

ZACHOWANIE PRZEDSIĘBIORCÓW GASTRONOMICZNYCH W OBLICZU PANDEMII COVID-19

ŁUKASZ PODSTAWKA

Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie sposobów reagowania przez przedsiębiorców z branży gastronomicznej, ocena sprawności tych działań oraz zaszeregowanie najskuteczniejszych rozwiązań w związku z zaburzeniami na rynku spowodowanymi pandemią COVID-19 w Polsce.

W opracowaniu wykorzystano metodę analizy opisowej, metodę ankietową korelacji Pearsona oraz wnioskowania logicznego. Na podstawie przeglądu literatury i obserwacji sformułowano pytania do formularza ankietowego dla polskich przedsiębiorców z branży gastronomicznej. Próba zbadanych przedsiębiorców została dobrana przez losowanie systematyczne z grupy przedsiębiorców, którzy w latach 2019-2020 promowali swoje przedsiębiorstwa przez kanały social media.

Wśród badanych przedsiębiorstw występuje dodatnia korelacja z podjęciem działań rozwijających wizerunek marki w sieci a satysfakcją z osiąganych zysków. Przedsiębiorstwa gastronomiczne wprowadzające własne dostawy w trakcie pandemii wykazały ujemną korelację ze wzrostem zysków. Przedsiębiorstwa, które nie zdecydowały się na prowadzenie własnych sieci dostaw, ale konsekwentnie rozwijają wizerunek swojej marki w sieci, wykazały dodatnią korelację ze wzrostem satysfakcji z osiąganych zysków.

Analizując wyniki badań, można doszukać się pewnej zależności. Dobrze radzą sobie w dobie kryzysu przedsiębiorstwa, które nie zdecydowały się na prowadzenie własnych sieci dostaw, ale za to konsekwentnie pracują nad wizerunkiem swojej marki w sieci oraz współpracują z przedsiębiorstwami działającymi zgodnie z modelem ekonomii współdzielenia. Przedsiębiorstwa, które prowadzą swoją działalność korzystając z opisanych założeń, wykazały silnie dodatnią korelację ze wzrostem satysfakcji z uzyskiwanych dochodów netto.

Słowa kluczowe: COVID-19, gastronomia, restrukturyzacja, marketing internetowy, ekonomia współdzielenia.

Kody JEL: D1, D2, D4.

Wstęp

Rozważania na temat prężnie rozwijających się gospodarek światowych, zmian w ich proporcjonalnym tempie wzrostu oraz postępująca globalizacja (Sulmicka, 2016) były do 2020 roku jednym z najczęściej poruszanych tematów w świecie ekonomii. Rzeczywistość zaczęła się gwałtownie zmieniać wraz wybuchem epidemii COVID-19 na świecie (Cucinotta i Vanelli, 2020). Kierunek, jaki zaczęły obierać dywagacje ekonomiczne na poziomie światowym, dotyczył przede wszystkim reagowania na negatywne skutki wprowadzania obostrzeń sanitarno-epidemiologicznych w krajach dotkniętych pandemią. Nowa sytuacja, w jakiej znalazło się wiele państw, zreformowała dotychczasowe prawa, jakimi rządziło się wiele rynków. Niemalże 90% państw świata wprowadziło lockdown mający na celu ograniczenie kontaktów międzyludzkich, co w przypadku niektórych przedsiębiorstw ograniczyło przychody z działalności do zera (Abdulkadir, 2020).

Rynki oraz preferencje konsumentów zostały przeorganizowane na korzyść sektorów i firm działających w przestrzeni internetowej. Przedsiębiorstwa z innych dziedzin zaczęły odnajdywać sposoby na zaistnienie w sieci, co w przypadku wielu rodzajów działalności gospodarczej okazało się niezwykle trudne do zrealizowania, przez kapitałochłonność oraz czasochłonność, jakich wymagały te procesy. Przedsiębiorcy zostali zmuszeni do przebranżowienia się¹ (restrukturyzacji), czyli do reorganizacji funkcjonowania przedsiębiorstw i ich produktów. Celami wyżej wymienionych reform jest dostosowanie oferty firm do nowych potrzeb rynku, co w dobie pandemii oznacza maksymalizację przydatności produktu w zakresie jego sprzedaży drogą pozwalającą uniknąć kontaktu społecznego. Wiele z branż dotkniętych negatywnymi skutkami wprowadzenia obostrzeń nie ma możliwości restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw w ten sposób, aby pozyskiwać klientów oraz realizować sprzedaż za pomocą narzędzi dostępnych w Internecie. Wśród sektorów zdolnych do podjęcia zmian znajduje się gastronomia. Ma ona zdolność do prowadzenia sprzedaży online i zrealizowania całej transakcji zachowując wszystkie normy zgodnie z nowymi obostrzeniami dotyczącymi unikania kontaktów międzyludzkich. Kluczowe dla przedsiębiorstw gastronomicznych jest zreorganizowanie działalności firmy w celu zmaksymalizowania użyteczności swoich produktów w warunkach transakcji internetowych oraz poprawne używanie marketingu internetowego.

