodmiotów. Nie pozostaje to bez wpływu na aktywność innowacyjną tych restauracji, m.in. ze względu na ograniczony dostęp do zasobów. Mikropodmioty dominujące na rynku usług gastronomicznych, w większym stopniu niż podmioty większe (reprezentujące sektor SMEs), opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych działaniach badawczo-rozwojowych, jak również znacznie rzadziej do zdobycia wiedzy wykorzystują źródła zewnętrzne (usługi doradcze oraz licencje). Nie oznacza to, że nie wprowadzają innowacji jako elementu zdobywania i utrzymywania swojej pozycji na rynku (Kowalska, 2018).

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają sformułowaną w opracowaniu hipotezę, że aktywność innowacyjna badanych restauracji jest mocno zróżnicowana, biorąc pod uwagę podstawowe typy innowacji. Okazuje się, że restauracje działające w ramach sieci placówek lub powiązane z działalnością hotelarską wykazują zdecydowanie wyższą aktywność innowacyjną niż pozostałe placówki. Trzeba również zwrócić uwagę, że część restauratorów (właścicieli lub menedżerów) nie jest zainteresowana wdrażaniem innowacji. Może to wynikać z ograniczonych zasobów finansowych, a także obaw osób zarządzających restauracjami, szczególnie mniejszymi, przed zaciąganiem zobowiązań finansowych. Dostęp do środków finansowych z pewnością ma wpływ na podejmowanie działań innowacyjnych, ale aktywność menedżerów i właścicieli w tym zakresie ma także związek z ich mentalnością oraz rezerwą wobec wdrażania takich rozwiązań.

Przedstawione opracowanie ma swoje ograniczenia, a wyniki badań należy interpretować ostrożnie. Odnoszą się one do wybranych restauracji – działających w dużych miastach Polski, co ogranicza możliwości uogólnienia na pozostałe rodzaje placówek gastronomicznych działających w innych lokalizacjach geograficznych. Dalsze badania powinny objąć zdecydowanie szerszą zbiorowość placówek (nie tylko restauracje), zwracając uwagę m.in. na:

- implikacje wynikające z wprowadzania innowacji dla sfery zdrowia publicznego (innowacje produktowe),
- zrównoważony rozwój (innowacje organizacyjne i technologiczne),
- rolę kultury organizacyjnej we wdrażaniu innowacji,
- partycypację konsumentów i pracowników tych placówek w procesie tworzenia i wdrażania innowacji.

Nie ulega wątpliwości, że dla większości restauracji, a także innych rodzajów placówek gastronomicznych istotne jest zwiększenie ich innowacyjności. Wdrażanie innowacji przez sektor gastronomiczny nie jest zapewne łatwe. W pewnym stopniu wymaga ono wsparcia państwa przez odpowiednie regulacje oraz zachęty do podejmowania innowacyjnych rozwiązań, z drugiej strony wymaga zmiany podejścia sporej części restauratorów do innowacji i dostrzegania zagrożeń, które pojawiają się na rynku usług gastronomicznych, oraz wyzwań wynikających ze zmieniających się trendów.

Bibliografia

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., i Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82. <https://doi.org/10.1108/13522750710819685>
- Baily, M., Farrell, D., i Remes, J. (2006). The hidden key to growth. How local services stimulate economic expansion. *The International Economy, Winter*, 48-55.
- Becheikh, N., Landry, R., i Amara N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003, *Technovation*, 26(5-6), 644-664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Capitiano, F., Coppola, A., i Pascucci, S. (2010). Product and process innovation in the Italian food industry. *Agribusiness*, 26(4), 503-518. <https://doi.org/10.1002/agr.20239>
- De Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W., i Meijaard, J. (2003). *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?* EIM Report, Zoetermeer
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper and Row
- GUS (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, GUS
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of Applied Economics*, 13(2), 57-69. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10503>
- Gomezelj Omerzel, D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gunday, G., Ulusoy, 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>

- 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>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., i Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hwang, J., Yoon, Y., i Park, N. (2011). Structural effects of cognitive and affective responses to web advertisements, website and brand attitude, and purchase intentions: The case of casual-dining restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 897-907. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.011>
- Johannessen, J.A., Olsen, B., i Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>
- Johne, A., i Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 6. <https://doi.org/10.1108/02652320010315316>
- Kim, E., Tang, L. R., i Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 85-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.018>
- Kowalska, A. (2018). *Innowacyjność polskiej gastronomii i jej uwarunkowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., i Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716
- Lee, C., Hallak, R., i Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-218. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Linton, J. D. (2009). De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29(11), 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.006>
- Mellenbergh, G. J. (2019). *Counteracting Methodological Errors in Behavioral Research*, Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12272-0_3
- Miles, I. (2005). Innovation in Services. W: J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press
- Novelli, M., Schmitz, B., i Spencer T. (2006). Networks, clusters, and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Orfila-Sintes, F., i Mattsson J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega – International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Ottbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry. Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 31(4), 431-454. <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>
- Ottbacher, M. C., i Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>

- Ottenbacher, M. C., i Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.8>
- Pikkemaat, B., i Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation: A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality i Tourism*, 6(3-4), 89-112. <https://doi.org/10.1080/13032917.2007.9687036>
- Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (2005). OECD/Wspólnoty Europejskie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- Poulston, J., i Yiu, A. Y. K. (2011). Profit or principles: Why do restaurants serve organic food? *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 184-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.004>
- Raport PMR (2020). Rynek HoReCa w Polsce 2020. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020-2025. PMR
- R Core Team (2021). R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, <https://CRAN.R-project.org/package=tree>
- Ripley, B. (2019), *tree: Classification and Regression Trees*. R package version 1.0-40. <https://CRAN.R-project.org/package=tree>
- Robinson, C., Abbott, J., i Shoemaker, S. (2005). Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 590-599. <https://doi.org/10.1108/09596110510620663>
- Rowe, M. (2010). Five trends you can't ignore. *Restaurant Hospitality*, 94(7), 22-28
- Sandvik, I. L., Duhan, D. F., i Sandvik, K. (2014). Innovativeness and profitability: an empirical investigation in the Norwegian hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 165-185. <https://doi.org/10.1177/1938965514520963>
- Stierand, M., Dörfler, V., i Macbryde, J. (2014). Creativity and innovation in Haute Cuisine: towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 15-28. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.28>
- Sue, V. M., i Ritter, L. A. (2007). *Conducting Online Surveys*. Sage Publications
- Valliant, R., Dever, J. A., i Kreuter, F. (2018). *Practical Tools for Designing and Weighting Survey Samples*. Springer International Publishing AG
- Weerawardena, J., i Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012>

Innovativeness of the restaurants operating in selected Polish cities in the assessment of their managers

Abstract. Faced with a growing competition in the market of food and beverage services in Poland, owners and/or managers of catering establishments are looking for ways to innovate in an effort to increase revenues and profits, achieve a competitive advantage or improve their image.

The problems of innovation in the food and beverage sector have not received much research attention, especially in Poland. The study described in the article is an attempt to fill this gap, though only with regard to restaurants, which represent an important segment of the food and beverage market. The purpose of the study was to assess the degree of innovation activity conducted by restaurants operating in Poland's largest cities. The assessment was based on opinions of restaurant managers regarding product, marketing and process innovations. A CAWI survey consisting of an interactive questionnaire was used to collect the data, while the level of innovation was assessed by applying classification trees, which is a method for analysing multivariate data.

Keywords: innovation, food and beverage sector, classification trees, level of innovation activity



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/>



WITOLD SADECKI*

Wpływ pandemii COVID-19 na podróże służbowe w branży małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak pandemia COVID-19 wpłynęła na podróże służbowe w polskich przedsiębiorstwach z sektora MSP. W anonimowej ankiecie badani (właściciele/zarządzający firmą MSP) odpowiadali na pytania dotyczące częstotliwości podróży służbowych, długości podróży i pokonywanych dystansów, głównych celów oraz środków transportu w latach przed pandemią i w czasie pandemii. Wyniki wskazują na to, że w czasie pandemii zmniejszyła się wprawdzie częstość wyjazdów służbowych, ale nie tak znacząco, jak pokazują inne badania, prowadzone np. wśród pracowników korporacji. Wyraźnie skróciła się natomiast długość podróży oraz preferowano bliższe destynacje, korzystając z własnych środków transportu (samochód). Podróże służbowe odbywano przede wszystkim w celu spotkania się z partnerem biznesowym oraz realizacji zobowiązań, natomiast spadło zainteresowanie udziałem w wyjazdowych kursach i szkoleniach. Na podstawie wyników ankiety stwierdzono, że właściciele i menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw nawet w czasie pandemii starali się realizować swoje główne cele biznesowe podczas podróży służbowych, biorąc odpowiedzialność za los przedsiębiorstwa i podejmując wysiłki, by mimo ograniczeń i kryzysu wywołanego pandemią przetrwać na trudnym rynku.

Słowa kluczowe: podróże służbowe, MSP, COVID-19, turystyka

Kody JEL: M100, D230, L20

Sugerowane cytowanie: Sadecki, W. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na podróże służbowe w branży małych i średnich przedsiębiorstw. *Studia Periegetica*, 2(38), 47-62. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9324>

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska), Katedra Turystyki, e-mail: witold@sadecki.pl, orcid.org/0000-0002-7367-372X.

1. Wprowadzenie

Ogromną większość (aż 99,8%) firm w Polsce stanowią mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), czyli takie, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro, a/lub całkowity bilans roczny 43 mln euro (Kowalski, 2016). Sektor MSP ma dla państwa ogromne znaczenie, gdyż zapewnia budżetowi państwa wpływy na poziomie 49%. Co więcej, najnowsze badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wykazują, że liczba firm z tego sektora stale rośnie. W 2018 r. zarejestrowanych było 2,15 mln firm, co – w porównaniu z 2008 r. – oznacza 15-procentowy wzrost. Ponad połowa (52%) przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP to firmy usługowe, zaś 10% stanowią zakłady przemysłowe (PARP, 2020).

W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie zmiany zaszły w polskich przedsiębiorstwach z sektora MSP w związku z pandemią COVID-19. Szczególną uwagę zwrócono na kwestię niemożności swobodnego korzystania z podstawowego dla wielu małych i średnich przedsiębiorców narzędzia biznesowego, jakim są podróże służbowe. Badaniem objęto właścicieli niewielkich firm (nierzadko o zasięgu lokalnym), pytając ich o kwestie dotyczące podróży służbowych w związku z wprowadzeniem ograniczeń osobistych kontaktów z klientami i partnerami biznesowymi.

2. Kryzys wywołany pandemią przyczyną wprowadzenia zmian biznesowych w sektorze MSP

Pandemia negatywnie wpłynęła na wiele aspektów działania polskich firm z sektora MSP, co znajduje odzwierciedlenie w ich wskaźnikach finansowych. Dla przykładu ogólny wskaźnik koniunktury i mikro-, małych i średnich firm w 2019 r. wyniósł 91,4% – i był to najgorszy wynik od 2012 r. (Staniszewski, 2021). Ogólną kondycję firm z sektora MSP w związku z pandemią – przychody, płynność i reakcje na wstrząs – przebadali autorzy raportu PwC. Badania przeprowadzone na próbie 756 firm wykazały, że blisko 90% polskich mikro-, średnich i małych firm odnotowało zakłócenia działalności wynikające z ograniczeń pandemicznych, a w przypadku 35% z nich spadek przychodów przekroczył 50%. Największy spadek przychodów odnotowały mikrofirmy, czyli zatrudniające od 2 do 9 pracowników (PwC Advisory, 2020).

Niekorzystne zmiany w sektorze biznesowym, także w branży turystycznej, podczas pandemii były obserwowane na całym świecie. W wielu krajach Europy

i świata sektor MSP, szczególnie branże związane z turystyką, borykał się z podobnymi co w Polsce problemami i uciekał się do podobnych rozwiązań. O turystyce jako sektorze najmocniej dotkniętym skutkami pandemii piszą Bataru Surya i inni indonezyjscy badacze, zauważając, że polityka rządów, która miała na celu zatrzymanie transmisji wirusa poprzez ograniczenie mobilności ludzi, doprowadziła do znacznego ograniczenia usług transportowych i wysiłków gospodarczych społeczności (Surya i in., 2022). Ciekawe hipotezy zawarte zostały w artykule Silvano Secinara i in. z 2020 r., a zatem z początków trwania pandemii. Autorzy artykułu, zestawiając COVID-19 z epidemią SARS z 2003 r., prognozują, że jeśli COVID-19 utrzyma się przez wiele miesięcy, to jego negatywny wpływ na firmy będzie ogromny. Badacze są zdania, że organizacje, chcąc przetrwać „najciemniejsze chwile” pandemii, muszą kontynuować współpracę z klientami, wspierając ją działaniami marketingowymi (Secinara i in., 2020).

W konfrontacji z nowym zjawiskiem o charakterze globalnym, jakim jest pandemia COVID-19, wielu badaczy podkreśla znaczenie innowacyjności i elastyczności oraz wskazuje na konieczność szybkiego reagowania na nową sytuację, czego przejawem jest m.in. cyfryzacja procesów i wykorzystywanie narzędzi pracy zdalnej. Zmiany w zachowaniach biznesowych spowodowane pandemią zauważa także Esha Thukral (2021). Jej zdaniem ograniczenia wprowadzane przez rządy wymusiły na przedsiębiorcach większą kreatywność, szczególnie w branży MSP. To, w jaki sposób przedsiębiorcy zareagują na ograniczenia spowodowane pandemią, zależy m.in. od tego, czy polityka gospodarcza będzie zorientowana na wsparcie firm z tego sektora (Thukral, 2021). O innowacyjności jako umiejętności kluczowej dla przedsiębiorców w zderzeniu z sytuacją pandemiczną piszą także badacze z Meksyku, którzy analizują różne nowatorskie rozwiązania stosowane przez właścicieli firm z branży MSP podczas trwania pandemii. Wśród wielu podejść wymieniają włączanie narzędzi cyfrowych w zarządzanie procesami komunikacyjnymi w kontaktach z klientami i dostawcami. Oznacza to ograniczenie podróży służbowych i bezpośrednich kontaktów (Zepeda Hernández i in., 2021).

W czasie wprowadzania i stopniowego zaostrzania obostrzeń pandemicznych także polscy przedsiębiorcy, chcąc utrzymać pozycję rynkową, musieli wykazać się innowacyjnością i elastycznością, aby dostosować się do zaistniałej sytuacji. Te zdolności stały się miarą ich sukcesu albo porażki w obliczu pandemii. Robert Staniszewski w artykule o przedsiębiorczych „cwaniakach” pisze, że polskie społeczeństwo postrzega przedsiębiorców (szczególnie tych z sektora mikro- i małych firm) jako osoby kreatywne i pewne siebie, którym należy się uznanie, gdyż „posiadając odpowiednie zasoby finansowe, tworzą nowe miejsca pracy, podejmują ryzyko prowadzenia działalności biznesowej, a tym samym wpływają na wzrost gospodarczy” (Staniszewski, 2021, s. 156). Statystyki dowodzą, że ta pochlebna opinia jest w pełni zasłużona. Choć pandemiczny rok 2020 przyniósł ogromne spadki inwestycji w sektorze MSP, co było konsekwencją m.in. cięć kosztów oraz

ogólnej destabilizacji sytuacji na świecie, to polscy przedsiębiorcy bardzo szybko przystosowali się do nowych warunków prowadzenia biznesu. Jak pisze Staniszewski: „obrót gospodarczy po pierwszych bardzo trudnych miesiącach uległ normalizacji. Procesowi temu towarzyszą również nowe zjawiska, takie jak m.in. cyfryzacja gospodarki oraz edukacji, tj. praca zdalna, edukacja online oraz coraz bardziej powszechne rozwiązania typu e-commerce” (Staniszewski, 2021, s. 152). Polski Instytut Ekonomiczny podaje też, że już w pierwszych miesiącach pandemii ponad 90% polskich podmiotów gospodarczych wykorzystywało nowoczesne technologie (Nowak i Wieteska, 2020).

Każdy kryzys jest dla przedsiębiorcy momentem, w którym – w związku ze zmianą warunków zewnętrznych – pojawia się konieczność wypracowania nowych modeli biznesowych. Tym samym każdy kryzys można przekuć w szansę rozwoju dla firmy. Thomas Clauss i jego współpracownicy, którzy podejmują temat BMI (*business model innovation*) w branży MSP (2021), zauważają, że w czasie pandemii firmy musiały wręcz stworzyć nowe strategie, aby przetrwać. Mniejszym firmom, dzięki płaskim strukturom, łatwiej jest dostosować się do nowej rzeczywistości (Clauss i in., 2021).

Na polskich przedsiębiorcach z sektora MSP pandemia wymusiła zmiany głównie w takich obszarach, jak kanały dystrybucji oraz komunikacja z klientem. Odbiła się także niekorzystnie na łańcuchach dostaw i zmusiła do poszukiwania dostawców bliskich geograficznie (Szarucki, Noga i Kosch, 2021). Firmy zaczęły też częściej wykorzystywać media społecznościowe. Przede wszystkim, jak czytamy w raporcie PwC, ruszyła – nieznaną wcześniej w wielu firmach – sprzedaż on-line (taką formę dystrybucji produktów i usług zadeklarowało aż 65% firm) oraz wdrożono metodę pracy zdalnej – na taką formę pracy zdecydowało się ponad 65% firm z sektora MSP (w firmach średnich odsetek ten był nieco wyższy, wyniósł 77%) (PwC Advisory, 2020). Masowe przechodzenie pracowników na pracę zdalną jest o tyle istotne, że ta forma realizowania zadań biznesowych ma związek z ograniczeniem przemieszczania się pracowników, a zatem przekłada się na zmniejszenie częstotliwości podróży służbowych na rzecz innych form komunikacji.

3. Pandemiczne ograniczenia przemieszczania się i transportu a funkcjonowanie przedsiębiorstw

Do najbardziej uciążliwych ograniczeń wprowadzonych w związku z pandemią należały te dotyczące przemieszczania się i transportu. Dla małych i średnich firm był to ogromny problem. W 2015 r. aż 53% firm z omawianego sektora deklarowało, że podróże służbowe są narzędziem ich pracy, a niemal każda mała i średnia

firma (92%) wysyłała swoich pracowników w podróże służbowe (Diners Club Internacional, 2015). Można zatem mówić o wzmożonym negatywnym wpływie pandemii na te przedsiębiorstwa. Straty poniosła oczywiście branża turystyczna, która w większości jest obsługiwana przez MSP, ale ucierpiała też cała branża MSP, która została zmuszona do znacznego ograniczenia podróży służbowych w czasie obowiązywania pandemicznych zasad.

Zanim zostaną przedstawione zmiany, jakie nastąpiły na skutek pandemii w podróżach służbowych w sektorze MSP, warto sprecyzować, jakiego typu podróże są określane mianem podróży służbowych. Przeglądu definicji w literaturze przedmiotu dokonał Adrian Urbańczyk w artykule, w którym omawia wpływ pandemii COVID-19 na podróże służbowe w krakowskich korporacjach (Urbańczyk, 2021). Powołując się na Władysława Gaworeckiego (2010), pisze on: „podróże służbowe (definiowane również jako turystyka biznesowa) można określić jako ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach służbowych nie dłużej niż rok bez przerwy poza swoim zwykłym otoczeniem” (Urbańczyk, 2021, s. 50). Dodaje też, że w literaturze istnieją różne definicje i pojawiają się rozbieżności co do tego, co jest, a co nie jest podróżą służbową. Przykładowo Rob Davidson (2003), podobnie jak Slavoy Medlik (1995) i Arjun K. Bhatia (2006), uznaje za ten typ podróży wyjazdy odbywane w celach bezpośrednio związanych z pracą zawodową. Ostatecznie Urbańczyk stwierdza, że „szeroki zakres definicyjny i różne podejścia do tematyki podróży służbowych nie pozwalają na jej jednolitą klasyfikację” (Urbańczyk, 2021, s. 51), i zawęża pojęcie podróży służbowych do wyjazdów podejmowanych w celach biznesowych, w trakcie których uczestnik korzysta z infrastruktury turystycznej danego miejsca oraz zaspokaja inne swoje potrzeby turystyczne. W niniejszym artykule przyjęto właśnie tę definicję, odnosząc ją do branży MSP.

Urbańczyk za przedmiot swoich badań obrał jednak inną grupę przedsiębiorstw, mianowicie pracowników krakowskich korporacji. Dowiódł on, że pandemia spowodowała znaczne ograniczenie liczby podróży służbowych wśród tej grupy pracowników (spadek z 75% do 7,3%). Skrócił się również czas podróży oraz zmieniły ich główne cele. Podobne wnioski pojawiają się w badaniach nad wpływem pandemii na kondycję branży turystycznej, przeprowadzonych przez Karolinę Stojczew. Badaczka zauważa, że w 2019 r. blisko 75% pracowników dużych firm przynajmniej raz odbyło podróż służbową, a wśród pracowników szczebla menedżerskiego i starszych specjalistów odsetek ten wyniósł 100% (!). Przynajmniej raz w roku w podróż służbową udawało się 9 na 10 pracowników średniego szczebla i ok. 32% pracowników niższego szczebla. Rok później (w 2020 r.) profil wyjazdów służbowych prezentował się odmiennie. Z badań przeprowadzonych przez Stojczew wynika, że tylko 7,3% badanych ponownie podróżowało w tym roku w celach biznesowych, w dodatku głównie do krajów europejskich (80%) i najczęściej na jeden dzień (70%) (Stojczew, 2021).

Kierunek zmian zachodzących za sprawą pandemii w branży turystycznej, także w sektorze podróży służbowych, jest dość oczywisty. Statystyki wskazują na znaczny spadek liczby podróżujących. Przykładowo „szacunkowy spadek liczby turystów korzystających z obiektów noclegowych w listopadzie i grudniu 2020 r. w porównaniu z analogicznymi miesiącami 2019 r. wyniósł odpowiednio 77,4% i 80,4%” (Stojczew, 2021, s. 162). Niestety, wiele wskazuje na to, że „zmiany zachowań turystycznych będą miały charakter długotrwały, co w efekcie będzie wpływać na modyfikowanie funkcjonowania gospodarki” (Stojczew, 2021, s. 170).

4. Metodologia, cel badań i narzędzia badawcze

Głównym celem badań było stwierdzenie, jakie zmiany spowodowała pandemia COVID-19 w zakresie częstotliwości podróży służbowych w firmach z sektora MSP oraz ich długości, a także innych parametrów: pokonywanych dystansów, głównych celów podróży i środków transportu. Biorąc pod uwagę obowiązujące w czasie pandemii ograniczenia w przemieszczaniu się, badania oparto na założeniu, że pandemia spowodowała zmniejszenie częstotliwości podróży służbowych oraz skrócenie czasu ich trwania i pokonywanych dystansów. Założono też, że w czasie pandemii mogły zmienić się cele podróży biznesowych oraz wybór środków transportu.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na terenie Polski w okresie od lutego do czerwca 2022 r., a więc w miesiącach, w których działalność biznesowa wracała do normalności po szczycie zachorowań. Badanie dotyczyło dwóch lat przed pandemią (2018 i 2019) i dwóch lat pandemii (2020 i 2021). Wykorzystano w nim kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej, którą respondenci wypełniali samodzielnie (technika CAVI – Computer Assisted Web Interview). Ze względu na trudności w dotarciu do grupy docelowej dla uzyskania jak największej liczby odpowiedzi zastosowano nielosową metodę doboru celowego. Adresatami ankiety w pierwszym rzędzie byli właściciele małych i średnich firm lub menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie firmą, zrzeszeni m.in. w organizacji biznesowej BNI (Business Network International), oraz klienci i współpracownicy autora. Ankieta była również udostępniana na portalach społecznościowych (FB, LinkedIn) oraz – metodą kuli śnieżnej – wysyłana do osób wskazanych przez respondentów, które mieszczą się z grupy docelowej i mogłyby udzielić odpowiedzi na pytania.

Respondenci odpowiadali na 14 pytań dotyczących własnych podróży służbowych w dwóch latach poprzedzających pandemię i dwóch latach pandemii, a także podróży ich pracowników w tych samych przedziałach czasowych. Pośrednio

wnioski dotyczą więc także zachowań biznesowych przedsiębiorców z sektora MSP w kontekście ograniczeń i obostrzeń pandemicznych dotyczących podróży służbowych. Zadano następujące pytania:

1. Jak często odbywały się podróże służbowe przed pandemią, a jak często w czasie pandemii?

2. Jak długo trwały podróże biznesowe przed pandemią, a jak długo w czasie pandemii?

3. Na jakich dystansach podróżowano w celach biznesowych przed pandemią oraz w czasie pandemii?

4. Jakie środki transportu były preferowane przed pandemią, a jakie w czasie pandemii?

5. Jakie były główne cele podróży służbowych przed pandemią, a jakie w czasie pandemii?

W pytaniu dotyczącym częstotliwości wyjazdów w trakcie pandemii, w porównaniu z czasem przed pandemią, zastosowano zmienną różnicującą, jaką jest wiek respondentów. Przyjęto trzy przedziały wiekowe: do 34 lat, od 35 do 54 lat oraz powyżej 54 lat (za: Wasilczuk, 2014).

5. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 85 respondentów. Wśród osób, które wypełniły ankietę, 44 respondentów reprezentowało mikrofirmy, 22 – małe firmy, 9 – średnie, 10 – duże. 10 ankiet zostało odrzuconych, gdyż parametry firmy wykroczyły poza ramy określone w temacie badania. Duże firmy, czyli zatrudniające powyżej 250 osób, nie należą do sektora MSP.

W badaniach i we wnioskach wykorzystano ostatecznie dane uzyskane od 75 respondentów (z 85 nadesłanych odpowiedzi). Liczba ta nie pozwoliła na przedstawienie wyników reprezentatywnych dla badanego sektora. Jednak ze względu na unikatowość badań w tej grupie przedsiębiorstw oraz interesujące wnioski, które w pewnym zakresie pozostają zgodne z badaniami innych autorów, ale też wskazują na ważne zmiany zachodzące w branży MSP, zdecydowano się je opublikować, przy zastrzeżeniu, że powinny być traktowane jako punkt wyjścia do dalszych badań.

Większość respondentów stanowili mężczyźni (64%) mieszkający w dużych lub średnich miastach (80%) i prowadzący firmy na terenie Małopolski (60%). Przeważały osoby z wykształceniem wyższym (92%), głównie o profilu technicznym (36%). Byli to przede wszystkim właściciele firm (60%) oraz osoby pełniące funkcje zarządcze (dyrektor, kierownik) (24%).

Respondenci zapytani o obecną kondycję swojej firmy w większości wybierali odpowiedź „dobra” lub „bardzo dobra” (65,3%), a pozostali określali kondycję swojej firmy jako „słabą” lub „bardzo słabą” (12%).

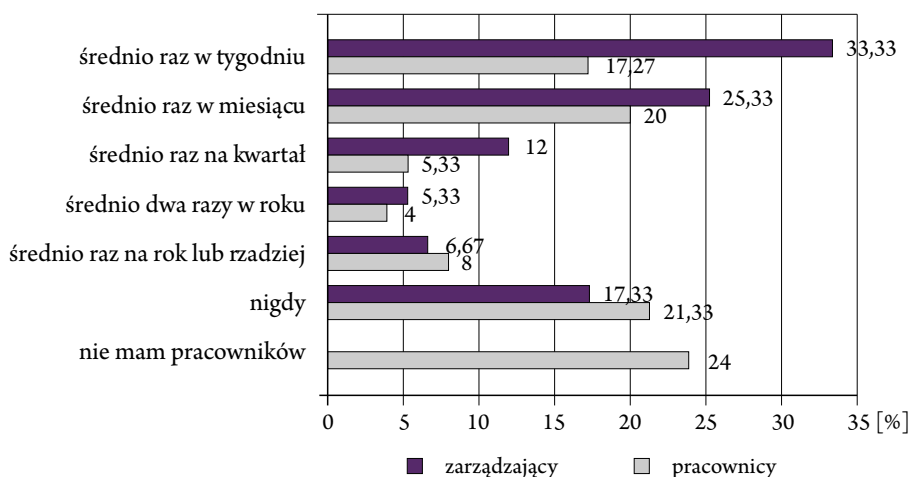
Wśród badanych firm trudno było wskazać dominującą branżę – 16% respondentów wybrało odpowiedź „pozostała działalność usługowa”, 8% – „handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle”, także 8% – „edukacja”. Pozostałe branże definiowane według PKD nie przekraczały 7%.

W zdecydowanej większości respondenci przed pandemią wyjeżdżali w podróże służbowe (82,7%). Ci, którzy nie wyjeżdżali, stanowili jedynie 17,3%. Badani zadeklarowali, że 72% ich pracowników udawało się w podróże służbowe w latach poprzedzających wybuch pandemii.

Nieco ponad połowa respondentów zadeklarowała, że ich wyjazdy służbowe odbywały się z częstotliwością co najmniej raz w miesiącu – odpowiedzi: „średnio raz w tygodniu” i „średnio raz w miesiącu” udzieliło łącznie 58,6% badanych. W przypadku pracowników odsetek był niewiele niższy – według wiedzy respondentów co najmniej raz w miesiącu w podróż służbową udawało się 37% ich pracowników. Rzadziej niż co miesiąc („średnio raz na kwartał”, „średnio dwa razy do roku” oraz „średnio raz na rok albo rzadziej”) w podróż służbową udawało się 24% respondentów i 17% ich pracowników (wykres 1).

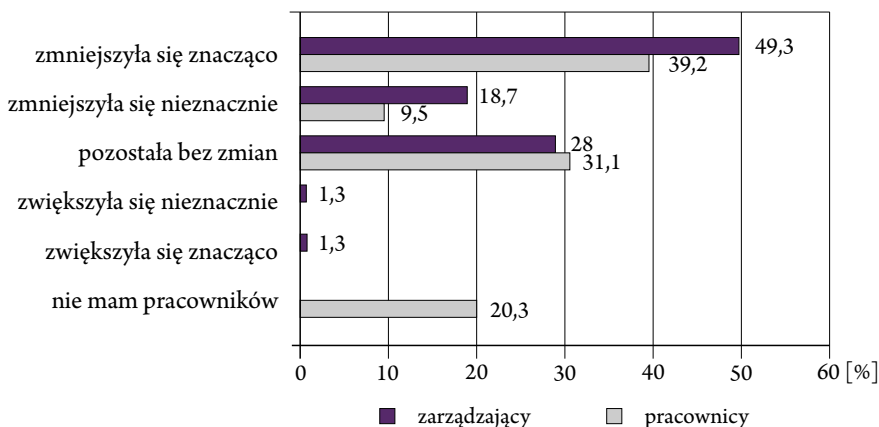
Wpływ pandemii na wyjazdy służbowe był znaczący. 49% respondentów określiło, że liczba wyjazdów służbowych „zmniejszyła się znacząco” w czasie trwania pandemii w porównaniu z czasem przed pandemią. Z kolei 46,7% badanych stwierdziło, że częstotliwość podróży służbowych w czasie pandemii

Wykres 1. Częstotliwość wyjazdów w podróże służbowe przed pandemią



Źródło: opracowanie własne.

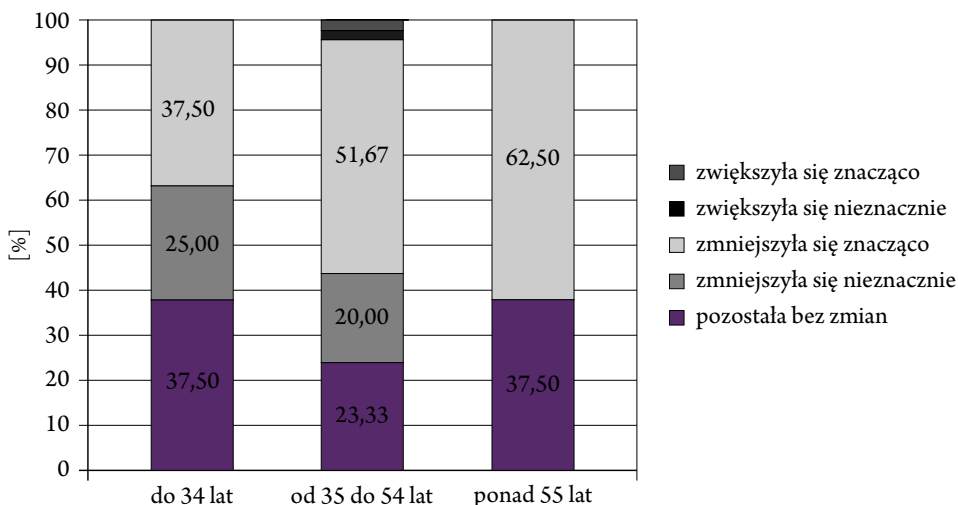
Wykres 2. Częstotliwość wyjazdów służbowych w trakcie pandemii (w porównaniu z czasem przed pandemią)



Źródło: opracowanie własne.

„zmniejszyła się nieznacznie” lub „pozostała bez zmian” (w odniesieniu do ich pracowników wyniki kształtują się odpowiednio na poziomie: 39,2% i 40,5%), a 2,7% respondentów uznało wręcz, że w czasie pandemii wyjeżdżali częściej niż przed pandemią (wykres 2).

