

Vladyslav Linskyi, Elżbieta Radochońska-Wasiewicz✉

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Przemyśle

Adaptacja sektora HoReCa w Polsce w okresie postpandemicznym: perspektywa konsumentów i przedsiębiorców

Adaptation of the HoReCa sector in the post-pandemic period: the perspective of consumers and entrepreneurs

Synopsis. Pandemia COVID-19 w 2020 roku oraz późniejsze kryzysy makroekonomiczne wymusiły na sektorze HoReCa (hotelarstwo, restauracje, catering) gruntowną redefinicję modeli działania. Celem artykułu jest identyfikacja strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw z tego sektora oraz ocena zmian w zachowaniach konsumentów w okresie postpandemicznym, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między oczekiwaniami klientów a ograniczeniami kosztowymi przedsiębiorstw. W ramach pracy przeprowadzono badanie pilotażowe o charakterze eksploracyjnym z wykorzystaniem metody CAWI na próbie 116 respondentów (konsumentów i przedsiębiorców) reprezentujących zróżnicowane środowiska miejskie i wiejskie w Polsce. Główne ustalenia wskazują na występowanie paradoksu technologiczno-ekonomicznego: podczas gdy przedsiębiorcy upatrują szansy rozwoju w automatyzacji i AI, dla konsumentów decydującym kryterium wyboru pozostaje cena, co ogranicza skuteczność strategii opartych na innowacjach, a nieprzekładających się na obniżkę kosztów dla klienta. Badanie sugeruje, że kluczem do odbudowy sektora jest elastyczność cenowa i rozwój hybrydowych modeli dostaw, a nie wyłącznie cyfryzacja usług premium.

Słowa kluczowe: sektor HoReCa, kryzys gospodarczy, pandemia COVID-19, zachowania konsumentów, cyfryzacja, strategie adaptacyjne

Abstract. The COVID-19 pandemic in 2020 and subsequent macroeconomic crises have forced the HoReCa sector (Hotels, Restaurants, Catering) to thoroughly redefine its operating models. In this context, the aim of this article is to identify the adaptation strategies of HoReCa companies and to assess changes in consumer behavior in the post-pandemic period, with particular emphasis on the relationship

Vladyslav Linskyi – student kierunku inżynieria transportu i logistyka, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Przemyśle; e-mail: v.linskyi@s.pansp.pl; <https://orcid.org/0009-0007-5981-1384>

✉ Elżbieta Radochońska-Wasiewicz – Wydział Nauk Technicznych i Sztuk Projektowych, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Przemyśle; e-mail: e.radochonska-wasiewicz@pansp.pl; <https://orcid.org/0000-00019939-5978>

between customer expectations and cost constraints of companies. The study conducted an exploratory pilot survey using the CAWI method on a sample of 116 respondents (consumers and entrepreneurs) representing diverse urban and rural centers in Poland. The main findings point to a technological-economic paradox: while entrepreneurs see automation and AI as an opportunity for growth, for consumers, price remains the decisive selection criterion, which limits the effectiveness of strategies based on innovations that do not translate into cost reductions for the customer. The study suggests that the key to rebuilding the sector is price flexibility and the development of hybrid delivery models, rather than solely the digitization of premium services.

Keywords: HoReCa sector, economic crisis, COVID-19 pandemic, consumer behavior, digitization, adaptation strategies

Kody JEL: Z3; L83; M1; D12

Wprowadzenie

Okres poprzedzający rok 2020 stanowił dla polskiego sektora gastronomicznego i hotelarskiego czas względnej stabilizacji i rozwoju. Jednak seria globalnych kryzysów – począwszy od pandemii COVID-19 (2020–2022), poprzez agresję Federacji Rosyjskiej na Ukrainę (od 2022), aż po światowy kryzys inflacyjny (2022–2023) – radykalnie zmieniła warunki funkcjonowania omawianych branż.

Zaledwie kilka miesięcy po wprowadzeniu pierwszych restrykcji sanitarnych sektor HoReCa odpowiadający wcześniej za ponad 3% polskiego PKB pogrążył się w głębokim kryzysie strukturalnym [GUS 2020]. Pandemia ujawniła kluczową słabość tej branży, czyli uzależnienie od fizycznej obecności klienta. Skutki były drastyczne: w samym 2020 roku obroty w gastronomii i hotelarstwie spadły o ponad połowę [Eurostat 2021], a łączne straty finansowe sektora w kolejnych dwóch latach były znaczące [Horecanet 2021]. Konsekwencją zamrożenia gospodarki była fala likwidacji, która dotknęła blisko 13 tys. punktów gastronomicznych, uderzając najmocniej w małe i średnie przedsiębiorstwa [PIH 2021; Poradnik Restauratora 2023].

W odpowiedzi na załamanie rynku przedsiębiorstwa zmuszone były do nagłej adaptacji. Dominującymi strategiami stały się cyfryzacja i rozwój modeli hybrydowych. Platformy zamówień online (takie jak Uber Eats czy Pyszne.pl) przejęły znaczną część ruchu, obsługując w szczytowym momencie pandemii większość transakcji [PwC Polska 2020]. Choć krótki horyzont czasowy od zakończenia pandemii nakazuje ostrożność w formułowaniu kategorycznych sądów, obserwowane tendencje sugerują, że gwałtowna implementacja technologii wykracza poza ramy doraźnego zarządzania kryzysowego [Gössling 2021]. Rozwiązania cyfrowe, takie jak menu QR czy systemy bezobsługowe, zyskują na popularności zwłaszcza w turystyce, co potwierdzają dane POT [2023]. Wiele wskazuje na to, że ewoluują one w kierunku nowego standardu rynkowego.

Proces odbudowy sektora został jednak zakłócony przez czynniki następne, takie jak:

- migracja pracowników: odpływ kadr związany z wojną w Ukrainie (utrata ok. 15% pracowników), co pogłębiło luki kadrowe [NBP 2023a];

- wzrost kosztów operacyjnych: drastyczne podwyżki cen energii (+120% w 2022 r.) oraz żywności (+25%) [NBP 2023b];
- erozja dochodów rozporządzalnych: wzrost inflacji skutecznie zneutralizował nominalny wzrost wynagrodzeń, wymuszając na gospodarstwach domowych zmianę struktury wydatków. Ograniczenie konsumpcji dóbr wyższego rzędu, do których zaliczają się usługi gastronomiczne i hotelarskie, stało się koniecznością w obliczu rosnących kosztów utrzymania [Poradnik Restauratora 2023].

W praktyce zniesienie restrykcji sanitarnych nie przywróciło rynku do stanu sprzed 2019 roku, lecz wymogło gruntowną rekonstrukcję modeli biznesowych. Według Hao i in. [2020] pandemia wymusiła na sektorze HoReCa gwałtowną cyfryzację, prowadząc do konwergencji rynków.

W tym kontekście celem artykułu jest identyfikacja strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw sektora HoReCa oraz ocena zmian w zachowaniach konsumentów w okresie postpandemicznym, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między oczekiwaniami klientów a ograniczeniami kosztowymi przedsiębiorstw. Szczególny nacisk położono na zbadanie kwestii potencjalnego rozdzwieku między technologicznymi planami inwestycyjnymi firm a cenową wrażliwością konsumentów. Główne pytanie badawcze brzmi: w jakim stopniu strategie adaptacyjne przedsiębiorstw HoReCa pozostają zgodne z postpandemicznymi potrzebami i oczekiwaniami konsumentów w badanej próbie?