Kryzys związany z pandemią COVID-19 powinien być postrzegany jako faza cyklu koniunkturalnego, zgodnie z dyskursem teorii ekonomii związanym z teorią cykli koniunkturalnych (Pałaszewski, 2009). Przedsiębiorca podejmujący działania mające na celu przebranżowienie funkcjonującej organizacji powinien brać pod uwagę powyższe, przez co należy rozumieć rozsądne reagowanie na warunki panujące na rynku. Kryzys, jako faza cyklu koniunkturalnego dotykająca dany sek-

¹ Termin używany z dużą częstotliwością przez Kancelarię Premiera RP w dobie pandemii w latach 2020-2021. Polski rząd przyjął politykę uspokajania przedsiębiorców, którzy z dnia na dzień zostali pozbawieni części przychodów, nierzadko zostały one zredukowane do zera. W drodze realizowania postulatów i wystąpień związanych z wyżej wymienioną polityką politycy często nadmieniali słowo „przebranżowienie”, próbując namówić przedsiębiorców do podjęcia zmian w celu restrukturyzacji firm tak, aby mogły one maksymalizować swoją użyteczność na rynku w dobie ograniczania kontaktów międzyludzkich (ISBNews, 2021).

tor, niezależnie od przyczyny występowania, będzie postępował (ożywienie), co należy uwzględnić podczas projektowania restrukturyzacji organizacji. Zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie powinny odnajdywać swoje zastosowanie w kolejnych fazach cyklu i powinny mieć także charakter perspektywiczny.

Celem opracowania jest przedstawienie sposobów reagowania przez przedsiębiorców na negatywne skutki wprowadzania obostrzeń ograniczających prowadzenie działalności gospodarczej w branży gastronomicznej, spowodowanych pandemią COVID-19 w Polsce. Opracowanie ma na celu również ocenę sprawności korzystania przez przedsiębiorców branży gastronomicznej z narzędzi marketingu internetowego; współpracy z firmami bazującymi swoje działalności na ekonomii współdzielenia; oraz budowania własnych kanałów dostaw żywności do klienta. Ponadto praca ma za zadanie zasugerować najskuteczniejsze rozwiązania dla przedsiębiorców z branży gastronomicznej w dalszych etapach funkcjonowania rynku narażonego na zaburzenia związane z pandemią COVID-19.

W pracy przyjęto następujące hipotezy:

1. Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa gastronomicznego w sieci przed pandemią jest dodatnio skorelowane z osiąganą satysfakcją z zysków w okresie pandemii.
2. Przedsiębiorstwa gastronomiczne rozpoczynające współpracę z organizacjami opierającymi swoją działalność na ekonomii współdzielenia, w czasie pandemii, osiągają ujemną korelację satysfakcji z osiągniętych zysków w tym czasie.
3. Przedsiębiorstwa wprowadzające sieć własnych dostawców żywności w okresie pandemii wykazują ujemną korelację satysfakcji z osiągniętych w tym czasie zysków.

Zdefiniowanie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w czasie pandemii

Przyczyną restrukturyzacji firmy nie zawsze jest kryzys sektora czy branży, niezadko dochodzi do zmian w strukturach organizacji przedsiębiorstw ze względów stopniowo spadającej płynności finansowej. Gruntowne zmiany w organizacjach bywają też powodem potrzeby odświeżenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz systemu eksploatacyjnego firmy (Stabryła, 1995).

Ze względu na istniejący podział restrukturyzacji (Mozalewski, 2010) przebranżowienie mające miejsce na rynkach dotkniętych negatywnymi skutkami pandemii COVID-19 kwalifikuje się jako restrukturyzacja naprawcza i przedmiotowa. Taki rodzaj restrukturyzacji w złej sytuacji przedsiębiorstwa obejmuje zmiany w obszarze zarządzania technologią oraz produktem. W dobie pandemii przedsiębiorstwa, które funkcjonowały z zadowalającymi rezultatami, jeszcze parę miesięcy wcześniej, okazują się mieć niewłaściwie zdywersyfikowany portfel produktów i braki w aspektach technologicznych do prowadzenia sprzedaży. Adekwatnie do nowej polityki funkcjonowania organizacji w wymiarze technologii i produktu muszą zostać podjęte działania marketingowe. W przypadku nietypowego kryzysu związanego z pandemią jednym z niewielu skutecznych źródeł realizowania planów marketingowych jest marketing internetowy i umieszczanie aktywów firmy w e-commerce (Szymański, 2013).