Wykres 3. Częstotliwość wyjazdów służbowych w trakcie pandemii (w porównaniu z czasem przed pandemią) z uwzględnieniem wieku respondentów



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizy tych samych danych, ale z uwzględnieniem zmiennej różnicującej, jaką jest wiek respondentów, można zauważyć, że zmiany w częstotliwości wyjazdów są zależne od wieku osób wyjeżdżających. I tak najwięcej (aż 62%) osób w wieku powyżej 54 lat ograniczyło swoje wyjazdy w sposób znaczący. To samo zadeklarowało tylko 37,5% osób w wieku do 34 lat. Pandemia nie wpłynęła na częstotliwość wyjazdów dla 37,5% osób w najmłodszej i najstarszej grupie wiekowej oraz dla 23,3% osób w wieku od 35 do 54 lat (wykres 3).

Pandemia znacząco skróciła czas trwania podróży służbowych. Dwukrotnie wzrosła liczba wyjazdów krótkich, kilkugodzinnych kosztem wyjazdów jednodniowych (spadek o 6 p.p.) oraz dwu-, trzydniowych (spadek aż o 18 p.p.). W przypadku pracowników liczba wyjazdów jednodniowych była mniejsza o 10 p.p., natomiast wzrosła liczba krótkich (kilkugodzinnych) służbowych wyjazdów pracowniczych – wzrost ponad dwukrotny (o 29 p.p.) (tab. 1).

Tabela 1. Czas trwania podróży służbowych przed pandemią i w trakcie pandemii (w %)

Czas podróży	Przed pandemią		W trakcie pandemii	
	zarządzający	pracownicy	zarządzający	pracownicy
Kilka godzin	25	24	50	54
1 dzień	43	33	37	23
2-3 dni	29	18	11	4
4-5 dni	3	6	–	2
Ponad 5 dni	–	4	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Podczas pandemii dwukrotnie wzrosła liczba wyjazdów bliskich – do 50 km (z 17% do 37,5% w przypadku respondentów oraz z 17,6% do 21,3% w przypadku ich pracowników), nieznacznie więcej było podróży do celów oddalonych o 51-100 km od siedziby firmy (wzrost o 6 p.p. w porównaniu z czasem przed pandemią i 2 p.p. w przypadku pracowników).

Pandemia spowodowała, że zdecydowanie rzadziej odbywały się w jej czasie podróże służbowe w bardziej odległe destynacje (dla dystansu 101-300 km spadek wyniósł 6 p.p. w odniesieniu do respondentów i 15 p.p. w odniesieniu do ich pracowników; dla dystansu 301-500 km zaobserwowano spadek o 6 p.p. w odniesieniu do wyjazdów respondentów oraz o 8 p.p. w odniesieniu do ich pracowników). Rzadziej zdecydowano się też na dalekie podróże, tj. na dystansie przekraczającym 500 km: w odniesieniu do respondentów zanotowano spadek aż o 9 p.p., a w odniesieniu do ich pracowników – o 5 p.p. (tab. 2).

Wydaje się, że w odniesieniu do objętych badaniem firm z sektora MSP pandemia nie miała znaczącego wpływu na preferowane środki transportu. Już przed pan-

Tabela 2. Pokonywane dystanse podczas podróży służbowych przed pandemią i w trakcie pandemii (w %)

Dystans	Przed pandemią		W trakcie pandemii	
	zarządzający	pracownicy	zarządzający	pracownicy
Do 50 km	17	17,65	37,50	21,33
51-100 km	20	11,76	26,56	13,33
101-300 km	33	27,45	23,44	12,00
301-500 km	14	11,76	7,81	4,00
Ponad 500 km	14	15,69	4,69	4,00
Nie mam pracowników	–	15,69	–	10,67

Źródło: opracowanie własne.

demią w badanych firmach używano najczęściej samochodu (prywatnego lub służbowego). Takim środkiem transportu posługiwało się w celach biznesowych aż 87% respondentów (51% wybierało samochód służbowy, a 36% – własny) i aż 93% ich pracowników (50% – samochód służbowy; 42% – własny). Pandemia spowodowała, że nieco mniej badanych (i ich pracowników) korzystało w jej czasie z publicznych środków transportu (bus, pociąg, samolot) w celach biznesowych (tab. 3).

Tabela 3. Preferowany środek transportu podczas podróży służbowych przed pandemią i w trakcie pandemii (w %)

Środek transportu	Przed pandemią		W trakcie pandemii	
	zarządzający	pracownicy	zarządzający	pracownicy
Autokar/bus	1,45	1,96	1,47	1,96
Łączone środki transportu	2,90	1,96	1,47	1,96
Pociąg	4,35	3,92	1,47	–
Samochód służbowy	50,72	56,86	50,00	54,90
Samochód własny	36,23	15,69	42,65	23,53
Samolot	4,35	3,92	2,94	1,96
Nie mam pracowników	–	15,69	–	15,69

Źródło: opracowanie własne.

Podróże służbowe podejmowane były przede wszystkim po to, by spotkać się z przedstawicielem innej firmy w celach sprzedażowych (28% odpowiedzi), albo realizować zobowiązania wynikające z umów (21%). Udział obu celów w trakcie pandemii wzrósł (odpowiednio do 35% i 27%), podobnie jak realizacja celów wynikających z umów (z 14% do 17%). Widać natomiast znaczny spadek zainteresowania osobistym uczestnictwem w kursach, szkoleniach, konferencjach oraz targach i wystawach w czasie pandemii. Zdecydowanie mniej respondentów zadeklarowało, że głównym celem ich wyjazdów w czasie pandemii było „uczest-

Tabela 4. Główne cele podróży służbowych przed pandemią i w trakcie pandemii (w %)

Cele podróży	Przed pandemią		W trakcie pandemii	
	zarządzający	pracownicy	zarządzający	pracownicy
Spotkanie z przedstawicielem innej firmy w celach sprzedażowych	28	41	35	38
Spotkanie z przedstawicielem innej firmy w celu jej poznania	14	20	17	19
Realizacja zobowiązań wynikających z umów	21	31	27	30
Uczestnictwo w kursach i szkoleniach	15	22	10	11
Uczestnictwo w konferencjach	12	18	5	6
Uczestnictwo w targach i wystawach	6	9	3	3
Inne	3	5	3	3

Źródło: opracowanie własne.

nictwo w kursach i szkoleniach” (spadek z 15% do 10% w porównaniu z czasem przed pandemią), mniej osób uczestniczyło też osobiście w wyjazdowych konferencjach (spadek z 12% do 5% wskazań) i w targach lub wystawach (spadek z 6% do 3%) (tab. 4).

6. Wnioski

Z badań wynika, że w przypadku 67% respondentów częstotliwość wyjazdów służbowych w czasie pandemii (w porównaniu z czasem przed pandemią) zmniejszyła się. Podobne wnioski pojawiają się w artykułach, w których analizowano wpływ COVID-19 na pracowników większych firm i korporacji oraz na branżę turystyczną (Stojczew, 2021). Wydaje się jednak, że dla badanych firm z sektora MSP podróże służbowe mają większe znaczenie i stanowią ważniejsze narzędzie biznesowe niż dla pracowników większych firm. Urbańczyk podaje, że przed wybuchem pandemii niemal 75% pracowników krakowskich korporacji wyjeżdżało w podróże służbowe (Urbanczyk, 2021). W przypadku respondentów z sektora MSP, którzy wzięli udział w prezentowanym badaniu, odsetek ten jest większy i wynosi 84%. Nasuwa się wniosek, że badane firmy z sektora MSP dotkliwiej niż większe firmy i korporacje odczuły skutki ograniczeń pandemicznych.

Wyniki analiz wskazują też, że w przypadku ponad 30% respondentów – właścicieli albo menedżerów małych i średnich firm – pandemia nie spowodowała istotnych zmian w częstotliwości podróży służbowych. Jest to interesujący wniosek, gdyż widać wyraźną różnicę w zachowaniach pracowników korporacji,

spośród których w czasie pandemii tylko 7% podróżowało w celach biznesowych (spadek o 67,7 p.p. w porównaniu z czasem przed pandemią) (Urbańczyk, 2021), oraz badanych przedstawicieli sektora MSP. Na tym etapie badań trudno ocenić, jakie względy o tym zdecydowały. Kwestia ta z pewnością mogłaby stać się polem do dalszych badań, także z dziedziny socjologii i psychologii biznesu. Warto pamiętać też, że respondenci, którzy brali udział w omawianych badaniach, to w większości osoby, które prowadzą własne, zwykle niewielkie biznesy, będące ich jedynym źródłem utrzymania – inaczej niż w przypadku pracowników korporacji i dużych firm, którzy byli respondentami w badaniach prowadzonych przez Urbańczyka.

Po przeanalizowaniu wyników ankiety można stwierdzić, że właściciele i menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw, którzy wzięli udział w badaniu, mimo trwającej pandemii starali się realizować swoje główne cele biznesowe. Podróże służbowe pozostały – pomimo ograniczeń i zagrożenia, jakie niesła pandemia – narzędziem prowadzenia biznesu, choć trzeba zaznaczyć, że znacząco skrócił się czas ich trwania. Preferowano podróże kilkugodzinne, własnym środkiem transportu (głównie wybierano samochód służbowy lub prywatny). Respondenci deklarowali, że unikali pozostawiania na noc. Rzadziej też decydowano się na podróże dalekie, za to znacząco wzrosła liczba podróży bliskich, do celów oddalonych do 100 km od siedziby firmy. Potwierdzają to obserwacje poczynione przez Marka Szaruckiego i innych, że przedsiębiorcy z sektora MSP w sytuacji pandemicznej zaczęli szukać dostawców i partnerów biznesowych bliskich geograficznie (Szarucki i in., 2021).

Główne cele podróży służbowych pozostały podobne, niezależnie od sytuacji pandemicznej, choć warto odnotować, że mniej badanych osób decydowało się na osobisty udział w wyjazdowych kursach i szkoleniach oraz w konferencjach, targach i wystawach. Badani przedstawiciele sektora MSP rezygnowali podczas pandemii z tych podróży służbowych, które nie były w ich ocenie konieczne bądź których cele można było osiągnąć za pomocą narzędzi służących do komunikacji zdalnej – bez udawania się w podróż.

7. Ograniczenia, kierunki przyszłych badań i rekomendacje

Liczba odpowiedzi, jakie uzyskano na zadane pytania ankietowe, jest zbyt mała, by przedstawić wyniki reprezentatywne dla badanego sektora. Podczas badań ankietowych pojawiły się trudności w dotarciu do osób z założonej grupy docelowej (właścicieli albo menedżerów MSP). Mali i średni przedsiębiorcy niechętnie udostępniają dane adresowe, rzadko też biorą udział w badaniach ankietowych. Zastosowana metoda doboru celowego sprawiła, że w wynikach mogą być nadreprezentowani przedsiębiorcy zrzeszeni w organizacjach biznesowych, bardziej otwarci

na kontakty, chętni do współpracy oraz mający narzędzia i umiejętności pozwalające im na wypełnienie ankiety w formie elektronicznej. Trudno także ocenić, czy dane statystyczne przywoływane z innych publikacji nie są obarczone błędem.

Zagadnienie podróży służbowych w kontekście pandemii COVID-19 z pewnością zasługuje na dalsze pogłębione badania. Należy zebrać dane od większej liczbie grupy docelowej, aby uzyskać wyniki reprezentatywne dla branży MSP, oraz zastosować więcej zmiennych różnicujących. Interesujące byłoby przebadanie tego zagadnienia z podziałem nie tylko na wiek, ale także na branżę albo region geograficzny, w którym działa przedsiębiorstwo.

Dobrym uzupełnieniem niniejszych analiz będzie przeprowadzenie badania na temat wykorzystania narzędzi, które podczas pandemii po części zastąpiły osobiste kontakty z klientami i kontrahentami biznesowymi, np. narzędzi do prowadzenia telekonferencji, kursów on-line albo szkoleń. Warto byłoby sprawdzić, czy zastąpienie kontaktów osobistych komunikacją internetową ma charakter trwały czy przejściowy. Czy i w jakim stopniu przedsiębiorcy z sektora MSP będą chcieli powrócić do sprawdzonych narzędzi biznesowych z czasów sprzed pandemii, jakimi były podróże służbowe? Czy zmiany w funkcjonowaniu drobnej przedsiębiorczości okażą się trwałe? Pod względem ekonomicznym telekonferencje (i inne metody komunikacji na odległość) z pewnością są tańsze niż podróże służbowe. Ucierpi jednak na tym na długo branża turystyczna, która być może już teraz powinna przygotować się na stworzenie nowej oferty, wychodząc naprzeciw nowym oczekiwaniom klientów. Nie można też wykluczyć, że co jakiś czas lokalnie albo w skali globalnej będą powracały ograniczenia w związku z większą liczbą zachorowań na COVID-19.

Ponadto badania wykazały, że nawet w miesiącach, w których obowiązywały restrykcje pandemiczne, badani przedstawiciele branży MSP mieli potrzebę odbywania osobistych podróży służbowych, zatem popyt na takie usługi będzie istniał niezależnie od obostrzeń, choć może on być czasowo lub lokalnie mniejszy, gdyż klienci mogą wybierać wyjazdy krótsze (np. bez korzystania z bazy noclegowej). Pojawia się pytanie, czy hotelarze mogliby stworzyć ofertę dla klientów, którzy chcą się spotkać z partnerami biznesowymi i skorzystać z oferty gastronomicznej, ale nie interesuje ich nocleg. Warto też przygotować ofertę dla klientów lokalnych, gdyż – jak wykazały badania – badani przedsiębiorcy z sektora MSP w czasie pandemii preferowali podróże na mniejsze dystanse, do 50-100 km od siedziby firmy.

Bibliografia

- Bhatia, A.K. (2006). *The Business of Tourism*. Sterling
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S. i in. (2021). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the COVID-19 crisis. *R & D Management*, 52(2), 294-312. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12498>

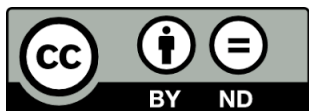
- Davidson, R. (2003). *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*. Polska Organizacja Turystyczna
- Diners Club Internacional (2015). *Podróże służbowe i kondycja polskich firm. Raport*. <https://docplayer.pl/21571256-Podroze-sluzbowe-i-kondycja-polskich-firm.html>
- Gaworecki, W.W. (2010). *Turystyka*. PWE
- Kowalski, D. (2016). Definicja MŚP w przepisach UE a specyfika przedsiębiorstw polskich – wdrażanie środków wspierających rozwój MŚP. *Kontrola Państwowa*, 61(2), 120-135. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.deskligt-dd5b01e4-cddf-47dd-aad5-231d71d88d35>
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Nowak, J., i Wieteska, M. (red.) (2020). *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19*, Polski Instytut Ekonomiczny. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/06/PIE-Raport_Nowoczesne_tehnologie.pdf
- PARP (2020). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2020>
- Polski Instytut Ekonomiczny (2021, 29.10). https://twitter.com/PIE_NET_PL/status/1261206686494339074
- PwC Advisory (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*. Badanie we współpracy z SpotDara oraz CBM Indicator. <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>
- Secinaro, S., Calandra, D., i Biancone, P.P. (2020). Reflection on Coronavirus Accounting Impact on Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Europe. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 48. https://www.researchgate.net/publication/341912572_Reflection_on_Coronavirus_Accounting_Impact_on_Small_and_Medium_Sized_Enterprises_SMEs_in_Europe
- Skowrońska, A., i Zakrzewski, R. (2020). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*. PARP. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2020_30_06.pdf
- Staniszewski, R. (2021). Przedsiębiorczy „cwaniacy”? – przedsiębiorczość w Polsce i społeczna percepcja przedsiębiorców w trakcie pandemii COVID-19 oraz okresie bezpośrednio ją poprzedzającym. *Studia Politologiczne*, 62, 143-157. <http://www.studiapolitologiczne.pl/Przedsiębiorczy-cwaniacy-nprzedsiębiorczosc-w-Polsce-ni-spoeczna-percepcja-przedsiębiorców,145027,0,1.html>
- Stojczew, K. (2021). Ocena wpływu pandemii koronawirusa na branżę turystyczną w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(1), <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/152001>
- Surya, B., Hernita, H., Salim, A. i in. (2022). Travel-Business Stagnation and SME Business Turbulence in the Tourism Sector in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(4), 2380
- Szarucki, M., Noga, G., i Kosch, O. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce. *Horyzonty Polityki*, 12(40). <https://horyzontypolityki.ignatianum.edu.pl/HP/article/view/2136>

- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153-158. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8207047/>
- Urbańczyk, A. (2021). Zmiany w organizacji podróży służbowych wywołane pandemią COVID-19 wśród pracowników krakowskich korporacji. W: K. Borodako (red.), *Turystyka w okresie pandemii* (s. 49-58). Bogucki Wydawnictwo Naukowe. <https://bogucki.home.pl/repozytorium/9788379863501/9788379863501.pdf>
- Wasilczuk, J.E. (2014). Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 196-206 <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171320401>
- Zepeda Hernández, L. S., Costa de Carvalho, F. C., i Duarte Pimentel, T. (2021). The Management Practices of Tourism SMEs in Pandemic Times: innovation as a quest of survival. *International Journal of Safety and Security in Tourism/Hospitality*. https://www.palermo.edu/Archivos_content/2021/negocios/ijssst/07-Thiago-Duarte.pdf

The impact of COVID-19 on business travel in the small and medium-sized enterprise sector

Abstract. The article presents a study aimed at determining how the COVID-19 pandemic affected business trips in the SME sector. The study was based on an anonymous survey of company owners/managers regarding the frequency of business trips undertaken by the respondents and their employees, trip duration and distances covered, main reasons for travelling and means of transport used in the period before and during the pandemic. It was found that business trips were less frequent during the pandemic was, but not as much as indicated by other studies, e.g. those conducted among corporate employees. In contrast, the average trip duration was found to be clearly shorter, trip destinations tended to be located closer to the company's HQ and car was the preferred means of transport. Business trips were undertaken primarily to meet with a business partner and fulfil commitments, but there was less interest in offsite training courses. The survey showed that owners and managers of small and medium-sized enterprises tried to pursue their main business goals by conducting business trips despite various kinds of restrictions in an effort to survive the crisis caused by the pandemic.

Keywords: business travel, SMEs, COVID-19, tourism



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/>



NADIA ESTERHUYSE*, NICOLA WAKELIN-THERON**, ITA GEYSER***

The optimal shift length for the resilient millennial chef

Abstract. The amount of millennial employees who are employed in the hospitality and tourism industry has increased significantly. The millennial generation does not endorse the same level of commitment and work ethic to their careers as previous generations. The millennial are more likely to develop mental health problems as they are often dissatisfied with the working conditions. The purpose of the study was to determine the optimal shift length for chefs between the ages of 25 and 39 to promote resilience. A quantitative research approach and a cross-sectional design was used. Two groups of chefs working various work shift lengths were identified. Shift length was divided into two categories: up to 8 hours and more than 8 hours. The Adult Resilience Measure (ARM-R) was used to measure resilience. There were 150 millennial chef participants who took part in this study. The study found that the millennial chefs who worked more than 8 hour shifts are less resilient than those who worked more than 8 hour shifts. The results furthermore indicated that social skills play a significant role in a millennial chef's levels of resilience. Social support and an 8 hour or less work shift contributes to the resilience levels of millennial chefs and is therefore, and optimal shift length for resilience. This study serves as a guideline to provide advice to both restaurant managers and chefs on coping with stressors in the kitchen environment specifically post COVID-19 where longer working hours would be required.

Keywords: resilience, millennial chefs, work hours, shift lengths, wellbeing in the workplace

JEL Code: I310

Suggested citation: Esterhuyse, N., Wakelin-Theron, N., & Geysler, I. (2022). The optimal shift length for the resilient millennial chef. *Studia Periegetica*, 2(38), 63-79. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9613>

* University of Johannesburg (South Africa), College of Business and Economics, School of Tourism and Hospitality, email: nadiaesterhuyse@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3514-4429.

** University of Johannesburg (South Africa), College of Business and Economics, School of Tourism and Hospitality, email: nicolaw@uj.ac.za, orcid.org/0000-0003-2110-6421.

*** University of Johannesburg (South Africa), College of Business and Economics, School of Tourism and Hospitality, email: itag@uj.ac.za, orcid.org/0000-0002-5857-5689.

1. Introduction

The amount of millennial employees who are employed in the hospitality and tourism industry has increased significantly (Hammond, Gnika & Ravichandran, 2019), since they are replacing baby boomers (Wubbe, 2014). The millennial generation is defined as those who were born between 1981 and 1996. Whereas the term ‘baby boomers’ refers to individuals born between 1946 and 1964 (Twenge & Campbell, 2008), who are now close to retirement age.

The millennial generation does not endorse the same level of commitment and work ethic to their careers as baby boomers (Wubbe, 2014) and this often conflicts with the hospitality industry’s standards and expectations of millennial chefs’ supervisors. In the hospitality industry, employees need to work long hours, often at short notice and on public holidays, weekends and at nights (Murray-Gibbons & Gibbons, 2007; Pratten, 2003). On top of the long hours, hospitality employees also experience high levels of work stress. For example, chefs must work fast and produce quality food in a timely manner (Ariza-Montes et al., 2018). However, the realities of the hospitality industry are in contrast with millennials’ main motivation, which is their personal goals and not necessarily their work goals, as their priorities are more focused on creating a work-life balance for themselves (Twenge, et al., 2010).

Millennial employees who enter the hospitality industry are more likely to develop mental health problems such as stress and burnout as they are often dissatisfied with the working conditions (Howe & Strauss, 2000; Park & Gursoy, 2012). Subsequently, many of them quit their jobs because they are not prepared to work the long, unsociable hours for relatively poor wages to the detriment of their social life (Karatepe & Uludag, 2008).

A commercial kitchen is a high stress environment. Stressors in the kitchen include but are not limited to long shifts, poor ventilation, blocked drains, extreme heat, not enough counter space that leads to health complaint issues (Ceresa et al., 2020). Related to stress and health complaint issues are abusive work practices and bullying, harassment and having to train new chefs, which is time consuming and puts pressure on the whole kitchen because one chef cannot function at optimal speed and efficiency and with limited practical experiences (Bloisi & Hoel, 2008; Ariza-Montes et al., 2018). Subsequently, the longer a shift is, the longer a chef will be exposed to the stressors. Continuous stress leads to burnout (Maslach, 2003); however, resilience reduces stress levels and also burnout (Kang, Twigg & Hertzman, 2010).

Resilience is an individual’s ability of positive adjustment when faced with challenging situations (Luthar & Zigler, 1991). Resilient individuals have learnt

to successfully adapt and manage stress and trauma (Windle, Bennett, & Noyes, 2011), and experiences lower levels of burnout when working a shift that is not longer than 8 hours compared to one who works more than 8-hour shifts.

Furthermore, a commercial kitchen is a system. Each step (chef) depends on another step (chef). If one of the steps falters, the whole system will eventually fail. In other words, if one chef experiences high levels of stress and burnout, it can influence the rest of the kitchen brigade and kitchen operations. It is important therefore to determine the length of the optimal work shift for millennial chefs in order to improve their resilience.

This author adopts Michael Ungar's views (2011) that relationships are resources that affect the level of resilience. The theoretical framework underlying the study is Stevan E. Hobfoll's Conservation of Resources Theory (1988). Conservation of resources (COR) can be described as the process of experiencing, dealing with, and becoming resilient to continuous and traumatic stress. It is assumed that depleted resources create stress and that individuals aim to keep and maintain these resources. Some resources are vital for survival. Furthermore, participation in non-work and work activities uses energy and time. Since work consumes a person's resources, it can interfere with their ability to perform in their daily life. For some individuals, the depletion of resources due to work can result in poor wellbeing (Grandley & Cropanzano, 1999). Because chefs have to work long hours and experience stress, they spend little time with the family and friends, which is a positive resource to boost resilience. Therefore, the purpose of this study was to determine the optimal shift length to ensure better resilience.

2. Literature review

2.1. The millennial employee

According to Eileen Wubbe (2014), millennials will account for approximately 75% of the workforce by 2024. This segment will keep raising as previous generations are slowly retiring. Many restaurants and companies are struggling to attract and retain representatives of this generation. According to Forbes (2020), millennials seek jobs that offer benefits supporting a healthy work-life balance. Much of the power to satisfy millennials lies within employers' action and protocols (Forbes, 2020).

The work values of millennial employees differ from those of the older generations, such as baby boomers. Millennials prefer their work environments to be flexible and require personal freedom to perform optimally in their occupations (Bano, Vyas & Gupta, 2015). Millennial employees value their families more than their jobs (Gursoy, Maier & Chi, 2008). They also display lower levels of

work engagement than older generations. However, according to Forbes (2020), millennials value social connection. They enjoy the ability to work openly in teams where they are constantly collaborating and receiving help and feedback from their colleagues. Social interactions between co-workers have been shown to boost job satisfaction (Forbes, 2020).

Representatives of the Y generation are perceived as entitled because they were taught from a young age that they can achieve anything that they put their minds to (Howe & Strauss, 2000). Millennial employees are characterised as being energetic, creative and charismatic and with correct guidance they can be mentored to become competent employees (Casben, 2007). Millennial chefs have often experienced tough times to become as resilient as more mature colleagues, who are older, have higher levels of resilience in the workplace (Liebenberg & Moore, 2016). Most individuals who experience job burnout are also familiar with work stress, which is one of its major causes (Childs & Stoeber, 2010).

The long, unsociable working hours, combined with low wages, are some of the reasons why the turnover rate among millennial employees in the hospitality industry is quite high (Karatepe & Uludag, 2008). Faced with high levels of stress, burnout, industry realities and their supervisors' expectations, many of them prefer to quit (Barron et al., 2007). This trend will most likely increase among millennials, especially in the hospitality industry (Hammond, Gnika & Ravichandran, 2019).

2.2. Resilience in the workplace

Faced with challenges in the workplace, resilient individuals are able to learn new things, develop additional skills and enhance their talents to overcome difficulties and grow. Resilience is regarded as a key competence of the 21st century (Donders, 2015). Resilience allows one to face daily struggles and rely on inner strengths to succeed (Donders, 2015).

A resilient individual can bounce back from a negative event because resilience is developed through life experiences (Luthar & Zigler, 1991). Resilient individuals are able to handle stress and other demanding life situations (Liebenberg & Moore, 2016). Resilience generates the confidence to approach life creatively. Resilient individuals are more stable in their emotions, find it easier to overcome difficult situations and gain useful insights from them. They understand the benefits of recreation and recovery, have developed a masterful lifestyle that aligns with biological rhythms and know how to focus attention in the workplace.

Individuals experience stressful situations differently depending on their levels of resilience, which is required not only to effectively negotiate, modify and control the causes of substantial stress and/or trauma (Windle, Bennett & Noyes, 2011) but also to stimulate positive development as well as mental and physical

health (Maslach & Goldberg, 1998). Resilience has a positive influence on health, productivity, work-life balance and interactions with others (Donders, 2015). In addition, resilient individuals find it easier to be more flexible in how they react to changes in the workplace and grow personally while doing so.

There are many extremely stressful situations in commercial kitchens as chefs must perform under pressure (Ariza-Montes et al., 2018). According to Robert A. Karasek and Tores Theorell (1992), workplace stress occurs when the exertion associated with specific tasks exceeds one's ability to cope. Chefs often turn to drugs and alcohol to cope with high levels of stress at work (Pidd, Roche & Fisher, 2015).

Resilient individuals are better at dealing with rejection, disappointment, criticism and negative influences (Donders, 2015; Maslach & Goldberg, 1998). Access to resources and support enables individuals to adapt in challenging circumstances and remain resilient in stressful situations (Liebenberg & Moore, 2016; Citrin & Weiss, 2016). Resilience supports the development of competences required to handle multiple activities, multitasking and take responsibility for a wider range of tasks (Donders, 2015). Teams of resilient individuals are more effective and productive. The findings from a study by Bolanle Ogungbamila et al. (2019) suggest that resilient hotel employees display significantly lower levels of burnout. Some studies investigated whether there were any differences in this regard between the sexes, but the results are not conclusive. Aydin Çivilidağ (2014) found that male employees in the hotel industry experienced higher levels of burnout than their female counterparts. A study by Burat Aksu & Erdem Temeloğlu (2015), however, did not show any significant differences in the levels of burnout between males and females.

Support in the workplace is considered a positive factor for employees, whereas social support helps them to cope with workplace stress (Wadsworth & Owens, 2007). If an individual receives social support from their family, friends or peers and can get professional support from a colleague or a supervisor, their stress level is reduced and their resilience grows (Pidd, Roche & Fischer, 2015; Ariza-Montes et al., 2018). Ichiro Kawachi and Lisa F. Berkman (2001) conclude that social support stimulates the psychological well-being of individuals. According to Paul Donders (2015), higher levels of resilience are not only a personal asset for an individual but have a beneficial effect on their partner, children, colleagues, friends and family, the organisation and its customers. According to Paul Levy (2013), employees' organisational commitment increases when they receive support from their colleagues and superiors.

There are two dimensions to resilience: individual and relational (Liebenberg, Ungar & Van de Vijver, 2012), both of which play a role in mitigating the negative effect of stress (Ungar, 2011). Individual resilience refers to personal temperament, cognitive skills and self-regulation, whereas relational resilience represents associations with family, friends and social networks (Bakker & Demerouti, 2007,

Wakelin-Theron, Ukpere & Spowart, 2019). The relational dimension of resilience provides social resources to combat burnout (Ungar, 2011). A person's level of resilience, however, depends on how accessible and significant these social resources are (Ungar, 2019).

2.3. Shift length

Employees in the hospitality industry work unsociable, odd hours, often during the night, at weekends or on public holidays. Findings from previous studies (Aksu & Temeloğlu, 2015; Shanafelt et al., 2015) suggest that lengthier and irregular work hours contribute to burnout and employee dissatisfaction. Moreover, high pressure and the stressful environment frequently give rise to conflicts among chefs (Ariza-Montes et al., 2018; Murray-Gibbons & Gibbons, 2007; Pratten & O'Leary, 2007; Pratten, 2003). Therefore, the following hypothesis was formulated:

H1: The optimal work shift for millennials is 8 hours or less.

2.4. Restaurant as a system

System theory focuses on understanding a system as a whole, along with the underlying interactions of all the forces that make it up, rather than dissecting a complex process and studying its individual parts. In system theory, it is important to remember that the whole is more than the sum of its parts, and a change in one part of the system may affect the other parts or the whole.

Commercial restaurants can be viewed as a system consisting of the following elements:

- 1) Inputs: energy or materials that are introduced into the system (e.g. ingredients);
- 2) Processes: what occurs within the system that changes the input (storing, preparing, cooking and serving);
- 3) Internal system variables: factors that have positive, negative and neutral effects on all the aspects of the system (chefs, equipment and economic aspects);
- 4) Outputs: what results from the processes (final menu items served to customers);
- 5) Outcomes: what happens as a result of the outputs (customer satisfaction and profit or loss);
- 6) Feedback: information that can be used to evaluate and monitor the system (feedback indicates how processes and internal variables should change).

3. Method

3.1. Sample

A cross-sectional quantitative study was carried out using data collected from a convenience sample of 150 chefs aged between 25 and 39, who were employed in restaurants in the Western Cape, South Africa. Restaurants selected for the study were sit-down establishments which served at least two meal courses. The sample consisted of two groups: 75 chefs who worked up to 8 hours and another 75 who worked more than 8 hours.

3.2. Measuring instruments

The first section of the questionnaire was designed to collect demographic information about the respondents, such as sex, age and years of experience in the hospitality industry. The second section consisted of 17 statements that make up the Adult Resilience Measure (ARM-R). The measure contains two subscales: personal resilience (10 items) and relational resilience (7 items). Each statement was accompanied by response options on a 5-point Likert scale ranging from 1 (not at all) to 5 (a lot) (Resilience Research Centre, 2018). The scale has been shown to have acceptable reliability: Jefferies et al., (2018) reported the following Cronbach's alpha coefficients: 0.82 (personal resilience); 0.82 (relational resilience) and 0.87 (overall resilience).

Paper questionnaires were distributed in restaurants that were still operating during the Covid-19 pandemic and were collected a couple of days later. The data for the study were collected between 11 February and 31 May 2021. Raw data were entered in an Excel spreadsheet and were sent to a statistician for analysis.

3.3. Statistical analysis

The SPSS statistical package version 27 (IBM SPSS Statistics, 2010) was used to conduct analyse the collected data. After ensuring that the data were normally distributed an independent samples t-test was administered to check if there were significant differences between the two groups of chefs. Levene's t-test was employed to check the equality of variances between the two samples. Cohen's D was used to examine the effect size of the t-test.

4. Results

The aim of the statistical analysis was to find any statistically significant correlations between the variables and determine if there were any statistically significant differences in resilience of the chefs depending on shift lengths (Table 1).