Ewolucja otoczenia rynkowego: nowe wzorce mobilności i konsumpcji

Okres po 2022 roku przyniósł redefinicję zachowań konsumentów, która stała się bezpośrednim wyzwaniem adaptacyjnym dla sektora usługowego. Zmiany w mobilności społecznej przestały być jedynie tłem makroekonomicznym, stając się czynnikiem bezpośrednio kształtującym popyt na usługi gastronomiczne i hotelarskie. Do kluczowych trendów rynkowych determinujących kondycję badanych przedsiębiorstw należą:

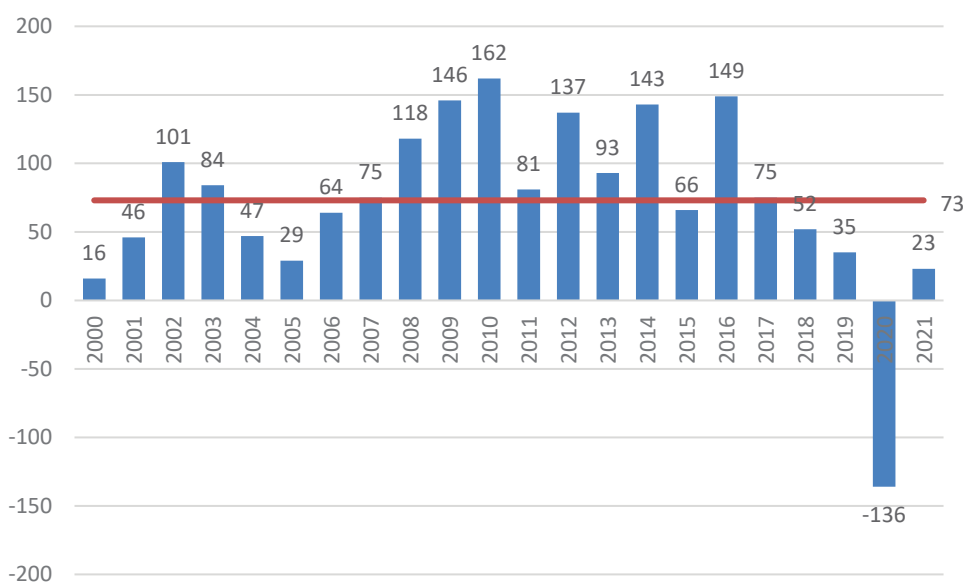
- Krótkoterminowe pobyty miejskie (city breaks): stanowią one obecnie 68% podróży krajowych [POT 2023]. Dla gastronomii oznacza to zmianę profilu klienta na gościa weekendowego, oczekującego skróconego czasu obsługi i lokalnych doświadczeń kulinarnych, co wymusza na restauracjach większą elastyczność operacyjną.
- Workation (łączenie pracy z wypoczynkiem): zjawisko to odnotowało dynamiczny wzrost zainteresowania, o 140% w roku 2022 w porównaniu do 2021, co należy interpretować jako nagłe zwiększenie popytu na elastyczne formy turystyki po zniesieniu restrykcji sanitarnych (przejście z okresu pandemii do okresu postpandemicznego). Wiąże się z tym ponaddwukrotny przyrost liczby zapytań o pobyty typu workation w ujęciu rok do roku. Trend ten przekłada się na wzrost wymagań wobec infrastruktury obiektów noclegowych – przede wszystkim zapotrzebowanie na stabilne i szybkie łącze internetowe oraz wyodrębnione strefy pracy – stając się nowym kryterium konkurencyjności w segmencie HoReCa.
- Dziedzictwo sanitarne pandemii: choć bezpośrednie zagrożenie epidemiczne ustąpiło, nawyki ukształtowane w szczycie pandemii, gdy 87% klientów preferowało obiekty certyfikowane [Korinth 2021], nie zniknęły. Ewolowały one w ugruntowany standard jakościowy dotyczący podwyższonej higieny oraz dostępności usług bezkontaktowych, który obecnie jest traktowany przez konsumentów jako norma, a nie wartość dodana.

Wymienione powyżej uwarunkowania stały się katalizatorem dla intensyfikacji wykorzystania technologii ICT. Zgodnie z literaturą [PwC Polska 2020; Gössling 2021], integracja usług w aplikacjach mobilnych (np. łączenie rezerwacji noclegów z zamawianiem posiłków) przestała być nowinką, a stała się elementem strategii przetrwania. Umożliwia ona ograniczenie interakcji międzyludzkich i optymalizację kosztów, co – jak wykazano w dalszej części na podstawie wyników badań własnych – stanowi kluczowy obszar inwestycyjny dla polskich przedsiębiorców.

Dynamika odbudowy potencjału usługowego i struktura popytu

Stopniowe ożywienie przepływów konsumenckich po ustaniu pandemii stało się fundamentalnym czynnikiem stymulującym popyt w sektorze usług hotelarsko-gastronomicznych. Dane podaźowe wskazują na odwrócenie negatywnego trendu: infrastruktura hotelowa, która w 2020 roku skurczyła się o 136 obiektów, już w 2021 roku weszła w fazę regeneracji, notując przyrost o 23 nowe jednostki. Należy jednak zauważyć, że wynik ten pozostaje znacznie poniżej średniej wieloletniej dla badanego okresu (wynoszącej 73 nowe obiekty rocznie), co wskazuje na powolne tempo odbudowy potencjału podaźowego (rys. 1). Warto zwrócić uwagę, że przedstawione dane ilustrują ogólną tendencję rynkową opartą na danych wtórnych, stanowiącą tło dla badań własnych.

Z perspektywy ekonomiki sektora HoReCa kluczowe znaczenie ma tzw. efekt mnożnikowy. Analizy branżowe wskazują na silną komplementarność usług: wydatki ponoszone w bazie noclegowej generują dodatkowy indukowany popyt w branżach powiązanych, w szczególności w lokalnej gastronomii oraz usługach transportowych [Wieczorek-Kosmala M. 2022]. Oznacza to, że odbudowa bazy hotelowej jest warunkiem koniecznym dla rewitalizacji przychodów w restauracjach nastawionych na ruch przyjezdny.



Rysunek 1. Liczba nowo powstałych hoteli w Polsce w latach 2000–2021 wraz z linią trendu średniego

Figure 1. The number of newly built hotels in Poland in 2000–2021, along with the average trend line

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PIH 2022]

Source: own study based on [PIH 2022]

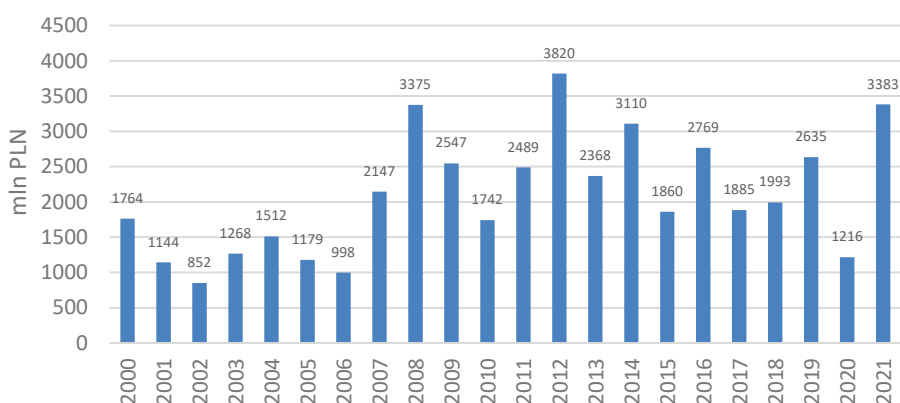
Istotnym mechanizmem stabilizującym przychody przedsiębiorstw w warunkach osłabionego popytu krajowego stała się relokacja popytu w stronę rynków zagranicznych. Wzrost liczby gości z zagranicy w 2023 roku pozwolił częściowo skompensować spadek realnej konsumpcji krajowej w segmentach premium [POT 2023]. Ta strukturalna zmiana w źródłach przychodów pełni obecnie funkcję bufora chroniącego rentowność hoteli i restauracji przed skutkami inflacji.

Instrumenty wsparcia i dynamika inwestycyjna

Proces odbudowy sektora HoReCa po kryzysie pandemicznym był w znacznym stopniu wspierany przez działania regulacyjne oraz programy inwestycyjne, które miały na celu stabilizację rynku i odbudowę zdolności operacyjnej przedsiębiorstw.

Wśród działań o charakterze doraźnym istotną rolę odegrały mechanizmy zarządzania kryzysowego wdrażane w latach 2020–2022. Z danych branżowych wynika, że 43% przedsiębiorstw z sektora turystycznego skorzystało z instrumentów wsparcia, obejmujących m.in. dotacje płacowe, zwolnienia z obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne oraz odroczenia podatkowe, co znacząco ograniczyło skalę upadłości i niewypłacalności [Horecanet 2021]. Dane te znajdują potwierdzenie także w przeprowadzonym badaniu własnym na próbie przedsiębiorców ($N = 12$). Aż 58% badanych podmiotów zadeklarowało skorzystanie z pomocy publicznej w celu utrzymania płynności finansowej. Wskazuje to na fundamentalne znaczenie transferów publicznych dla przetrwania MŚP w okresie lockdownów, co pozwoliło ograniczyć falę upadłości.