Restrukturyzacja przedsiębiorstw gastronomicznych

Podjęwając rozważania na temat kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19, jako części cyklu koniunkturalnego, należy podjąć również dyskusję na temat zapobiegawczego chronienia się od negatywnych efektów związanych z kryzysem. W przypadku sytuacji kryzysowej na rynku związanym ze środowiskiem fizycznym, czyli tym, na które człowiek nie ma takiego wpływu, jak chociażby na środowisko społeczne (Tse, So i Sin, 2006), trudno jest poprawnie reagować. Obostrzenia związane z pandemią w krajach Unii Europejskiej zostały wprowadzone bardzo gwałtownie (Meunier, 2020). Czas reakcji przedsiębiorstw był bardzo ograniczony, szczególnie w kwestii chronienia się przed efektami kryzysu, zanim one nastąpiły. Można jednak podjąć dywagację na temat przedsiębiorstw, które nieświadomie podejmowały decyzje przygotowujące je do nadejścia kryzysu związanego z pandemią, a także na temat działań, które mogą być podejmowane celowo przez przedsiębiorstwa gastronomiczne w trakcie trwającego kryzysu pandemicznego.

Zapobieganie negatywnym skutkom kryzysu

Pośród przedsiębiorstw gastronomicznych znajdujących się na rynku w czasie kryzysu można wyróżnić działalności, które są odporne na negatywne skutki pandemii bardziej od pozostałych. Takie rodzaje firm charakteryzuje kilka wspólnych działań, które, jak się okazuje, wcale nie były nieoczywiste do zrealizowania w dobie rynku przed pandemią COVID-19.

Ograniczanie kontaktów międzyludzkich spowodowane pandemią tylko nasiliło procesy, które już od jakiegoś czasu stawały się domeną globalizacji (Tannenbaum-Baruchi i Feder-Bubis, 2018) i zmieniających się rynków. Do takich działań zaliczyć można: marketing internetowy, współpraca z przedsiębiorstwami działającymi w modelu ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*) oraz rozwijanie własnych sieci dostaw.

Marketing internetowy

Marketing internetowy jest stosunkowo nową dziedziną marketingu, jego rozwój potęgowany jest przez wszechobecność Internetu na świecie. Poza swoimi oczywistymi cechami jako część nauki marketingowej, takimi jak bezpośrednie dotarcie do klienta czy budowanie jego świadomości o marce, marketing internetowy w odróżnieniu od innych źródeł dotarcia stanowi system dwustronnej komunikacji łączącej konsumentów ze sprzedawcami (Pizło i Lesicki, 2012). Narzędzia, jakimi dysponuje marketing internetowy, mają również zdolność do tworzenia baz danych i korzystania z nich. Tym samym dzięki współczynnikowi konwersji (Król, 2017) osiąganemu przez nowe narzędzia można pozyskać grupę odbiorców w relatywnie niskiej cenie, w stosunku do konkurencyjnych rozwiązań. Reklama takiego typu okazuje się być dobrym środkiem komunikacji z klientami w dobie pandemii, przez swoją zdolność do docierania do klientów bez bezpośrednich kontaktów międzyludzkich w stosunkowo niskiej cenie.

Najpopularniejszym narzędziem marketingu internetowego, praktykowanym w gastronomii, są kanały mediów społecznościowych (ang. *social media*). Media społecz-

nościowe przez wzmożone procesy interakcji ludzkich są narzędziem bardzo obfitym w marketing wirusowy (Szewczyk, 2015), przez co poza płatnymi formami reklam, przedsiębiorcy mają szanse nawiązać konwersację między ludźmi korzystającymi z tych form dotarcia, co przekłada się na niski koszt, będącej bardzo skuteczną, reklamy. Jednak, w przypadku korzystania z reklamy poprzez media społecznościowe, czas okazuje się być istotnym czynnikiem. Zarówno praktyka, jak i literatura z dziedziny marketingu internetowego pokazuje, że promowanie przedsiębiorstw w ten sposób jest procesem czasochłonnym (He, Zha i Li, 2013). Budowanie relacji z klientem, czy nawet samo obycie z wizerunkiem marki w sieci ma bezpośredni wpływ na wynik, jaki za pomocą narzędzi mediów społecznościowych można osiągnąć (Habibi, Laroche i Richard, 2014). W tym przypadku ma miejsce sytuacja, w której restauracje rozwijające różne rodzaje swojej działalności na płaszczyźnie marketingu internetowego jeszcze przed nadejściem pandemii, znajdują się na wygranej pozycji.