Table 1. Descriptive information about the participants

Data		Frequency	%
Gender ($n = 150$)	Male	80	53.3
	Female	70	46.7
Age ($n = 150$)	25-28	61	40.7
	29-32	39	26.0
	33-36	25	16.7
	37-39	25	16.7
The average length of shifts ($n = 150$)	8 hours or less	75	50.0
	More than 8 hours	75	50.0
Years' experience ($n = 150$)	Less than one year	6	4.0
	1-3 years	26	17.3
	4-6 years	45	30.0
	7-9 years	26	17.3
	10 years or more	47	31.3

Source: own elaboration.

5. The resilience construct

The KMO test for multi-collinearity was administered to determine the strength of partial correlation between the factors of the resilience scale (Mayer, 2013). The results are shown in Table 2. According to Julie Pallant (2007), the KMO should be higher than 0.6.

Table 2. KMO measure of sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity

KMO and Bartlett's test		
KMO measure		.803
Bartlett's test of sphericity	Approx. chi-square	867.525
	Df	136
	Sig.	.000

Source: own elaboration.

Factor analysis was used to determine if the validity of the ARM-R scale. Confirmatory factor analysis (CFA) was used to examine the resilience construct, which was found to consist of two factors, namely personal and relational resilience. The individual items loaded onto these factors as intended (Resilience Research Centre, 2018) by the authors who developed the ARM-R scale. However, the following questions had factor loadings smaller than 0.3:

Factor 1: *Relational resilience*:

- My family is supportive towards me.
- If I am hungry, I can usually get enough food to eat.
- I talk to my family/partner about how I feel.

Factor 2: *Personal resilience* the following statements had factor loading smaller than 0.3:

- I cooperate with the people around me.
- Getting and improving qualifications or skills is important to me.
- I know how to behave in different social situations.
- People like to spend time with me.
- My friend stands by me when times are hard.
- I'm treated fairly in my community.

The items mentioned above were omitted. Without the weak items, the data were analysed again, using CFA. The subsequent results still indicated a poor fit. Thereafter, exploratory factor analysis (EFA) was used to analyse the resilience items to determine if the items extracted from the CFA were truly weak or if there might be more underlying factors.

Table 3. Descriptive statistics of resilience

Item	Mean	SD	$\alpha >$	Skewness		Kurtosis		Number of items	Inter-item correlations mean
				less than 8 h	more than 8 h	less than 8 h	more than 8 h		
Resilience (overall)	4.37	0.53	0.85	-1.30	-0.64	1.39	0.82	17	-
Family support	4.53	0.64	0.73	-2.24	-1.41	5.91	1.54	5	-
Social skills and aspirations	4.68	0.51	0.72	-3.71	-1.95	16.37	4.61	4	-
Friends and community	4.17	0.72	0.75	-1.20	0.41	1.78	0.77	6	-
Wellbeing	3.97	1.06	0.54	-1.35	-0.68	1.40	-0.41	2	0.372

Notes: SD – Standard deviation, α – Cronbach alfa. The inter-item correlations mean is only applicable to scales with Cronbach's alpha >0.7 and fewer than 10 items.

Source: own elaboration.

EFA was then utilised. Principal axis factoring (PAF) was used as the factor extraction method for the exploratory factor analysis, as it doesn't make any distribution assumptions. PAF is an experimental method that examines the shared variance between items (Mayers, 2013). Varimax rotation was used as the first-order rotation method. The varimax rotation decreases the number of variables with high loadings on each subscale (Pallant, 2007; Fabrigar & Wegener, 2012).

The EFA indicated that there were four factors instead of two: Factor 1 – *Family support*; Factor 2 – *Social skills and aspirations*; Factor 3 – *Friends and community*, and Factor 4 – *Wellbeing* (Table 3).

The Cronbach's alpha coefficients were used to confirm the reliability of the ARM-R scale. Alpha coefficients were calculated for each statement of the scale, and then values for all items were averaged. The reliability of the scales was good, as the alpha coefficients were equal to or greater than 0.70 (Pallant, 2007), and was reliable on the inter-item correlations mean.

Normality was checked by means of a Kolmogorov-Smirnov test, which showed that none of the four factors was normally distributed for both groups (up to 8 hours and more than 8 hours). Because of the large and similar group sizes, a T-test was used to compare the shift lengths, as it is quite robust against deviations from normality (Table 4).

Table 4. T-test of significance for the different shift lengths

Variable	Resilience						T	Df	p-values	D
	8 hours or less			more than 8 hours						
	N	Mean	SD	N	Mean	SD				
Family support	75	4.69	.498	75	4.38	.736	2.963	74	0.004*	0.48
Social skills and aspirations	75	4.75	.528	75	4.61	.490	1.643	74	0.103	0.27
Friends and community	75	4.26	.754	75	4.08	.681	1.516	74	0.132	0.25
Wellbeing	75	4.17	.957	75	3.78	1.128	2.303	74	0.023*	0.37

Source: own elaboration.

Higher mean resilience scores were reported by respondents who worked shifts of up to 8 hours for all four factors, i.e. *Social skills and aspirations* (4.75), *Family support* (4.69), *Friends and community* (4.26) and *Wellbeing* (4.17). These differences were found to be significant (lower than 0.05) for two factors: *Family support* (0.004) and *Wellbeing* (0.023). Therefore, the hypothesis was accepted. In the case of Family support, the effect size, as indicated by the value of Cohen's d (0.48 standard deviations) was close to what is commonly regarded as medium (0.5). For the other three factors, it was less than medium to small (ranging from

0.37 for *Wellbeing* to 0.25 for *Friends and community*). It can therefore be concluded that family support and wellbeing contributed to the difference in resilience levels displayed by chefs working shifts of different length.

6. Discussion

Working shifts of not more 8 hours, millennial chefs have more time to spend with their family and receive family support and more time to take care of their wellbeing. This is consistent with the conclusions of Arnold Bakker and Evangelia Demerouti (2007), who report that relationships with family, friends and peers are crucial to promote resilience.

Social support derived from different relationships affects emotional wellbeing (Ungar, 2019). Ken Pidd et al. (2015) found that employees reporting good mental health indicated they had good social support.

Chefs who work fewer hours have more time to socialise with their family and friends, which has a positive effect on resilience (Bonanno & Diminich, 2013).

Of the four factors on the resilience scale, both groups of chefs reported the highest scores on Social skills and aspirations. This indicates, that social support is crucial in the workplace (Ariza-Montes et al., 2018).

A study by Jeongdoo Park and Dogan Gursoy (2012) showed that faced with difficult work conditions in the hospitality industry many millennial chefs either leave their jobs, which results in high staff turnover.

7. Implications and recommendations

This study was conducted during the COVID-19 pandemic, when many restaurants reduced their operating hours due to curfews and restrictions introduced in South Africa. Chefs whose normal shifts were longer than 8 hours would typically work more than 10 hours. However, due to the lockdown restrictions, their shifts were reduced to 9 hours. This measure was adopted by many restaurants.

Employers need to make an effort to create optimal working conditions for their employees and enable them to achieve a healthy work-life balance. If employers make small investments in the right places, they can dramatically change the level of job satisfaction and employee productivity (Donders, 2015). Restaurants should therefore be more accommodating towards their employees, especially after the pandemic, by providing stress management training which includes stress coping mechanisms. Stress management training will be vital post COVID-19 as many chefs will have to return to their normal longer shifts. During the pandemic

most restaurants worked with reduced staff or did not operate every day to minimise operational costs. Therefore, chefs had shorter working hours or worked fewer days per week.

It is essential that millennial chefs learn healthy coping mechanisms to deal with the stress they may face when returning to normal work routine and in the kitchen environment. Restaurant managers should promote a better work-life balance, asking chefs for their input with regards to creating menus, offer training to improve their skills and reward them with better pay or other social benefits.

8. Limitations of the study

Because permission had to be obtained from restaurants before their chefs were allowed to participate in the study, the results obtained in the study may not be entirely representative of the millennial chef population. This is because managers who knew or suspected that their chefs were experiencing stress or had difficulties regarding their working hours might not have given them permission to participate.

Another limitation of this study is the use of self-reported data, which may not always be reliable. Also, the questionnaire itself may have been too long for some respondents, which may have affected the quality of responses. Although the respondents could take the questionnaires home to complete them if their manager did not allow them to finish it at work, some chefs did not participate because they did not have enough time to do so. This is why in future studies it would be advisable to combine quantitative measurement of resilience with qualitative evaluation performed by professional psychologists.

References

- Aksu, M., & Temeloğlu, E. (2015). Effects of burnout on employees' satisfaction a research at 3, 4, and 5 star hotel in Canakkale city center. *International Journal of Business and Social Science*, 6(1), 219-230. https://www.researchgate.net/publication/344811334_Effects_of_Burnout_on_Employees'_Satisfaction_a_Research_at_3_4_and_5_Star_Hotels_in_Canakkale_City_Center
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.010>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bano, S., Vyas, K., & Gupta, R. (2015). Perceived organisational support and work engagement: A cross generational study. *Journal of Psychosocial Research*, 10(2), 357-364. <https://www.researchgate.net/publication/302108871>
- Barron, P.E., Maxwell, G.A., Broadbridge, A., & Ogden, S. (2007). Experiences, perceptions and exceptions of careers in the hospitality industry: Views from Generation Y. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 119-128. <https://doi.org/10.1375/jhtm.14.2.119>
- Bloisi, W., & Hoel, H. (2008). Abusive work practices and bullying among chefs: a review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 649-656. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.09.001>
- Bonanno, G.A., & Diminich, E. D. (2013). Annual research review: Positive adjustment to adversity-trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 378-401. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12021>
- Bryman, A., Bell, E., Hirschsohn, P., Dos Santos, A., Du Toit, J., & Masenge, A. (2014). *Research methodology: Business and management context*. Oxford University Press Southern Africa
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge
- Callard, A. (2018). *Aspiration: The agency of becoming*. Oxford University Press
- Casben, L. (2007). Generation Y disappoints employers. Australian Broadcasting Corporation. <https://www.abc.net.au/news/2007-07-13/generation-y-disappoints-employers/2503196>
- Ceresa, A., Fabbriatore, C., Ferraro, G., Pozzulo, R., Martino, I., & Liuzza, M.T. (2020). Work-related stress among chefs: a predictive model of Health complaints. *Public Health*. 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00068>
- Citrin, R. S., & Weiss, A. (2016). *The resilience advantage: Stop managing stress and find your resilience*. Business Expert Press
- Çivilidağ, A. (2014). Hotel employees' mobbing, burnout, job satisfaction and perceived organizational support: A research on hospitality in Turkey. *European Scientific Journal*, 10(35), 1-22. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=edsgao&AN=edsgl.39745542&site=eds-live&scope=site>
- Childs, J. H., & Stoeber, J. (2010). Self-oriented, other-oriented, and socially prescribed perfectionism in employees: Relationships with burnout and engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(4), 269-281. <https://doi.org/10.1080/15555240.2010.518486>
- Donders, P. C. (2015). *Resilience, live healthier, perform better*. Xpand edition
- Etikan, I., Musa, S.A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- Eposnow (2021). *What is a commercial kitchen?* <https://www.eposnow.com/uk/resources/what-is-a-commercial-kitchen/>
- Fabian, M., & Breunig, R. (2019). Long work hours and job satisfaction: Do over workers get trapped in bad jobs? *Social Science Quarterly*, 100(5), 1932-1956. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12648>
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2012). *Exploratory factor analysis: Series in understanding statistics*. Oxford University Press
- Forbes (2020). *Millennials want a healthy work-life balance. Here's what bosses can do.* <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2020/07/23/millennials-want-a-healthy-work-life-balance-heres-what-bosses-can-do/?sh=494af2957614>
- Grandey A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Haddaji, M., Albors-Garrigós, J., & García-Sigovia, P. (2018). Women professional progress to chef's positions: Results of an international survey. *Journal of Culinary Science & Technology*, 16(3), 268-285. <https://doi.org/10.1080/15428052.2017.1363109>
- Hammond, R. K., Gnilka, P. B., & Ravichandran, S. (2019). Perceived stress as a moderator of perfectionism, burnout, and job satisfaction among the millennial service workforce. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 122-143. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526542>
- Harris, D. A., Giuffre, P. (2010). "The Price You Pay": How Female Professional Chefs Negotiate Work and Family. *Gender Issues*, 27, 27-52. <https://doi.org/10.1007/s12147-010-9086-8>
- Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*. Hemisphere
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Random House
- Jefferies, P., McGarrigle, L., & Ungar, M. (2019). The CYRM-R: A Rasch-validated revision of the child and youth resilience measure. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 16(1), 70-92. <https://doi.org/10.1080/23761407.2018.1548403>
- Kang, B., Twigg, N. W., & Hertzman, J. (2010). An examination of social support and social identity factors and their relationship to certified chefs' burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.004>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126. <https://doi.org/10.1002/jtr.645>

- Kasasa (2020). *Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained*. <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2001). Social ties and mental health. *Journal of Urban Health*, 78, 458-467. <https://doi.org/10.1093/jurban/78.3.458>
- Levy, P. (2013). *Industrial/Organizational Psychology*, Worth Publishers
- Liebenberg, L., & Moore, J. C. (2016). A Social Ecological Measure of Resilience for Adults: The RRC-ARM. *Social Indicators Research*, 136, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1523-y>
- Liebenberg, L., Ungar, M., & Van de Vijver, F. (2012). Validation of the Child and Youth Resilience Measure-28 (CYRM-28) among Canadian youth. *Research on Social Work Practice*, 22, 219-226. <https://doi.org/10.1177/1049731511428619>
- Luthar, S. S., & Zigler, E. (1991). Vulnerability and competence. *American Journal of Orthopsychiatry*, 61(1), 6-22. <https://doi.org/10.1037/h0079218>
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Masood, A., Masud, Y., & Mazahir, S. (2016). Gender differences in resilience and psychological distress of patients with burns. *Burns*, 42(2), 300-306. <https://doi.org/10.1016/j.burns.2015.10.006>
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*. Pearson Education
- Murray-Gibbons, R., & Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32-42. <https://doi.org/10.1108/09596110710724143>
- Olsen, C., & St. George, D. M. (2004). *Cross-sectional study design and data analysis*. College Entrance Examination Board
- Ogungbamila, B., Ogobuchi, K. A., & Ogungbamila, A. (2019). Resilience, emotional intelligence and burnout in hotel employees. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 8, 44-55
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 15)*. Open University Press
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Pidd, K., Roche, A., & Fischer, J. (2015). A recipe for good mental health: A pilot randomised controlled trial of a psychological wellbeing and substance use intervention targeting young chefs. *Drugs: Education, Prevention and Policy*, 22(4), 352-361. <https://doi.org/10.3109/09687637.2015.1016400>
- Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>
- Pratten, J. (2003). The training and retention of chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 237-242. <https://doi.org/10.1108/09596110310475702>

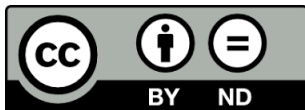
- Pratten, J., & O'Leary, B. (2007). Addressing the causes of chef shortages in the UK. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 68-78. <https://doi.org/10.1108/03090590710721745>
- Pyzdek, T., & Keller, P.A. (2003). *The Six Sigma handbook: A complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. McGraw-Hill
- Resilience Research Centre (2018). *CYRM and ARM user manual*. Resilience Research Centre, Dalhousie University. <http://www.resilienceresearch.org/>
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35. <https://doi.org/10.1002/dir.1008>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill building approach*. John Wiley & Sons
- Shanafelt, T.D., Hasan, O., Dyrbye, L.N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C.P. (2015). Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and the general US working population between 2011 and 2014. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), 1600-1613. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.08.023>
- Twenge, J.M., & Campbell, S.M. (2008). Generation Differences in Psychological Traits and their Impact on the Workplace. *Journal of Managing Psychology*, 23(8), 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81, 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.2010.01067.x>
- Ungar, M. (2019). *Change your world: The science of resilience and the true path to success*. Sutherland House
- Van Rensburg, A., Theron, L. & Rothmann, S. (2017). Adolescent perceptions of resilience promoting resources: The South African pathways to resilience study. *South African Journal of Psychology*, 48(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0081246317700757>
- Wakelin-Theron, N., Ukpere W.I., & Spowart, J. (2019). Determining tourism graduate employability, knowledge, skills, and competencies in a VUCA world: Constructing a tourism employability model. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-18. <http://hdl.handle.net/10210/296431>
- Wadsworth, I.I., & Owens, B.P. (2007). The Effects of Social Support on Work- Family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00698.x>
- Wegner, T. (2014). *Applied Business Statistics: Methods and Excel-based Applications*. Juta & Company
- Windle, G., Bennett, K., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9(1), 8-25. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-9-8>

Wubbe, E. (2014). From Millennial to Traditionalist Making It Work in the Workplace, *Secured lender*, 70(7), 16-21. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=f5h&AN=97261020&site=eds-live&scope=site>

Optymalna długość zmiany zapewniająca odporność psychiczną kucharzy z pokolenia Y

Streszczenie. W ostatnich latach znacznie wzrosła liczba milenialsów zatrudnionych w branży hotelarskiej i turystycznej. Pokolenie to nie godzi się na takie zaangażowanie i etykę pracy co poprzednie pokolenia. Przedstawiciele pokolenia Y są bardziej narażeni na problemy ze zdrowiem psychicznym z powodu niezadowolenia z warunków pracy. Celem badania było określenie optymalnej długości zmian dla kucharzy w wieku 25-39 lat w celu wspierania ich odporności psychicznej. Przeprowadzono ilościowe badanie przekrojowe z udziałem dwóch grup kucharzy pracujących na zmianach roboczych: do 8 godzin oraz ponad 8 godzin. Do pomiaru odporności psychicznej zastosowano skalę ARM-R. W badaniu wzięło udział 150 kucharzy. Stwierdzono, że odporność psychiczna kucharzy, którzy pracowali do 8 godzin, była większa niż tych, którzy pracowali ponad 8 godzin. Wyniki wskazują ponadto, że na poziom odporności psychicznej kucharzy z pokolenia Y wpływają ich umiejętności społeczne. Wsparcie społeczne i zmiany robocze nieprzekraczające 8 godzin poprawiają odporność psychiczną kucharzy z pokolenia Y i dlatego taką długość zmiany można uznać za optymalną. Wyniki badania mogą stanowić zalecenie dla kierowników restauracji i szefów kuchni w zakresie radzenia sobie z czynnikami stresu w tej branży, szczególnie po pandemii, gdy oczekuje się dłuższych godzin pracy.

Słowa kluczowe: odporność psychiczna, kucharze, pokolenie Y, godziny pracy, długość zmian, dobre samopoczucie w miejscu pracy



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/>



HANNA ŁOBEJKO*

How small and medium-sized family enterprises in the tourism sector develop inter-organisational relationships: a case study¹

Abstract. The purpose of this article is to identify factors influencing the way small and medium-sized family enterprises in the tourism sector form and maintain inter-organisational cooperation and evaluate their importance. The study is based on qualitative data collected during 19 standardised in-depth interviews with representatives of family businesses operating in the Podhale region, one of Poland's major mountain destinations. The study's conceptual framework is based on Christine Oliver's determinants of relationship formation, which affect the way businesses establish inter-entity cooperation and achieve extended social embeddedness. Factors identified by the author include resource disparity, reciprocity, efficiency, stability, and formal elements. The study contributes to the literature on inter-organisational relationships by providing insights about the determinants of inter-entity cooperation in the SME sector and the functioning of family firms in Poland.

Keywords: inter-organisational relationships, family enterprises, tourism, small- and medium-sized enterprises, Podhale

JEL Codes: L14, L83, Z13

Suggested citation: Łobejko, H. (2022). How small and medium-sized family enterprises in the tourism sector develop inter-organisational relationships: a case study. *Studia Periegetica*, 2(38), 81-98. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9824>

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (Polska), email: hanna.lobejko@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6597-2976.

¹ I want to express my most profound appreciation to the Department of International Economics at Poznan University of Economics and Business employees for their cooperation in conducting this research.

1. Introduction

Economic reforms initiated in 1989 provided an impetus to family entrepreneurship in Poland. Many businesses established at that time have survived until the present and achieved success. Most family firms in Poland are micro-enterprises that have been operating locally for 10-20 years (Lewandowska et al., 2016). At the same time, a large part of the Polish tourism industry focused on cooperation, which turned out to be a success factor for destination development (Selin & Beason, 1991). For small and medium-sized family enterprises (SMFE), cooperation is the only way in which they can compete with the existing market offering of tourism services, which they could not match on their own (Selin & Chavez, 1995). For this reason, in addition to basic entrepreneurial skills, managers of family firms must be aware of what resources they have at their disposal and should employ the network approach to meet the needs of the local market. This requires a good understanding of how to establish inter-organizational relationships within the tourism sector. However, there has been relatively little research on this subject in the context of small and medium enterprises (Czernek-Marzalek, 2020a; Peters & Kallmuenzer, 2018). In order to address this research gap, the author set out to identify which factors are perceived as crucial for establishing and maintaining inter-organizational relationships by representatives of SMFEs in the tourism industry. The following study is based on qualitative data collected during interviews representatives of family businesses in the Podhale region (Poland).

2. Literature review

2.1. Small and medium-sized family tourism enterprises (SMFTEs)

The family business is the oldest form of doing business and is also a vital driving force in the development of each country's economy (Sułkowski & Marjański, 2009). The term covers a range of companies that differ in size, business structure and represent different industries. The variety of family enterprises and external environments in which they operate call for a broader research perspective, because the research methods used to study other types of companies often prove insufficient (Leszczewska, 2016).

A "family enterprise" is a socio-economic unit, with certain legal, social, and economic characteristics. It differs from other companies in terms of its ownership structure, rights to exercise control, form of management, survival and succession,

relations between owners and employees, and relations with the environment. According to Joseph H. Astrachan, Sabine B. Klein and Kosmas X. Smyrniotis (2002), there are three directions of family influence: power, experience, and culture. They represent the components of the F-PEC scale.

Tourism offers many opportunities for family businesses, often involving direct host-guest interactions at the family home or property (Getz & Carlsen, 2005). Small and medium-sized family tourism enterprises (SMFTEs) in tourism have not received much research attention, although they account for a significant share of economic output and create jobs for local communities, especially in rural areas (Buhalis & Peters, 2006). According to Donald Getz and Jack Carlsen (2005), the term “family business” is rarely used in tourism. While, there is no single, universally accepted definition of SMFTEs (Morrison, 2000), they are currently the most numerous category in the tourism industry (Stefa & Fery, 2018).

Family businesses in the tourism sector provide services that are associated with the local region (Kallmuenzer & Peters, 2018). In fact, many of these companies are committed to promoting their region (Garcia-Ramon, Canoves, & Valdovinos, 1995). One thing that distinguishes SMFTEs from other tourism enterprises is the reason for their establishment (Getz & Carlsen, 2005). Founders of family companies seek to fulfil their ambitions and become independent (Gibson, Lynch, & Morrison, 2005). However, when children or employees appear, their priorities tend to change. For example, Mike Peters and Andreas Kallmunezer (2018) examined the entrepreneurial orientation of family businesses in the hotel industry and found that the SMFTEs they surveyed valued innovation, a proactive approach and autonomy, while features like risk-taking and competitive aggression were considered to be the least important.

Family-owned enterprises play an important role in the hospitality sector in many regions, especially in rural areas (Andersson, Carlsen & Getz, 2002). Small and medium-sized family-owned hotels account for about 80% of the capacity of Europe’s hospitality industry (Sala & Castellani, 2009). This category includes establishments with fewer than 25 rooms (Dominik, 2017). Joe Singer and Casey Donoho (1992) distinguish between two types of family-owned firms: family-centred businesses, where the company is treated as a way of life, and business-centred ones, which treat marketing as a means of survival (Andersson et al., 2002). Unlike other types of companies, family-owned firms do not focus on maximizing profits (Andersson et al., 2002). In the first stage of a family-owned firm’s life cycle, the goal is to see whether the dream of running a business can be fulfilled (Aronoff, Astrachan, & Ward, 1991). Another typical characteristic of a family business is the desire to achieve many different goals, not one just the economic one that non-family companies strive for (Tagiuri & Davis, 1992).

Agnieszka Sokołowska (2004) emphasizes the critical contribution of small enterprises to the country’s economy, i.e. generating new jobs, rationalizing re-

source allocation and increasing the economy's competitiveness. Another characteristic of SMEs is their owners' personal involvement, associated with a high level of social responsibility, which is manifested by honest communication, fair conduct, and close relations with suppliers (Dominik, 2017).

2.2. Factors affecting the way inter-organizational relations are formed and maintained

Inter-organizational relations are transactions and connections among or between organizations (Oliver, 1990). Barbara Gray (1985) defines this kind of collaboration as "the pooling of appreciations and/or tangible resources by two or more stakeholders to solve a set of problems which neither can solve individually." Such relationships can be established by virtue of a formal contract or informally, by means of verbal contracts (Miller & Ahmad, 2000). They often involve joint decision-making by partners regarding the future (Gray, 1985). Various terms exist in the literature to describe inter-organizational relations (IOR), such as cooperation, collaboration, interfirm relations or alliances (Jamal & Getz, 1995).

There are many reasons why companies choose to cooperate with other entities. Tazim B. Jamal and Donald Getz (1995) identify two kinds of motivations. The first one, which they call the exchange perspective, refers to mutual benefits or profits that can be derived by working together. The second reason, related to resource dependency theory, has to do with the fact that cooperating partners are better able to control limited resources. In practice, most companies tend to have mixed motivations (Schmidt & Kochan, 1977).

Organisations wishing to maintain their market position and remain competitive are forced to cooperate (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). This is particularly true in the case of SMFEs, which cannot effectively compete on their own (Etemad, Wright, & Dana, 2001). Unlike non-family businesses, SMFEs cannot monopolize the market (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000). They often cooperate in order to develop their business operations and accelerate innovation (Gnyawali & Park, 2009; Kim, Sexton, & Marler, 2022) Joining forces with (an) other partner(s) is a way to acquire new skills, knowledge and information that the organisation needs to develop (Miller & Ahmad, 2000).

Christine Oliver (1990) identifies six situations in which companies are motivated to establish inter-organizational relationships:

1) need (necessity): having to meet legal requirements or other regulations imposed by the government. In this case, companies are forced to cooperate, which they may not have chosen to do in other circumstances;

2) asymmetry: a company wants to exercise power or control over other businesses that have limited resources;

3) reciprocity: a company chooses to collaborate with other partners to achieve common goals and mutual benefits;

4) efficiency: a company wants to improve its efficiency, i.e. increase returns and reduce costs;

5) stability: cooperation is pursued as an adaptive strategy to environmental uncertainty;

6) legitimacy: cooperation with a partner which is a recognized brand is viewed as a way to improve the company image, credibility or gain prestige.

SMFEs can establish different types of inter-organisational relationships. The most basic is the vertical relationship, such as agreements between buyers and suppliers. In their meta-review of inter-organizational relationships, Anne Parmigiani and Miguel Rivera-Santos (2011) identify two pure forms of IORs: co-exploration and co-exploitation.

Co-exploration is defined as “a strategically important, cooperative relationship to create new knowledge, tasks, functions, or activities” (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, p. 1122). Its goal is to learn from and about the partner. However, innovation and a turbulent environment can cause this form to be risky (Thompson, 1967).

Co-exploitation is defined as “a strategically important, cooperative relationship to execute existing knowledge, tasks, functions, or activities” (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, p. 20). Its goal is to use existing knowledge and combine existing resource and assets in order to expand.

Inter-organizational relationships can be associated with certain problems. Another one are possible differences in value orientation that can be an obstacle to achieving a joint solution (Brown, 1991). Benefits of cooperation can be reduced as a result of opportunism and learning asymmetry (Arnold et al., 2019). To benefit from collaboration, both partners should give something to each other. This is particularly true with regard to the flow of information. Some companies surveyed by Arnold et al. reported that trust and shared common values were indispensable in IORs because they make people more willing to share information. According to Siv Vangen and Chris Huxham (2003), the management of IOR is connected with aims, trust, structure, leadership, autonomy, and accountability. For this reason, the skills and experience of managers have an impact on the outcome of collaborative work.

Factors supporting the maintenance of IOR are summarised in Figure 1, together with the positive and negative aspects of the collaborations.

Another key term in the context of IOR research is that of social embeddedness. Mark Granovetter (1985) defines it as “the view which sees the economy as an increasingly separate, differentiated sphere in modern society, with economic transactions defined no longer by the social or kinship obligations of those transacting but by rational calculations of individual gain. It is sometimes further argued

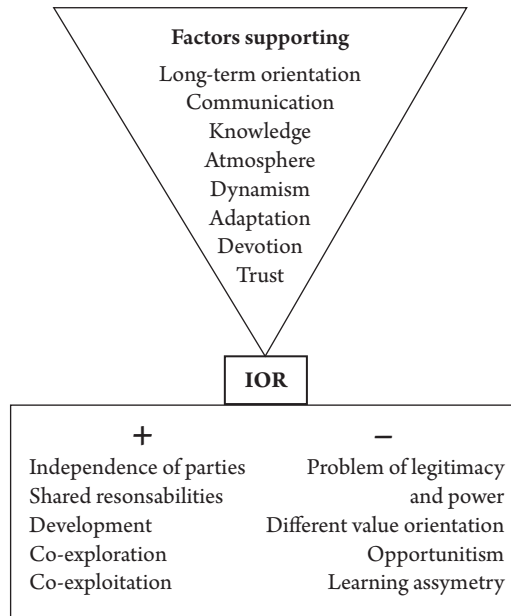


Figure 1. Positive and negative aspects of IOR and factors that foster them

Source: own elaboration based on Arnold et al., 2019; Boje & Whetten, 2016; Emerson, 1962; Inkpen, 2002; Nonaka, 1994; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011.

that the traditional situation is reversed: instead of economic life being submerged in social relations, these relations become an epiphenomenon of the market". The key benefits of socially embedded relationships include trust, information transfer, and joint problem-solving (Hadjielias et al., 2022; Hurtado-Palomino et al., 2022).

Socially embedded relationships unfold according to local standards (Czernek & Czakon, 2016). They are also perceived as reliable and special (Czernek & Czakon, 2016). According to Katarzyna Czernek-Marszałek (2020a), when partners feel that their relationship will not be just a short episode, they are more willing to keep investing in it. As trust between them grows, they are more likely to continue their cooperation rather than seek new partners (Greve & Salaff, 2003).

Oliver's typology (1990) of motivations for relationship formation was chosen as the theoretical basis for the empirical study, although they are not specifically related to the tourism industry. For this reason, additional aspects with reference to tourism and embeddedness (Czernek-Marszałek, 2020b) were also taken into consideration (Fig. 2).

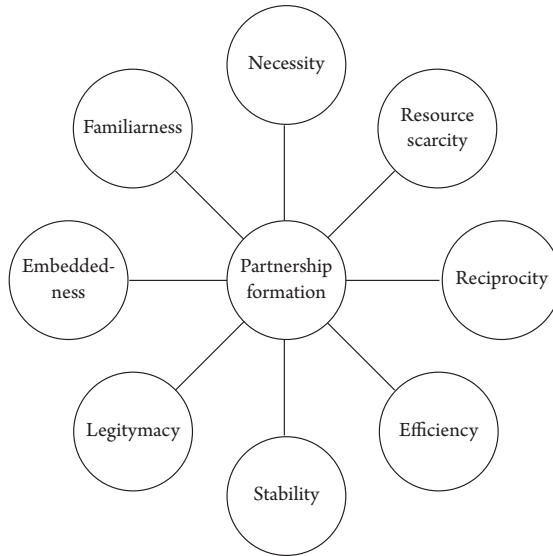


Figure 2. Conceptual framework

Source: own elaboration based on Granovetter, 1985; Oliver, 1990.

3. Research approach

3.1. The region of study

Podhale is a geographic and historical region located in Southern Poland. The basin lies between the Tatra mountains and the watershed of rivers Orawa, Dunajec and Białka (Górz, 2003). Zakopane and Nowy Targ are the region's most important towns). The region's economy has always relied on agriculture and sheep breeding and it was not until the 19th century when the region became an attraction for tourists. Nowadays, their numbers keep increasing every year, which is accompanied by a rapid development of the tourist infrastructure. Podhale is also famous for its unique local culture, which is cultivated by its inhabitants and finds its expression in their way of dressing, their folk music and local food products.

3.2. The research method

Since the study focuses on social and cultural aspects, it was conducted using qualitative data collected during semi-structured and open-ended interviews with owners or representatives of 19 tourism enterprises operating within Podhale

Table 1. Sample description

No.	Gender	Age	Location	Type	Founding year	Generation	Active family members	No. of employees
A	F	47	Zakopane	Accommodation	1997	1	3	3
B	M	53	Zakopane	Retail outlet	1992	1	2	3
C	F	23	Zakopane	Gastronomy	1999	3	3	11
D	M	47	Zakopane	Retail outlet	2015	1	4	18
E	M	23	Bukowina Tatrzańska	Tour operator	2016	2	4	34
F	F	39	Zakopane	Accommodation	2008	1	4	4
G	F	43	Zakopane	Accommodation	1996	1	2	12
H	F	34	Zakopane	Accommodation	1996	2	4	5
I	F	30	Zakopane	Accommodation	2017	1	2	2
J	M	32	Zakopane	Accommodation	1999	2	6	240
K	M	52	Poronin	Accommodation	1996	2	3	45
L	F	25	Zakopane	Accommodation	2011	2	3	6
M	M	62	Zakopane	Tour guide, ski instructor	1990	1	3	3
N	M	55	Zakopane	Sport equipment rental, retail outlet	2007	1	4	7
O	F	27	Białka Tatrzańska	Accommodation	1991	2	3	6
P	M	52	Bukowina Tatrzańska	Accommodation	2012	1	6	26
R	M	50	Zakopane	Consulting agency	2015	1	3	6
S	M	58	Kościelisko	Gastronomy	1927	3	5	80
T	F	48	Zakopane	Accommodation	2009	1	4	4

NOTES: F = female, M = male.