Równoległe do działań osłonowych obserwowano procesy inwestycyjne o charakterze strukturalnym. Mimo załamania rynku w 2020 roku, kiedy wartość nakładów spadła do poziomu 1216 mln PLN (z pułapu 2635 mln PLN w 2019 r.), branża wykazała wysoką zdolność regeneracji. Już w 2021 roku nastąpiło dynamiczne odbicie wartości inwestycji hotelowych do poziomu 3383 mln PLN (rys. 2). Ten skokowy wzrost świadczy o powrocie zaufania inwestorów do długoterminowej rentowności polskiego rynku hotelarskiego.



Rysunek 2. Wartość inwestycji w infrastrukturę noclegową (sektor hotelarski) w Polsce w latach 2000–2021

Figure 2. Investment value in accommodation infrastructure (hotel sector) in Poland in 2000–2021

Źródło: [PIH 2022]

Source: [PIH 2022]

Barierory rozwoju i luki poznawcze

Pomimo sygnałów ożywienia sektor HoReCa napotykał w analizowanym okresie fundamentalne bariery dla rentowności. Kluczowym czynnikiem destabilizującym stała się spirala kosztowa. Obok gwałtownego wzrostu cen energii (+130% w szczycie kryzysu) krytycznym obciążeniem stał się skokowy wzrost kosztów pracy (dwukrotna podwyżka płacy minimalnej w 2023 roku). Należy tu wskazać na istotny mechanizm ekonomiczny: teoretycznie wzrost kosztów mógłby zostać zneutralizowany poprzez podniesienie cen usług. Jednak jak wynika z analiz rynkowych [PMR 2024], ze względu na osłabienie siły nabywczej konsumentów przedsiębiorcy nie mogli w pełni przenieść tych kosztów na ceny w menu (wystąpiła tzw. sztywna bariera popytu). To zjawisko – niemożność podniesienia cen proporcjonalnie do wzrostu kosztów – wywołało presję na marżę, prowadząc do kumulacji zadłużenia branży, które według danych BIG InfoMonitor osiągnęło poziom ponad 2 mld PLN [BIG InfoMonitor 2024].

Dodatkowym wyzwaniem stała się konkurencja międzysektorowa. Tradycyjna gastronomia zaczęła tracić udziały w rynku na rzecz tzw. gastronomii sklepowej (retail), oferującej tańsze zamienniki posiłków (np. formaty convenience typu Żabka Café), co dodatkowo ograniczyło możliwość podnoszenia cen przez restauratorów [PMR 2024].

Uzupełnieniem diagnozy jest identyfikacja luk badawczych:

- Nierozpoznany „paradoks technologiczny”: w literaturze brakuje badań konfrontujących ambitne plany inwestycyjne przedsiębiorstw (np. w automatyzację i AI) z rzeczywistą gotowością konsumentów do płacenia za te innowacje – co zbadano w niniejszej pracy.
- Trwałość zmian w kanale delivery: dotychczasowe analizy często traktowały wzrost usług dowozu jako zjawisko tymczasowe. Brakuje oceny, na ile model ten stał się trwałym elementem przychodów w warunkach inflacji.
- Asymetria percepcji kryzysu: brakuje badań zestawiających bezpośrednio perspektywę przedsiębiorcy (presja kosztowa) z perspektywą klienta (wrażliwość cenowa), szczególnie w odniesieniu do młodszych grup konsumenckich (Pokolenie Z).

Wskazane luki poznawcze stanowią obszary pogłębionych badań własnych, ich wyniki zaprezentowano w dalszej części artykułu.

Materiały i metody

Na potrzeby realizacji celu badawczego w okresie 14–31 lipca 2025 r. przeprowadzono badanie pilotażowe o charakterze eksploracyjnym z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety przygotowany z wykorzystaniem platformy Google Forms i dystrybuowany drogą elektroniczną.

Narzędzie badawcze obejmowało 30 pytań podzielonych na cztery bloki tematyczne:

1. zmienne demograficzne: wiek, lokalizacja respondenta, rola w sektorze (klient/właściciel/menedżer);
2. częstotliwość i charakter korzystania z usług HoReCa: porównanie zachowań w trzech okresach – przed pandemią (2019), w czasie lockdownów (2020–2021) oraz po ich zniesieniu (2022–2025);
3. zmiany w zachowaniach konsumenckich: preferencje technologiczne, oczekiwania sanitarne, elastyczność wydatków;

4. strategię adaptacyjne przedsiębiorstw: digitalizacja usług, modele dostaw, reakcje na czynniki makroekonomiczne (inflacja, ceny energii, skutki wojny w Ukrainie).

Badanie skierowane było do dwóch grup docelowych:

- konsumentów usług sektora HoReCa (zarówno mieszkańców regionów, jak i gości z innych części kraju),
- właścicieli oraz menedżerów przedsiębiorstw branżowych.

Analiza objęła lata 2019–2025, co pozwala uchwycić zarówno okres pandemii COVID-19 i fazę postpandemiczną, jak i wpływ inflacji na zachowania konsumentów.

Charakterystyka próby badawczej

W badaniu udział wzięło łącznie 116 respondentów ($N = 116$). Strukturę próby stanowiło 104 klientów usług HoReCa (89,7%) oraz 12 przedstawicieli strony podaźowej – właścicieli i menedżerów (10,3%). Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów ($N = 116$)

Table 1. Characteristics of respondents ($N = 116$)

Cecha	Kategoria	Liczba	Odsetek
Rola	Klienci	104	89,7%
	Właściciele/menedżerowie	12	10,3%
Wiek	18–25 lat	80	69,0%
	26–35 lat	24	20,7%
	36–50 lat	8	6,9%
	51+ lat	4	3,4%
Lokalizacja	Duże miasta (> 250 tys.)	48	41,4%
	Małe miasta	48	41,4%
	Obszary wiejskie	20	17,2%

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Analiza struktury demograficznej wskazuje na dominację osób młodych, głównie przedstawicieli Pokolenia Z, co może wpływać na specyfikę uzyskanych wyników, w szczególności w obszarze zachowań konsumenckich związanych z usługami HoReCa. Pod względem geograficznym próba obejmuje mieszkańców zarówno dużych, jak i małych miast, a także obszarów wiejskich, co umożliwia uwzględnienie zróżnicowania w dostępie do infrastruktury oraz usług branży HoReCa.

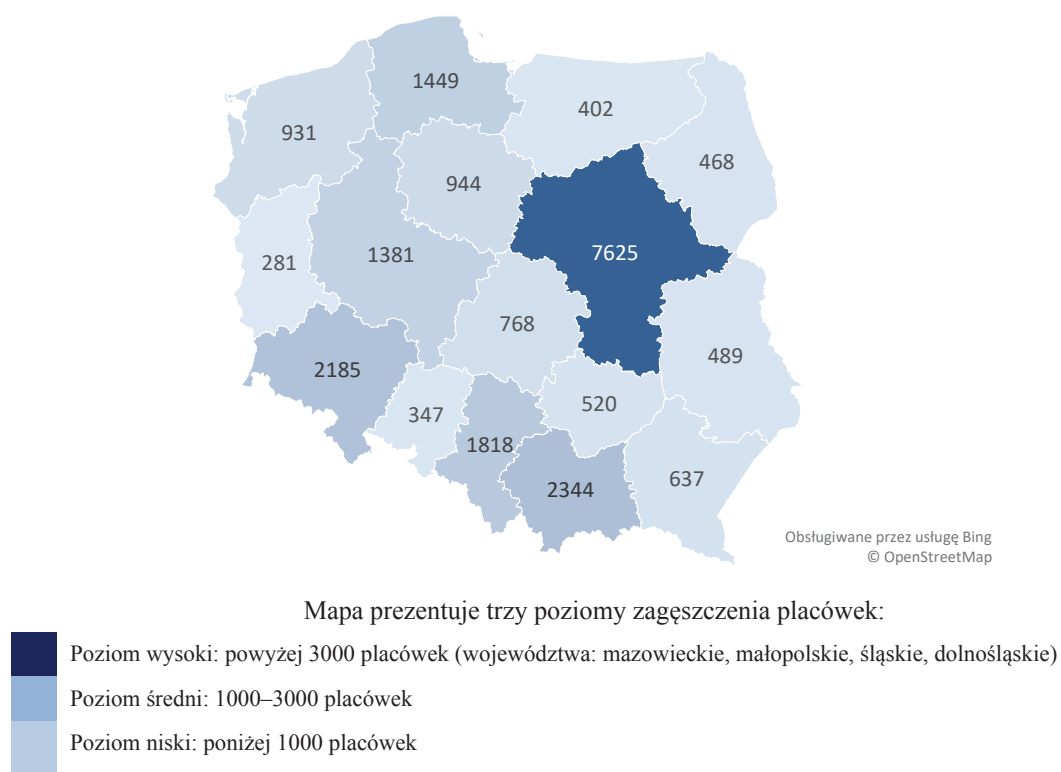
Wnioski dotyczące zachowań konsumenckich odnoszą się przede wszystkim do grupy klientów, natomiast oceny dotyczące funkcjonowania rynku oraz strategii adaptacyjnych pochodzą od właścicieli i menedżerów. Ze względu na celowy dobór próby oraz jej ograniczoną liczebność badanie ma charakter pilotażowy. Formułowane w dalszej części pracy wnioski odnoszą się wyłącznie do analizowanej grupy respondentów i wskazują pewne tendencje, bez roszczeń do reprezentatywności dla populacji ogólnopolskiej.