Przedsiębiorstwa działające w modelu ekonomii współdzielenia

Model organizacji bazującej na ekonomii współdzielenia w ostatnich latach stał się bardzo popularnym i jednym z głównych wśród przedsiębiorstw wykupowanych przez fundusze inwestycyjne. Jest to świadectwem, że tego typu firmy cieszą się zainteresowaniem inwestorów (Łukasik, 2019), co ma bezpośrednie przełożenie na duży udział tych przedsiębiorstw w rynkach, na których się znajdują. Podobnie jest również w gastronomii, a ze względu na innowacyjny system, w jakim funkcjonują te organizacje, pozwalają one dostarczać posiłki z przedsiębiorstw gastronomicznych do klienta w taki sposób, w jaki wymaga tego rynek w czasie pandemii. Przedsiębiorstwa dostarczające posiłki znajdujące się na polskim rynku gastronomicznym w latach 2020-2021 to: Pyszne.pl, Uber Eats, Bolt Food, Glovo oraz Wolt. Oferowane przez wymienione firmy usługi to zapewnienie kierowców w celu przewiezienia jedzenia między restauracją a klientem. Za usługę pobierana jest prowizja od wartości zamówienia od restauracji, a restauracja nie musi uruchamiać własnej sieci dostaw, co pozwala ograniczyć koszty i rozpocząć funkcjonowanie w nowej rzeczywistości bez know-how do prowadzenia dostaw własnych. Poza wyżej wymienionymi usługami przedsiębiorstwa te działające w modelu ekonomii współdzielenia oferują jeszcze jedną bardzo istotną rzecz, tj. wszystkie z nich tworzą swoje kanały marketingowe i źródła dotarcia do klientów, co oznacza źródło reklamy w zamian za podjęcie się współpracy. Bardzo ważnym aspektem dotyczącym współpracy z firmami oferującymi pośrednictwo w dostarczaniu jedzenia do klienta są wewnętrzne narzędzia marketingowe, oferowane przez platformy większości firm świadczących takie usługi. Obeznanie z wymienionymi narzędziami oraz ich biegła obsługa, korzystanie z nich i inwestowanie w nie jest jednym z najważniejszych działań marketingowych, jakie może podejmować przedsiębiorca z perspektywy realiów rynku w latach 2020-2021.

Wspominając o zaletach współpracy z organizacjami opierającymi swoje modele biznesowe na ekonomii współdzielenia, nie należy pomijać ważnego aspektu z perspektywy utrzymania rentowności przedsiębiorstwa gastronomicznego, czyli prowizji pobieranych za wykonanie usługi przez restauratorów. Analizując rynek i wymagania przedsiębiorców, prowizje i ich wysokość wydają się być najistotniej-

szym problemem oraz stanowić barierę przy podejmowaniu współpracy z przedsiębiorstwami działającymi w modelu ekonomii współdzielenia.

Czas kwarantanny okazuje się być dla tych firm czasem hossy (Lakshmi i Shaareena, 2020), szczególnie w momencie warunkowego zamknięcia przedsiębiorstw gastronomicznych w całym kraju na przyjmowanie gości w swoich lokalach. Okres, w którym się znajdujemy, to ten czas, kiedy klienci korzystają z tych aplikacji częściej. Następuje więc przeciążenie serwerów aplikacji do dostarczania zamówień z restauracji (Raj, Sundararajan i You, 2020).

Rozwijanie własnych sieci dostaw

Rozwijanie własnych sieci dostaw wśród przedsiębiorstw gastronomicznych wydaje się być nieoczywiste, biorąc pod uwagę szeroki wachlarz możliwości, jaki daje rynek w postaci przedsiębiorstw działających w modelu ekonomii współdzielenia. Jednak wymienione rozwiązania, które przynosi rynek, okazują się być nieopłacalne dla niektórych rodzajów przedsiębiorstw. Prowizje i koszty współpracy pobierane przez przedsiębiorstwa ekonomii współdzielenia stanowią sumarycznie 30-40% wartości obrotów brutto osiągniętych przez restaurację. W tej cenie przedsiębiorstwa gastronomiczne otrzymują kompleksową obsługę dostarczania posiłków do klienta, szeroko rozbudowane narzędzia marketingowe, współdziałanie w kampaniach marketingowych oraz możliwość sprzedaży w internetowej platformie handlowej (ang. *marketplace*) w aplikacjach (Hagiu i Wright, 2015).

Firmy tworzące swoje rodzime rynki gastronomiczne od kilku lub kilkadziesiąt lat nie mają potrzeby korzystania z kanałów marketingu internetowego wyżej wymienionych organizacji. Takie firmy również charakteryzują się większą liczbą zatrudnionych osób, co pozwala szybko przełamać bariery otwarcia własnej sieci dostaw oraz ograniczyć przy tym koszty takiego przedsięwzięcia. Przedsiębiorca gastronomiczny bazujący na rozwijaniu własnej sieci dostaw jest w stanie obniżyć koszty swojej działalności, w porównaniu z cenami oferowanymi przez przedsiębiorstwa opierające się na ekonomii współdzielenia. To rozwiązanie najlepiej sprawdzi się w firmach mocno osadzonych na swoich rynkach zbytu, z silnie rozbudowaną bazą klientów oraz wyrobioną rozpoznawalnością marki.

Przystosowanie przedsiębiorstw gastronomicznych do kryzysu

W pracy dokonano analizy literatury w obszarze reagowania na kryzys związany z pandemią COVID-19 w gastronomii na świecie oraz studium przypadku odnoszącego się do rynku rodzimego. Na podstawie powyższych analiz i obserwacji sformułowano pytania do formularza ankietowego dla polskich przedsiębiorców z branży gastronomicznej. Próba zbadanych przedsiębiorców została dobrana przez losowanie systematyczne z grupy przedsiębiorców, którzy w latach 2019-2020 promowali swoje przedsiębiorstwa przez kanały social media.