Source: own elaboration.

(Table 1). The enterprises in the purposive sample were selected from the group of family-owned enterprises with confirmed IOR. The interviews were conducted between the 3rd of July and the 24th of September 2019. The main selection criterion was the ownership structure, i.e. at least 50% of the company should be owned by the family, while the task of managing the company should be exclusively in the hands of family members. The respondents were selected using the snowballing technique and information provided by local inhabitants (Dwyer et al., n.d.).

The interview script was divided into four main parts and eleven subparts. Each part contained main questions and sub-questions to elicit extra details. The first part included questions concerning aspects of being a family-owned enterprise, such as advantages and disadvantages resulting from this form ownership or the problem of succession, which is a big challenge for family firms. The second part focused on IORs maintained by each company, with questions about the main partners and the nature of collaboration (Czernek, 2013). The purpose of these questions was to determine which forms of IOR, mentioned in section 2, were the most frequent. The third part was the most extensive and concerned the most important partners of each responding business, with questions about motives, good and bad sides of collaboration, and partners' characteristics (Czernek-Marszałek, 2020b; Oliver, 1990; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011; Selin & Chavez, 1995). Other topics raised in this part included dependency, trust, commitment (Oliver, 1990), communication and exchange of information (Hadjilias & Poutziouris, 2015). The respondents were also asked how being a family firm affected IORs (Selin & Chavez, 1995).

In the fourth part the respondents were asked to share their opinion about IORs in the regional context (Czernek, 2013), e.g. to describe their current situation and the depth of IORs (Czernek-Marszałek, 2020b). At the end, the respondents were asked to provide their ideas on how to develop IORs.

Content analysis of interview data was preceded by template analysis (Brooks et al., 2015) taking into account determinants identified by Oliver (1990) and Czernek-Marszałek (2020b). Content analysis was used to divide raw data into sections and main themes (Turner, 2010). After conducting the first five interviews, an initial template was created, which was reorganised, extended, and rearranged in the course of the following interviews. The themes were identified on the basis of the interview script and the conceptual framework. Themes in the template were expressed as general ideas, derived after analysing repeating statements provided during the interviews.

4. Results

With respect to the aspect of necessity, most of the respondents said there was no pressure from higher organisations to create IORs and the decision to do so was entirely their own: "[...] the decision to cooperate always resulted from an autonomous decision of the company founder" (Respondent L).

Moving on to resource scarcity as the motivation for cooperation, 15 respondents admitted that their partner's resources or services were crucial for their businesses and often enabled them to compete on the market because they could not

produce certain products or perform specific tasks on their own. Respondent H, who provides B&B services, said: “Otherwise, we could not exist. A practical example – is a bakery. It brings us bread. We just have to have this bread. Laundry, well, we are a little bigger, so we cannot wash everything ourselves, so they have to help us a little bit too.”

With regard to the aspect of reciprocity, which includes mutual goals and the exchange of information, the respondents saw more advantages than objections. It was important for them that their partner shared their goals, not only economic ones, such as an effort to increase revenue but also the willingness to develop: “Common goals are important because we both want to earn” (Respondent B). Nearly all the respondents said there was no dominating side in the relationship. A few stated that it depended on the partner’s size. The exchange of information was considered to be a natural part of cooperation: “If they have any offers, they call. It does not happen regularly, but only when there is a need” (Respondent I).

The interviews confirmed that efficiency was a motivating factor for establishing IOR. The respondents gave examples such as the reduction in service costs, transaction costs, saved time, the sharing of valuable resources, the ability to reach more customers, outsourcing to partners, flexibility, and higher revenues: “Economic issues are important, but this is not the only factor we consider. In a nutshell, it is about the price/quality ratio” (Respondent L).

Stability often was mentioned when the respondents referred to the sense of security, long-term relationships, shared responsibility, and trustworthiness: “Our partners are people you always turn to when something starts to crash. When you need help, they usually help you” (Respondent E). “If we see that the quality of goods and services provided is adequate [...] we will not be looking for new partners” (Respondent L). “There is trust between us and our partners. The fact that we know each other around here and the fact that we know if we are solvent, well, that is a big plus” (Respondent H).

Motivations associated with legitimacy (mentioned during the interviews) include having a prestigious organisation as a partner. Cooperation with a well-recognised company had a positive impact on how the respondent’s business was perceived: “We value good references or a favourable opinion from another company that already cooperates with our partner” (Respondent J). Moreover, each respondent said their company tried to build its brand and sought a partner to facilitate or improve these efforts: “It certainly works both ways. [...] reliability goes hand in hand with a recognised brand. A company’s reputation is rarely exaggerated” (Respondent J).

Another broad category of motivations is associated with social embeddedness, which is particularly important for relationships maintained by SMFTEs. All respondents emphasized their connection with the region and local culture. Because of its cultural uniqueness, the local environment was rather closed and

fostered a strong sense of belonging. Social embeddedness generated trust towards local partners. One respondent pointed out that only partners from other parts of Poland demand formal contracts: “Frankly, in most cases, these are informal agreements. [...] There are companies whose owners are outsiders, not from our region, and they treat us differently” (Respondent A). Most of the respondents said the location of the partner’s company was crucial as regards short delivery times: “It is easier to cooperate with those closest to you than with companies based in more distant areas” (Respondent B).

Partners the respondents talked about could be divided into three main categories: buyers, suppliers, and business service providers. “Our suppliers are mainly wholesalers which provide various type of products: food, construction materials, some technical products, cleaning detergents, etc.” (Respondent K). Many respondents established IORs on the basis of personal relationships: “We have relatives that also run a business. It is only natural for us to cooperate with them. It’s part of our local culture, that you cooperate with family members” (Respondent E).

While describing characteristics of family-owned companies, nearly all respondents said that this type of ownership structure was crucial: “Ownership of the company must be in the hands of our family” (Respondent S). One of the aspects of family-owned companies mentioned by the respondents was the style of management, characterised by higher sensitivity and empathy: “a slightly different way of doing business than what happens in corporations – more focus on relationships and less on profitability [...]. There is more concern about creating a positive image because in the local environment the company is identified with the family” (Respondent J).

5. Discussion

This purpose of the study was to determine which factors are perceived as crucial for establishing and maintaining inter-organizational relationships by representatives of SMFEs in the tourism industry. The interview data indicate that resource scarcity, one of the determinants of IOR formation identified by Oliver (1990), also plays a key role for SMFTEs in this respect. Thanks to the services provided by their partners, SMFTEs can perform their business activity and be competitive. Results also confirm one of the reasons for resource dependence, mentioned by Jamal and Getz (1995): The aim is to control limited resources better and rely on those provided by the partner.

As regards reciprocity, the survey results confirm the other factor mentioned by Jamal and Getz (1995), namely the exchange perspective, which means that

collaboration is mutually beneficial. This aspect is also related to social embeddedness, mentioned by Czernek-Marszałek (2020a). The respondents pointed out the importance of the relationship between the community and local companies.

The aspect of mutuality is also connected with the exchange of information, which is important in co-exploration (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Collaboration among SMFTEs enables them to learn from each other in order to build something new or rely on already created operations and know-how.

With respect to efficiency, most of the respondents agreed that collaboration helped them become more efficient, which brought tangible and intangible benefits (Oliver, 1990). As already pointed out by Parmigiani and Rivera-Santos (2011), organizations wishing to stay competitive are somehow pushed into collaboration. For the respondents, collaboration means a chance to reduce their reducing costs. It is also connected with social embeddedness. Trust, based on the social relationships (Czernek & Czakon, 2016), affects the form in which agreements are made, usually as handshake deals (Inkpen, 2002).

One of the key aspects mentioned by the respondents was trust between partners, which is the foundation of each IOR and the prerequisite enabling it to continue and be beneficial (Inkpen, 2002). Respondents saw no harm in being dependent on suppliers because they trusted them. Trust also fosters the exchange of information between partners. As Alison Morrison (2000) noted, trust in the alliance is the glue among partners that enables economic interactions.

Stability is another requirement for establishing and maintaining IORs (Oliver, 1990). The study findings confirm that cooperation provides security in the face of resource scarcity and other factors presented by Oliver (1990). According to Gray (1985), good partners solve problems and face their consequences together. A few respondents said they could count on their partner in difficult times. For this reason, stability has an impact on social embeddedness.

Legitimacy was mentioned several times though not as often as efficiency or reciprocity. The respondents cooperated with companies with a good reputation in the local or national market, but it was not a priority in establishing the relationship. The main consideration was product and service quality. In a few cases, the reputation of a particular company resulted from its social network. The relatively small size of the business community in Podhale, where people know each other, facilitates the exchange of information, especially word-of-mouth reputation (Komorowska, 2003). According to Oliver (1990), cooperation with companies that have built a good reputation improves the perception of SMFTEs. Unfortunately, none of the respondents confirmed that.

The last element of Oliver's (1990) framework is necessity, which was not mentioned in the survey: none of the respondents felt forced to create IORs. More importantly, the local government did not offer any incentives to stimulate cooperation among SMFTEs.

Oliver's determinants of IORs were closely connected with the aspect of social embeddedness. The respondents emphasised the strong influence of the local culture, such as trust and social affiliation, on how the SMFTEs establish and maintain IOR. The findings are in line with all the observations made by Czernek-Marszałek (2020a).

The interviewed owners underlined their strong attachment with the Podhale region and the local community. They saw the strength of the social network, where people matter more than revenue. This is why they preferred to invest time and effort in creating solid relationships with their neighbours rather than focus on their own business interests. As Oliver (1990) and Czernek-Marszałek (2020a) point out, a strong connection with the local community creates empathy, which leads to more altruistic behaviour. The survey shows that the SMFTEs in Podhale prefer working with other local companies because of a better understanding based on shared cultural standards than with foreign organisations.

Family orientation is another dimension that has an impact on establishing and maintaining IORs. The survey findings indicate that family-owned companies are capable of creating a strong brand that can become a loyal and trusted partner. Such companies are perceived as more engaged and reliable (Andersson et al., 2002; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Kallmuenzer & Peters, 2018). What was often highlighted in interviews is that family-owned companies create a unique atmosphere for family members and employees, and in the case of the tourism industry, with customers. According to the respondents, there are more advantages than disadvantages to being a family firm. Family members can rely on each other, which is made easier thanks to more flexible working hours. Some challenges mentioned in the interviews can be found in the literature, such as disturbed work-life balance or changes between generations (Andersson et al., 2002; Kallmuenzer & Peters, 2018). At the beginning of searching for potential partners, the respondents did not pay much attention to whether they were a family-owned business, but later on they found this aspect to be beneficial in cooperation.

6. Conclusion

The IOR aspects reported by the respondents are consistent with the six determinants identified by Oliver (1990), namely need, asymmetry, reciprocity, efficiency, stability, and legitimacy. However, Oliver's general approach does not include the element of social embeddedness, which is particularly important for family-owned enterprises. Of the 8 factors, resource scarcity, efficiency, and stability were the main reasons why SMFTEs establish inter-organisational relationships.

According to the literature, companies create and maintain IORs for different reasons. The study described in the article investigated six determinants (necessity, resource scarcity, reciprocity, efficiency, stability, legitimacy) identified by Oliver (1990) and social and cultural aspects (social embeddedness) discussed by Czernek-Marszałek (2020a). Another important aspect of the study was the fact it concerned companies operating in the Podhale region, where the highlanders' culture is very strong.

It can be concluded that Oliver's determinants are an appropriate basis for investigating motivations for establishing and maintaining IORs and can be applied to companies operating in the tourism industry.

The study contributes to the literature on IORs in tourism by complementing Oliver's determinants with the social and cultural dimension, captured by the concept of social embeddedness. Unlike previous studies on family enterprises (Humphreys et al., 2006; Provan & Sydow, 2009), the study conducted by the author is based on qualitative data that provide new insights on the role played by trust and social affiliation in how SMFTEs develop their IORs.

This study has two main limitations. Firstly the sample was relatively small and non-representative, which makes any generalisations impossible. Secondly, some interview items included leading questions, while others proved difficult to understand for (some of) the respondents.

References

- Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case. *Family Business Review*, 15(2), 89-106
- Arnold, J., Gundolf, K., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Gast, J. (2019). Coopetition of small- and medium-sized family enterprises: insights from an IT business network. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 38(1/2), 78. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2019.10024226>
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., & Ward, J.L. (1991). *Family Business Sourcebook II*. Omnigraphics
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., & Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Boje, D.M., & Whetten, D.A. (2016). Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 378-395

- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Brown, L.D. (1991). Bridging Organizations and Sustainable Development. *Human Relations*, 44(8), 807-831. <https://doi.org/10.1177/001872679104400804>
- Buhalis, D., & Peters, M. (2006). SMEs in Tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dynamics – trends, management and tools* (pp. 141-154). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6378-6.50036-6>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.003>
- Czernek, K., & Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.009>
- Czernek-Marszałek, K. (2020a). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing and Management*, 15, 100401. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100401>
- Czernek-Marszałek, K. (2020b). The overembeddedness impact on tourism cooperation. *Annals of Tourism Research*, 81, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102852>
- Dominik, P. (2017). Społeczna odpowiedzialność branży hotelarskiej i gastronomicznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(2), 265-278
- Dwyer, L., Gill, A., Seetaram, N., & Elgar, E. (n.d.). *Handbook of Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches*
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Etemad, H., Wright, R. W., & Dana, L. P. (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499. <https://doi.org/10.1002/tie.1009>
- Garcia-Ramon, M.D., Canoves, G., & Valdovinos, N. (1995). Farm Tourism, Gender and the Environment in Spain. *Annals of Tourism Research*, 22(2), 267-282
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. State of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.006>
- Gibson, L., Lynch, P.A., & Morrison, A. (2005). The local destination tourism network: Development issues. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 2(2), 87-99
- Gnyawali, D.R., & Park, B.-J.J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Górz, B. (2003). *Społeczeństwo i gospodarka Podhala w okresie transformacji*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The Sociology of Economic Life, Third Edition*, 91(3), 22-45. <https://doi.org/10.4324/9780429494338>
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936. <https://doi.org/10.1177/001872678503801001>
- Greve, A., & Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>
- Hadjielias, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Khan, H. (2022). Social impact through family firms' interorganizational relationships within a community and a cooperative: An embedded view of stewardship. *Journal of Business Research*, 139, 584-601. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.005>
- Hadjielias, E., & Poutziouris, P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: The role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 867-897. <https://doi.org/10.1108/IJE-BR-07-2014-0132>
- Humphreys, P., McIvor, R., Mikhailitchenko, A., & Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs: The US-China-Russia study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428-448. <https://doi.org/10.1108/01437730610687737>
- Hurtado-Palomino, A., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & De La Gala-Velásquez, B. (2022). How do characteristics of interorganizational relationships lead to proactiveness? Evidence from cultural tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 406-414. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.016>
- Inkpen, A. C. (2002). Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions. In F.J. Contractor, P. Lorange (Eds.). *Cooperative Strategies and Alliances* (pp. 267-289). Emerald Group Publ.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>
- Kim, T., Sexton, J. C., & Marler, L. E. (2022). Innovation as a mixed gamble in family firms: the moderating effect of inter-organizational cooperation. *Small Business Economics*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/S11187-022-00668-9>
- Komorowska, K.A. (2003). Turystyka a społeczności lokalne – przykład tatrzański. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(13), 79-97
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Difin SA. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/10464>
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A., Wojewoda, M., & Tylczyński, Ł. (2016). *Firma rodzinna to marka*. Raport z badania przeprowadzonego w ramach

- projektu "Statystyka firm rodzinnych." Instytut Biznesu Rodzinnego. http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/
- Miller, C., & Ahmad, Y. (2000). Collaboration and partnership: An effective response to complexity and fragmentation or solution built on sand? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20(5-6), 1-38. <https://doi.org/10.1108/01443330010789151>
- Morrison, A. (2000). The management of small tourism & hospitality firms. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 244-246. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00050-x](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00050-x)
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>
- Peters, M., & Kallmuenzer, A. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: The case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>
- Provan, K. G., & Sydow, J. (2009). Evaluating Inter-organizational Relationships. In *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. <https://doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199282944.003.0026>
- Sala, S., & Castellani, V. (2009). *A proposal for integration between Life Cycle Assessment and other instruments and indicators as a way to promote Sustainable Production and Consumption strategies*. Conference paper. https://www.academia.edu/17062800/A_proposal_for_integration_between_Life_Cycle_Assessment_and_other_instruments_and_indicators_as_a_way_to_promote_Sustainable_Production_and_Consumption_strategies
- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1977). Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 220-234
- Selin, S. W., & Beason, K. (1991). Interorganizational Relations in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 18, 639-652
- Selin, S. W., & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic Management Planning for the Successful Family Business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 1-35
- Sokołowska, A. (2004). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie* (Dissertation), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze
- Stefa, J., & Fery, P. (2018). Tendencje zmian w rozwoju turystyki w Polsce w latach 2004-2016. *Roczniki Naukowe Seria*, XX(4), 176-181. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.3058>

- Sułkowski, Ł., & Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. <http://www.poltext.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. In J. D. Thompson, M. N. Zald, W. R. Scott, *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *Qualitative Report*, 15(3), 754-760
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>

Rozwój relacji międzyorganizacyjnych z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze turystycznym: studium przypadku

Streszczenie. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena istotności czynników wpływających na sposób, w jaki małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne w sektorze turystycznym kształtują i podtrzymują współpracę międzyorganizacyjną. Badanie opiera się na danych jakościowych zebranych w trakcie 19 pogłębionych wywiadów ustrukturyzowanych przeprowadzonych z przedstawicielami firm rodzinnych działających na terenie Podhala. Koncepcja badania opiera się na modelu zaproponowanym przez Christine Oliver, który określa czynniki wpływające na sposób, w jaki przedsiębiorstwa nawiązują współpracę międzypodmiotową i zakorzeniają się społecznie. Czynniki zidentyfikowane przez autorkę to: dysproporcja zasobów, wzajemność, wydajność, stabilność i elementy formalne. Uzyskane wyniki stanowią wkład do badań w dziedzinie relacji międzyorganizacyjnych, dostarczając informacji na temat uwarunkowań współpracy międzypodmiotowej w sektorze MSP oraz funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, firmy rodzinne, turystyka, małe i średnie przedsiębiorstwa, Podhale



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/>



AGNIESZKA NOWAK*, ZYGMUNT KRUCZEK**

Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia

Streszczenie. Karpaty, ze swoją dziką przyrodą, oryginalną kulturą i ograniczoną infrastrukturą na pograniczu polsko-słowackim, należą do obszarów ciągle jeszcze egzotycznych. Z tego względu, Stowarzyszenie Euroregion Karpacki Polska opracowało projekt nowego produktu turystycznego EtnoCarpathia, który opiera się na potencjale kultury ludowej regionu. W ramach projektu ma być opracowana strategia siedmiu submarek etnograficznych wraz z koncepcją brandingową marki i produktu turystycznego. EtnoCarpathia odwołuje się do założeń istniejącej już marki Carpathia, wzorowanej na marce alpejskiej. Interesariuszami projektu są stowarzyszone w Euroregionie Karpackim jednostki samorządu terytorialnego, twórcy ludowi, rzemieślnicy, rękodzielnicy i ich stowarzyszenia, lokalne grupy działania, liderzy i opiniotwórczy mieszkańcy, rolnicy (producenci żywności regionalnej i lokalnej), przedsiębiorcy prowadzący działalność hotelarską, gastronomiczną oraz zarządzający atrakcjami turystycznymi. Artykuł prezentuje metodykę budowania marki EtnoCarpathia, zakres i przebieg prac oraz osiągnięte rezultaty. Autorzy zwracają uwagę na kontekst współpracy transgranicznej, wskazując na jej siły i słabości. W budowaniu strategii wykorzystano analizę desk research i metody marketingowe, takie jak benchmarking, analiza profili w mediach społecznościowych, analiza reakcji na zapytania, wywiady telefoniczne dotyczące współpracy, tajemniczy klient, wywiady IDI, wizja lokalna. Wnioski z procesu komunikowania się z interesariuszami pozwoliły przygotować rekomendacje dla euroregionu w zakresie zarządzania marką i włączania w ten proces mieszkańców obszaru.

Słowa kluczowe: marka turystyczna, produkt turystyczny, współpraca transgraniczna, Euroregion Karpacki

Kody JEL: M31, Z320, Z330

* 2BA doradztwo strategiczne (Polska), e-mail: nowak@2ba.pl, orcid.org/0000-0002-1382-7483.

** Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie (Polska), Wydział Turystyki i Rekreacji, Zakład Geografii Turystyki i Ekologii, e-mail: zygmunt.kruczek@awf.krakow.pl, orcid.org/0000-0003-3015-2139.

Sugerowane cytowanie: Nowak, A., Kruczek, Z. (2022). Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia. *Studia Periegetica*, 2(38), 99-118. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9980>

1. Wprowadzenie

Euroregion Karpacki jest jednym z największych regionów w Europie. Leży na terenie Karpat w Polsce, Słowacji, na Ukrainie, Węgrzech i w Rumunii. Karpaty należą do obszarów ciągle jeszcze egzotycznych, z dziką przyrodą, oryginalną kulturą oraz ograniczoną infrastrukturą na pograniczu polsko-słowackim. Na terenie Polski obejmuje on część województwa podkarpackiego i małopolskiego, a samorządy tych województw (jak również samorządy gmin i powiatów) są członkami euroregionu. Został on utworzony w celu nawiązywania i promocji współpracy gospodarczej, naukowej, kulturalnej, oświatowej, turystycznej i ekologicznej i ma doprowadzić – zgodnie z misją – do zbudowania wspólnej przestrzeni karpackiej (CIAT, 2022). Rozwój ten realizowany jest w oparciu o Strategię Karpacki Horyzont 2030. Turystyka jest jednym z priorytetów tej strategii. Jej rozwój pozwoli na komercjalizację potencjału Karpat.

Euroregion Karpacki opracował i wdraża Strategię Marki Karpackiej Carpathia, którą wzorowano na marce alpejskiej. Dotyczy ona wszystkich aspektów rozwoju społeczno-gospodarczo-infrastrukturalnego obszaru, w tym turystyki. Jest ona rozwijana na podstawie Strategii Turystyki Zrównoważonej w Karpatach (Euroregion Karpacki, 2022). Budowanie marki karpackiej oparte jest na zachowaniu wyjątkowej wartości zasobów naturalnych tego obszaru, wzmocnieniu konkurencyjności i atrakcyjności makroregionu karpackiego, z wykorzystaniem unikalnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.

W 2021 r. rozpoczęto pracę nad projektem EtnoCarpathia. Jego celem jest zwiększenie atrakcyjności i rozpoznawalności pogranicza polsko-słowackiego poprzez wykorzystanie zasobów dziedzictwa kulturowego. Z uwagi na możliwości formalne i finansowe przedsięwzięcie to ograniczyło się na tym etapie do polskiej i słowackiej części euroregionu. Warto podkreślić, że jest to obszar atrakcyjny pod względem kulturowym, zamieszkały w przeszłości przez siedem grup etnograficznych, po których pozostały liczne świadectwa materialne i niematerialne. Są one kluczowymi zasobami przedsięwzięcia.

Stowarzyszenie Euroregion Karpacki zaangażowało w przedsięwzięcie interdyscyplinarne zespoły naukowców, osoby związane z kulturą, w tym muzealników i twórców ludowych, oraz firmy specjalizujące się w marketingu turystycznym. Jednym z elementów projektu było opracowanie strategii siedmiu submarek oraz produktu turystycznego EtnoCarpathia, bazującego na potencjale i zasobach polsko-słowackiego pogranicza, wykonane przez firmę 2BA – doradztwo strate-

giczne. Zakres przestrzenny projektu obejmuje 220 gmin (w tym 180 w Polsce) w trzech regionach przygranicznych (wspomniane województwa podkarpackie i małopolskie oraz województwo preszowskie na Słowacji).

Metodyka tworzenia projektu została oparta na angażowaniu społeczności pogranicza: twórców ludowych, rzemieślników, rękodzielników, wytwórców produktu lokalnego, organizacji kulturalnych zrzeszających mieszkańców obszaru pogranicza, przedsiębiorców turystycznych, a także samorządów lokalnych, członków Stowarzyszenia Euroregion Karpacki. To dzięki ich umiejętnościom, wyrobom i usługom miał powstać produkt turystyczny i marka EtnoCarpathia.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu budowania marki EtnoCarpathia, w szczególności autorskiej koncepcji angażowania społeczności lokalnej we współpracę transgraniczną.

2. Przegląd literatury

Problematyka prezentowana w artykule koncentruje się wokół trzech tematów: współpraca transgraniczna, marka turystyczna oraz produkt turystyczny. Mając na uwadze różne definicje i interpretacje tych terminów, na potrzeby opracowania dokonano przeglądu literatury.

Tytułowa współpraca transgraniczna stanowi szczególny przykład współpracy, o sąsiedzkim charakterze kontaktów oraz lokalnym i regionalnym poziomie współdziałania (Żelazo, 2012). Dotyczy współpracy pomiędzy instytucjami samorządowymi szczebla regionalnego i lokalnego, mieszkańcami, przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi zrzeszającymi wymienione grupy na obszarach przygranicznych. Obszary te leżą na peryferiach sąsiadujących krajów i mierzą się z licznymi problemami społecznymi, gospodarczymi i infrastrukturalnymi. Celem współpracy transgranicznej jest rozwiązanie takich problemów (Pietrzyk, 2007).

Rozwój obszarów transgranicznych koordynowany jest przez dobrowolne zrzeszenia. W ich skład wchodzi wymienione kategorie podmiotów z obszarów wydzielonych na terenie co najmniej dwóch państw. Łączy je wspólna historia, kultura, duża atrakcyjność przyrodnicza, wynikająca z faktu, że granice państw biegną często szczytami górskimi, wzdłuż rzek i jezior (Jastrzębska, 2008). Obszary przygraniczne dzięki komplementarności zasobów po obu stronach granicy mogą być obszarami synergii i współpracy na rzecz budowania konkurencyjności (Malkowska, 2015).

Współpraca transgraniczna, której częścią są społeczności lokalne i regionalne, prowadzona jest głównie w ramach euroregionów. Spośród innych form współpracy wyróżnia ją najwyższy stopień instytucjonalizacji struktur współdziałania ponadgranicznego. Głównymi celami współpracy w euroregionie są rozwój spo-

łeczno-gospodarczy oraz poprawa warunków życia mieszkańców. Współpraca pomaga w pozyskiwaniu środków unijnych na realizację projektów transgranicznych. Ułatwia też nawiązywanie kontaktów gospodarczych, kulturalnych i sportowych oraz rozwój turystyki na obszarze państw członkowskich (Sala, 2017). Współpraca transgraniczna nabiera cech współpracy euroregionalnej z chwilą wprowadzenia stałych, instytucjonalnych form współdziałania przez tworzenie stowarzyszeń (związków celowych), rad, sekretariatów, grup roboczych, komitetów zarządzających itp., a także powiązań z wyspecjalizowanymi krajowymi i międzynarodowymi organami koordynacji współpracy transgranicznej (Klima, 2001).

Stowarzyszenie Euroregion Karpacki uznało rozwój turystyki za główny kierunek komercjalizacji potencjału Karpat, a cel ten zamierza osiągnąć przez tworzenie transgranicznych produktów turystycznych.

Definiowaniem produktu turystycznego zajmowało się wielu autorów. Według Grzegorza Gołembskiego (2002) produkt turystyczny to wszystkie dobra i usługi nabywane przez podróżnych w związku z wyjazdem i pobytem turystycznym. W ujęciu marketingowym jest to przedmiot wymiany rynkowej, czyli to, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji i użytkowania, dla których stanowi określoną wartość, zaspokajającą ich potrzeby lub pragnienia (Sawińska, 2005, s. 74). Obecnie coraz częściej produkt rozpatruje się z punktu widzenia korzyści (użyteczności, przyjemności) klientów niż wartości sprzedaży (Zdon-Korzeniowska 2009, s. 13). Produktem mogą więc być rzeczy fizyczne, usługi, pomysły, miejsca, organizacje, widowiska, spotkania, projekty technologiczne i organizacyjne oraz inne wytwory potencjału intelektualnego, przyrodniczego, produkcyjnego i społecznego ludzkości (Sojka 2003, s. 19). Zróżnicowanie charakteru i typów produktu szczególnie widoczne jest w przypadku turystyki, gdzie produkt turystyczny definiowany jest najczęściej jako pakiet dóbr i usług, czyli zestaw materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację wyjazdu turystycznego (Niezgoda i Zmysłony, 2003, s. 32). Szerokie ujęcie produktu turystycznego przez różnych autorów obejmuje „kompozycję tego, co turyści robią, oraz walorów, urządzeń i usług, z których przy tym korzystają” (Medlik, 1995, s. 243), „sumę wrażeń, którą uzyskuje turysta podczas i po jego konsumpcji oraz jego złożone przeżycie od momentu opuszczenia miejsca zamieszkania do powrotu do niego” (Żemła, 2010, s. 31) czy „wiązkę fizycznych, usługowych, i symbolicznych właściwości składających się na osiągnięcie zarówno satysfakcji przez kupującego, jak i korzyści ekonomicznych przez sprzedawców” (Panasiuk, 2008, s. 37). W ujęciu wąskim produkt turystyczny definiuje się wyłącznie jako to, co turysta kupuje w postaci usług noclegowych, transportowych czy innych świadczeń związanych z realizacją wyjazdu turystycznego, zarówno przed jego rozpoczęciem, jak i w czasie jego trwania (Medlik, 1995, s. 243).

Podstawowy podział produktów turystycznych oparty jest na kryterium podmiotów, które tworzą i oferują te produkty. Można tu wydzielić produkty

stanowiące ofertę rynkową przedsiębiorców (w tym organizatorów turystyki oraz podmiotów oferujących np. usługi noclegowe czy gastronomiczne) oraz jednostek przestrzennych, takich jak ośrodki recepcji turystycznej, miejscowości, regiony turystyczne (Meyer, 2010, s. 314).

Produkty turystyczne oferowane przez jednostki przestrzenne to produkty zintegrowane, które obejmują ofertę turystyczną obszaru przygotowaną przez podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym przy wsparciu jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji turystycznych (Panasiuk, 2008, s. 43), będących formą kształtowania współpracy między bezpośrednimi usługodawcami a jednostkami samorządu terytorialnego (np. lokalne i regionalne organizacje turystyczne).

Produkt turystyczny – miejsce, jakim jest EtnoCarpathia, jest szczególnym, zdeterminowanym geograficznie rodzajem produktu turystycznego. Tym mianem określa się wewnętrznie złożony zbiór elementów wyróżnionych ze względu na konkretną lokalizację w przestrzeni, charakteryzującą się walorami turystycznymi (Kornak i Rapacz, 2001). Warto podkreślić, że podczas sprzedaży nabywcy określonego miejsca oferuje się nie tylko walory przyrodnicze i antropogeniczne, lecz także usługi świadczone przez różne podmioty gospodarcze przy istniejącym zagospodarowaniu turystycznym i paraturystycznym oraz dziedzictwo historyczne i kulturowe, gościnność, przychylność mieszkańców, a nawet wizerunek obszaru czy zdarzenia, jakie zajdą podczas pobytu turysty (Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk, 2010, s. 77).

Nasylenie rynku produktami i wzrost wymagań jakościowych nabywców spowodowały konieczność budowy silnej pozycji produktów w świadomości konsumentów. Takie działania zaczęto traktować jako inwestycję przynoszącą długotrwałe korzyści, wyrażające się lojalnością klientów. Budowę marki nazywa się także brandingiem. Z perspektywy marketingu za markę (*brand*) można uznać rozpoznawalny zbiór walorów funkcjonalnych, materialnych i niematerialnych oraz psychologicznych, pozwalających na zaspokojenie funkcjonalnych i psychologicznych oczekiwań konsumentów (Walas i Kruczek, 2013, s. 22). Możemy powiedzieć, że marka to skrót myślowy o wyrażnie wartościującym odcieniu, oznaczający rynkowy wizerunek produktu lub organizacji, która go oferuje. W przypadku marek turystycznych możemy wyróżnić marki usług i obszaru turystycznego (miasto, region, kraj). Strukturę tak zdefiniowanego podziału zaproponował Aleksander Panasiuk (2013). Specyficznym rodzajem produktu turystycznego są miasta czy regiony, które stają się markami, gdy wywołują konkretne skojarzenia, mają znane unikatowe cechy, specyficzny charakter, tworzą swój klimat, określają styl życia, mają własne rozpoznawalne ikony. W sektorze turystycznym podmioty dostarczające produkty i usługi turystyczne (noclegowe, gastronomiczne, związane z kulturą i produktem lokalnym) odgrywają istotną rolę w współtworzeniu (*co-creation*) marki. Dlatego istotne jest przekonanie i pozyskanie producentów produktu tu-

rystycznego, szkolenie ich i doprowadzenie do utożsamiania się z marką (Chung i Byrom, 2021). Najistotniejszą cechą marki jest jej identyfikacja na tle innych marek lub zwykłych produktów niebędących markami (Anholt, 2006). Działania skierowane na tworzenie regionalnej marki turystycznej powinny stanowić element polityki turystycznej prowadzonej na poziomie regionu (województwa) poprzez wskazanie kluczowych form turystyki i wyeksponowanie najistotniejszych miejsc (atrakcji) decydujących o możliwościach rozwoju turystyki na określonym obszarze (Żabińska, 2003, s. 145-147).