Nie wyliczano błędu pomiaru ani parametrów umożliwiających generalizację wyników na populację, dlatego rezultaty należy interpretować wyłącznie w kontekście badanej próby. Analiza materiału badawczego została przeprowadzona z zastosowaniem statystyki opisowej oraz analizy współzależności cech (tabele krzyżowe), co pozwoliło zidentyfikować istotne różnice w zachowaniach wyodrębnionych grup respondentów.

Charakterystyka podmiotu badań

Dla właściwej interpretacji wyników badań własnych niezbędne jest nakreślenie szerszego kontekstu rynkowego. Poza zasygnalizowanym we wstępie udziałem w tworzeniu PKB sektor HoReCa pełni kluczową funkcję na rynku pracy, zapewniając zatrudnienie ok. 8% ludności czynnej zawodowo [Poradnik Restauratora 2023]. Pod względem strukturalnym rynek zdominowany jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).

Analiza przestrzenna wskazuje na wyraźną specjalizację regionalną. W przypadku gastronomii największą liczbę placówek skupiają województwa charakteryzujące się wysokim stopniem urbanizacji: mazowieckie, małopolskie, śląskie oraz dolnośląskie (rys. 3). Regiony te dysponują największym potencjałem popytowym wynikającym z gęstości zaludnienia.



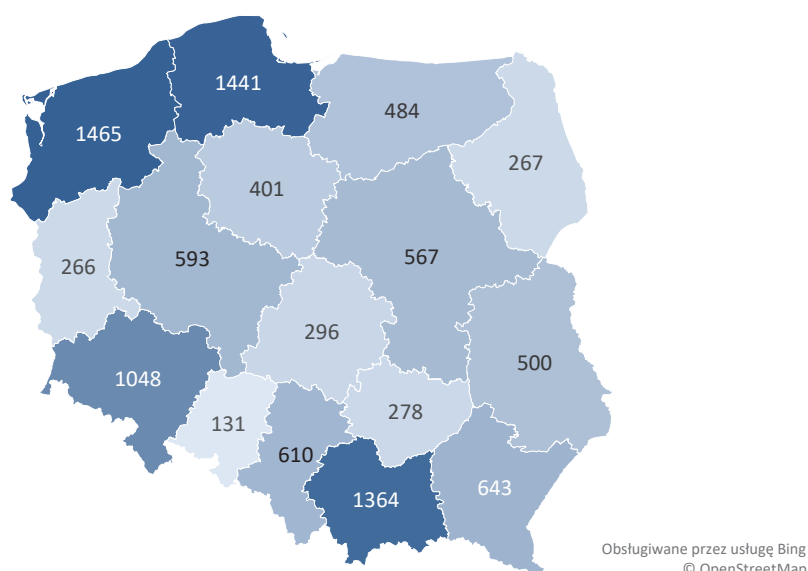
Rysunek 3. Rozmieszczenie liczby placówek gastronomicznych w Polsce wg województw w 2023 roku

Figure 3. Distribution of the number of catering establishments in Poland by voivodeships in 2023

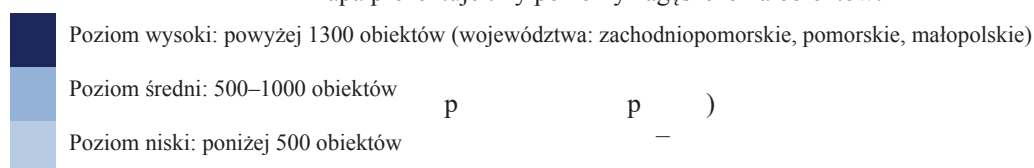
Źródło: opracowanie własne na podstawie [GUS 2023; POT 2023]

Source: own study based on [GUS 2023; POT 2023]

Odmienne charakterystykę wykazuje sektor hotelarski, którego rozmieszczenie jest ściśle skorelowane z walorami przyrodniczymi i turystycznymi. Najbardziej rozbudowaną bazą noclegową dysponują województwa nadmorskie – zachodniopomorskie i pomorskie – oraz województwo małopolskie (rys. 4). Taka koncentracja w pasie północnym i południowym Polski determinuje sezonowy charakter przychodów w skali całego kraju.



Mapa prezentuje trzy poziomy zagęszczenia obiektów:



Rysunek 4. Rozmieszczenie turystycznych obiektów noclegowych w Polsce wg województw w 2023 roku [liczba placówek]

Figure 4. Distribution of tourist accommodation establishments in Poland by voivodeships in 2023 [number of establishments]

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GUS 2023; POT 2023]

Source: own study based on [GUS 2023; POT 2023]

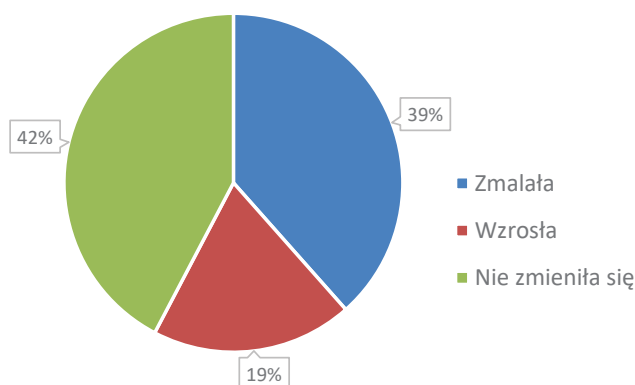
W ujęciu przychodowym rynek hotelarski charakteryzuje się znacznym udziałem sieci międzynarodowych, podczas gdy w gastronomii dominują niezależne restauracje oraz formaty fast food. Do kluczowych wyzwań strukturalnych należą silna sezonowość popytu (szczególnie w wymienionych regionach turystycznych) oraz luka podażowa na rynku pracy [PARP 2023].

Wyniki badań i dyskusja

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwoliła na identyfikację kluczowych tendencji w zachowaniach badanej grupy respondentów ($N = 116$). Poniżej szczegółowo omówiono uzyskane wyniki, koncentrując się na perspektywie konsumenta oraz reakcji przedsiębiorstw.

Zmiany częstotliwości korzystania z usług (perspektywa klienta)

Badanie częstotliwości korzystania z usług sektora HoReCa po 2022 roku ujawniło wyraźną polaryzację postaw. Z jednej strony 42% badanych utrzymało dotychczasową aktywność, a 19% ją zwiększyło. Z drugiej strony, aż 39% respondentów (ok. 40 osób) zadeklarowało, że odwiedza lokale gastronomiczne rzadziej niż w okresie przedpandemicznym (rys. 5). Ta ostatnia grupa stała się przedmiotem pogłębionej analizy w celu identyfikacji barier w powrocie do dawnych nawyków.



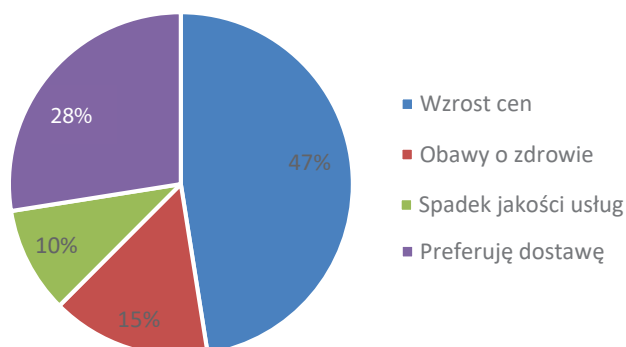
Rysunek 5. Struktura zmian częstotliwości odwiedzin w lokalach HoReCa po 2022 roku w badanej grupie [% wskazań]

Figure 5. Structure of changes in the frequency of visits to HoReCa establishments after 2022 in the surveyed group [% of indications]

Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$).