Polscy przedsiębiorcy z rynku gastronomicznego zostali zapytani o: podejście do marketingu internetowego w ramach prowadzenia kanałów social media, budowania wizerunku marki w sieci, a także o współpracę z firmami ekonomii współdzielenia oraz o realizację własnej sieci dostaw. Odpowiedzi przedsiębiorców zostały zestawione z różnicą ich satysfakcji z osiągniętych dochodów firmy netto w okresach

marzec-kwiecień 2020 oraz październik-listopad 2020, czyli w okresach totalnego zamknięcia fizycznego ruchu w lokalach gastronomicznych w Polsce. Badanie przeprowadzone zostały metodą CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview). CAWI jest metodą ankietowych badań online, z wykorzystaniem automatycznie zapisujących się baz danych (Przewłocka, 2009). Efektem tego dobór próby nie mógł mieć charakteru celowego, a źródło dotarcia do respondentów opierało się na istnieniu ich kanałów social media. Przedsiębiorcy w próbie w zdecydowanej większości obsługiwali marketing internetowy swoich przedsiębiorstw jeszcze przed pandemią. Niemniej zdarzały się wyjątki. Badanie przeprowadzone zostało w dniach 30 stycznia – 20 lutego 2020 roku, a badana próba dotyczyła 30 przedsiębiorców.

Tabela 1

Charakterystyka badanych przedsiębiorców

Pytanie	Metryka badanych przedsiębiorców		
	Najczęstsza odpowiedź	Liczba respondentów	%
Wiek przedsiębiorcy	30-50 lat	15	50
Doświadczenie na rynku	2-5 lat	21	70
Liczba osób zatrudnionych	1-5	11	36,7
Gastronomia jako główne źródło dochodu	tak	27	90
Rodzaj działalności gastronomicznej	restauracje	24	80

Źródło: wyniki badań ankietowych, opracowanie własne.

Konstrukcja pytań miała na celu sprawdzenie, czy przedsiębiorcy reagują na negatywne skutki pandemii zgodnie ze światowymi trendami oraz czy ich satysfakcja w ujęciu ogólnym zmienia się wraz z przebiegiem pandemii, a następnie czy koreluje z podejmowanymi przez nich działaniami. Pytania o satysfakcję z osiągniętych dochodów netto zostało sformułowane w skali od 1 do 5. Dla określenia zależności między wynikami badań zastosowany został współczynnik korelacji Pearsona.

Marketing internetowy

Przedsiębiorcy z branży gastronomicznej zostali zapytani o swoje zainteresowanie oraz udział w tworzeniu wizerunku swojej marki w sieci i mediach społecznościowych. Analogiczne pytania zostały postawione zarówno w odniesieniu do okresu przed pandemią, jak i w trakcie pandemii. Duża liczba respondentów zajmowała się kreowaniem wizerunków swoich przedsiębiorstw w sieci jeszcze przed pandemią. Udało się jednak wyodrębnić grupę przedsiębiorstw, które z powodu pandemii zmieniły swoje podejście do marketingu internetowego w sposób negatywny (zaprzestały takich działań) bądź w sposób pozytywny (takie działania zostały wzmożone). Pośród badanych przedsiębiorstw występuje korelacja dodatnia dla podjęcia działań związanych z rozwijaniem wizerunku marki w sieci a wzrostem satysfakcji z dochodów na poziomie 0,277 z poziomem istotności 0,05, tym samym hipoteza pierwsza została potwierdzona.

Przedsiębiorstwa działające w modelu ekonomii współdzielenia

Współpraca z przedsiębiorstwami działającymi w modelu ekonomii współdzielenia charakteryzuje się barierami wejścia. Niektóre z nich są bardzo trudne do pokonania ze względu na ich czasochłonność. Przedsiębiorstwa zaczynające współpracę z organizacjami wykorzystującymi model ekonomii współdzielenia dopiero w trakcie pandemii wykazały negatywną korelację wzrostu zysków w trakcie pandemii na poziomie $-0,127$ z przyjętym poziomem istotności $0,05$. Warto też zatem sprawdzić na ile długoterminowa współpraca z tymi firmami okazała się być opłacalna dla przedsiębiorstw gastronomicznych. Korelacja tych przedsiębiorstw z zyskami netto w czasie pandemii wykazała się korelacją dodatnią na poziomie $0,071$ z istotnością przyjętą na poziomie $0,05$, ten współczynnik korelacji na poziomie dodatnim potwierdza hipotezę drugą. Okazuje się, że widać pozytywne zależności zgodnie z postawionymi hipotezami, jednak udział restauracji w tworzeniu wizerunku marki w sieci jest istotniejszy.