Zarówno marka, jak i produkt EtnoCarpathia dotyczą etnoturystyki. Jest ona z jednej strony kojarzona z turystyką sentymentalną, dotyczącą miejsca pochodzenia, a z drugiej – lokowana w nurcie turystyki kulturowej. Produkt turystyczny EtnoCarpathia jest produktem złożonym (mieszanym): mieści się zarówno w turystyce kultury wysokiej (dziedzictwa kulturowego i muzealnej), edukacyjnej (podróże tematyczne), jak również powszechnej turystyce kulturowej (miejskiej, wiejsko-kulturowej, eventowej, kulturowo-przyrodniczej, religijnej i pielgrzymkowej, kulinarnej) (Rohrscheidt, 2016). Ze względu na miejsce docelowe podróży i jej przebieg są to motywowane kulturowo podróże, będące tematycznymi objazdami terenowymi (Buczowska, 2009), a także produktem turystyki etnograficznej, należącej do turystyki dziedzictwa kulturowego i kultury współczesnej.

Projekt EtnoCarpathia wpisuje się w model turystyki etnicznej (Indigenous tourism) – „4H”: *habitat* (środowisko), *heritage* (dziedzictwo), *history* (historia), *handicrafts* (rzemiosło, rękodzieło). Turystyka ta związana jest z kulturą, wartościami i tradycjami ludności rdzennej oraz kreowaniem wizerunku tożsamości kulturowej i identyfikacji regionalnej. Opiera się ona na małych przedsiębiorstwach prowadzonych przez miejscową ludność, skupia się na jej wiedzy na temat kultury i natury oraz produktach turystycznych wytwarzanych i sprzedawanych przez nią (Mokras-Grabowska, Wyszowska i Jędrzyśiak, 2019; Kowalczyk, 2022).

Działania oparte na potencjale etnograficznym rodzą się z pasji i społecznego zaangażowania twórców ludowych. Odbiorcami produktów etnograficznych są najczęściej turyści. Spośród różnych walorów wykorzystywanych w turystyce kulturowej istotne znaczenie ma codzienne życie mieszkańców i ich rodzima kultura. Kultura jest znaczącym zasobem w obszarach słabo rozwiniętych gospodarczo, gdzie stopień jej zachowania jest znacznie większy, a tym samym większa jest autentyczność produktu (Mokras-Grabowska et al., 2019).

Etnoturystyka zyskała w czasie pandemii COVID-19. Turyści poszukują niezatłoczonych miejsc, kontaktu z przyrodą, drugim człowiekiem (w granicach bezpieczeństwa), autentyczności, powrotu do natury, do prostoty, nieskomplikowanych relacji. Pandemia COVID-19 zmieniła turystykę, również kulturową. Z poziomu globalnego przeszliśmy na poziom regionalny i lokalny, a jednocześnie jako turyści chcemy nawiązywać kontakty z lokalną społecznością, jej kulturą i tradycją, co jest charakterystyczne dla turystyki *slow* (Szuk, 2021).

Pandemia COVID-19 zrewidowała również koncepcje zarządzania turystyką i marką miejsca oraz współpracę w tym zakresie z lokalną społecznością. W przypadku marki EtnoCarpathia ma to duże znaczenie, ponieważ uprawianie etnoturystyki odbywa się w bezpośrednim i bliskim kontakcie z wytwórcami produktów o charakterze etnicznym. Ich działalność związana jest z konkretnym miejscem (przestrzenią, obszarem Karpat). Tym samym miejsce zyskuje atrybuty marki, na którą składa się tożsamość i będący jej odbiciem wizerunek. Tożsamość marki definiują przede wszystkim: jej osobowość, kultura i relacje oraz autowizerunek. Natomiast wizerunek zewnętrzny kształtowany jest przez fizyczne elementy marki (logo, kolorystyka, ikony, zdjęcia), odzwierciedlenie tożsamości na rynku oraz relacje z otoczeniem (Kapferer, 2004).

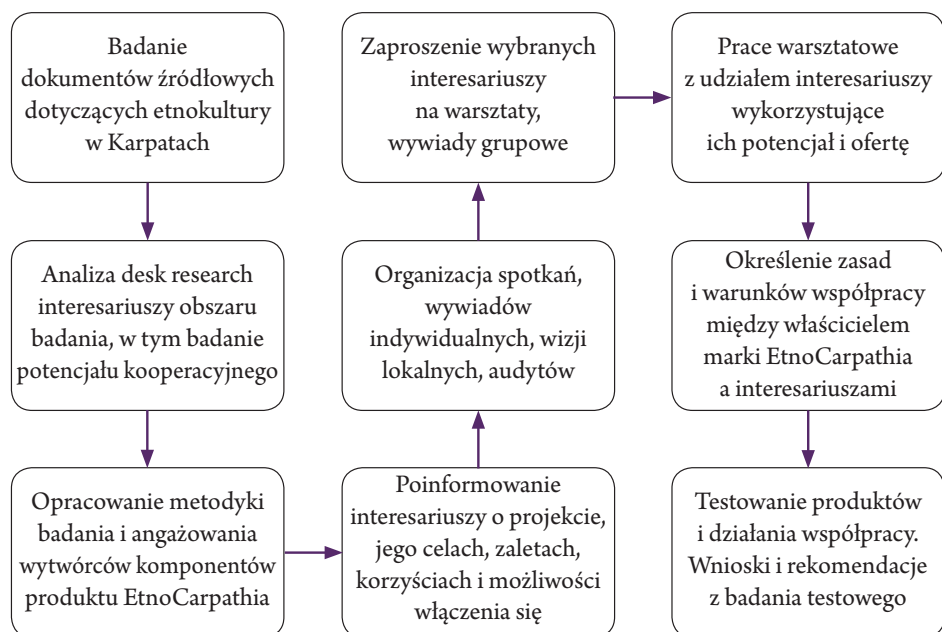
Podejście do zarządzania markami małych miast i obszarów wiejskich ewoluowało w okresie pandemii COVID-19 i powtarzających się lockdownów (Szuk, 2021). Można było się wówczas przekonać, jak duże znaczenie ma edukacja i dostęp do nowoczesnych technologii w przypadku lokalnych władz samorządowych, podmiotów turystycznych, wytwórców produktu lokalnego i mieszkańców. Zyskiwały takie miejsca, które szybko zaadaptowały swoje modele marketingowe do sytuacji pandemicznej.

3. Metody wykorzystane w pracy

Osiągnięcie celu, jakim było zbudowanie projektu strategii marki EtnoCarpathia, wymagało zastosowania różnych metod. W budowaniu marki oraz opracowaniu strategii jej rozwoju wykorzystano analizę desk research i metody marketingowe, w tym: benchmarking, analizę profili w mediach społecznościowych, analizę reakcji na zapytania, wywiady telefoniczne dotyczące współpracy, metodę tajemniczy klient, wywiady IDI, wizję lokalną. Najważniejsze były metody oparte na bezpośrednim kontakcie z interesariuszami projektu. Jakość tych kontaktów i rezultaty badań pozwoliły na ocenę ich zaangażowania w budowę marki transgranicznej. Wnioski z pierwszego etapu przygotowania strategii posłużyły do zdiagnozowania stanu współpracy i sformułowania rekomendacji w zakresie jej usprawnienia. Metodykę tworzenia strategii ilustruje rys. 1.

4. Zakres prac i źródła inspiracji

Celem projektu było opracowanie strategii siedmiu submarek etnograficznych (Bojków, Dolinan, Łemków, Pogórzan, Horný Zemplín, Šariš i Zamagurie) EtnoCarpathia oraz koncepcji tożsamości i wizerunku marki. Strategia marki wraz



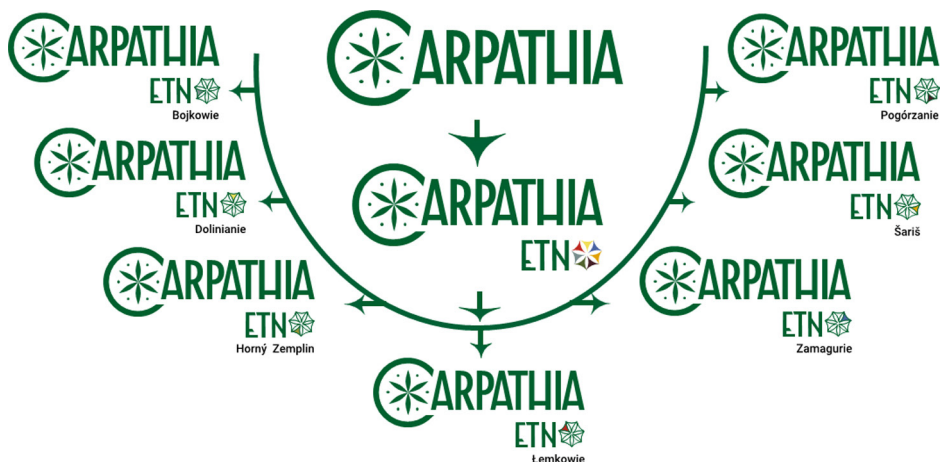
Rys. 1. Metodyka tworzenia projektu

Źródło: opracowanie własne.

z koncepcją rozwoju produktu turystycznego ma doprowadzić do zwiększenia konkurencyjności pogranicza polsko-słowackiego, sieciowania oferty przedsiębiorstw turystycznych, rękodzielników, rzemieślników, artystów, twórców produktu lokalnego, rolników i organizacji turystycznych oraz zwiększenia współpracy międzysektorowej w turystyce poprzez opracowanie ośmiu pakietów turystycznych.

Punktem odniesienia dla strategii siedmiu submarek była marka karpacka. Łączy ona w sobie unikalną kulturę i przyrodę Karpat. Filarami tożsamości marki są: autentyczność, doznanie przestrzeni, zrozumienie wielokulturowości i pokora wobec natury. W koncepcji marki wyeksponowano regionalność i lokalność, charakter ludzi gór oraz ich przyjazne nastawienie do odwiedzających (Euroregion Karpacki, 2022).

Strategia siedmiu submarek etnograficznych wiąże się z marką Carpathia (marką główną regionu). Jednocześnie submarki etnograficzne są podporządkowane strukturze marki EtnoCarpathia, która jest jednocześnie submarką (podmarką, marką zależną) Carpathia (rys. 1). Kolejnym etapem prac było opracowanie książki (*brandbooka*) marki EtnoCarpathia. Znalazła się w nim koncepcja tożsamości (*brandingowa*) marki (korzyści, wartości, kultura, osobowość, pozycjonowanie),



Rys. 2. Struktura marki Carpathia

Źródło: opracowanie własne.

założenia graficzne (rys. 2, logo, kolorystyka, dobór zdjęć) i werbalne (kod językowy, slogan, *consumer insight*, skojarzenia).

Inspiracją dla marki EtnoCarpathia była marka alpejska. Analizę benchmarkingową przeprowadzono do wybranego regionu Tyrolu Południowego (niem. Südtirol, wł. Alto Adige) – transgranicznej marki na pograniczu austriacko-włoskim. Powstał tam projekt marki parasolowej, który ma na celu połączenie potencjałów pojedynczych marek lokalnych i produktowych, z zachowaniem ich indywidualnej tożsamości. Kompleksowy obraz emocjonalny marki łączy produkty wysokiej jakości, które są „ambasadorami” górskiego krajobrazu. Logo Südtirol i system identyfikacji wizualnej obejmuje submarki obszarowe i produktowe oraz system certyfikacji produktów i usług wytwarzanych w regionie (Dachmarke-Südtirol).

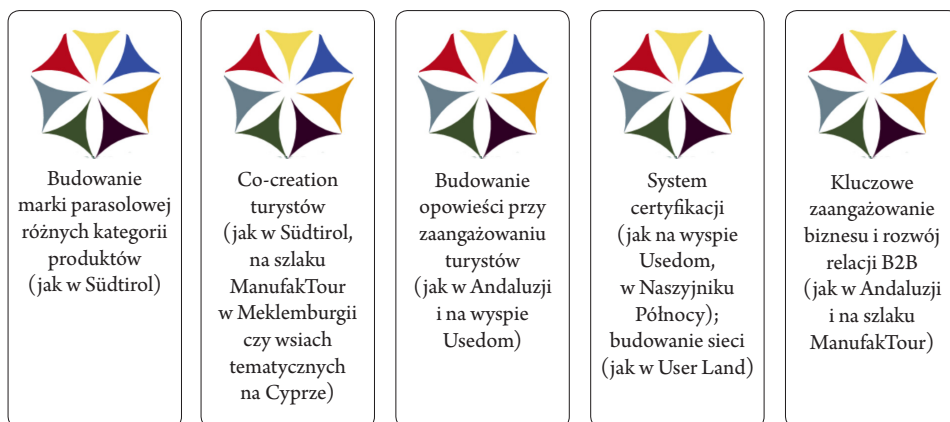
Przeanalizowano także inne transgraniczne marki, oparte na zasobach kulturowych: Trasy Kulturowe Andaluzjskiego Dziedzictwa (El Legado Andalusi) na pograniczu hiszpańsko-portugalskim (Andaluzja i Algarve) (Legado Andalusi, 2022), Wyspę Usedom (pogranicze polsko-niemieckie) (Usedom, 2022) oraz trzy marki regionalne: ManufakTour – szlak rzemieślniczy po Meklenburgii (Meklenburg Schwerin, 2022), Sieć Unser Land Bawaria (Unser Land, 2022) i Wsie Tematyczne na Cyprze (Visit Cyprus, 2022). Marka EtnoCarpathia czerpie z tych inspiracji. Uwzględnia także aktualne trendy w marketingu turystycznym (rys. 3).

Trasy Kulturowe Andaluzjskiego Dziedzictwa wykorzystują model budowania opowieści (*storytelling*), który odwołuje się do wydarzeń i postaci, przedstawionych odbiorcy w nowoczesny i atrakcyjny sposób. Twórcy wciągają turystów w historię, która prowadzi ich od miejsca do miejsca. Tworzą wrażenie uczestnictwa w wielkiej przygodzie. Storytelling jest szansą na popularyzację i łatwiejsze

przekazanie historii (Osojca-Kozłowska, 2021). Z kolei w Meklemburgii wzorcowo wykorzystano narzędzie *co-creation* – turysta może własnoręcznie wykonać produkt w warsztacie rzemieślniczym, a także tworzyć produkty wzbogacające szlak i jego ofertę. W proces ten zaangażowane są manufaktury wybrane w procesie wewnętrznej certyfikacji. Podmioty spełniające odpowiednie kryteria mogły zostać włączone w szlak. Dzięki temu twórcy szlaku uzyskują powtarzalną jakość i wewnętrzną spójność oferty. Podobne rozwiązanie zastosowali autorzy projektu Unser Land. System certyfikacji służy zapewnieniu wysokiej i powtarzalnej jakości, jak również budowaniu relacji z dostawcami i nabywcami produktów. Jest elementem komunikacji marketingowej produktu i angażuje klientów produktów lokalnych za pomocą silnych emocji. Takie działania wpisują się w turystykę doświadczeń, która powinna zmienić sposób myślenia i działania branży turystycznej oraz zarządzających marketingiem miejsc. Chodzi o nasycanie emocjami tradycyjnych produktów (Stasiak, 2021, s. 26-27).

We wszystkich przypadkach istotna była współpraca pomiędzy podmiotami. Dostawcy usług turystycznych muszą dostosować swoją działalność do mechanizmów rządzących rynkiem. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych form konkurowania. Odpowiedzią na przedstawione zjawiska jest współpraca sieciowa. Może ona przyjmować różne formy i mieć różne cele. Zasadniczo nawiązywanie relacji sieciowych służy budowaniu przewagi konkurencyjnej. Może stanowić również ochronę przed skutkami kryzysu oraz negatywnej konkurencji w oparciu o czynniki cenowe. Rynek wymaga łączenia wiedzy i potencjału w postaci struktur sieciowych, mających charakter długoterminowych relacji formalnych i nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich. Rozwój współpracy ułatwia agregację zasobów i podejmowanie spójnych działań mających na celu kształtowanie atrakcyjnej oferty produktów turystycznych, jej promowanie (Rutkowski, 2013). Ma to szczególne znaczenie dla skutecznego tworzenia obszarowych sieciowych produktów turystycznych. Tworząc wspólny produkt, partnerzy sieci mogą elastycznie reagować na potrzeby rynku, lepiej je rozpoznawać i zapewnić wyższą jakość obsługi klientów. Pozwoli to uzyskać przewagę konkurencyjną zarówno w ramach sieci, jak i każdemu z jej uczestników (Rutkowski, 2013; Maciąg, 2015).

Marka EtnoCarpathia ma (podobnie jak marka Südtirol) strukturę parasolową. Odwołuje się ona do marki Carpathia, a jednocześnie opiera się na zasobach siedmiu submarek etnograficznych. Są to: unikalne zabytki architektury i budownictwa, w tym UNESCO (jak cerkwie i kościoły w Smolniku, Bodružalu, miasto Bardejov), transgraniczny Bieszczadzki Park Narodowy, muzea i inne instytucje kultury (w tym Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku), wydarzenia kulturalne (m.in. Łemkowska Watra w Zdyni), szlaki turystyczne (np. Karpacki Szlak Drewniany), osoby-ikony (m.in. Nikifor Krynicki), dziedzictwo niematerialne (tradycyjne potrawy, obrzędy, strój ludowy, rzemiosła, legendy, produkty regional-



Rys. 3. Inspiracje benchmarkingowe w marce EtnoCarpathia

Źródło: opracowanie własne.

ne). Są to nie tylko filary marki EtnoCarpathia, ale także kluczowe zasoby produktu turystycznego EtnoCarpathia.

W tym przypadku trudno jest oddzielać markę od produktu turystycznego, ponieważ transfer wartości i wizerunku przebiega w obu kierunkach (jak w marce alpejskiej). Produkt turystyczny obszaru zyskuje wszystkie atrybuty zawarte w koncepcji tożsamości marki EtnoCarpathia (podobnie jest z produktami poszczególnych grup etnograficznych).

Koncepcja produktu turystycznego stanowiła trzeci etap prac. Opiera się ona na analizie trendów i analizie benchmarkingowej wspólnej dla całego projektu. Istotą produktu turystyki etnograficznej w Karpatach jest poznawanie sztuki, dziedzictwa, folkloru i innych przejawów kultury ludowej. Należy podkreślić, że produktem obszaru są sami mieszkańcy, tworzący, kultywujący tradycje regionalne i chcący dzielić się nią z gośćmi. Ich umiejętności, pasje, zaangażowanie, gościnność, autentyczność, wielokulturowość, tworzenie przestrzeni (fizycznej i duchowej) dla turystów, otwartość i gotowość na spotkania to wartości marki EtnoCarpathia. Marka ta jest zatem nie tylko wyrazem transgranicznej tożsamości, ale także opiera się na regionalnych produktach i usługach oraz cechach społeczności obszaru.

5. Komunikacja i współpraca – założenia i realizacja

Przyjęte podejście wymagało włączenia w prace różnych grup społecznych pogranicza. Realizacja projektu rozpoczęła się w okresie lockdownu wiosną 2021 r.

Zdeterminowało to założenia metodyczne, w szczególności sposób komunikacji z interesariuszami projektu EtnoCarpathia. Dotyczyło to: samorządów gminnych i powiatowych, przedsiębiorstw i organizacji turystycznych, instytucji kultury, twórców ludowych i artystów, producentów lokalnej żywności (głównie rolników, w tym prowadzących działalność agroturystyczną).

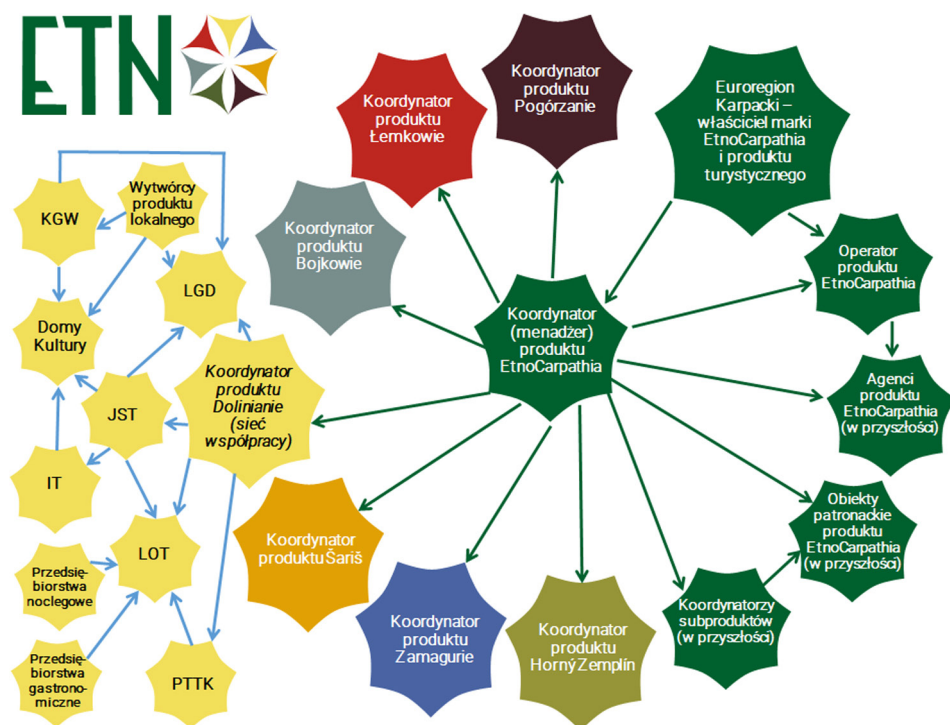
Na terenie pogranicza polsko-słowackiego znajduje się 220 gmin partnerskich Euroregionu Karpackiego. Komunikacja z przedstawicielami tych gmin miała miejsce podczas dwóch zaplanowanych spotkań warsztatowych (jednego w Polsce i jednego w Słowacji) oraz rozmów telefonicznych, wideospotkań i wymiany korespondencji mailowej. Przedmiotem pierwszych konsultacji był projekt strategii siedmiu submarek etnograficznych. Opracowano ją na podstawie diagnozy zasobów etnograficznych obszaru, przygotowanej przez zespół Muzeum Okręgowego w Rzeszowie i Miejskiego Domu Kultury we Vranovie nad Topľou. Celem zespołu było zsyntetyzowanie kapitału marki każdej z siedmiu grup oraz rekonstrukcja jej tożsamości. Polegało to na przełożeniu informacji i danych z diagnozy na narzędzia marketingowe. Dla każdej z submarek zaproponowano: unikalną cechę (USP), filary marki, wynikające z najważniejszych elementów jej kapitału, obietnicę korzyści, wartości, osobowość i pozycjonowanie (jej docelowy wizerunek u adresatów), jej kulturę organizacyjną, wizję w przyszłości oraz cele strategiczne i miarę ich realizacji.

Do wszystkich interesariuszy projektu została skierowana informacja o jego celach, założeniach, miejscu i roli w budowaniu i zarządzaniu marką EtnoCarpathia. Opracowano kilkustopniowy model angażowania poszczególnych grup, oparty na modelu interesariuszy (Austen i Czakon, 2012). Jednostki samorządu terytorialnego (JST) mają duży wpływ na ten proces, natomiast poziom ich zaangażowania jest mały lub średni. Z kolei twórcy ludowi, rękodzielnicy i rzemieślnicy, rolnicy, hotelarze i gastronomicy, gestorzy obszarów chronionych i atrakcji antropogenicznych są właścicielami, zarządcami, wytwórcami produktu EtnoCarpathia, dostarczają komponentów tego produktu i mają duży wpływ na wizerunek obszaru poprzez bezpośredni kontakt z odwiedzającymi. I choć ich wpływ jest duży, to zainteresowanie współpracą relatywnie małe. Duże zainteresowanie wykazywały lokalne grupy działania i inne organizacje zrzeszające aktywnych mieszkańców, niektóre JST i podmioty kulturalne. Ich wpływ w analizowanym zakresie okazał się niewielki. Równie niewielkie zaangażowanie cechowało mieszkańców małych miast i wsi, aczkolwiek – jak wspomniano wcześniej – mają oni również swój udział w budowaniu wizerunku Karpat.

Pierwszym etapem komunikacji z twórcami komponentów produktu i marki EtnoCarpathia była analiza zasobów internetowych, w tym informacji w Google-Maps i w mediach społecznościowych. Powstała baza 600 podmiotów. W kolejnym etapie dokonano selekcji 412 podmiotów na podstawie kryterium wpisywania się w założenia marki (w tym działalność w obszarze etnokultury i etnoturystyki).

Z tymi podmiotami nawiązany został kontakt poprzez media społecznościowe (otrzymały one informację o projekcie EtnoCarpathia i zostało do nich skierowane zaproszenie do włączenia się). Odpowiedziało nieco ponad 100 podmiotów, z którymi nawiązano kontakt telefoniczny lub mailowy oraz umówiono się na spotkanie (wizję lokalną). Podczas spotkania w obiektach oceniano ich ofertę i potencjał kooperacyjny (miało to formę audytów prowadzonych przez zespół autorów według ustalonych kryteriów). Ostatecznie w produkcie Via EtnoCarpathia znalazły się 92 obiekty, najbardziej reprezentatywne dla karpackiego etno.

Drugie spotkanie warsztatowe poświęcone było konsultowaniu koncepcji produktu turystycznego EtnoCarpathia. Wzięli w nim udział przedstawiciele JST i podmiotów kultury. Było to uzasadnione ich udziałem w zarządzaniu transgraniczną marką i produktem turystycznym. Sama koncepcja produktu obejmowała m.in. analizę jego zasobów i możliwości realizacji, określenie charakteru i elementów składowych (jednym z elementów składowych – obok karpackiej architektury ludowej, przyrody i dziedzictwa niematerialnego – są ludzie: mieszkańcy, twórcy, usługodawcy), rdzeń produktu, jego filozofię, adresatów, atrakcje, oferty turystycz-



Rys. 4. Model współpracy sieciowej EtnoCarpathia

Źródło: opracowanie własne.

ne, partnerów w zakresie zarządzania i komercjalizacji oraz propozycję pakietów turystycznych do komercjalizacji.

Elementy koncepcji, szczególnie aspekty związane z zarządzaniem, współpracą i zaangażowaniem partnerów, były przedmiotem drugiego spotkania. Autorzy opracowania zaproponowali model sieci, obejmujący cztery poziomy: Euroregion Karpacki – właściciel marki EtnoCarpathia i produktu turystycznego, koordynator (menedżer) marki, koordynatorzy siedmiu submarek, sieć dla każdej grupy, obejmująca lokalnych interesariuszy. Model ten zakłada ustanowienie operatora i agentów produktu, koordynatorów subproduktów oraz certyfikowanych obiektów patronackich (podobnie jak w przypadku marki alpejskiej) (rys. 4).

6. Problemy tworzenia strategii marki EtnoCarpathia

Metodyka prac zespołu autorów projektu zakładała komunikację i współpracę ze społecznością pogranicza polsko-słowackiego na każdym etapie prac nad strategią marki EtnoCarpathia (w tym siedmioma submarkami, produktem EtnoCarpathia i produktami submarek). Proces ten napotkał liczne trudności.

Po pierwsze, zaangażowanie społeczne skomplikowały ograniczenia pandemiczne: JST pracowały w części jeszcze zdalnie, co ograniczyło możliwości uczestniczenia w spotkaniach warsztatowych i konsultacjach on-line. Przełożyło się to ostatecznie na niski stopień udziału tej grupy w pracach. Część JST stowarzyszonych w Euroregionie Karpackim przesłało uwagi do strategii drogą mailową. Niektóre zadeklarowały spotkanie na swoim terenie, co ostatecznie udało się tylko w przypadku kilku gmin. Branża turystyczna – pomimo pandemii i komunikowania się w trakcie letniego sezonu turystycznego – wykazała relatywnie duże zainteresowanie. Przedsiębiorcy organizowali oprowadzanie po obiektach, atrakcjach, prezentacje (czasami także degustacje). Podobnie wyglądało to w przypadku niektórych organizacji pozarządowych. Taką aktywność wykazało ok. 20% podmiotów, z którymi nawiązano bezpośrednie kontakty.

Po drugie, przedsiębiorcy turystyczni prowadzą z reguły małe obiekty. Wprawdzie na poziomie deklaracyjnym chcą współpracować, ale w rzeczywistości brakuje im zasobów organizacyjnych, rzeczowych i finansowych. Zwykle nie współpracują ze sobą w ramach społeczności lokalnych (raczej konkurują). Cechuje ich także niska konkurencyjność i innowacyjność w obszarze produktowym i promocyjnym (rzadko stosują inne narzędzia poza profilami w mediach społecznościowych, które są aktualizowane z różną częstotliwością).

Po trzecie, podmioty branży turystycznej mają coraz mniejszą wiarę w sprawczość projektów UE. Część odwiedzanych przedsiębiorców wskazywało na akcyj-

ność, obietnice bez pokrycia i brak rzeczywistego przełożenia projektów na ich działalność. Niektórzy czują się traktowani przez JST i inne podmioty realizujące takie projekty narzędziowo (jak zasób, po który sięga się na chwilę), co zniechęca do włączania się w kolejne inicjatywy samorządowe.

Po czwarte, nadal widoczne są słabości we współpracy i komunikacji na poziomie lokalnym pomiędzy JST, branżą turystyczną, organizacjami pozarządowymi i wytwórcami produktu lokalnego niebędącymi przedsiębiorcami. Są oczywiście przykłady, gdzie taka współpraca funkcjonuje modelowo (warto wspomnieć słowackie małe gminy Snina i Jesenov). Dzięki ich zaangażowaniu możliwe było osiągnięcie celów projektu.

Rezultatem projektu jest dokument strategii marki EtnoCarpathia, na który składa się: wspomniany wcześniej *brandbook* (księga marki z założeniami koncepcyjno-strategicznymi), strategia siedmiu submarek, koncepcja rozwoju i zarządzania produktem turystycznym, modelowe pakiety turystyczne do komercjalizacji (Via EtnoCarpathia – pakiet obejmujący cały obszar pogranicza polsko-słowackiego, poprowadzony przez tereny siedmiu grup etnograficznych – pakiet ten został przetestowany, powstał blog i wideoblog), pakiety tematyczne dla submarek



Rys. 5. Mapa obszaru EtnoCarpathia z wyszczególnieniem grup etnograficznych i oznaczeniem trasy szlaku turystycznego

Źródło: Eureka Plus Agencja Reklamy, 2021.

etnograficznych, mapa produktu turystycznego EtnoCarpathia w GoogleMaps. Równolegle powstawała strona internetowa „VisitEtnoCarpathia” oraz album EtnoCarpathia z mapą obszaru marki (rys. 5) – pierwsze wydawnictwo przygotowane według wytycznych zawartych w *brandbooku*.

Cele i rezultaty stawiane przed zespołem autorów zostały osiągnięte, choć jakość realizacji założeń współpracy z grupami interesariuszy nie była w pełni zadowalająca. Jest to wniosek dla Euroregionu Karpackiego – właściciela marki EtnoCarpathia dotyczący źródeł czynników utrudniających zarządzanie marką w przyszłości. Główną rekomendacją w tym zakresie jest zwrócenie uwagi na opinie, postawy i zachowania podmiotów dostarczających elementów składowych dla produktu EtnoCarpathia – powinni oni znać cele i zalety marki, widzieć w niej swoje miejsce i dostrzegać korzyści płynące z przynależności. W taki sposób prowadzony jest ten proces w Alpach. Tymczasem EtnoCarpathia miał w początkowej fazie charakter inicjatywy odgórnej. Wynikało to w dużej mierze z ograniczeń pandemicznych i możliwości zasobowych podmiotów, z którymi komunikowali się autorzy strategii. W ciągu roku sytuacja się zmieniła – wzrosło zainteresowanie Euroregionu Karpackiego pobudzaniem aktywności lokalnej. Zorganizowano m.in. konkurs dla młodych twórców na projektowanie rozwiązań wizualnych do *brandbooka*. Odbywają się szkolenia, warsztaty, konkursy dla rękodzielników, rzemieślników i twórców ludowych dotyczące nowych technologii w komunikacji z klientami oraz dla JST w zakresie zarządzania marką miejsca, a także spotkania informacyjne na temat marki EtnoCarpathia. Można spodziewać się, że pobudzi to oddolne procesy związane z identyfikowaniem się społeczności pogranicza polsko-słowackiego.