W celu zidentyfikowania przyczyn tego spadku wyodrębniono subpopulację osób deklarujących ograniczenie wizyt w lokalach gastronomicznych ($N = 40$). W tej grupie dominującą barierą okazał się czynnik ekonomiczny. Na pytanie o główny powód rzad-



Rysunek 6. Główny powód ograniczenia wizyt w subpopulacji osób rzadziej odwiedzających lokale [% wskazań]

Figure 6. Main reason for limiting visits in the subgroup of respondents visiting less frequently [% of indications]

Źródło: opracowanie własne ($N = 40$)

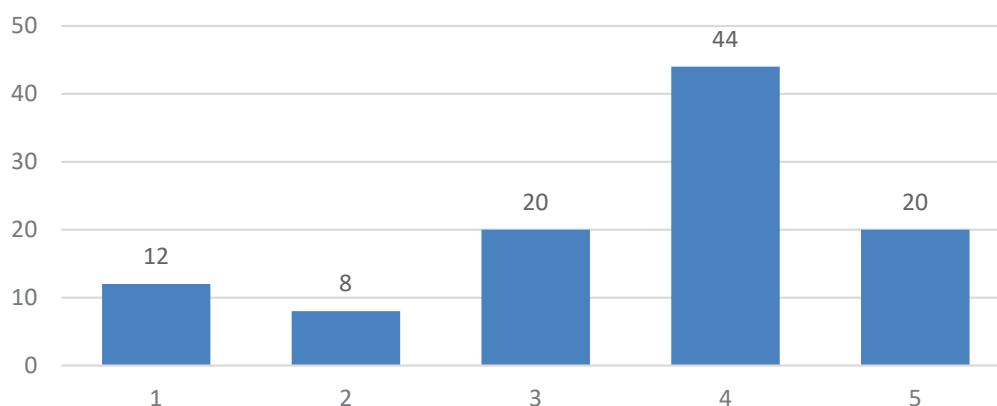
Source: own study ($N = 40$)

szych wizyt aż 47% badanych z tej podgrupy (19 osób) wskazało „wzrost cen” (rys. 6). Potwierdza to, że dla osób ograniczających korzystanie z usług gastronomicznych to inflacja, a nie czynniki sanitarne, stanowi barierę krytyczną. Drugim istotnym czynnikiem była zmiana preferencji na rzecz kanału delivery (28% wskazań), co sugeruje, że część stacjonarnych konsumentów nie zniknęła z rynku, lecz przeniosła się do sfery zamówień online.

Wyniki te wskazują na wysoką wrażliwość cenową konsumentów i potwierdzają wyraźną reorientację priorytetów konsumenckich w badanym okresie. Mechanizm decyzyjny respondentów uległ przekształceniu. O ile w początkowym okresie pandemii dominowały kwestie bezpieczeństwa sanitarnego, to w kolejnych latach – jak wskazują wyniki badań własnych – kluczowym kryterium stała się cena.

Preferencje w kanale delivery

Badanie potwierdziło, że usługi dostawy jedzenia stały się trwałym elementem modelu konsumpcji w badanej grupie. Średnia ocena ważności tej usługi wyniosła 3,5 w skali 1–5 (rys. 7), co wskazuje na utrzymujące się wysokie oczekiwania respondentów względem wygody zamówień.



Rysunek 7. Ocena ważności usługi dostawy jedzenia w opinii klientów [skala 1–5]

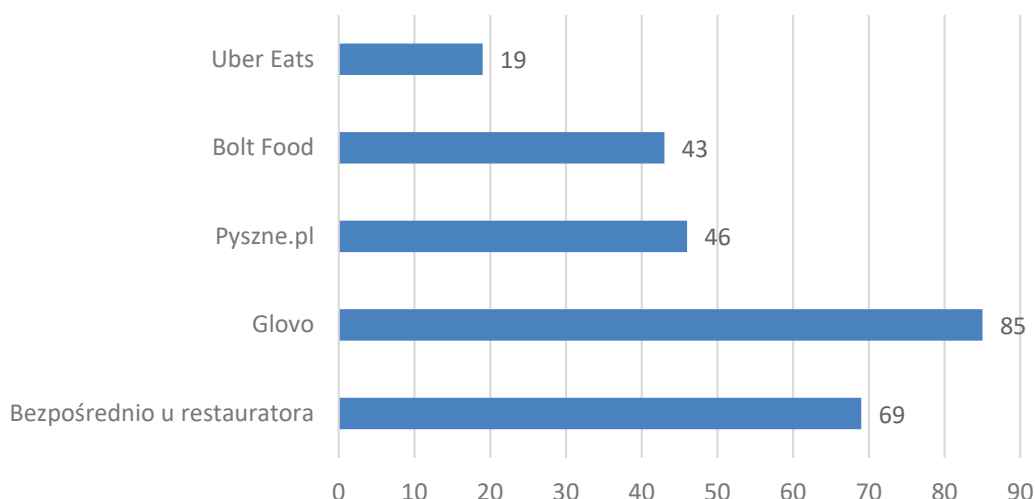
Figure 7. Assessment of the importance of the food delivery service in the opinion of customers [scale 1–5]

Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)

W strukturze wykorzystywanych platform dominującą pozycję zajmuje Glovo, wskazana przez największą liczbę badanych. Znacząca część respondentów deklaruje również korzystanie z zamówień bezpośrednich u restauratora lub za pośrednictwem innych platform, np. Pyszne.pl (rys. 8).

Wybór formy dostawy w badanej próbie jest silnie zależny od kosztu usługi. W skali 1–5 czynnik „koszt dostawy” został oceniony jako bardzo istotny (dominanta: 5), co odzwierciedla postawę oszczędnościową respondentów. Wyniki te wskazują, że preferencje w kanale delivery mają charakter selektywny i zależny od czynników ekonomicznych, a nie tylko od wygody czy dostępności usługi.



Rysunek 8. Najczęściej wykorzystywane platformy delivery w badanej grupie konsumentów [liczba wskazań]

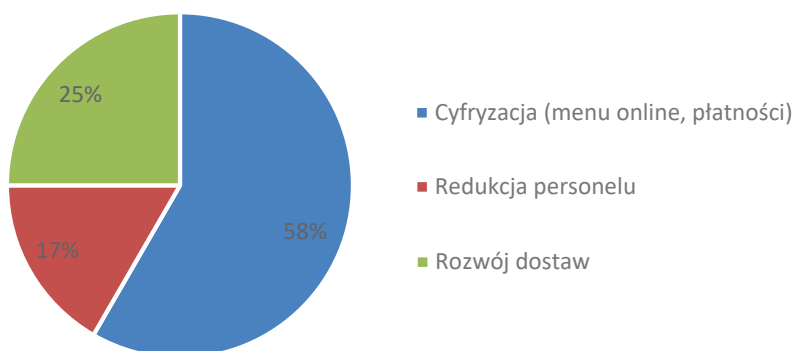
Figure 8. Most frequently used delivery platforms [number of indications]

Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)

Strategie adaptacyjne i rola wsparcia publicznego

Analiza działań podjętych przez przedstawicieli firm (właścicieli i menedżerów, $N = 12$) wskazuje na wysoką elastyczność w doborze narzędzi przetrwania. Najczęściej wdrażanym rozwiązaniem była cyfryzacja procesów obsługi (menu online, płatności bezdotykowe), którą zadeklarowało 58% respondentów (7 osób). Istotnym elementem był również rozwój usług dostaw (25% wskazań). Wbrew potocznym przekonaniom o pełnej ochronie zasobów ludzkich wyniki ankiety wskazują, że redukcja personelu była koniecznością dla blisko 17% badanych podmiotów (rys. 9). Świadczy to o głębokości kryzysu kosztowego, który zmuszał kadrę zarządzającą do podejmowania trudnych decyzji.