Rozwijanie własnych sieci dostaw

Bariery wejścia w procesie rozwijania własnych sieci dostaw ze względu na czasochłonny charakter tego procesu powinny oddziaływać na wyniki badań analogicznie do wyżej opisanych przykładów. Jednak w tym przypadku należy podkreślić istotę kapitału jako bariery wejścia przy wprowadzaniu tego procesu do przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa wprowadzające własne dostawy w trakcie pandemii wykazały ujemną korelację ze wzrostem zysków netto przedsiębiorstwa na poziomie $-0,311$ z istotnością $0,05$, co jest potwierdzeniem hipotezy trzeciej. Przedsiębiorstwa rozwijające własne dostawy przed pandemią również wykazały w tym przypadku negatywną korelację na poziomie $-0,050$ z istotnością $0,05$, co może wskazywać na to, że te przedsiębiorstwa miały lepszą zdolność do funkcjonowania w tym procesie w trakcie pandemii.

Rekomendacja dla przedsiębiorstw

Analizując wyniki badań, można doszukać się pewnej zależności. Dobrze radzą sobie w dobie kryzysu przedsiębiorstwa, które nie zdecydowały się na prowadzenie własnych sieci dostaw, ale za to konsekwentnie pracują nad wizerunkiem swojej marki w sieci oraz współpracują z przedsiębiorstwami działającymi zgodnie z modelem ekonomii współdzielenia. Przedsiębiorstwa, które prowadzą swoją działalność zgodnie z opisanymi założeniami, wykazały silnie dodatnią korelację ze wzrostem satysfakcji ze swoich dochodów netto na poziomie $0,602$. Tak więc ten rodzaj działań można rekomendować dla przedsiębiorstw z rynku gastronomicznego w Polsce.

Reagowanie rynków zagranicznych

W literaturze zagranicznej pojawiającym się hasłem jest *home-based gastronomy tourism experience* (Garibaldi i Pozzi, 2020), co oznacza próbę podjęcia przez restauratorów odtworzenia wrażeń, emocji odczuwanych przez klientów w domach. W różnych zakątkach świata odnotowano przypadki próby przenie-

sienia doświadczeń związanych z ceremonią spożywania posiłku w restauracji do domu. Restauracja Vitique z Greti we Włoszech oraz liczne restauracje z Memphis w USA w dobie pandemii zaczęły oferować dostarczanie posiłków do domu wraz ze spotkaniem online z właścicielami przedsiębiorstw gastronomicznych oraz szefami kuchni w celu opowiedzenia historii restauracji i genezy powstania dań. Takie rozwiązania sprawdzały się dobrze w regionach, gdzie kultura wyjścia do restauracji jest od dłuższego czasu zakorzeniona w społeczeństwie.

Innym przykładem wykorzystania technologii w celu zwiększenia sprzedaży restauracji na całym świecie było wdrażanie systemu dostaw. W czasie pandemii trend ten stał się domeną światowej gastronomii i dzięki niemu wielu przedsiębiorców uratowało byt swoich firm. Niezależnie od uwarunkowań społecznych, regionu czy stopnia zaawansowania epidemii system dowożenia jedzenia do domów klientów stał się powszechny w gastronomii (Gomes de Freitas i Stedefeldt, 2020). Poza wdrażaniem technologii związanej z dostarczaniem żywności bezpośrednio do klienta w przedsiębiorstwach małych i mikro ogólnie w branży gastronomicznej zaczęła pojawiać się technologia na najwyższym poziomie. Sieci ze Stanów Zjednoczonych, takie jak: Dunkin', Domino's, White Castle, KFC oraz Five Guys, zaczęły wprowadzać innowacje technologiczne w obszarze robotyzacji kuchni (Luna, 2021). Wymienione rozwiązania poza minimalizacją zakażeń wśród personelu restauracji pozwalają pokonać godziny szczytu, które w branży gastronomicznej stanowią zdecydowanie większy problem, od kiedy życie społeczne przeniosło się do domów.

Trend polegający na przeniesieniu przestrzeni produkcyjnych przedsiębiorstw gastronomicznych w tańsze lokalizacje ze względu na mniejszy metraż oraz mniej atrakcyjne lokalizacje z punktu widzenia turystyki określany jest za granicą jako „kuchnie duchy” (ang. *ghost kitchen*) (Hayes, 2020). Jak wynika z obserwacji, kuchnie duchy już odnalazły swoje odpowiedniki na polskich rynkach. Poza ograniczeniem kosztów stałych w cenach najmu rozwiązanie to pozwala znaleźć przedsiębiorstwu najkorzystniejszą lokalizację w celu zminimalizowania czasu dostawy zamówień poprzez wybieranie lokalizacji położonych blisko tras szybkiego ruchu.