7. Podsumowanie

Marka miejsca, również w wymiarze transgranicznym, jest narzędziem pozwalającym na odkrycie, zdefiniowanie na nowo, a w rezultacie integrację tożsamości. Pokazują to przykłady, takie jak marka Südtirol na pograniczu austriacko-włoskim, El Legado Andalusi na pograniczu hiszpańsko-portugalskim, Usedom, Mużaków, Zgorzelec-Görlitz na pograniczu polsko-niemieckim, Nysko-Jesenicko, Ziemia Kłodzka-Orlicko i Podorlicko na pograniczu polsko-czeskim.

Do tej listy dołączają Karpaty. Dzięki zaangażowaniu Euroregionu Karpackiego od dekady konsekwentnie budowana jest marka karpacka. Jest ona wzorowana na marce alpejskiej. Struktura marki jest ciągle rozwijana. Do portfela submarek marki Carpathia dołączyła EtnoCarpathia. Jest ona oparta na potencjale etnograficznym pogranicza polsko-słowackiego, części euroregionu. W założeniu miała ona powstać we współpracy i przy zaangażowaniu społeczności obszaru, w tym

instytucji, podmiotów i osób działających w zakresie kultury ludowej. Jednym z elementów prac było przygotowanie strategii siedmiu submarek etnograficznych marki EtnoCarpathia.

Proces prac nad strategią pokazał, że:

– istnieje potrzeba prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami (twórcami komponentów marki i produktu turystycznego EtnoCarpathia), szczególnie podmiotami mającymi bezpośredni kontakt z odwiedzającymi obszar i tworzącymi w relacji z nimi jego wizerunek,

– interesariusze obszaru powinni być przekonani co do celów, zalet i korzyści płynących z bycia częścią marki EtnoCarpathia, chcieć się włączyć w jej budowanie (korzyści muszą być wymierne i rzeczywiste, nie wirtualne i przyszłe),

– wsparcie interesariuszy może przybierać różne formy – doświadczenia alpejskie pokazują, że dobre rezultaty przynosi certyfikacja produktów i usług, organizacja konkursów, sieciowanie i wspólny marketing (takie działania realizują w Polsce, w tym na terenie Karpat, lokalne grupy działania),

– obszar marki EtnoCarpathia jest na tyle duży, że trudności może sprawiać całościowe zarządzanie marką. Dlatego (wzorem alpejskim) zasadne jest przeprowadzenie pilotażowych wdrożeń (na małym obszarze), z przetestowaniem modelu zaangażowania i współpracy.

Prace nad strategią uwypukliły trudności w tym zakresie. Należy jednak mieć na względzie specyfikę okresu realizacji projektu i zaburzenia w funkcjonowaniu urzędów i przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2, 18-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990042>
- Austen, A., Czakon, W. (2012). Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Wydawnictwo Naukowe Śląsk
- Buczowska, K. (2009). Kulturowa turystyka eventowa. W: K. Buczowska, A.M. von Rohrscheidt (red.), *Współczesne formy turystyki kulturowej*. T. I (s. 91-118). Wydawnictwo AWF Poznań
- Chung, S.-Y., Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74-89. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>
- CIAT (2021). Centrum Informacji i Analiz Transgranicznych. <http://ciat.pwste.edu.pl/pl/euroregion-karpacki>
- Dachmarke Südtirol (2022). Brand Management Südtirol. <https://www.dachmarke-suedtirol.it>
- Etno VisitCarpathia (2022). Stowarzyszenie Euroregion Karpacki Polska. <https://etno.visitcarpathia.com>

- Euroregion Karpacki (2022). <https://karpacki.pl/carpathia/czym-jest-marka-carpathia/>
- Gołębski, G. (2002). Produkt turystyczny. W: G. Gołębski (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce* (s. 24-44). Wydawnictwo Naukowe PWN
- Jastrzębska, W. (2008). Rola euroregionów i współpracy transgranicznej w procesie integracji europejskiej. W: M. G. Woźniak (red.), *Spójność ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych* (s. 95-103). Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego. <https://docplayer.pl/16333810-Rola-euroregionow-i-wspolpracy-transgranicznej-w-procesie-integracji-europejskiej.html>
- Kaczmarek J., Stasiak A., i Włodarczyk B. (2010). *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*. PWE
- Kapferer, J.N. (2004). *The new strategic brand management (creating and sustaining brand equity long term)*. Kogan Page. https://www.researchgate.net/publication/281803401_The_New_Strategic_Brand_Management
- Klima, E. (2001). Euroregiony – czy regiony. W: A. Jewtuchowicz (red.), *Strategiczne problemy rozwoju regionów w procesie integracji europejskiej*. Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska UŁ
- Kornak, A. S., Rapacz, A. (2001). *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
- Kowalczyk, A. (2022). Cztery 4Hs jako czynniki kształtujące region turystyki kulturowej. *Turystyka Kulturowa*, 1(122), 109-152
- Legado Andalusi (2022). Fundacja Dziedzictwa Andaluzjskiego. <https://www.legadoandalusi.es>
- Maciąg, J. (2015). Jakość sieciowego produktu turystycznego. Definiowanie, wymiary i cechy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 215, 40-56
- Malkowska, A. (2015). Transgraniczny produkt turystyczny – koncepcja dla Euroregionu Pomerania. *Europa Regionum*, XXIV, 97-106. <https://doi.org/10.18276/er.2015.24-09>
- Mecklenburg Schwerin (2022). Tourismusverband Mecklenburg – Schwerin e.V. <https://www.mecklenburg-schwerin.de/impressum>
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Meyer, B. (2010). Nowe trendy w kształtowaniu produktów turystycznych. *Acta Oeconomica*, 9(4), 313-322
- Mokras-Grabowska, J., Wyszowska, I., i Jędrzyak, T. (2019). *Turystyka etnograficzna*. Fundacja OKO-LICE KULTURY
- Niezgoda A., Zmyślony P., (2003). *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
- Osojca-Kozłowska, S. (2021). Dziedzictwo wybitnych astronomów – potencjał czy niewykorzystana szansa dla turystyki kulturowej Polski. *Turystyka Kulturowa*, 3(120), 180-210
- Panasiuk, A. (2008). Produkt turystyczny. W: A. Panasiuk (red.), *Gospodarka turystyczna* (s. 225-259). Wydawnictwo Naukowe PWN
- Panasiuk, A. (2013). Marka turystyczna jako instrument zarządzania regionalną gospodarką turystyczną w warunkach kryzysowych. *Współczesne Zarządzanie*, 1(80), 21-30

- Pietrzyk, I. (2007). *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Rohrscheidt, A. M. von (2016). *Turystyka kulturowa: fenomen, potencjał, perspektywy*. Wydawnictwo KulTour.pl
- Rutkowski, M. (2013). Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 1(80), 79-85
- Sala, K. (2017). Rola turystyki w rozwoju obszarów transgranicznych na przykładzie Euroregionu Niemen. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 13, 143-158. <https://doi.org/10.24917/20833296.13.11>
- Sawińska, A. (2005). Istota produktu w turystyce i rekreacji. W: A. Panasiuk (red.), *Marketing usług turystycznych* (s. 97-99). Wydawnictwo Naukowe PWN
- Sojka, B. (red.) (2003). *Zarządzanie produktem turystycznym*. PWE
- Stasiak, A. (2021). Experience-Centric-Strategy – przejściowa moda czy trwały trend. W: A. Rapacz (red.), *Nowe wyzwania i możliwości rozwoju turystyki* (s. 26-44). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Szuk, A. (2021). Zmiany w wyborach destynacji turystycznych w okresie pandemii COVID-19. Szansa dla małych miast. W: W. Nowak, K. Szalonka (red.), *Zdrowie i style życia: ekonomiczne, społeczne i zdrowotne skutki pandemii* (s. 155-174). Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego
- Unser Land (2022). Unser Land e.V. <https://www.unserland.info>
- Usedom (2022). Marketing Usedom GmbH. <https://usedom.de>
- Walas, B., Kruczek, Z. (2013). *Sprzedaż imprez i usług turystycznych, cz. 2. Marketing*. Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne
- Visit Cyprus (2022). Deputy Ministry of Tourism. <https://www.visitcyprus.com>
- Zdon-Korzeniowska, M. (2009). *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Żabińska, T. (2003). Metodologiczne uwarunkowania skuteczności strategii produktu turystycznego w koncepcji zintegrowanego rozwoju regionu. W: G. Gołębski (red.), *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce* (s. 145-147). Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Żelazo, A. (2004). Pojęcie współpracy transgranicznej samorządu terytorialnego. *Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych*, 24(212). <https://www.pism.pl/index/?id=50c3d7614917b24303ee6a220679dab3#>
- Żemła, M. (2010). *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach

Building cross-border tourism brands: the case of EtnoCarpathia

Abstract. The Carpathians, with their wild nature, original culture and limited infrastructure along the Polish-Slovak border still hold a fascination for tourists. For this reason, the Association of the Carpathian Euroregion Poland, has developed a project aimed at creating a new tour-

ist product called EtnoCarpathia, which exploits the potential of the region's folk cultures. The project includes a strategy for seven ethnographic sub-brands, together with a branding concept of the tourist product. EtnoCarpathia refers to the assumptions of the existing Carpathia brand, modelled on the Alpine brand. The project's stakeholders include local government units associated with the Carpathian Euroregion, folk artists, craftsmen, handicraftsmen and their associations, Local Action Groups, leaders and opinion-forming residents, farmers (producers of regional and local food), hotel owners, providers of catering services and managers of tourist attractions. The article presents the methodology underlying the creation of the EtnoCarpathia brand, the scope and stages of project work and the results achieved so far. The authors highlight the context of cross-border cooperation, identifying its strengths and weaknesses. The brand creation strategy relies on desk research and marketing methods, such as benchmarking, analysis of social media profiles, analysis of responses to inquiries, telephone interviews regarding cooperation, mystery shoppers, IDI interviews, on-site verification.

Keywords: tourist brand, tourist product, cross-border cooperation, Carpathian Euroregion



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/>



MOHAMED HANAFY*

A review of studies on the negative destination image¹

Abstract. Tourism is a vital part of the economy in many countries and its importance is probably going to grow in the very near future. Destination image is one of the key factors affecting tourists' travel decisions. It has been the subject of numerous studies over the last few decades. The aim of this study is to analyze and summarize the literature on the negative image published in journals listed in JCR in the period of 1983-2021. We found that the number of articles on negative destination image published in JCR journals increased in 2017, 2019 and 2021. The biggest group of articles focus on destinations located in Europe, followed by Asia and Africa.

Keywords: negative image, tourist destination, destination image, tourists' impressions, terrorism, crises

JEL Codes: R11, Z30, Z32, Z33

Suggested citation: Hanafy, M. (2022). A review of studies on the negative destination image. *Studia Periegetica*, 2(38), 119-136. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9918>

1. Introduction

The tourist destination image has been a very popular topic of study among tourism researchers for many decades. However, recent discussions have focused on the coexistence of opposite images for some destinations (Campo & Alvarez,

* University of Girona (Spain), Faculty of Tourism, email: mohamed_ash447@yahoo.com, or orcid.org/0000-0001-9022-2966.

¹ I want to express my deepest appreciation to Dr. Raquel Camprubi Subirana, Dr. Ricard Rigall Torrent, Dr. Piotr Zmysłony, and Dr. Ashraf Hanafy for their continuous support during the past years.

2013). A country's image can affect decisions of tourists, foreign investors, consumers, entrepreneurs, students, trading partners, etc. (Anholt, 2006; Martínez & Alvarez, 2010; White & Radic, 2014). The tourist destination image is strongly tied to its geographical conditions, such as climate and natural attractions.

Another important factor that affects the destination image is safety, which has been particularly evident in the context of the recent pandemic, when many people chose to stay home for fear of getting infected with the virus. For example, Qjulin Lu and Hilmi A. Atadil (2021) showed that US travelers were reluctant to visit China after the pandemic, mainly because of their concerns over safety and security.

There has not been much research on the negative destination image, as evidenced by the number of articles published in JCR journals. As a result, some cities, countries and continents have been studied either poorly or not at all. The main purpose of this article is to give a complete review of the existing literature on the negative destination image.

2. Conceptualizations of the destination image

There are many conceptualizations of the destination image. Tim Hall defines it as "a simplified, generalized, often stereotypical impression that people have of any place or area" (Hall, 2006, p. 119). The image of any destination can be created from different information sources: by visitors (demand side), by the destination itself (supply side), or by an independent source. The study of images has become a significant field of investigation across a number of disciplines in recent years, such as marketing and tourism (Baloglu & McCleary, 1999; Echtner & Ritchie, 2003), psychology (Verlegh & Steenkamp, 1999) and business strategy (Wang, 2006). Nowadays, it is widely accepted that a destination image is an essential factor affecting tourists' opinions, and therefore, their behaviors (Baloglu & Brinberg, 1997; Gallarza, Saura & Garcia, 2002; Hunt, 1975; Pearce, 1982; Pike & Ryan, 2004). The concept of a country image has also been investigated in international marketing literature in connection with the "made-in" effect, i.e. how consumers' attitudes to products are affected by their country of origin (Laroche et al., 2005; Lee & Ganesh, 1999). These attitudes are not necessarily the same as those people may have when they are considering a country as a potential tourist destination. However, they are certainly related, since a country image influences products which are made there, including tourism products (Diamantopoulos, Schlegelmilch & Palihawadana, 2011; Essoussi & Merunka, 2007; Lee &

Lockshin, 2011; Martin & Eroglu, 1993; Nadeau et al., 2008). Such impressions can change after visiting the country, as a result of hand-on experiences of the destination (Dann, 1996; Rodriguez-Molina, Frías-Jamilena & Castañeda-García, 2013), or as a result of exposure to additional data from external sources (Baloglu & McCleary, 1999; Martin & Eroglu, 1993; McCartney, Butler & Bennett, 2008). Research conducted over the last 20 years indicates that the destination image is an important factor in how tourists choose destinations. The competitive advantage lies not in the quality of visible product attributes, but in those that are intangible, such as brand recognition (Bigné Alcañiz, Font & Andreu Simó, 2000). The image of a tourist destination is important because it can directly affect some important variables, such as tourist satisfaction and loyalty. Loyalty is a concept closely related to customer satisfaction: high levels of satisfaction increase customer loyalty. Consequently, loyalty is a central marketing concept, and any discussion about loyalty should take into account factors that influence, including customer satisfaction and brand image (Petrick & Backman, 2002; Baker & Crompton, 2000, Bigné, Sánchez & Sánchez, 2001).

There are a number of studies describing the image formation process. According to Claire A. Gunn (1972), a destination image is formed in two different ways, which produces two kinds of images: the organic image and the induced image. The first one comes from newspapers, movies or books, while the latter is the result of marketing promotions and advertising undertaken by the destination. When tourists visit a destination for the first time or during repeated visits, they develop an impression of that destination (Beerli, Martin & Moreno, 2002); with consecutive visits, this initial impression becomes more objective (Baloglu & Mangalolu, 2001).

Recognizing the expansion of the tourism economy and the importance of delivering positive visitor experiences to boost a destination's competitiveness in the marketplace (Kim, 2014, 2018; Kim, Ritchie & McCormick, 2012; Oh, Fiore & Jeoung, 2007), researchers started to identify other factors that affect the formation of a destination image: previous visits, direct experience with the tourist destination (Hahm, 2004); cultural background (MacKay & Fesenmaier, 2000); tourist's level of experience (Baloglu & McCleary, 1999); travel agents, guidebooks, tour operators, the word of mouth (Baloglu & Mangalolu, 2001) and familiarity (Baloglu, 2001). Christine A. Vogt and Kathleen L. Andereck (2003) concluded that as tourists become more experienced, their perception of destinations changes. Paul C. Fakeye and John L. Crompton (1991) argue that many perceptual changes occur during the first visit rather than during multiple experiences or visits. Barbora Cherifi et al. (2014) investigated destination images of non-visitors and found that the first image was persistent and endured over time but secondary experiences have an effect on image formation.

3. Tourists' impressions

Tourists' impressions and the destination image are related in that destinations use their positive image to attract more tourists. The first impression is the most crucial to people's perceptions, judgments and behaviors (Lindgaard et al., 2011). Nowadays, first impressions usually are created by audiovisual content or by word of mouth. Once the first impression is formed, it is preserved in the tourist's mind for a long time. Previous research on travel websites has found that positive first impressions increase the likelihood that people will stay on the site and can increase travel planning (Xiang & Fesenmaier, 2006).

4. Projected vs perceived image

A projected image is "formed through the promotional activities of tourism organizations and tour operators" (Kotler et al., 1993). A projected image can be produced by sources that aim to promote a destination, or from external sources, such as news reports, travel magazines, commercial guidebooks that are not controlled by destination promoters and are created to provide information to potential visitors (Ferrer-Rosell & Marine-Roig 2020). A perceived image is "held by the tourist, which is influenced by the information received through word-of-mouth and experience" (Kotler et al., 1993).

5. Positive vs. negative image

While some destinations have a positive image and attract tourists, others, especially in developing countries, suffer from repeated crises, such as terrorism, crime, natural disasters, political unrest, epidemics, and accidents, which strengthen their negative image (Avraham & Ketter, 2016). Since sources influencing a destination's organic image are normally out of control, its promoters focus on advertising and marketing strategies (Butler, 1999; George, 2004). Promoters of tourist destinations need to know what image they want to project in order to make appropriate marketing decisions. A destination image developed by tourists is therefore based on certain impressions selected from the flood of all impressions of this destination (Fakeye & Crompton, 1991). Modern research has shown that products produced by a given country can greatly affect its image as a destination and tourists' willingness to visit it (Lee & Lockshin, 2011). Even

though a negative country image can influence customers' purchasing decisions regarding products made in this country or their intention to visit it, it has been found that a country image can change (Chon, 1991; Gartner, 1994; Heslop, Lu & Cray, 2008).

The change from a negative image to a positive one can happen gradually over a longer period, as result of continuous promotion or the country's economic development. It can also be relatively quick, thanks to an important event, such as the organization of the Olympic Games (Heslop, Papadopolous & Bourk, 1998). Communication campaigns can revitalize a damaged brand in international markets (Andrews & Kim, 2007). However, studies have analyzed the impact of promotional campaigns on country image; to boost the tourism industry and promote tourist destinations, national governments and other destination management organizations visit international tourism fairs, print tourism brochures, and launch marketing campaigns using different media channels.

Several studies on destination image set out to answer questions like "What is the impact of tourism promotion on the image of a destination and, consequently, tourists' intention to visit it?" "Can tourism promotion improve the image of a destination, particularly if the initial image is negative?" "Can the promotion of the country's businesses enhance its image as well?"

The ability to effectively provide information about tourist destinations plays an important role not only in the development of tourism in general but also in the marketing of particular destinations and the creation of their image (Ritchie & Crouch, 2003; George, 2004; Corbett, 2006; Hashimoto & Telfer, 2006; Dolnicar & Leisch, 2008; Tasci & Gartner, 2007).

6. Brand repositioning and destination image restoration

With regard to image restoration, two types of negative destination image are usually distinguished (Avraham & Ketter, 2008). The first one is a negative image arising from unexpected crises, such as natural disasters, terrorism attacks, or sudden epidemics. The second one is a prolonged negative image caused by long-lasting problems, such as economic hardships, high crime rates, continuous war, or political instability. As a result, some tourist destinations become less popular and eventually disappear from the tourism map (Seddighi, Nuttal & Theocharous, 2001).

Since image restoration literature (Wahab, 1996; Tilson & Stacks, 1997; Mansfeld & Pizam, 2006; Ritchie, 2009) focuses primarily on destinations that suffer from sudden crises, the proposed marketing strategies do not necessarily apply to

tourist destinations with a prolonged negative image. There is not much research or theoretical models which deal with tourist destinations affected by long-term and continuous factors that damage their image (Gertner & Kotler, 2004; Avraham & Ketter, 2008). Furthermore, decision-makers in these destinations often struggle to combat the prolonged negative stereotypes and prejudices associated with their destination; such negative perceptions may have been built over many years and may have been publicly strengthened by superficial and sensational media coverage (Avraham, 2003; Molina & Esteban, 2006; Lahav & Avraham, 2008; Ritchie, 2009). In a study of the image of Dubai, Chris Ryan & Ivan Ninov (2011) discovered that “two homogeneities of image are able to exist simultaneously in the visitors’ minds,” one referring “the overall, generic image of a place” and another to “site specific locations within the destination.” The literature on emotions suggests that negatively valenced emotions leads to stronger memories than positively valenced ones (Kensinger, Garoff-Eaton & Schacter, 2007; Evine & Bluck, 2004).

One way in which the negative image of a destination can be improved is by educating tourists (S raphin, Butcher & Korstanje, 2016) “because they very often unfairly judge some destinations.” In order to eliminate this prejudice, it is necessary to implement information campaigns that target potential visitors.

William C. Gartner (1994) proposed some methods of image formation, which include traditional forms advertising, information announced by tour operators, second-party endorsement through unbiased reports such as newspaper articles, unsolicited information received from friends and relatives; solicited organic agent (solicited information received from friends and relatives) and organic agent (actual visitation). The results of his study showed that tourists build their image of a destination by comparing it with their hometown or other tourist destinations they have already visited or plan to visit. Even though the subject of destination image has been well researched, visual images and their impact on the mental image of a destination require further studies. Brian Garrod (2008) used volunteer-employed photography to compare the way tourists and residents perceived a particular destination, while Kelly J. MacKay and Christine M. Couldwell (2004) examined the utility of visitor-employed photography (VEP) to elicit tourist destination image; Svetlana Stepchenkova and Fangzi Zhan (2013) compared photographs taken by tourists with photographs posted on the website of a destination management organization to investigate the perceived and projected destination image.

Another specific application of brand repositioning has to do with city re-imagining, which refers to a deliberate (re)presentation and (re)configuration of a city’s image to boost its economic, cultural and political capital. Such activities often involve the use of conventional marketing tools, such as logos, slogans, and promotional literature (Ward, 1998). Other methods include the organization of

events, the construction of iconic buildings and implementation of sophisticated public relations strategies. Although there is a large body of research on city reimagining, little attention has been paid to the mechanisms underlying image change, or to unconventional re-imagining techniques. Negative image is a great obstacle to attracting tourists, rich residents, and investors (Bramwell & Rawding, 1996; Beirman, 2003; Baker, 2007; Araña & León, 2008; Govers & Go, 2009; Ritchie, 2009; Jager, 2010). However, in the case of a prolonged image crisis, one cannot expect to attract tourists just by launching an advertising campaign or using other marketing tools (Anholt, 2006). In this context, Eli Avraham and Eran Ketter (2008) propose five main strategies for destination marketing based on the current image of the destination. These strategies are associated with various conditions that motivate the attempt to modify the destination image:

- tourist destinations suffering from an ongoing crisis. These destinations used to receive tourists and are now looking for ways to attract them again, even if the crisis is not over (for example, if terrorist attacks still continue);
- destinations that have started receiving tourists again because the crisis has subsided (e.g. a natural disaster) and want to maintain or increase their tourist flows;
- destinations which have always been visited for a certain purpose or by certain groups of tourists and now are now trying to enlarge their customer base;
- destinations that market themselves regularly without specific image problems and want to maintain their good image
- destinations, which are faced with the problem of over-tourism and want to lower their consumption to restrict the load of tourists (Avraham & Ketter, 2008).

During the past two decades, terrorism has been the main challenge for many destinations, mainly in developing countries in Latin America, Africa, Asia, and the Middle East. More recently, however, the threat of terrorism started to spread to new tourist destinations in Australia, Europe and the USA (Corbet et al., 2019). It is therefore essential that crisis communication strategies should become an integral part of tourism marketing in developing countries (Avraham & Ketter, 2016).

7. Methods

The following study is an example of an integrative review as defined by Trude Furunes (2019), which is used to analyze the body of research on a specific topic from different studies conducted by applying qualitative, quantitative, and combined methods. The review was carried out in three stages. During the first stage the author looked for studies devoted to the problem of negative image in general or those with more specific topics, such as negative perception, terrorism,

Table 1. Impact factors of tourism journals

Journal	Impact factor
Annals of Tourism Research	9.011
Journal of Sustainable Tourism	7.968
Tourism Management Perspectives	6.770
Tourism Geographies	3.530
Journal of Travel and Tourism Marketing	7.320
Current Issues in Tourism	6.890
Worldwide Hospitality and Tourism Themes	1.460
Journal of Emerging Trends in Marketing and Management	N/A
Journal of Travel Research	10.310
Journal of Hospitality Management and Tourism	5.440

Source: own elaboration.

and crisis. Ten journals listed in Journal Citation Reports were selected for the analysis (Table 1). The oldest article published on the topic of negative image appeared in 1983 and was treated as the starting point of the reference period. After compiling the database of potentially relevant articles, the search was narrowed down to those containing selected keywords. Finally, the title, abstract, objectives and keywords of each article were examined to make sure that its subject was the negative image of destinations. As a result, 27 articles were identified, which were then categorized. In the third stage, the database created as a result of the categorization process was analyzed. The articles are listed in a separate section above the references.

8. Results

The articles were classified using the following six categories:

- publication year,
- journal,
- geographical area,
- type of negative image,
- topic,
- methodological research approach (qualitative, quantitative and mixed).

These categories were chosen following similar studies conducted in the past, where the same approach was used, such as Richard H. Kolbe and Melissa S. Burnett (1991), V.J. Duriau et al. (2007) and Raquel Camprubí and Lluís Coromina (2016).

8.1. Publication year

Table 2 shows how the number of articles on negative image changed over time. After the first article on this topic, published in 1983, no articles appeared in the selected journals for the next 17 years, until 2000 when the topic was addressed again in an article published in *Tourism Management Perspectives*. There are six years when more than one article on negative image was published, all of them in the second decade of the 21st century.

Table 2. Frequency of publications on negative image papers

Year	Frequency
1983	1
2000	1
2005	1
2006	1
2007	1
2010	1
2013	2
2014	2
2016	3
2017	4
2019	4
2020	1
2021	4

Source: own elaboration.

8.2. Journal

Nineteen articles (73%) of all articles on negative image published in JCR journals in the reference period (1983-2021) appeared in just three journals (*Tourism Management Perspectives*, *Tourism Geographies* and *Current Issues in Tourism*).

8.3. Geographical scope

Seven studies used an international geographical scale (26.9%) which means that the article included two or more countries or continents in the study. As can be expected, 23.9% of the studies focused on European countries or on Europe in general as a continent; for one thing, research and academic activity play an

Table 3. Geographical area discussed in the articles

Area	Percentage
Europe	23.9
China	11.5
USA	7.3
Africa	15.7
Asia (excluding China)	19.2
Americas (excluding USA)	15.0
Australia	3.8
Middle East	3.6

Source: own elaboration.

important role in Europe and scholars affiliated with European academic institutions can benefit from a certain prestige. In addition, Europe is ranked as the most-visited continent (58%), followed by Asia (19.5%), North America (16%), South America (2.6%), Africa (2.3%), and Oceania (1.6%). Five articles were related to Asia (19.2%) and four articles were about Africa (15.7%). It is important to note that different types of negative image are discussed in different continents: for example in Europe cases of negative image are due to terrorism; in Asia, negative image is associated with political instability and natural crises. China was treated separately from the rest of Asia on account of its importance and its impact (Table 3).

8.4. Type of negative image

As indicated earlier, negative perceived image can be caused either by an unexpected crisis, such as a terrorist attack, natural disasters, or a sudden epidemic, or by long-lasting problems, such as economic hardships, high crime rates, or continuous instability. In our study, we distinguished between articles that focused on perceived image and those devoted to projected image.

Of the 27 articles analyzed in the study, 12 (46%) focus on perceived image, eight (31%) are devoted to examining the projected image of a destination, and six (23%) deal with both types of image.

8.5. Topics associated with negative image

The topics associated with negative destination image (Table 4) represent a broad spectrum and different backgrounds. As can be expected, terrorism (11.8%) and

Table 4. Topics associated with negative destination image

Topics associated with negative image	Frequency
Business competitiveness	3.8
Culinary experience	3.8
Industrialization	3.8
Service quality	3.8
Tourism promotion	3.8
Negative symbolism	3.9
Prolonged negative image	5.8
Experience	7.7
Health	7.7
Natural crises	7.7
Environmental	8.5
Crime	8.7
Terrorism	11.8
General approach	19.2

Source: own elaboration.

crime (8.7%) and are among the most commonly topics discussed in the context of negative image.

The topics were chosen based on their impact on the tourism industry; for instance good culinary experiences can make a destination very attractive (Seraphin & Gowreesunkar, 2017) and culinary or food tourism has been gaining popularity in recent years. In contrast, industrialization, usually associated with a degradation of natural landscapes, has negative impact on tourist destinations.

8.6. Research approach

Fifteen articles (57.6%) in the study used a qualitative approach; six (23.1%) employed a quantitative approach, while the remaining articles (19.2%) used a mixed approach, combining elements of qualitative and quantitative research. In other words, the majority of the studies on negative image were qualitative, using such techniques as interviews and focus groups. While a combination of methods usually gives more reliable results, some topics (e.g. terrorism, tourist's personal experience, prolonged negative image, political and natural crises) were solely analyzed using qualitative techniques. Studies where a mixed method approach was used explored the topics of culinary experiences, crime, or dealt with negative image in general.

9. Conclusions

It was found that the number of articles on negative destination image started to increase in 2013, when two papers were published. The topic received more attention in recent years (2017, 2019, 2021), with four new articles per year. Most articles analyzed in the review focused on the main topics associated with negative image, such as terrorism, crime, natural and political crises, and their impact on the perception of tourist destinations. Other topics addressed in the articles included business competitiveness, tourism promotion and health issues.

As regards the geographical scope of negative image research, almost a quarter of the articles analyzed in the study deal with destinations located in Europe, with Asia and Africa taking the second and third place respectively. The oldest article on the subject, published in 1983, refers to a destination in the USA. In contrast, the Middle East and Australia are clearly underrepresented. Although over a quarter of the studies had an international scope, some authors chose to concentrate on just one region/country/city. Some articles dealt only with the meaning of a negative image as a concept in general wide perspective without explaining the reasons behind the negative image (the general approach category in our analysis).

As already mentioned, various methods have been used to study negative image, although the qualitative approach has been preferred. The most common ways of collecting included interviews, focus groups and questionnaire surveys. When it comes to data analysis; content analysis was the most common method. It is commonly used in social sciences (Berg, 2009; Krippendorff, 1990) and is becoming increasingly popular in the field of tourism.

The main limitations of this review is that it is based on just 27 articles published in ten JCR journals between 1983 and 2021, which is a relatively small number. Articles published in books or conference publications were not included. Another problem is the underrepresentation of certain regions or entire continents, such as Middle East, Africa, and Australia.

Given that there is still debate on the definition of negative image and its impact on the perception of destinations, the topic requires further research.