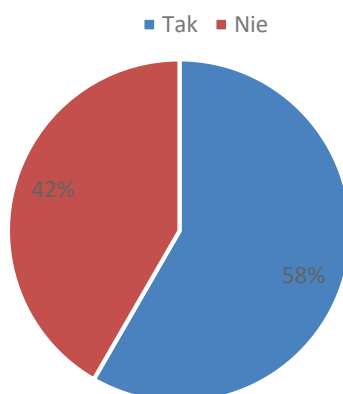
Rysunek 9. Struktura środków dostosowawczych podjętych przez badane przedsiębiorstwa [% wskazań]

Figure 9. Structure of adjustment measures taken by the surveyed enterprises [% of indications]

Źródło: opracowanie własne ($N = 12$)

Source: own study ($N = 12$)

Analiza wykorzystania zewnętrznych instrumentów wsparcia potwierdza ich kluczową rolę w stabilizacji badanych przedsiębiorstw. Jak wykazano, 58% podmiotów (7 z 12) skorzystało z mechanizmów pomocowych, takich jak Tarcza Finansowa (rys. 10). Pozwala to wnioskować, że środki te pełniły funkcję krytycznego instrumentu płynnościowego, który uchronił znaczną część badanych podmiotów gospodarczych przed koniecznością zakończenia działalności.



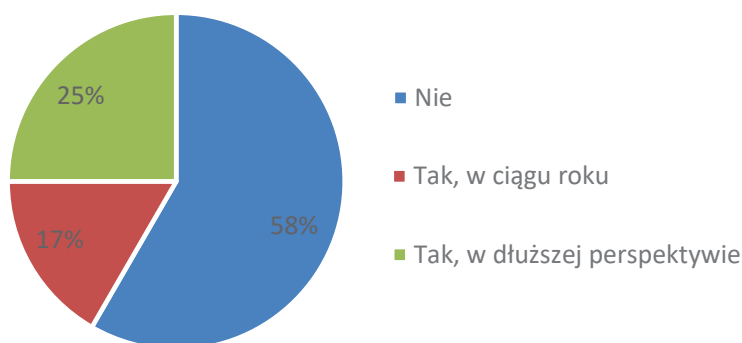
Rysunek 10. Odsetek podmiotów korzystających z pomocy publicznej w badanej grupie [% badanych podmiotów]

Figure 10. Percentage of entities using public aid in the surveyed group [% of surveyed entities]

Źródło: opracowanie własne ($N = 12$)

Source: own study ($N = 12$)

W kontekście planów rozwojowych 42% badanych właścicieli i menedżerów (5 z 12 osób) zadeklarowało zamiar wdrożenia rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji oraz automatyzacji w perspektywie najbliższego roku lub kolejnych lat, co wskazuje na rosnące znaczenie innowacji technologicznych w strategiach rozwojowych przedsiębiorstw (rys. 11). Obserwacja ta jest zbieżna z tezą Stecuły i Wolniaka [2022] wskazującą



Rysunek 11. Plany wprowadzenia nowoczesnych technologii (AI, automatyzacja) przez badanych przedsiębiorców [% badanych podmiotów]

Figure 11. Plans to introduce modern technologies (AI, automation) by the surveyed entrepreneurs [% of surveyed entities]

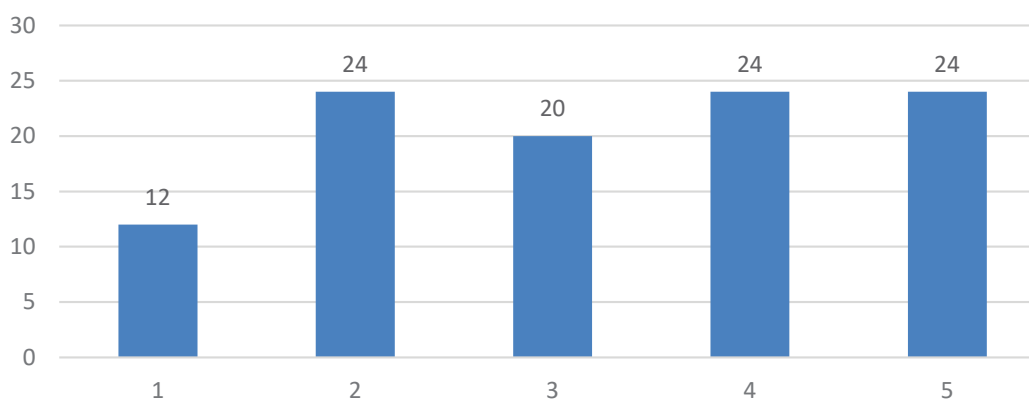
Źródło: opracowanie własne ($N = 12$)

Source: own study ($N = 12$)

na innowacje technologiczne jako katalizator odbudowy po kryzysie. Należy jednak zachować ostrożność interpretacyjną – mała liczebność próby ($N = 12$) uniemożliwia wyciągnięcie statystycznie istotnych wniosków dla całego rynku, wskazuje jedynie na istnienie silnego trendu modernizacyjnego wśród menedżerów.

Nowe technologie i ocena jakości obsługi (sektor gastronomiczny)

Ostatnim obszarem analizy była ocena rozwiązań cyfrowych stosowanych w obsłudze stacjonarnej oraz ogólna percepcja zmian jakościowych. Wyniki ankiety przeprowadzonej w badanej grupie wskazują na umiarkowaną akceptację cyfryzacji interakcji w lokalu. Płatności zbliżeniowe, choć powszechne, uzyskały średnią ocenę ważności 3,2 w skali 1–5 (gdzie 1 – nieważne, 5 – bardzo ważne). Sugeruje to, że dla badanych klientów jest to standard higieniczny, a nie kluczowy wyróżnik oferty (rys. 12).



Rysunek 12. Ocena ważności płatności bezdotykowych w opinii klientów [skala 1–5]

Figure 12. Assessment of the importance of contactless payments in the opinion of customers [scale 1–5]

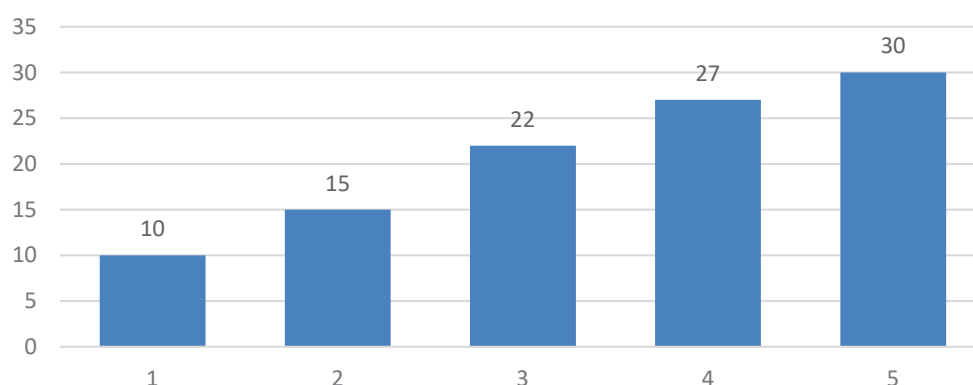
Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)

Jeszcze większą rezerwę budzi wprowadzenie cyfrowych kart dań. Ocena przydatności menu QR wyniosła średnio 3,5/5. W świetle wcześniejszych ustaleń dotyczących „paradoksu technologicznego” uzyskany wynik potwierdza, że badani konsumenci akceptują cyfryzację, o ile nie wiąże się ona z utrudnieniami lub dodatkowymi kosztami (rys. 13).

W kontekście czynników, które mogłyby stymulować popyt, ponownie uwidacznia się prymat ekonomii. Na pytanie o zachęty do częstszych wizyt 60 respondentów (najlicniejsza grupa) wskazało obniżkę cen. Programy lojalnościowe były istotne dla 24 osób. Potwierdza to wniosek, że w badanym segmencie (Pokolenie Z) bariera cenowa jest silniejsza niż zapotrzebowanie na innowacje czy wyższe standardy higieny (rys. 14).

Pomimo wskazanych barier ogólna ocena ewolucji sektora jest relatywnie pozytywna. Dokładnie połowa badanych (52 osoby) zauważyła poprawę jakości usług po 2020 roku. Wskazuje to, że mimo trudności operacyjnych i wzrostu cen badane lokale zdołały utrzymać, a w opinii części klientów nawet podnieść standard świadczonych usług (rys. 15).