Wnioski

Kryzys poza swoimi negatywnymi skutkami oddziałującymi na sektory gospodarki, których dotyka, niesie ze sobą też szanse dla przedsiębiorstw zdolnych do poprawnego reagowania na jego skutki i posiadających umiejętność do szybkiej adaptacji funkcjonowania całej organizacji do nowych warunków, w jakich się znajdują. Mimo ogólnego spadku konsumpcji w gastronomii w Polsce, wciąż znajdują się na rynku przedsiębiorstwa, które decydują się na kolejne inwestycje, szczególnie w modelu *ghost kitchen*. Średnia zmiana satysfakcji przedsiębiorców gastronomicznych w okresie od marca do listopada w Polsce wzrosła o 0,66 punktu w 5-punktowej skali. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorcy, którzy przetrwali ze swoimi firmami na rynku pierwszy okres wprowadzania obostrzeń związanych z zakazem świadczenia usług w lokalach gastronomicznych, osiągają wzrost satysfakcji ze swoich dochodów w okresie wprowadzania ponownych obostrzeń.

Sytuacja na polskim rynku gastronomicznym jest bardzo dynamiczna i to właśnie jej dynamika jest największym zagrożeniem dla przedsiębiorstw. Polscy przedsiębiorcy mają zdolność do restrukturyzacji swoich firm i konsekwentnego budowania nowego ich oblicza, ale takie zmiany zawsze wymagają czasu i nadmierna dynamika nigdy nie stoi po stronie osób prowadzących taką działalność.

Przedsiębiorstwa gastronomiczne zaczynające współpracę z organizacjami oferującymi model ekonomii współdzielenia dopiero w trakcie pandemii wykazują negatywną korelację ze wzrostem dochodów (-0,127). Wśród badanych przedsiębiorstw występuje dodatnia korelacja z podjęciem działań rozwijających wizerunek marki w sieci a satysfakcją z osiągniętych dochodów (0,277). Przedsiębiorstwa gastronomiczne wprowadzające własne dostawy w trakcie pandemii wykazały ujemną korelację ze wzrostem zysków (-0,311). Przedsiębiorstwa, które nie zdecydowały się na prowadzenie własnych sieci dostaw, ale konsekwentnie rozwijają wizerunek swojej marki w sieci, wykazały dodatnią korelację ze wzrostem satysfakcji z osiągniętych zysków (0,602). Uzyskane wyniki badań przedstawiono zbiorczo w tabeli 2.

Tabela 2

Potwierdzenie hipotez na podstawie korelacji policzonej z wyników badań

Hipoteza	Korelacja	Poziom istotności
Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa gastronomicznego w sieci przed pandemią jest dodatnio skorelowane z osiąganą satysfakcją z zysków w okresie pandemii.	0,277	0,05
Przedsiębiorstwa gastronomiczne rozpoczynające współpracę z organizacjami opierającymi swoją działalność na ekonomii współdzielenia w czasie pandemii, osiągają ujemną korelację satysfakcji z osiągniętych zysków w tym czasie.	-0,127	0,05
Przedsiębiorstwa wprowadzające sieć własnych dostawców żywności w okresie pandemii wykazują ujemną korelację satysfakcji z osiągniętych w tym czasie zysków.	-0,311	0,05

Źródło: wyniki badań ankietowych, opracowanie własne.