References

- Andrews, M., & Kim, D. (2007). Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. *International Marketing Review*, 24(3), 350-372. <https://doi.org/10.1108/02651330710755339>
- Anholt, S. (2006). Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*, 2(4), 271-275. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000040>

- Araña, J.E., León, C.J. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.08.003>
- Avraham, E. (2003), *Behind Media Marginality: Coverage of Social Groups and Places in the Israeli Press*. Lexington Books. <https://doi.org/10.1080/10584600701471831>
- Avraham, E. & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crises: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Butterworth Heinemann
- Avraham, E. & Ketter, E. (2016). Tourism Marketing for Destinations with Negative Images. In: *Tourism Marketing for Developing Countries* (pp. 67-82). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137342157_5
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities*. Creative Leap Books
- Baker, D.A. & Crompton, J.L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00108-5)
- Baloglu, S. (2001). Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions. *Tourism Management*, 22(2), 127-133. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00049-2](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00049-2)
- Baloglu, S. & Brinberg, D. (1997). Affective Images of Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 35(4), 11-15. <https://doi.org/10.1177/004728759703500402>
- Baloglu, S. & Mangalolu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22(1), 1-9. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)000303](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)000303)
- Baloglu, S. & McCleary, K.W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00030-4)
- Beerli, P.A., Martin, J.D. & Moreno, G.S. (2002). *Los Agentes que Conforman la Imagen de los Destinos Turísticos*, I Coloquio Pre doctoral Europeo de Turismo y Ocio ESADE-IMHI
- Beirman, D. (2003). *Restoring Tourism Destinations in Crisis*. CABI Publication
- Berg, B. (2009). *Qualitative Research Methods*. Allyn & Bacon
- Bigné, J., Sánchez, M.I., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(01\)00035-8](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(01)00035-8)
- Bigné Alcañiz, J.E., Font, X., Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC Editorial
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996). Tourism Marketing Images of Industrial Cities. *Annals of Tourism Research*, 23, 201-221. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00061-5](http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383(95)00061-5)
- Butler, R.W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Campo, S. & Alvarez, M.D. (2013). Can tourism promotions influence a country's negative image? An experimental study on Israel's image. *Current Issues in Tourism*, 17(3), 201-219. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.766156>
- Camprubí, R. & Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 18, 134-140. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.002>

- Cherifi, B., Smith, A., Maitland, R., & Stevenson, N. (2014). Destination images of non-visitors. *Annals of Tourism Research*, 49, 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.008>
- Chon, K. S. (1991). Tourism destination image modification process. *Tourism Management*, 12(1), 68-72. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(91\)90030-w](https://doi.org/10.1016/0261-5177(91)90030-w)
- Corbet, S., O'Connell, J.F., Efthymiou, M., Guiomard, C., & Lucey, B. (2019). The impact of terrorism on European tourism. *Annals of Tourism Research*, 75, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.012>
- Corbett, J.B. (2006). *Communicating Nature: How We Create and Understand Environmental Messages*, Island Press
- Dann, G.M. (1996). Tourists' Images of a Destination-An Alternative Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 5(1-2), 41-55. https://doi.org/10.1300/j073v05n01_04
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Palihawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions. *International Marketing Review*, 28(5), 508-524. <https://doi.org/10.1108/02651331111167624>
- Dolnicar, S. & Leisch, F. (2008). Selective marketing for environmentally sustainable tourism. *Tourism Management*, 29(4), 672-680. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.010>
- Duriau, V.J., Rege, R.K., & Pfarrer, M.D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34
- Echtner, C.M. & Ritchie, J.R.B. (2003). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37-48. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.200305723>
- Essoussi, H.L. & Merunka, D. (2007). Consumers' product evaluations in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(4), 409-426. <https://doi.org/10.1108/02651330710760991>
- Evine, L.J. & Bluck, S. (2004). How Emotions Fade: Valence, Appraisals, and the Emotional Impact of Remembered Events. *Advances in Psychology Research*, 30, 3-20.
- Fakeye, P.C. & Crompton, J.L. (1991). Image Differences between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30(2), 10-16. <https://doi.org/10.1177/004728759103000202>
- Ferrer-Rosell, B. & Marine-Roig, E. (2020). Projected Versus Perceived Destination Image. *Tourism Analysis*, 25(2), 227-237. <https://doi.org/10.3727/108354220x15758301241747>
- Furunes, T. (2019). Reflections on systematic reviews: Moving golden standards. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(3), 227-231. <https://doi.org/10.1080/15022250.2019.1584965>
- Gallarza, M.G., Saura, I.G. & Garcia, H.C. (2002). Destination image. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(01\)00031-7](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(01)00031-7)
- Garrod, B. (2008). Exploring place perception a photo-based analysis. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 381-401. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.09.004>

- Gartner, W. C. (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), 191-216. https://doi.org/10.1300/j073v02n02_12
- George, R. (2004). *Marketing South African Tourism and Hospitality*. Oxford University Press
- Gertner, D. & Kotler, Ph. (2004). How can a place correct a negative image. *Place Branding*, 1(1), 50-57. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990004>
- Govers, R. & Go, F. (2009). *Place Branding*. Palgrave Macmillan
- Gunn, C. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Van Nostrands Reinhold
- Hahm, J.J. (2004). *Assessing the impact of movies upon an individual's image formation concerning a given destination* (Master thesis). University of Central Florida
- Hall, T. (2006). *Urban Geography*. Routledge
- Hashimoto, A. & Telfer, D.J. (2006). Selling Canadian Culinary Tourism: Branding the Global and the Regional Product. *Tourism Geographies*, 8(1), 31-55. <https://doi.org/10.1080/14616680500392465>
- Heslop, L.A., Lu, I.R., & Cray, D. (2008). Modeling country image effects through an international crisis. *International Marketing Review*, 25(4), 354-378. <https://doi.org/10.1108/02651330810887440>
- Heslop, L.A., Papadopolous, N., & Bourk, M. (1998). An interregional and intercultural perspective on subcultural differences in product evaluations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00156.x>
- Hunt, J.D. (1975). Image as a Factor in Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 13(3), 1-7. <https://doi.org/10.1177/004728757501300301>
- Jager, A.E. de (2010). How Dull is Dullstroom? Exploring the Tourism Destination Image of Dullstroom. *Tourism Geographies*, 12(3), 349-370. <https://doi.org/10.1080/14616688.2010.495757>
- Kensinger, E.A., Garoff-Eaton, R.J., & Schacter, D.L. (2007). How negative emotion enhances the visual specificity of a memory. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19(11), 1872-1887
- Kim, J.-H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism Management*, 44, 34-45
- Kim, J.-H. (2018). The impact of memorable tourism experiences on loyalty behaviors: The mediating effects of destination image and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 57(7), 856-870
- Kim, J.-H., Ritchie, J. R. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12-25
- Kolbe, R. H. & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250. <https://doi.org/10.1086/209256>
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. Maxwell Macmillan
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Paidós

- Lahav, T. & Avraham, E. (2008). Public relations for peripheral places and their national media coverage patterns: The Israeli case. *Public Relations Review*, 34(3), 230-236. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.05.002>
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115. <https://doi.org/10.1108/02651330510581190>
- Lee, D. & Ganesh, G. (1999). Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity. *International Marketing Review*, 16(1), 18-39
- Lee, R. & Lockshin, L. (2011). Reverse Country-of-Origin Effects of Product Perceptions on Destination Image. *Journal of Travel Research*, 51(4), 502-511. <https://doi.org/10.1177/0047287511418371>
- Lindgaard, G., Dudek, C., Sen, D., Sumegi, L., & Noonan, P. (2011). An exploration of relations between visual appeal, trustworthiness and perceived usability of homepages. *ACM Transactions on Computer – Human Interaction*, 18(1), 1-30. <https://doi.org/10.1145/1959022.1959023>
- Lu, Q., & Atadil, H.A. (2021). Do you dare to travel to China? An examination of China's destination image amid the COVID-19. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100881. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100881>
- MacKay, K. J. & Couldwell, C. M. (2004). Using Visitor-Employed Photography to Investigate Destination Image. *Journal of Travel Research*, 42(4), 390-396. <https://doi.org/10.1177/0047287504263035>
- MacKay, K. J. & Fesenmaier, D. R. (2000). An Exploration of Cross-Cultural Destination Image Assessment. *Journal of Travel Research*, 38(4), 417-423. <https://doi.org/10.1177/004728750003800411>
- Mansfeld, Y. & Pizam, A. (2006). Tourism and Security: A Case Approach. In: Y. Mansfeld (Ed.), *Tourism, Security and Safety: From Theory to Practice* (pp. 233-249). Butterworth Heinemann
- Martin, I. M. & Eroglu, S. (1993). Measuring a multi-dimensional construct: Country image. *Journal of Business Research*, 28(3), 191-210. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90047-s](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90047-s)
- Martínez, S. C. & Alvarez, M. D. (2010). Country Versus Destination Image in a Developing Country. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 748-764. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.519680>
- McCartney, G., Butler, R., & Bennett, M. (2008). A Strategic Use of the Communication Mix in the Destination Image-Formation Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 183-196. <https://doi.org/10.1177/0047287508321201>
- Molina, A. & Esteban, G. (2006). Tourism Brochures. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1036-1056. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.05.003>
- Nadeau, J., Heslop, L., O'Reilly, N., & Luk, P. (2008). Destination in a country image context. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 84-106. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.06.012>
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132. <https://doi.org/10.1177/0047287507304039>

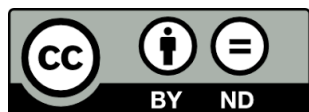
- Pearce, P. (1982). *The social psychology of tourist behavior*. Pergamon Press
- Petrick, J.F. & Backman, S.J. (2002). An Examination of the Construct of Perceived Value for the Prediction of Golf Travelers' Intentions to Revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45. <https://doi.org/10.1177/004728750204100106>
- Pike, S. & Ryan, C. (2004). Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 333-342. <https://doi.org/10.1177/0047287504263029>
- Ritchie, B. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845411077>
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publication
- Rodríguez Molina, M. N., Frías-Jamilena, D. M., & Castañeda-García, J.A. (2013). The moderating role of past experience in the formation of a tourist destination's image and in tourist's behavioural intentions. *Current Issues in Tourism*, 16(2), 107-127. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.665045>
- Ryan, C. & Ninov, I. (2011). Dimensions of Destination Images – The Relationship Between Specific Sites and Overall Perceptions of Place: The Example of Dubai Creek and “Greater Dubai.” *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 751-764. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.611743>
- Seddighi, H., Nuttall, M., & Theocharous, A. (2001). Does cultural background of tourists influence the destination choice? An empirical study with special reference to political instability. *Tourism Management*, 22(2), 181-191. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00046-7](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00046-7)
- Séraphin, H., Butcher, J., & Korstanje, M. (2016). Challenging the negative images of Haiti at a pre-visit stage using visual online learning materials. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(2), 169-181. <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1261146>
- Seraphin, H. & Gowreesunkar, V. (2017). Conclusion: what marketing strategy for destinations with a negative image? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9, 570-576. <https://doi.org/10.1108/WHAT-07-2017-0036>
- Stepchenkova, S. & Zhan, F. (2013). Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography. *Tourism Management*, 36, 590-601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.08.006>
- Tasci, A.D. & Gartner, W.C. (2007). Destination Image and Its Functional Relationships. *Journal of Travel Research*, 45(4), 413-425. <https://doi.org/10.1177/0047287507299569>
- Tilson, D.J. & Stacks, D.W. (1997). To know us is to love us: The public relations campaign to sell a ‘Business-tourist-friendly’ Miami. *Public Relations Review*, 23(2), 95-115. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(97\)90019-9](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(97)90019-9)
- Verlegh, P.W. & Steenkamp, J.B.E. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546. [https://doi.org/10.1016/s0167-4870\(99\)00023-9](https://doi.org/10.1016/s0167-4870(99)00023-9)

- Vogt, C.A. & Andereck, K.L. (2003). Destination Perceptions Across a Vacation. *Journal of Travel Research*, 41(4), 348-354. <https://doi.org/10.1177/0047287503041004003>
- Wahab, S. (1996). Tourism and Terrorism: Synthesis of the Problem with Emphasis on Egypt. In: A. Pizam, Y. Mansfeld (Eds.), *Tourism, Crime and International Security Issues* (pp. 175-186). John Wiley
- Wang, J. (2006). Public diplomacy and global business. *Journal of Business Strategy*, 27(3), 41-49. <https://doi.org/10.1108/02756660610663826>
- Ward, S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*. E and FN Spon
- White, C. & Radic, D. (2014). Comparative public diplomacy: Message strategies of countries in transition. *Public Relations Review*, 40(3), 459-465. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.012>
- Xiang, Z. & Fesenmaier, D.R. (2006). Assessing the initial step in the persuasion process: Meta tags on destination marketing web sites. *Information Technology and Tourism*, 8(2), 91-104. <https://doi.org/10.3727/109830506778001492>

Przegląd badań na temat negatywnego wizerunku obszarów recepcji turystycznej

Streszczenie. Turystyka stanowi istotną część gospodarki w wielu krajach i jej znaczenie prawdopodobnie wzrośnie w niedalekiej przyszłości. Wizerunek obszarów recepcji turystycznej jest jednym z kluczowych czynników wpływających na wybór miejsc wyjazdów turystycznych i stanowi przedmiot licznych badań przeprowadzonych w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Celem pracy jest analiza i podsumowanie prac dotyczących negatywnego wizerunku, jakie pojawiły się w czasopismach znajdujących się w bazie JCR w latach 1983-2021. Z badania wynika, że liczba artykułów na temat negatywnego wizerunku obszarów recepcji turystycznej opublikowanych w tym okresie wzrosła w latach 2017, 2019 i 2021. Najwięcej prac dotyczy obszarów recepcji turystycznej położonych w Europie, a w dalszej kolejności w Azji i Afryce.

Słowa kluczowe: negatywny wizerunek, obszar recepcji turystycznej, wizerunek obszaru recepcji turystycznej, wrażenia turystów, terroryzm, kryzysy



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/>



SIPHATHISIWE CAROLINE MZOBE*, LOGISTIC MAKONI**,
SIYABULELA NYIKANA***

Unlocking the potential of domestic tourism in uncertain times: Lessons from the COVID-19 pandemic in South Africa¹

Abstract. This study seeks to investigate the capacity of domestic tourism to revive the tourism industry in South Africa during uncertain times using the experiences of the COVID-19 pandemic. The authors argue that domestic tourism should be promoted as a way of offsetting losses experienced when international tourism is in decline. The purpose of the empirical study was to assess perceptions and attitudes regarding domestic tourism in South Africa. A self-selected sample of 350 respondents living in South Africa were asked about their travel behaviour and tourism practices in 2019 and 2020 as well as their post-pandemic travel plans. The authors believe that domestic tourism has the capacity to stimulate tourism growth in uncertain times after the recent pandemic, as most of the respondents indicated their willingness to travel more domestically after the pandemic and to engage in different types of local tourism. However, they emphasized the need to reduce prices in order to ensure that domestic customers could afford domestic tourism products offered during times of external shocks.

Keywords: domestic tourism, South Africa, COVID-19, tourism management, sustainability

JEL Codes: L83, Z32, Z38

Suggested citation: Mzobe, S.C., Makoni L., Nyikana, S. (2022). Unlocking the potential of domestic tourism in uncertain times: Lessons from the COVID-19 pandemic in South Africa. *Studia Periegetica*, 2(38), 137-155. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.0570>

* University of Johannesburg (South Africa), School of Tourism and Hospitality, College of Business and Economics, email: siwemzobe24@gmail.com, orcid.org/0000-0001-7631-0417.

** University of Johannesburg (South Africa), School of Tourism and Hospitality, College of Business and Economics, email: logisticm@uj.ac.za, orcid.org/0000-0003-4279-821X.

*** University of Johannesburg (South Africa), School of Tourism and Hospitality, College of Business and Economics, email: siyabulelan@uj.ac.za, orcid.org/0000-0002-4785-5167.

¹ The study was funded by the National Research Foundation (NRF). The authors are grateful to the reviewers for their insightful comments and advice on the paper. The authors also wish to extend their gratitude to Miss Ayanda Mchunu for her assistance.

1. Introduction

Tourism is one of the key industries in South Africa, having contributed (directly and indirectly) 6.9% to the gross domestic product (GDP) in 2019, 3.7% in 2020 and 3.2% in 2021 (Statistics South Africa, 2022; South African Government, 2022; South African National Department of Tourism, 2020; World Travel and Trade Council [WTTC], 2022; Bama & Nyikana, 2021). Over the years, the tourism industry has been able to create employment opportunities, boost the country's economy, improve the infrastructure and preserve the local culture, in addition to other benefits (Arbulú et al., 2021; Bama & Nyikana, 2021; Bayih & Singh, 2020a; Giddy & Rogerson, 2021; Harilal & Nyikana, 2019; Mazambani & Mutambara, 2018; Njoya & Nikitas, 2020; Rogerson & Rogerson, 2019, 2022b). With regard to the infrastructural development, South Africa has systematically invested in the improvement of roads, airports, buildings, stadiums, telecommunications services, safety and security and other elements of the tourism infrastructure (Booyens, 2010; Dlomo & Ezeuduji, 2020; Mazambani & Mutambara, 2018). South Africa's development policy and the rapidly growing tourism industry has led to the creation of many new businesses and, consequently, many direct and indirect jobs (Molefe et al., 2018; Rogerson & Rogerson, 2022b). According to reports by the South African National Department of Tourism (2020) and the WTTC (2022), in 2019 751,200 jobs in South Africa were directly associated with the tourism sector; in 2020 this figure decreased to 478,900. South African National Department of Tourism (2020) reported that between the period of 2015 and 2019, tourism's direct contribution to GDP was the highest in 2019 (3.7%) compared to 2.7% in 2018 and 2.6% in 2017. These statistics reflect improvements made with a view to promoting the thriving market of international and domestic tourism in the country. In more recent times however, there has been suggestion for more focus on domestic tourism (Nengovhela, Tshipala & Nyikana, 2017; Rogerson & Rogerson, 2019).

In the last few years South Africa has seen a notable growth in domestic tourism. According to reports by the South African National Department of Tourism (2020, 2019), domestic tourism direct spending increased from ZAR 26.5 billion in 2016 to ZAR 43.9 billion in 2019. Thanks to promotional efforts, more inhabitants of the country have been making use of the market offering regarding domestic tourism (Goliath-Ludic & Yekela, 2020). Despite perceptible economic gains that have been observed from tourism, the outbreak of the COVID-19 pandemic raised questions about the sustainability of international tourism and its ability to generate revenue in times of external shocks (Arbulú et al., 2021; Bama & Nyikana, 2021; Butler, 2020; Hall, Scott & Gössling, 2020; Rogerson & Rogerson, 2021;

Sharma, Thomas & Paul, 2021). During a period of uncertainty, when the international tourism market can no longer be relied upon, the most realistic option for recovery of the tourism industry is to focus on the domestic market (Arbulú et al., 2021; Bama & Nyikana, 2021; Rogerson & Rogerson, 2019). In the context of the COVID-19 pandemic, this strategy has been adopted by most economies around the world in an effort to offset losses associated with the drastic decline in international travel activity (Adinolfi, Harilal & Giddy, 2021; Avraham, 2020; Ezeuduji & Dlomo, 2020a; Hattingh, 2022; Matiza & Slabbert, 2022; Nyikana, Tichaawa & Kimbu, 2021; Rogerson & Rogerson, 2022b). The South African government responded to the pandemic by imposing a national lockdown, which began on the 26th of March 2020 and was lifted on the 5th of April 2022 (South African Government, 2022). The lockdown restrictions included a total ban on travel (Assaf & Scuderi, 2020; Dube, 2021; Rogerson & Baum, 2020), a requirement to stay indoors except in order to obtain essential services (Adams et al., 2021; Mahlati, 2020), a requirement to wear masks in public spaces (Rogerson & Baum, 2020) and a ban on social gatherings and events (Bama & Nyikana, 2021).

One of the negative consequences of these measures was a notable decline in international tourist arrivals and in the demand for domestic tourism services (Arbulú et al., 2021; Bartis, Hufkie & Moraladi, 2021; Newsome, 2020; Rogerson & Rogerson, 2020a, 2022b; Sharma et al., 2021; Sucheran, 2021a, 2021b). Although the measures were subsequently lifted in April 2022 and the tourism industry has started recovering, an argument can be made for a rethink of the direction of tourism in South Africa. The authors of the following study argue that instead of relying on international tourism, the industry should concentrate on building a vibrant, profitable and sustainable domestic tourism market, which would ensure that in times of uncertainty and external shocks, losses resulting from declining levels of international tourism would not be as severe as those suffered during the COVID-19 crisis. Moreover, a strong domestic tourism market can provide a good basis for the development of international tourism (Nengovhela et al., 2017).

2. Literature review

2.1. Overview of domestic tourism in South Africa

Domestic tourism in South Africa could play a critical role when international tourism is going through an off-peak period or is experiencing a downturn. In such times domestic tourism in the country could help to stabilize the economy and sustain the tourism industry (Arbulú et al., 2021; Bama & Nyikana, 2021; Makhaola & Proches, 2017; Mutizira, 2021; Nengovhela et al., 2017). Even in

times when international tourism performs well, it does so on the back of a strong and vibrant domestic tourism environment (Nengovhela et al., 2017). The domestic tourism market has shown its potential during major sporting and business events that have been hosted in South Africa (Nyikana, 2016). When South Africa hosts these events, the number of domestic tourist trips tends to increase. Although domestic tourism in South Africa is considered to be important, it has been neglected as a result of efforts to market South Africa to international tourists rather than domestic tourists (Adinolfi et al., 2021; Rogerson & Rogerson, 2020b; Stone & Nyaupane, 2020; Woyo, 2021). Owing to the country's excessive dependence on revenues from foreign tourists, especially since the country became a constitutional democracy in 1994, its domestic tourism industry has not been performing optimally despite its potential (Musavengane et al., 2022; National Department of Tourism [NDT], 2011). Because of this international orientation, the country has been criticized for not prioritizing domestic tourism as an important part of the tourism industry (Adinolfi et al., 2021; Woyo, 2021).

In the last five years (2018-2022), promotional strategies have been implemented in order to encourage domestic tourism activity in South Africa and more efforts have been made to strengthen this sector so that it can also generate economic growth during traditional off-peak seasons in international tourism (Adinolfi et al., 2021; Dlomo & Ezeuduji, 2020; Ezeuduji & Dlomo, 2020b; Kruger & Douglas, 2015; NDT, 2011; Nengovhela et al., 2017). Such promotional strategies include the "Sho't Left" campaign, the "buy now – travel later" campaign and the "whatever you are looking for, it is here" campaign (Adinolfi et al., 2021; Mutizira, 2021; TRALAC, 2020). The Sho't Left campaign was launched by South African Tourism² in order to encourage all South Africans to participate in domestic tourism by travelling more within the country (Adinolfi et al., 2021; Aina & Ezeuduji, 2021; Dlomo & Ezeuduji, 2020; NDT, 2011). Considering the challenges that the domestic market has been faced with, such as unemployment, poverty and inequality, the campaign was also designed to promote affordable packages offered in the domestic tourism market (Arbulú et al., 2021; Lekgau et al., 2021; Henama & Sifolo, 2018; Rogerson, 2015).

The main purpose of the "buy now – travel later" campaign, was to provide domestic tourists with an opportunity to purchase holiday packages that they could use at a later date when they have free time and are also more financially capable to engage in domestic tourism activities (NDT, 2022; TRALAC, 2020). Finally, the "whatever you are looking for, it is here" campaign was implemented by the NDT's Domestic Tourism Branch as part of the Domestic Tourism Growth

² South African Tourism is the tourism marketing arm of the South African government.

Strategy to create a holiday culture that encourages participation in domestic tourism by people from higher and lower status groups in order to contribute towards the country's economy (Kruger & Douglas, 2015; NDT, 2011; Rogerson, 2015). Collectively, these campaigns have played a major role in improving the consumption of domestic tourism services (Kruger & Douglas, 2015; Lekgau et al., 2021; NDT, 2022; Rogerson, 2015; TRALAC, 2020).

The importance of domestic tourism also consists in its ability to survive during times of uncertainty and external shocks, when international tourism is experiencing a downturn (Makhaola & Proches, 2017; Mutizira, 2021; Ndlovu et al., 2010). However, when domestic tourism in countries that rely heavily on international tourists is weak and unable to revive the tourism industry during uncertain times, the likely outcome is an economic depression and instability (Bayih & Singh, 2020b; McKay et al., 2019; Ndlovu et al., 2010; Woyo, 2021). This is why it is crucial for South Africa to take more decisive steps in the future in order to build a vibrant, profitable and sustainable domestic tourism market that will be able to survive during crises such that losses resulting from declining levels of international tourism would not be as severe as those suffered during the COVID-19 crisis.

2.2. COVID-19 and the tourism industry in South Africa

The outbreak of the COVID-19 pandemic in December 2019 caused severe challenges for countries all over the world (Arbulú et al., 2021; Gössling et al., 2020; Hall et al., 2020; Kumari & Shukla, 2020; Niezgodá & Markiewicz, 2021; Rogerson & Rogerson, 2021, 2022a; Telukdarie et al., 2020). Like practically everywhere else, the pandemic had a dramatic impact on the tourism industry in South Africa, especially at the beginning, when all travel into and out of the country was brought to a standstill, causing a drastic decline in the demand for tourism services (Bama & Nyikana, 2021; Bartis et al., 2021; Moya Calderón et al., 2021; Mutizira, 2021; Sharma et al., 2021; Sucheran, 2021b). The WTTC (2022) reported that there was a major decline in domestic tourism's direct and indirect spending in South Africa. According to the report, domestic tourism spending, which amounted to ZAR 187.7 billion in 2019, fell by 54.1% to ZAR 86.2 billion in 2020. An even greater decline was observed for domestic tourist arrivals, which fell by 62.1%, from 14,896,859 in 2019 to 5,649,023 in 2020 (South African National Department of Tourism, 2020). In the last two years, South Africa has implemented several response measures to counteract the impact COVID-19 has had on the domestic tourism sector. Some of these measures are discussed in the section below.

2.3. A stronger domestic tourism sector in South Africa as a safeguard against external shocks

Because domestic tourism has started taking off again in South Africa since the lifting of the travel restrictions in April 2022, the authors of this study analysed the recovery process taking into account key factors that determine the consumption of domestic tourism services, which include affordability, opportunities for consumption, consumer confidence as well as advertising and marketing (Acha-Anyi, 2015; Bama & Nyikana, 2021; Camilleri, 2018; Ivanova, Ivanov & Ivanov, 2020; Matiza & Kruger, 2022; Mazambani & Mutambara, 2018; Oosthuizen & Ferreira, 2019; Rogerson & Rogerson, 2021; Sharma et al., 2021; TRALAC, 2020). Authors of these studies argue that it is important for tourism authorities, like the South African Tourism (SAT) and the South African National Department of Tourism, to evaluate the financial implications of the pandemic, particularly affordability of domestic tourism experiences, and devise appropriate strategies to address them (Arbulú et al., 2021; Arndt et al., 2020; Bama & Nyikana, 2021; Christianson, 2020; Hao, Xiao & Chon, 2020; Sucheran, 2021a; Telukdarie et al., 2020).

As regards affordability, one strategy adopted by tourism businesses during the pandemic was to decrease prices of tourism products by offering discounts in the hope of encouraging customers to make use of the offering of domestic tourism (Rogerson & Rogerson, 2021). Opportunities for consumption are associated with the amount of free time that people have to participate in tourism (Oosthuizen & Ferreira, 2019). According to Suliman Khan et al. (2020) as well as Jaboulani C. Nyawo (2020), after lockdown restrictions were lifted and tourism businesses were able to resume their operations, some of them have extended their working days and hours in order to make up for the losses sustained during the lockdown. Another aspect that tourism authorities need to focus their efforts are ways of rebuilding consumers' trust and confidence and shift their preferences towards domestic tourism so that it can thrive during uncertain times when international travel is restricted (Bama & Nyikana, 2021; Makhaola & Proches, 2017; Mutizira, 2021; Nengovhela et al., 2017). At the start of the pandemic, OECD recommended (2020) that government officials should communicate effectively and be transparent with the public about the development of the COVID-19 pandemic in order to facilitate a safe resumption of tourism activity and economic recovery. Other measures that should be taken in order to help South Africa recover from external shocks like the recent pandemic include effective vaccination rollouts, collaboration amongst tourism authorities, employee training and the use

of digital technology (Ekwebelem et al., 2021; Leshem & Lopman, 2021; Moya Calderón et al., 2021; Nhamo, Dube & Chikadzi, 2020b; Oosthuizen & Ferreira, 2019; Rogerson & Rogerson, 2021).

In the future, South Africa should focus on strengthening domestic tourism in order to safeguard development in times when international tourism is in decline (Adinolfi et al., 2021; Matiza & Slabbert, 2022; Rogerson & Rogerson, 2022c; Woyo, 2021). The government should incentivise tourism businesses to create demand for domestic tourism products (Bama & Nyikana, 2021; Rogerson et al., 2021), for example by raising public awareness of the domestic tourism offering.

3. Methodology

The empirical study was an online survey conducted among residents of South Africa aged 18 or older, who self-selected to participate. The questionnaire form started with a screening question to ensure that it was only residents of South Africa who could participate in the survey.

The questionnaire consisted of closed-ended questions and was created using Google Docs. The link to the survey was distributed on social media, such as LinkedIn, WhatsApp and Facebook between August and September 2021. Those who agreed to participate were encouraged to share the link with their eligible contacts (South African residents aged 18 or older). In addition to providing respondents' basic demographic profiles, the survey questions were designed to collect information about their perceptions of, and attitudes towards, domestic travel and the impacts of the COVID-19 pandemic, as well as the capacity of domestic tourism to kick-start South Africa's tourism industry. In total, 350 online questionnaires were completed after the data collection period.

The characteristics of the tested sample are presented in Table 1.

The collected data were analysed using the IBM Statistical Package for Social Sciences [SPSS] software with the aid of a statistician.

4. Results and discussion

4.1. Travel patterns and behaviours

In order for the domestic tourism sector to be able to cater for the needs and preferences of the domestic consumers, they must be well understood, especially taking into account changes that have taken place between the time before and after the pandemic. Key factors in this respect include the frequency of domes-

Table 1. Socio-demographic profiles of respondents ($n = 350$, in %)

Characteristics	Category	Percentage of total
Gender	Female	70
	Male	30
Age	18-24	65
	25-34	31
	35-44	3
	45-54	0
	55-64	1
	65 or older	0
Highest qualification	Undergraduate degree	37
	Postgraduate degree (honours*, Masters, PhD)	32
	High school leaving certificate	16
	Post high school professional certificate	15
Occupation	Student	50
	Employed full time	27
	Unemployed	15
	Employed part time	7
	Self-employed	1
Province of residence	Gauteng	71
	Northern Cape	1
	Free State	1
	Eastern Cape	4
	North West	3
	Limpopo	4
	Western Cape	8
	Mpumalanga	4
	Kwa-Zulu Natal	4

* In South Africa the bachelor honours degree is a postgraduate degree that follows on from the completion of a bachelor's degree.

Source: own elaboration.

tic travel, travel motivations, preferred destinations (provinces) and the typical length of stay. At the start of the questionnaire, respondents were asked about their perception of affordability of domestic tourism in South Africa. For 62% of them, domestic tourism products were affordable, while 38% regarded them as very expensive. The following close-ended question concerned respondents' travel patterns and behaviours in the period between 2019 and 2020, with 5 options representing different frequency of travel in a year: once a year, 2-3 times a year, 4-7 times a year, 8 or more times a year and "other". In the next closed-ended question, respondents were asked to select specific reasons why they did not travel in 2019.

44% of respondents indicated that they travelled 2 or 3 times in 2019, which is not surprising given that the majority of the respondents (85%) were either

students or were employed, which meant they could only travel during holidays or on their off days. 28% of respondents reported they travelled only once in 2019. As many as 38% of respondents indicated that did not travel in 2019 because domestic tourism products and services were too expensive for them. Figure 1 shows the main reasons for travelling before the pandemic³ and travel motivations regarding travel plans after the pandemic.⁴

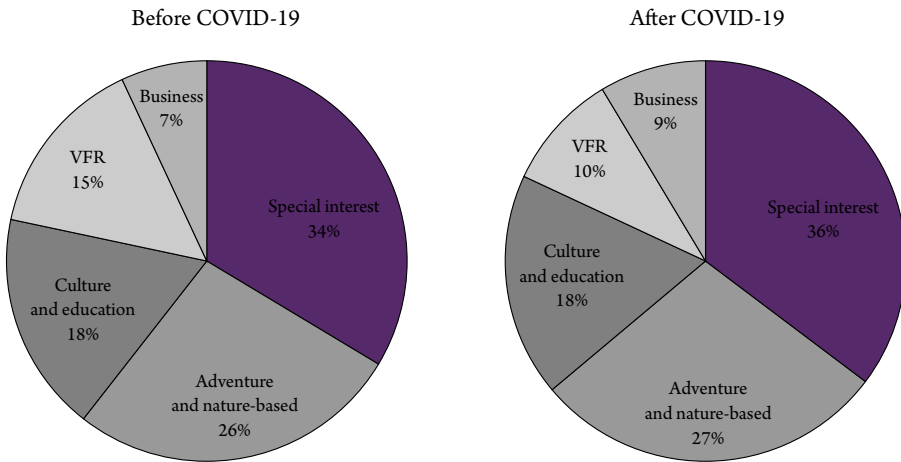


Figure 1. Reasons for travelling before March 2020 and motivations regarding travel plans after the pandemic (2021 and beyond) ($n = 350$, in %)

Source: own elaboration.

34% indicated that in 2019 they travelled in connection with their special interests. Almost the same number of respondents (35%) indicated that after the pandemic they would like to travel for special interest purposes, which might suggest a desire to travel away from their places of work and residence in order to relax and fulfil their health and spiritual needs (Pluta, 2021). Although, business travel is one of the most popular reasons for travelling in South Africa (Lekgau & Tichaawa, 2022), only 9% of respondents indicated that they would want to travel for business purposes after the pandemic, which may be the result of some businesses switching to remote work during the pandemic (Booyens et al., 2022; Lekgau & Tichaawa, 2021; Rogerson, 2021).

In another closed-ended question, respondents were asked to indicate a province (other than their own) they would like to visit after the pandemic.

³ This includes 2019 until March 2020 when the lockdown started and no travel was allowed.

⁴ This covers the period from the later part of 2020, once the lockdown had been lifted, through 2021 and onwards.

Table 2. Travel intentions and preferences ($n = 350$, in %)

Provinces that respondents intended to visit after the pandemic	Percentage of total
Western Cape	22
Mpumalanga	16
Kwa-Zulu Natal	16
Limpopo	10
Eastern Cape	10
Gauteng	9
North West	7
Free State	5
Northern Cape	5
Intended length of stay	
Less than a day	2
1-3 days	42
4-7 days	23
More than a week	4
Depends on the budget	29

Source: own elaboration.