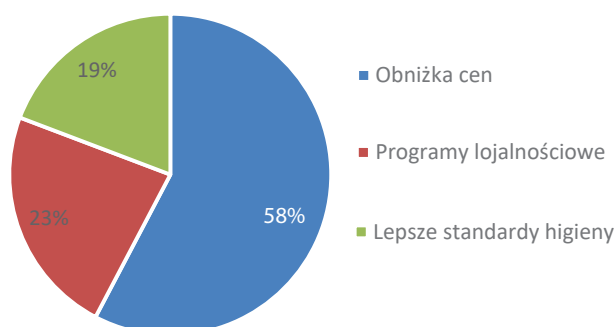


Rysunek 13. Ocena przydatności menu QR w opinii klientów [skala 1–5]

Figure 13. Assessment of the usefulness of the QR menu in the opinion of customers [scale 1–5]

Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)

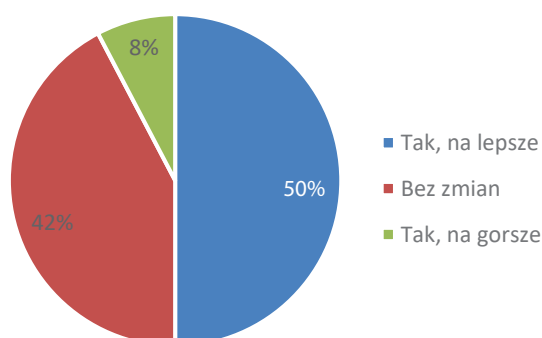


Rysunek 14. Czynniki motywujące do częstszego korzystania z usług gastronomicznych [% wskazań]

Figure 14. Factors encouraging more frequent use of catering services [% of surveyed entities]

Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)



Rysunek 15. Ocena zmian w jakości usług po 2020 roku w opinii klientów [% wskazań]

Figure 15. Assessment of changes in service quality after 2020 in the opinion of customers [% of indications]

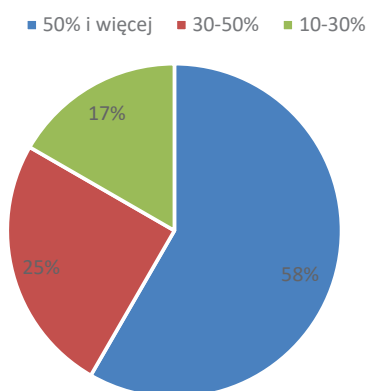
Źródło: opracowanie własne ($N = 104$)

Source: own study ($N = 104$)

Wpływ czynników zewnętrznych

Ostatnim elementem analizy była ocena wpływu czynników zewnętrznych na stabilność badanych przedsiębiorstw (grupa celowa $N = 12$). Wyniki wskazują na zróżnicowaną naturę oddziaływania obu kryzysów.

W odniesieniu do pandemii COVID-19 przedsiębiorcy wskazali na wymierne i głębokie straty finansowe. Aż 7 z 12 badanych podmiotów (58%) zadeklarowało drastyczny spadek obrotów w przedziale „50% i więcej”, a kolejnych 3 przedstawicieli firm odnotowało spadek rzędu 30–50% (rys. 16). Oznacza to, że dla badanej grupy pandemia była wstrząsem krytycznym, zagrażającym bezpośrednio rentowności operacyjnej.

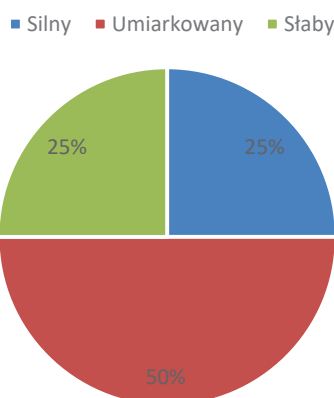


Rysunek 16. Struktura deklarowanego spadku przychodów w czasie pandemii COVID-19 w badanej grupie przedsiębiorstw [% badanych podmiotów]

Figure 16. Structure of the declared revenue decline during the COVID-19 pandemic in the surveyed group of enterprises [% of surveyed entities]

Źródło: opracowanie własne ($N = 12$)

Source: own study ($N = 12$)



Rysunek 17. Deklaracje respondentów dotyczące siły wpływu wojny w Ukrainie na działalność gospodarczą [% badanych podmiotów]

Figure 17. Respondents declarations regarding the impact of the war in Ukraine on business activity [% of surveyed entities]

Źródło: opracowanie własne ($N = 12$)

Source: own study ($N = 12$)

W przypadku wojny w Ukrainie badano subiektywną ocenę siły jej oddziaływania na biznes. Rozkład odpowiedzi jest tu odmienny – połowa badanych przedstawicieli przedsiębiorstw (50%) oceniła ten wpływ jako „umiarkowany”, a 25% jako „słaby”. Sugeruje to, że choć konflikt zbrojny wpłynął na otoczenie makroekonomiczne (wzrost kosztów), to w opinii badanych nie spowodował on tak gwałtownego paraliżu operacyjnego jak lockdowny.

Analiza współwystępowania odpowiedzi wskazuje na zjawisko kumulacji szoków. Firmy, które zadeklarowały najgłębsze straty w pandemii, często wskazywały również na umiarkowany lub silny negatywny wpływ wojny. Obserwacja ta wpisuje się w zidentyfikowaną w literaturze przedmiotu koncepcję funkcjonowania sektora w warunkach „polikryzysu” (polycrisis) [Bianchi i Milano 2024; Gössling i Scott 2024], co wymusza na kadrze zarządzającej ciągłą adaptację i zarządzanie ryzykiem w środowisku nakładających się zagrożeń.

Pogłębiona analiza zależności demograficznych

W nawiązaniu do struktury przyczyn ograniczenia wizyt w lokalach gastronomicznych zaprezentowanej na rysunku 6, przeprowadzono dodatkową analizę krzyżową mającą na celu ustalenie, czy wskazane czynniki rozkładają się równomiernie w całej populacji, czy też są determinowane demograficznie. Jak wynika z analiz, czynnik ekonomiczny („wzrost cen”) stanowił dominantę w całej podpróbie (47% wskazań). Jednakże po nałożeniu na te dane zmiennej „wiek” ujawnia się wyraźna polaryzacja pokoleniowa.

Tabela 2. Wiek respondentów a powód ograniczenia wizyt (analiza szczegółowa danych z rys. 6)
Table 2. Respondent age vs. reason for limiting visits (detailed analysis of data from Fig. 6)

Grupa wiekowa	Wzrost cen (bariera ekonomiczna)	Czynniki pozafinansowe (zdrowie, jakość, dostawa)	Razem
18–25 lat (Pokolenie Z)	76%	24%	100%
26–35 lat	40%	60%	100%
36+ lat	12%	88%	100%

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Analiza zawarta w tabeli 2 dowodzi, że widoczny na wykresie ogólnym wynik (47% na rzecz cen) jest generowany głównie przez najmłodszą grupę respondentów. Wśród przedstawicieli Pokolenia Z bariera finansowa była czynnikiem dominującym (76% wskazań). Z kolei w grupach starszych (36+) dominują „obawy o zdrowie” oraz „spadek jakości” (łącznie 88% wskazań w tej grupie), co sugeruje, że dla dojrzałego klienta inflacja jest mniej istotna niż bezpieczeństwo i standard obsługi.

Dodatkowo, odnosząc się do segmentu osób, które przeniosły swoją aktywność do kanału online („preferują dostawę” – 28%), zweryfikowano wpływ miejsca zamieszkania na tę preferencję.

Tabela 3. Średnia ocena ważności usługi „dostawa” w zależności od miejsca zamieszkania (skala 1–5)
 Table 3. Average rating of the importance of the “delivery” service depending on place of residence (scale 1–5)

Lokalizacja	Średnia ocena ważności	Dominanta (najczęstsza odpowiedź)
Duże miasta (> 250 tys.)	4,2	5 (bardzo ważne)
Małe miasta	3,4	3 (umiarkowanie ważne)
Obszary wiejskie	1,9	1 (nieważne)

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 3, występuje wyraźna dysproporcja przestrzenna w popycie na usługi dowozu. Mieszkańcy dużych aglomeracji traktują delivery jako usługę kluczową (średnia ocena 4,2), co koreluje z dostępnością platform, takich jak Uber Eats czy Glovo. Z kolei dla respondentów z obszarów wiejskich jest to usługa marginalna (średnia 1,9), co wynika z barier logistycznych. Prowadzi to do wniosku, że cyfryzacja kanału dostaw jest skuteczną strategią adaptacyjną niemal wyłącznie dla gastronomii wielkomiejskiej.