Literatura

- Abdulkadir, A. (2020). Is the Lockdown Important to Prevent the COVID-19 Pandemic? Effects on Psychology, Environment and Economy-Perspective. *Annals of Medicine and Surgery*, Vol. 56, s. 38-42. DOI: 10.1016/j.amsu.2020.06.010.
- Cucinotta, D., Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *Acta Biomedica*, Vol. 91, Issue 1, s. 157-160. DOI: 10.23750/abm.v91i1.9397.
- Garibaldi, R., Pozzi, A. (2020). Gastronomy Tourism and COVID-19: Technologies for Overcoming Current and Future Restrictions. W: F. Burini (red.), *Tourism Facing a Pandemic: From Crisis to Recovery* (s. 2). Bergamo: Università degli studi di Bergamo.
- Gomes de Freitas, R.S., Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 Pandemic Underlines the Need to Build Resilience in Commercial Restaurants' Food Safety. *Food Research International*, Vol. 136, s. 109472. DOI: 10.1016/j.foodres.2020.109472.
- Habibi, M.R., Laroche, M., Richard, M.O. (2014). The Roles of Brand Community and Community Engagement in Building Brand Trust on Social Media. *Computers in Human Behavior*, Vol. 37, s. 152-161. DOI: 10.1016/j.chb.2014.04.016.
- Hagiu, A., Wright, J. (2015). Marketplace or Reseller? *Management Science*, Vol. 61, No. 1, s. 184-203. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2042.
- Hayes, L. (2020). *A City That Supposedly Hates Philadelphia Now Has Three Cheesesteak Ghost Restaurants*. Pobrane z: <https://washingtoncitypaper.com/article/449758/cheesesteak-ghost-restaurants> (data dostępu: 1.02.2021).
- He, W., Zha, S., Li, L. (2013). Social Media Competitive Analysis and Text Mining: A Case Study in the Pizza Industry. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, Issue 3, s. 464-472. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001.
- ISBNews (2021). Rząd planuje na II kw. nowelę dot. restrukturyzacji firm przez przebranzowanie. Pobrane z: <https://www.stockwatch.pl/wiadomosci/rzad-planuje-na-ii-kw-nowele-dot-restrukturyzacji-firm-przez-przebranzowanie,prawo-i-podatki,284898> (data dostępu: 1.02.2021).
- Król, K. (2017). Konwersja celu w internetowej sprzedaży produktów turystyki wiejskiej. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych*, nr 2, s. 33-40.
- Lakshmi, B.M., Shareena, P. (2020). Impact of COVID 19 on the Restaurants. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, Vol. XII, Issue VIII, s. 1327-1334.
- Luna, N. (2021). *Investors Poured \$18.1 Billion Into Food Tech Startups in 2020. These 6 Companies Are Cashing in on the Trend and Bringing AI, Robotics and More to KFC, Wendy's, Domino's, and Dunkin'*. Pobrane z: <https://www.businessinsider.com/food-tech-startups-received-181-billion-from-investors-in-2020-2021-2?IR=T> (data dostępu: 1.02.2021).
- Łukasik, M. (2019). Kto tak naprawdę płaci za twój przejazd Uberem? Odpowiedź: fundusze inwestycyjne. Pobrane z: <https://msp.money.pl/wiadomosci/kto-tak-naprawde-placi-za-twoj-przejazd-uberem-odpowiedz-fundusze-inwestycyjne-6436463950571649a.html> (data dostępu: 1.02.2021).
- Meunier, T. (2020). *Full Lockdown Policies in Western Europe Countries Have No Evident Impacts on the COVID-19 Epidemic*. COVID-19 SARS-CoV-2 preprints from medRxiv and bioRxiv, s. 1-20.
- Mozalewski, M. (2010). Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 2(72), s. 215-236.
- Pałaszewski, H. (2009). Cykl koniunkturalny we współczesnym świecie. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, nr 1, s. 159-169.

- Pizło, W., Lesicki, M. (2012). Marketing internetowy produktów żywnościowych w Polsce. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 100, s. 63-74.
- Przewłocka, J. (2009). CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju. W: A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych* (97-108). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Raj, M., Sundararajan, A., You, C. (2020). COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats, s. 1-26. Pobrane z: <https://arxiv.org/abs/2006.07204> (data dostępu: 1.02.2021).
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Sulmicka, M. (2016). Trendy we współczesnej gospodarce światowej a globalny biznes. *Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH*, nr 98, s. 11-37.
- Szewczyk, A. (2015). Marketing internetowy w mediach społecznościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica*, nr 36, s. 119-133.
- Szymański, G. (2013). *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Tannenbaum-Baruchi, C., Feder-Bubis, P. (2018). New Sign Language New(S): the Globalization of Sign Language in the Smartphone Era. *Disability & Society*, Vol. 33, No. 2, s. 309-312. DOI: 10.1080/09687599.2017.1383034.
- Tse, A.C.B., So, S., Sin, L. (2006). Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, Issue 1, s. 3-11. DOI: 10.1016/j.ijhm.2004.12.001.

FOOD SERVICE INDUSTRY RESPONSE TO THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

The aim of the paper is to present the ways in which entrepreneurs in the food service industry react to the pandemic, evaluate the efficiency of their actions, and suggest the most effective solutions to the market disruptions caused by the COVID-19 pandemic in Poland.

The study used the descriptive analysis method, Pearson correlation survey method, and logical inference. Based on literature analysis and observations, questions were formulated for a survey for Polish entrepreneurs in the food service industry. The sample of surveyed entrepreneurs was selected by systematic random sampling from a group of entrepreneurs who promoted their enterprises through social media channels between 2019 and 2020.

Among the surveyed enterprises, there is a positive correlation with undertaking activities concerning online brand image development and satisfaction with profits. Introducing their own deliveries during the pandemic, food service enterprises showed a negative correlation with profit growth. Enterprises that chose not to run their own supply networks, but consistently develop their brand image online, showed a positive correlation with increased satisfaction with earned profits.

Analyzing the results of the study one can find some correlations. Enterprises which do not run their own supply networks, but instead consistently work on their brand image in the network and cooperate with enterprises operating in accordance with the sharing economy model, are doing well in times of the crisis. Enterprises that conduct their activities in accordance with the described assumptions showed a strong positive correlation with increased satisfaction with their net income.

Keywords: COVID-19, food service, restructuring, internet marketing, sharing economy.

Data nadesłania: 24.03.2021.

Data ostatniej recenzji: 29.03.2021.

Data akceptacji do druku: 09.04.2021.

O ile nie jest to stwierdzone inaczej, wszystkie materiały na stronie są dostępne na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Międzynarodowe.

Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB.