Respondents' answers are summarised in Table 2. Three provinces turned out to be the most popular destinations for post-pandemic travel: Western Cape (22%), Mpumalanga (16%) and Kwa-Zulu Natal (16%). They are among South Africa's top visited destinations. The South African National Department of Tourism (2020) reported that in 2020 Western Cape received 25.1% of all domestic arrivals, Mpumalanga received 9.2% and Kwa-Zulu Natal received 3.3%. Being coastal provinces, Western Cape and Kwa-Zulu Natal mainly attract tourists looking for seaside holidays (Makhaola & Proches, 2017). As for the province of Mpumalanga, it is the most conveniently located holiday destination for residents of the Gauteng province, the wealthiest in the country, which most respondents were from.

Due to high levels of unemployment in South Africa, most people have not been able to afford domestic tourism services, since they are mainly targeted at international tourists (Henama & Sifolo, 2018; Lekgau et al., 2021; Rogerson, 2015). According to Statistics South Africa (2022), the national unemployment rate was at 34.5% in the first quarter of 2022, with 42.1% of people aged 25-34 being out of work. In another closed-ended question, respondents were asked to select reasons why they would not travel. As noted above, more than a third of respondents (38%) thought that tourism products and services in South Africa were unaffordable. When they were asked to indicate their intended length of stay during a domestic holiday, 42% of the respondents chose the option "1-3 days."

29% of respondents answered that the intended length of stay would depend on their budget, which demonstrates that marketing campaigns, such as those mentioned earlier, are really needed to revive the domestic tourism market in the absence of international tourists.

4.2. Opinions, attitudes and plans regarding domestic tourism in South Africa

To find out what respondents thought about domestic tourism in South Africa and what were their plans in this regard, they were asked to indicate their agreement or disagreement with nine statements listed in Table 3 on a 5-point Likert scale, with options ranging from “strongly agree” (SA-5), “neutral” (3), to “strongly disagree” (SD-1).

Table 3. Opinions and attitudes regarding domestic tourism in South Africa ($n = 350$, in %)

Statements	SD	D	N	A	SA	Mean	Std. Dev.
1. I am planning to travel to other provinces in the near future	4	5	10	29	52	4.19	1.08
2. I would promote South Africa as a tourist destination in order to help the tourism industry recover.	3	3	15	30	49	4.19	1.00
3. I encourage friends and family to consider travelling domestically once the lockdown is lifted.	3	5	16	34	42	4.08	1.00
4. I am willing to travel to other provinces once travel restrictions are lifted.	3	8	12	38	39	4.02	1.05
5. I say good things about South African destinations on social media.	3	5	26	32	34	3.88	1.04
6. I think people are likely to travel to local destinations and not very far away because of COVID-19.	5	6	21	38	30	3.81	1.08
7. I would rate my likelihood of travelling to other provinces in the next few months quite high.	6	12	16	30	36	3.78	1.21
8. I think the tourism industry will quickly recover from the COVID-19 pandemic	8	23	26	22	21	3.24	1.25
9. The local tourism industry will benefit from the COVID-19 restrictions.	26	24	25	12	13	2.61	1.33

Source: own elaboration.

5. Conclusion and discussion

There is general agreement that domestic tourism in South Africa needs to be strengthened, as evidenced by the marketing campaigns mentioned earlier. However, it seems these efforts and the amount of investments have not been sufficient to ensure that the sector can effectively serve its purpose. The situation became particularly evident during the COVID-19 pandemic, when the inflow of international tourists was limited and it was clear that the domestic tourism market could offset some of the losses incurred as a result of this decline.

The study's findings show that South Africans are willing to take advantage of what domestic tourism offers. However, to make sure this willingness leads to actual purchasing decisions, a number of challenges need to be addressed and overcome. Firstly, there is a need to raise awareness about tourism in South Africa because a lot of people are not aware of the part they play in the tourism value-chain; although many of them frequently travel to visit friends or relatives and as part of religious practices, they do not regard themselves as tourists (Acha-Anyi, 2018; Barnes & Rogerson, 2021; Dube-Xaba, 2021; Musavengane et al., 2022; Proos & Hattingh, 2022; Rogerson & Rogerson, 2022c). Additionally, the marketing of lesser-known local destinations should become a priority for the government, especially in view of the fact that the country's traditional tourist destinations are too expensive for the average resident. The COVID-19 pandemic has provided a valuable lesson about the importance of investing in domestic tourism and decreasing the industry's dependence on foreign tourists, which is susceptible to external shocks and cannot always be relied on.

6. Limitations of the study

Firstly, the study was based on data collected from a self-selected sample of respondents who had social media profiles, which was not representative of the population of potential tourists living in South Africa. Moreover, the data were collected when COVID-19 was still a major concern in the country and lockdown restrictions were in place.

References

- Acha-Anyi, P. N. (2015). Bridging the demand and supply gap in community tourism. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 1-16

- Adams, S. N., Seedat, J., Coutts, K., & Kater, K. A. (2021). 'We are in this together' voices of speech-language pathologists working in South African healthcare contexts during level 4 and level 5 lockdown of COVID-19. *South African Journal of Communication Disorders*, 68(1), 792-803. <http://dx.doi.org/10.4102/sajcd.v68i1.792>
- Adinolfi, M. C., Harilal, V., & Giddy, J. K. (2021). Travel stokvels, leisure on lay-by, and pay at your pace options: The post COVID-19 domestic tourism landscape in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 302-317. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-102>
- Aina, A. O. & Ezeuduji, I. O. (2021). Generation Z attitude towards domestic tourism in KwaZulu-Natal, South Africa. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 17(6), 206-223
- Arbulú, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., & Sastre, F. (2021). Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The case of Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100568>
- Arndt, C., Davies, R., Gabriel, S., Harris, L., Makrelov, K., Robinson, S., Levy, S., Simbanegavi, W., Van Seventer, D., & Anderson, L. (2020). Covid-19 lockdowns, income distribution, and food security: An analysis for South Africa. *Global Food Security*, 26, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100410>
- Assaf, A. & Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics*, 26(5), 731-733. <https://doi.org/10.1177%2F1354816620933712>
- Avraham, E. (2020). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*, 116, 711-720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.036>
- Bama, H. K. N. & Nyikana, S. (2021). The Effects of COVID-19 on future domestic travel intentions in South Africa: A stakeholder perspective. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 179-193
- Barnes, J., Rogerson, C. M. (2021). Student-centred VFR travel: Evidence from Johannesburg. In C. M. Rogerson & J. M. Rogerson (Eds.), *Urban Tourism in the Global South* (pp. 173-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71547-2_8
- Bartis, H., Hufkie, B., & Moraladi, M. (2021). The economic impact of the COVID-19 pandemic on the business events sub-sector in South Africa: Mitigation strategies and innovations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 102-114. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-89>
- Bayih, B. E. & Singh, A. (2020a). Exploring domestic tourism in Ethiopia: trends, prospects, promotional marketing, and challenges. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(6), 2675-2688
- Bayih, B. E. & Singh, A. (2020b). Modeling domestic tourism: motivations, satisfaction and tourist behavioral intentions. *Heliyon*, 6(9), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04839>
- Booyens, I. (2010). Rethinking township tourism: Towards responsible tourism development in South African townships. *Development Southern Africa*, 27(2), 273-287. <https://doi.org/10.1080/03768351003740795>
- Booyens, I., Rogerson, C. M., Rogerson, J. M., & Baum, T. (2022). Covid-19 crisis management responses of small tourism firms in South Africa. *Tourism Review International*, 26(1), 121-137. <https://doi.org/10.3727/154427221X16245632411872>

- Butler, R. (2020). Tourism–resilient but vulnerable as “the times they are a changing” in the “new normality.” *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(6), 663-670. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0063>
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2>
- Christianson, D. (2020, April 28). South African tourism and the coronavirus pandemic. *TRALAC*. <https://www.tralac.org/blog/article/14553-south-african-tourism-and-the-coronavirus-pandemic.html>
- Dlomo, N. C. & Ezeuduji, I. O. (2020). Local Residents’ Assessment of South Africa as a Domestic Leisure Travel Destination. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(3), 335-348. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-22>
- Dube, K. (2021). Implications of COVID-19 induced lockdown on the South African tourism industry and prospects for recovery. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 270-287. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-99>
- Dube-Xaba, Z. (2021). COVID-19 lockdown and visiting friends and relatives travellers: Impacts and opportunities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(3), 856-862. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-136>
- Ekwebelem, O. C., Yunusa, I., Onyeaka, H., Ekwebelem, N. C., & Nnorom-Dike, O. (2021). COVID-19 vaccine rollout: Will it affect the rates of vaccine hesitancy in Africa? *Public Health*, 18-19. <https://doi.org/10.1016%2Fj.puhe.2021.01.010>
- Ezeuduji, I. O. & Dlomo, N. C. (2020a). Push and Pull Factors for Domestic Leisure Travel in Mtubatuba Local Municipality, South Africa. *EuroEconomica*, 39(2), 121-134. <http://hdl.handle.net/11159/6245>
- Ezeuduji, I. O. & Dlomo, N. C. (2020b). Residents and domestic leisure travel: Mtubatuba local municipality in KwaZulu-Natal, South Africa. *EuroEconomica*, 39(1), 84-97. <http://hdl.handle.net/11159/6205>
- Giddy, J. K. & Rogerson, J. M. (2021). Nature-based tourism enterprise adaptive responses to COVID-19 in South Africa. *GeoJournal of Tourism & Geosites*, 36, 698-707. <https://doi.org/10.30892/gtg.362spl18-700>
- Goliath-Ludic, K. & Yekela, S. (2020). Resident’s perception of the environmental impact of tourism: A case study of the Bawa Community in Butterworth, South Africa. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 33(4), 1527-1531. <https://doi.org/10.30892/gtg.334spl12-603>
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2020). Pandemics, 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>
- Hall, C. M., Scott, D. & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). COVID-19 and China’s hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>

- Harilal, V. & Nyikana, S. (2019). Factors inhibiting large enterprises from establishing sustainable linkages with black-owned tourism SMMEs in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-14
- Hattingh, L. (2022). Going out-there: A literature review on drive tourism within the South African context. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1 Supplement), 595-616. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.245>
- Henama, U. S. & Sifolo, P. P. S. (2018). Religious tourism in South Africa: Challenges, prospects, and opportunities. In H. El-Gohary, D.J. Edwards & R. Eid (Eds.), *Global Perspectives on Religious Tourism and Pilgrimage* (pp. 104-128). IGI Global
- Ivanova, M., Ivanov, I. K. & Ivanov, S. (2020). Travel behaviour after the pandemic: The case of Bulgaria. *Anatolia*, 32(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1818267>
- Khan, S., Siddique, R., Li, Z., Xue, M., Liu, J. & Nabi, G. (2020). COVID-19 pandemic; prevention, treatment, and mental health. *Human Vaccines & Immunotherapeutics*, 16(9), 2215-2216. <https://doi.org/10.1080/21645515.2020.1759976>
- Kruger, E. A. & Douglas, A. (2015). Constraints to consumption of South Africa's national parks among the emerging domestic tourism market. *Development Southern Africa*, 32(3), 303-319. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2015.1010712>
- Kumari, T. & Shukla, V. (2020). Covid-19: Towards confronting an unprecedented pandemic. *International Journal of Biological Innovations*, 2(1), 1-10. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2\(58\).09](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2(58).09)
- Lekgau, R. J., Harilal, V. & Feni, A. (2021). Reimagining tourism: COVID-19 and the potential for virtual tourism in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1516-1532. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-176>
- Lekgau, R. J. & Tichaawa, T. M. (2021). Adaptive strategies employed by the MICE sector in response to COVID-19. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1203-1210. <https://doi.org/10.30892/gtg.38427-761>
- Lekgau, R. J. & Tichaawa, T. M. (2022). The changing nature of the MICE sector in South Africa due to COVID-19. *Tourism Review International*, 26(1), 87-101. <https://doi.org/10.3727/154427221X16245632411890>
- Leshem, E. & Lopman, B. A. (2021). Population immunity and vaccine protection against infection. *The Lancet*, 397(10286), 1685-1687. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00870-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00870-9)
- Mahlati, Z. (2020, June 12). 100-day timeline on Covid-19 pandemic in SA. *Independent Online*. <https://www.iol.co.za/news/politics/100-day-timeline-on-covid-19-pandemic-in-sa-49301600>
- Makhaola, L. J. & Proches, C. N. G. (2017). The significance of domestic tourism in Durban, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(4), 1-15
- Matiza, T. & Slabbert, E. (2022). Tourism reset: Reimagining South African domestic tourism in the era of COVID-19. *Tourism Review International*, 26(1), 103-120. <https://doi.org/10.3727/154427221X16098837280037>
- Mazambani, L. & Mutambara, E. (2018). Deepening sustainable value creation in market-led poverty alleviation through a demand and supply integration framework:

- Significance to tourism. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 4-16
- McKay, T., McEwan, L. & Baker, M. (2019). The rise of trail running in South Africa: Possibilities for small-scale sports tourism. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 26(3), 930-942. <https://doi.org/10.30892/gtg.26320-408>
- Molefe, L. P., Tauoatsoala, P., Sifolo, P. P. S., Manavhela, P. & Henama, U. S. (2018). The effects of tourism supply chain management practices on tourism operations in Pretoria, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1-12
- Moya Calderón, M., Chavarría Esquivel, K., Arrieta García, M. M. & Lozano, C. B. (2022). Tourist behaviour and dynamics of domestic tourism in times of COVID-19. *Current Issues in Tourism*, 25(14), 2207-2211. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1947993>
- Musavengane, R., Leonard, L. & Mureyani, S. (2022). Doing tourism in Southern Africa amid the coronavirus pandemic: Navigating political, socio-economic and environmental inequalities. *Development Southern Africa*, 39(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1829459>
- Mutizira, K. (2021, September 10). Take a Sho't Left during #TourismMonth2021. *The Daily Vox*. <https://www.thedailyvox.co.za/take-a-shot-left-during-tourismmonth2021/>
- Ndlovu, J., Nyajuna, E. & Heath, E. T. (2010). Strategies for developing domestic tourism: A survey of key stakeholders in Namibia. *International Journal of Management Cases*, 12(4), 82-91. <http://hdl.handle.net/2263/15484>
- NDT. (2011). National Tourism Sector Strategy. <https://www.tourism.gov.za/About/NDT/Branches1/Knowledge/Documents/National%20Tourism%20Sector%20Strategy.pdf>
- NDT. (2022). Remodeling the local domestic market in South Africa within the COVID-19 environment. <https://tkp.tourism.gov.za/ResearchRepo/Shared%20Documents/REMODELLING%20THE%20LOCAL%20DOMESTIC%20TOURISM%20MARKET%20IN%20SOUTH%20AFRICA%20WITHIN%20A%20COVID-19%20ENVIRONMENT.pdf>
- Nengovhela, M., Tshipala, N. & Nyikana, S. (2017). Domestic tourism in practice: An investigation of Vhembe District Municipality residents' travel motivations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(4), 1-15
- Newsome, D. (2020). The collapse of tourism and its impact on wildlife tourism destinations. *Journal of Tourism Futures*, 1-8. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0053>
- Nhamo, G., Dube, K. & Chikodzi, D. (2020b). Restaurants and COVID-19: A focus on sustainability and recovery pathways. In *Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry* (pp. 205-224). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56231-1_9
- Niezgoda, A. & Markiewicz, E. (2021). The effects of the COVID-19 pandemic in National Parks – diagnosis and forecast of sustainable tourism. *Studia Peregrinetica*, 33(1), 9-24. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.8727>

- Njoya, E. T. & Nikitas, A. (2020). The role of air transport in employment creation and inclusive growth in the Global South: The case of South Africa. *Journal of Transport Geography*, 85, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102738>
- Nyawo, J. (2020). Evaluation of Government Responses and Measures on COVID-19 in the Tourism Sector: A Case of Tour Guides in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(5), 1144-1160.
- Nyikana, S. (2016). Using sport tourism events as a catalyst for tourism development in the Eastern Cape Province, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(3), 1-12
- Nyikana, S., Tichaawa, T. M. & Kimbu, A.N. (2021). Managing sports for domestic tourism promotion in the African context. In M. Z. Ngoasong, O. Adeola, A. N. Kimbu & R. E. Hinson (Eds.), *New Frontiers in Hospitality and Tourism Management in Africa* (pp. 193-208). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70171-0_12
- OECD. (2020, December 14). *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery*. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>
- Oosthuizen, N. & Ferreira, D. (2019). Destination enhancers influencing tourism demand. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 1-21
- Pluta, B. (2021). Leisure-time physical activity during the COVID-19 pandemic in the family context. *Studia Periegetica*, 3(35), 23-40. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.4855>
- Proos, E. & Hattingh, J. (2022). Tourism and churches: Profiling, behaviour and motivations of “church chasers” in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1 Supplement), 511-524. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.239>
- Rogerson, C. M. (2015). Restructuring the geography of domestic tourism in South Africa. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 29, 119-135. <https://doi.org/10.1515/bog-2015-0029>
- Rogerson, C. M. & Baum, T. (2020). COVID-19 and African tourism research agendas. *Development Southern Africa*, 37(5), 727-741. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1818551>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2019). Tourism in South Africa’s borderland regions: A spatial view. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 24(1), 175-188. <https://doi.org/10.30892/gtg.24114-351>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2020a). Coastal Tourism in South Africa: A Geographical Perspective. In J. M. Rogerson & G. Visser (Eds.), *New Directions in South African Tourism Geographies* (pp. 227–247). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29377-2_13
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2020b). COVID-19 Tourism impacts in South Africa: Government and industry responses. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 31(3), 1083-1091. <https://doi.org/10.30892/gtg.31321-544>

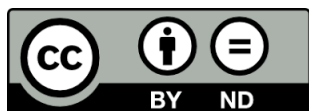
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2020c). Inclusive tourism and municipal assets: Evidence from Overstrand local municipality, South Africa. *Development Southern Africa*, 37(5), 840-854. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1796597>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2021). COVID-19 and changing tourism demand: Research review and policy implications for South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 1-21. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-83>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2022a). Historical turning points in tourism: The establishment of the Hotel Board in South Africa. *Tourism Review International*, 26(1), 41-55. <https://doi.org/10.3727/154427221X16245632411917>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2022b). The first round impacts of COVID-19 for rural tourism in South Africa. *Studia Periegetica*, 1(37), 63-86. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.4855>
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2022c). The impacts of COVID-19 on urban tourism destinations: The South African experience. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1), 1-13. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.207>
- Rogerson, J. M. (2021). Tourism business responses to South Africa's COVID-19 pandemic emergency. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 338-347. <https://doi.org/10.30892/gtg.35211-657>
- Rogerson, J. M., Lekgau, R. J., Mashapa, M. M. & Rogerson, C. M. (2021). Covid-19 and local business responses: Evidence from South Africa's most tourism-dependent locality. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 388-405. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-107>
- Sharma, G. D., Thomas, A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- South African Government. (2022, May 4). *Coronavirus COVID-19 Alert level 1*. <https://www.gov.za/covid-19/about/coronavirus-covid-19-alert-level-1>
- South African National Department of Tourism. (2019). State of Tourism Report. [https://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20Report%20\(STR\)%202019-20.pdf](https://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20Report%20(STR)%202019-20.pdf)
- South African National Department of Tourism. (2020). State of Tourism Report. [https://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20Report%20\(STR\)%202019-20.pdf](https://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20Report%20(STR)%202019-20.pdf)
- Statistics South Africa. (2022). *South Africa's youth continues to bear the burden of unemployment*. <https://www.statssa.gov.za/?p=15407>
- Stone, L. S. & Nyaupane, G. P. (2020). Local residents' pride, tourists' playground: The misrepresentation and exclusion of local residents in tourism. *Current Issues in Tourism*, 23(11), 1426-1442. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1615870>
- Sucheran, R. (2021a). Global impacts and trends of the COVID-19 pandemic on the cruise sector: A focus on South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 22-39. <https://hdl.handle.net/10321/3721>
- Sucheran, R. (2021b). Preliminary economic impacts of the COVID-19 pandemic on the hotel sector in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 115-130. <https://hdl.handle.net/10321/3716>

- Sucheran, R. (2022). The COVID-19 pandemic and guesthouses in South Africa: Economic impacts and recovery measures. *Development Southern Africa*, 39(1), 35-50. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2021.2003758>
- Telukdarie, A., Munsamy, M. & Mohlala, P. (2020). Analysis of the Impact of COVID-19 on the food and beverages manufacturing sector. *Sustainability*, 12(22), 9331-9352. <https://doi.org/10.3390/su12229331>
- TRALAC. (2020, August). *Tourism Sector Recovery Plan: COVID-19 response*. <https://www.tralac.org/documents/resources/covid-19/countries/3992-south-africa-tourism-sector-recovery-plan-covid-19-response-august-2020-request-for-comments/file.html>
- World Travel and Tourism Council. (2022). *South Africa 2022 Annual Research: Key Highlights*. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- Woyo, E. (2021). The sustainability of using domestic tourism as a post-COVID-19 recovery strategy in a distressed destination. In W. Wörndl, C. Koo & J. L. Stienmetz (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (pp. 476-489). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_46

Wykorzystanie potencjału turystyki krajowej w niepewnych czasach: wnioski z okresu pandemii COVID-19 w RPA

Streszczenie. Artykuł ma na celu podkreślenie roli turystyki krajowej w ożywieniu branży turystycznej w RPA w niepewnych czasach na przykładzie pandemii COVID-19. Autorzy argumentują, że turystyka krajowa powinna być promowana jako sposób na rekompensowanie strat poniesionych w przypadku osłabienia turystyki międzynarodowej. W związku z tym przeprowadzono ankietę internetową, aby ocenić postrzeganie i wykorzystanie turystyki krajowej w RPA. W ankiecie wzięło udział 350 respondentów mieszkających w Republice Południowej Afryki, którzy udzieli informacji o swojej aktywności turystycznej w 2019 i 2020 r. oraz planowanej aktywności w okresie po pandemii (2021 i później). Autorzy uważają, że turystyka krajowa może stymulować rozwój turystyki w niepewnych czasach po ostatniej pandemii, ponieważ większość respondentów wyraziła chęć częstszego korzystania z krajowej i lokalnej oferty turystycznej w okresie po pandemii. Podkreślali jednak potrzebę obniżenia cen w celu zwiększenia dostępności krajowej oferty turystycznej w czasach wstrząsów zewnętrznych.

Słowa kluczowe: turystyka krajowa, RPA, COVID-19, zarządzanie turystyką, zrównoważony rozwój



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/>

Editorial requirements

I. Size of manuscript – up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures. The size of one attachment cannot be larger than 20 MB.

II. Required files

1. Files with the main part of the manuscript (without authors' data, format *.doc):

- title of the article in English and Polish
- concise and factual abstract in English and Polish, from 150 to 300 words, prepared according to structure:
 - purpose
 - methods
 - results
 - conclusions
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- JEL codes: code 1; code 2; code 3 (maximal 3 codes, according to the website of American Economic Association: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)
- introduction
- body text – organized into chapters/sections, each with a unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of referenced sources

2. Files with the title page including authors' data (format *.doc):

- author's first and last name
- academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- ORCID number
- email address
- mailing address

3. Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- include a caption and a reference to the data source (e.g. *own research*)
- tables should be referenced in the text by their number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- do not include blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table

4. Figures, photos and graphics

- editable (formats: *.jpg, *.tif or *.xls)
- photographs – supply source files (preferably *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- all figures should be numbered consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (or otherwise state Source: *own research*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanations of any abbreviations used

III. Body text

- margins: 2.5 cm each
- continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)
- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold print**
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets; onwards – use abbreviation only

IV. In-text citations – APA style (see: APA reference guide, <https://www.scribbr.com/apa-style/apa-seventh-edition-changes/>)

- are placed within the text and include the author's surname and year of publication:
Jafari (2003) or: (Jafari, 2010)
- Direct quotes should also contain the page number:
Jafari (2003, p. 24) or: (Jafari, 2003, p. 24)
- **In the case of two and three authors**, all surnames should be listed with either „and” or „&” placed before the last one:
Smith and White (2018)... or: (Smith & White, 2018)
Beggs, Ross and Goodwin (2008)... or: (Beggs, Ross, & Goodwin, 2008)
- **In the case of more than three authors** – only the first author's surname should be given, followed by „et al.”:
Jafari et al. (2018)... or: (Jafari et al., 2018)
- **If the author/editor is unknown**, the first few words of the reference should be used:
 - **if this is the title of a book, periodical or report**, it should be italicised:
(*Guide to citation*, 2020)
 - **if this is the title of an article, chapter or a website**, it should be placed in quotation marks:
("APA Citation", 2020)
- Citing multiple works:
 - **by the same author**:
Jafari (2015, 2017, 2020) or (Jafari, 2015, 2017, 2020)
 - **by two or more authors**, they should be listed alphabetically by the first author:
(Jafari & Black, 2010; White, Green, & Brown 2020)
 - **if the author published multiple works in one year**, each work should be cited with consecutive letters of the alphabet following the year, e.g.:
(Jafari, 2014a, 2014b)
- **Other references containing any additional comments or explanations, references to legislation**, court rulings and decisions, as well as links to websites that are provided outside the main body of the text must be numbered consecutively and placed at the bottom of the page (as footnotes) using 10 pts font with single line spacing
- **Citing secondary sources** (only in exceptional cases):
Jafari (2010) as cited in Black (2016) or (Jafari, 2010, as cited in Black 2016)

V. Reference list

A reference list should be ordered alphabetically by first author's / editor's surname or by title, in the case of works whose author/editor is unknown, and in the case of authors with multiple works, they should be listed chronologically by year of publication.

• Referencing a journal article

The basic format is: Author surname, Initial(s), (Year), Article title (not italicised), Journal title (italicised), Volume (italicised) (issue or part number), page numbers, DOI:

Oppermann, M. J. (2000). Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research*, 39(1), 78-84. <https://doi.org/10.1177%2F004728750003900110>

• Referencing a book

The basic format is: Author/Editor surname, Initial(s), (copyright year), *Book title* (italicised), edition number (in brackets). Publisher. DOI or URL:

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1177%2F0047287507303976>

- **Chapter in an edited book**

The basic format is: Surname of the chapter's author, initial(s), Copyright year, Chapter title (not italicised), In, Editor initial(s), Surname + (Ed.) or Editor initial(s), surnames (separated by "&") + (Eds.), *Edited book title* (italicised), edition number and page range (in brackets). Publisher. DOI or URL:

Scott, N. R., & Le, D. A. (2017). Tourism Experience: A Review. In N. R. Scott & J. Gao (Eds.), *Visitor Experience Design* (2nd ed., pp. 30-52). CABI. <https://doi.org/10.1080/10645578.2016.1144023>

- **Referencing an e-book**

Mitchell, J. A., Thomson, M., & Coyne, R. P. (2017). *A guide to citation*. <https://www.mendeley.com/reference-management/reference-manager>

- **Referencing a chapter in an e-book**

Troy, B. N. (2015). APA citation rules. In S. T. Williams (Ed.). *A guide to citation rules* (2nd ed., pp. 50-95). <https://www.mendeley.com/reference-management/reference-manager>

- **Referencing an entire website created by a corporation, institution or group**

Use the following format: Corporation/group/organization name. (year website was last updated/published, month day if given). Title of website. URL:

WHO (2014, November 14). World Health Organization. <https://www.who.int/>

- **Referencing a single web page**

Use the following format: author surname, initial(s). (year, month day). Page title (italicised). Site name. URL:

Mitchell, J. A., Thomson, M., & Coyne, R. P. (2017, January 25). *APA citation. How and when to reference*. <https://www.howand-whentoreference.com/APAcitation>

Wymogi edytorskie

I. Objętość manuskryptu – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (40 tys. znaków ze spacjami, tj. ok. 20 stron). Rozmiar jednego załącznika nie może być większy niż 20 MB.

II. Wymagane pliki

1. Część główna manuskryptu – bez danych identyfikujących autorów (w formacie Word):

- tytuł artykułu po angielsku i polsku
- zwięzłe i rzeczowe streszczenie po angielsku i polsku, od 150 do 300 słów, przygotowane zgodnie ze strukturą:
 - cel
 - metody
 - wyniki
 - wnioski
- słowa kluczowe po angielsku i polsku (do 8 słów)
- kody JEL – kod 1; kod 2; kod 3 (maksymalnie 3 kody, według strony American Economic Association <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

2. Strona tytułowa manuskryptu, dane autorów (w formacie Word)

- imię i nazwisko autora
- stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- numer ORCID
- e-mail
- adres korespondencyjny

3. Tabele (w formacie Word)

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

4. Ryciny, zdjęcia, wykresy itp. (*.jpg, *.tif lub *.xls)

- edytowalne, rozdzielczość zdjęć min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

III. Tekst główny

- marginesy: 2,5 cm z każdej strony
- numeracja stron – ciągła, u dołu strony
- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 wiersza
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót

IV. Przypisy bibliograficzne – według stylu APA 7 (zob. reference guide APA, <https://www.scribbr.com/apa-style/apa-seventh-edition-changes/>)

- Umieszczone w tekście, zawierają nazwisko autora i rok publikacji:
Jafari (2003) lub: (Jafari, 2010)

- Cytowanie dokładne tekstów wziętych w cudzysłów:
Jafari (2003, p. 24) lub: (Jafari, 2003, p. 24)

- **Cytowanie dwóch i trzech autorów** – podajemy nazwiska wszystkich autorów, a przed ostatnim wstawiamy „and” lub „&”:

Smith and White (2018)... lub: (Smith & White, 2018)

Beggs, Ross and Goodwin (2008)... lub: (Beggs, Ross, & Goodwin, 2008)

- **Cytowanie więcej niż trzech autorów:**

– podajemy nazwisko pierwszego autora i „et al.”:

Jafari et al. (2018)... lub: (Jafari et al., 2018)

- **Brak nazwiska autora/redaktora** – podajemy kilka pierwszych słów tytułu pracy:

– jeżeli jest to **tytuł książki, periodyku lub raportu** – kursywą:

(*Guide to citation*, 2020)

– jeżeli jest to **tytuł artykułu, rozdział lub strona internetowa** – w cudzysłowie:

(“APA Citation”, 2020)

- **Cytowanie więcej niż jednej publikacji:**

– **jednego autora:**

Jafari (2015, 2017, 2020) lub (Jafari, 2015, 2017, 2020)

– **dwóch i więcej autorów** – należy je wymienić w kolejności alfabetycznej:

(Jafari & Black, 2010; White, Green, & Brown 2020)

– **jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację**, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.

(Jafari, 2014a, 2014b)

- **Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny** – numerowane kolejno i umieszczone u dołu strony, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

- **Cytowanie źródeł za innym autorem** (jedynie w szczególnych przypadkach):

Jafari (2010) as cited in Black (2016) lub (Jafari, 2010, as cited in Black 2016)

V. Bibliografia

Uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawiać chronologicznie wg dat wydania.

- **Artykuł w czasopiśmie**

Zawiera: nazwisko autora, inicjały imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), tytuł czasopisma (kursywą), tom (kursywą) i nr czasopisma, zakres stron, DOI:

Oppermann, M. J. (2000). Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research*, 39(1), 78-84. <https://doi.org/10.1177/2F004728750003900110>

- **Pozycja książkowa**

Zawiera: nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, rok praw autorskich, tytuł książki (kursywą), numer wydania (w nawiasie), wydawnictwo, DOI lub URL:

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1177/2F0047287507303976>

- **Rozdział pracy zbiorowej**

Zawiera: nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok praw autorskich, tytuł rozdziału (prosto), In, inicjał imienia, nazwisko redaktora + (Ed./Eds.), tytuł pracy zbiorowej (kursywą), numer wydania i zakres stron (w nawiasie), wydawnictwo, DOI lub URL:

Scott, N. R., & Le, D. A. (2017). Tourism Experience: A Review. In N. R. Scott & J. Gao (Eds.), *Visitor Experience Design* (2nd ed., pp. 30-52). CABI. <https://doi.org/10.1080/10645578.2016.1144023>

- **E-book**

Mitchell, J.A., Thomson, M., & Coyne, R.P. (2017). *A guide to citation*. <https://www.mendeley.com/reference-management/reference-manager>

- **Rozdział z e-booka**

Troy, B.N. (2015). APA citation rules. In S.T. Williams (Ed.). *A guide to citation rules* (2nd ed., pp. 50-95). <https://www.mendeley.com/reference-management/reference-manager>

- **Cały portal internetowy korporacji/grupy/organizacji**

Zawiera: nazwę korporacji/grupy/organizacji. (rok ostatniej aktualizacji, dzień miesiąca, jeśli podano). Tytuł portalu internetowego. URL:

WHO. (2014, 14 listopada). World Health Organization. <https://www.who.int/>

- **Pojedyncza strona internetowa**

Zawiera: nazwisko, inicjał autora. (rok, miesiąc, dzień). Tytuł artykułu (kursywą). Tytuł portalu internetowego. URL:

Mitchell, J.A., Thomson, M., & Coyne, R.P. (2017, January 25). *APA citation. How and when to reference*. <https://www.howandwhentoreference.com/APAcitation>