Podsumowanie i wnioski

Celem artykułu była identyfikacja strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw sektora HoReCa oraz ocena zmian w zachowaniach konsumentów w okresie postpandemicznym, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między oczekiwaniami klientów a ograniczeniami kosztowymi przedsiębiorstw. Badanie miało charakter pilotażowy i eksploracyjny, a przeprowadzone zostało na celowej próbie 116 respondentów (w tym 12 przedstawicieli firm). Wsparcie analizą danych wtórnych, pozwoliło sformułować odpowiedzi na postawione pytanie badawcze w odniesieniu do badanej grupy. Tym samym założony cel artykułu został zrealizowany, a uzyskane wyniki umożliwiły ocenę stopnia zgodności działań przedsiębiorstw z rzeczywistymi postpandemicznymi potrzebami konsumentów.

Na podstawie uzyskanych wyników należy stwierdzić, że w badanym segmencie rynku nastąpiła wyraźna redefinicja barier popytowych polegająca na ekonomizacji zachowań konsumenckich. Szczegółowa analiza grupy respondentów, którzy zadeklarowali ograniczenie wizyt w lokalach ($N = 40$), wykazała, że dla 48% z nich główną przyczyną był „wzrost cen”. Obserwowana tendencja wpisuje się w ramy teoretyczne zachowań konsumentów w warunkach inflacji [PwC Polska 2020], jednak wyniki niniejszego badania wskazują na przesunięcie wektora tych zachowań w stronę skrajnej wrażliwości cenowej, charakterystycznej dla późniejszej fazy kryzysu kosztowego. Tendencja ta jest spójna z danymi Horecanet [2021] i PMR [2024] wskazującymi na szczególnie wysoką wrażliwość cenową młodszych konsumentów. W przeciwieństwie do okresu pandemii, gdy dominował lęk sanitarny, obecne zachowania badanych (głównie reprezentantów Pokolenia Z) są determinowane przez pragmatyzm ekonomiczny.

Zjawisku temu towarzyszy zidentyfikowany w badaniu „paradoks technologiczny”, polegający na istotnym rozdzwieku strategicznym. Podczas gdy 42% badanych przedsiębiorców planuje inwestycje w automatyzację i AI – zgodnie z postulatami Stecuły i Wolniaka [2022] dot. technologii jako katalizatora odbudowy – badani klienci podchodzą do cyfryzacji z rezerwą. Paradoks ten wynika z odmiennej percepcji wartości: dla przedsiębiorców automatyzacja oznacza redukcję kosztów, natomiast klienci nie dostrzegają w niej wartości dodatkowej. Umiarkowana ocena przydatności menu QR (3,5/5) oraz brak gotowości na dopłaty za innowacje sugerują, że w badanym segmencie rozwiązania cyfrowe stały się elementem podstawowego standardu obsługi, a nie dodatkową wartością, za którą konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej. Warto podkreślić, że dane Korinth [2021] odnosiły się do okresu pandemii, kiedy certyfikaty sanitarne stanowiły kluczowy czynnik wyboru; w warunkach postpandemicznych ich funkcja ograniczyła się do roli normy branżowej, a nie wyróżnika konkurencyjnego. Potwierdza to również analiza kanału delivery: korzystanie z platform takich jak Glovo czy Pyszne.pl stało się nawykiem ugruntowanym, wpisującym się w trwale zmienione wzorce stylu życia, jednak wybór ten pozostaje silnie skorelowany z ceną dostawy, co ponownie wskazuje na dominację czynnika kosztowego.

Analiza wykazała zatem występowanie głębokiej asymetrii oczekiwań. Przedsiębiorstwa koncentrują się na przetrwaniu poprzez cyfryzację i redukcję kosztów (w tym zatrudnienia – ok. 17% wskazań), podczas gdy konsumenci oczekują przede wszystkim obniżek cen. Konsekwencją tego zjawiska jest ryzyko spirali marżowej: firmy nie mogą w pełni przenieść rosnących kosztów operacyjnych na wrażliwego cenowo klienta, co w dłuższej perspektywie może zagrażać rentowności mniejszych podmiotów, które nie mogą wykorzystać efektu skali. Wyniki te są zgodne z raportami Horecanet [2023] potwierdzającymi trwałość nawyków konsumpcyjnych ukształtowanych w czasie pandemii. Asymetria ta może prowadzić do zjawiska strukturalnego osłabienia najmniejszych firm, co sygnalizują również analizy PMR [PMR 2024] oraz branżowe raporty z lat 2023–2024 [PIH 2025].

Wobec powyższego rekomenduje się przedsiębiorstwom wdrażanie modeli hybrydowych, łączących cyfryzację (dla obniżenia kosztów) z programami lojalnościowymi oferującymi wymierne korzyści cenowe. Z kolei polityka publiczna powinna uwzględniać fakt, że wysoki odsetek firm korzystających z pomocy (58%) świadczy o konieczności utrzymania instrumentów osłonowych w okresach wstrząsów makroekonomicznych. Dotyczy to szczególnie segmentu MŚP, który według badań branżowych charakteryzuje się ograniczoną odpornością kosztową.

Bibliografia

- Bianchi R.V., Milano C., 2024: Polycrisis and the metamorphosis of tourism capitalism, *Annals of Tourism Research* 104, 103731.
- BIG InfoMonitor, 2024: Sektor HoReCa wraca na prostą, ale wciąż ma ponad 2 mld zł zaległych długów, <https://media.big.pl/informacje-prasowe/856413/sektor-horeca-wraca-na-prosta-ale-wciaz-ma-ponad-2-mld-zl-zaleglych-dlugow> [dostęp: 20.06.2025].

- Eurostat, 2021: Impact of COVID-19 on the EU tourism industry. Luksemburg: Urząd Publikacji UE, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_impact_of_Covid-19_on_trips_of_Europeans [dostęp: 20.06.2025].
- Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2020: Działalność noclegowa w 2019 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/wykorzystanie-turystycznych-objektow-noclegowych-w-2019-roku,6,15.html> [dostęp: 20.06.2025].
- Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2023: Budżety gospodarstw domowych w 2022 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/budzety-gospodarstw-domowych-w-2022-roku,9,21.html> [dostęp: 20.06.2025].
- Gössling S., 2021: Technology, ICT and Tourism: From Big Data to the Big Picture, *Journal of Sustainable Tourism* 29(5), 849–858.
- Gössling S., Scott D., 2024: Tourism in the polycrisis: a Horizon 2050 paper, *Tourism Review* 80(1).
- Hao F., Xiao Q., Chon K., 2020: COVID-19 and China's Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management* 90, 102636.
- Horecanet 2021: Rynek Gastronomiczny w Polsce – Raport 2021, https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_gastronomiczny_w_polsce_raport_2021 [dostęp: 20.06.2025].
- Horecanet 2023: Rynek dostawców HoReCa w Polsce – Raport 2023, <https://www.horecanet.pl/wp-content/uploads/2023/02/Rynek-dostawcow-horeca-w-polsce-raport-2023.pdf> [dostęp: 20.06.2025].
- Korinth B., 2021: Implications of Covid-19 on tourism sector in Poland, *Tourism Recreation Research* 47(5–6), 636–640, <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1919416>
- NBP, 2023a: Sytuacja życiowa i ekonomiczna migrantów z Ukrainy w Polsce w 2023 roku, https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/01/raport_migranci_z-Ukrainy_2023.pdf [dostęp: 20.06.2025].
- NBP, 2023b: Raport o inflacji, <https://nbp.pl/polityka-pieniezna/raport-o-inflacji/> [dostęp: 20.06.2025].
- PARP, 2023: Środki z KPO wzmocnią sektor HoReCa, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86370:srodki-z-kpo-wzmocnia-sektor-horeca> [dostęp: 20.06.2025].
- PMR, 2024: Rynek HoReCa w Polsce 2024. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2024–2029, <https://pmmarketexperts.com/raport/rynek-horeca-w-polsce-aktualizacja-kwartalna/> [dostęp: 20.06.2025].
- Polska Izba Hotelarska (PIH), 2021: Rynek hotelarski w Polsce 2020–2021, Warszawa [publikacja drukowana].
- Polska Izba Hotelarska (PIH), 2022: Rynek hotelarski w Polsce – Raport 2022, https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_hotelarski_w_polsce_-_raport_2022 [dostęp: 20.06.2025].
- Polska Izba Hotelarska (PIH), 2025: Rynek dostawców HoReCa w Polsce – Raport 2025, https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_dostawc_w_horeca_w_polsce_-_raport_2025 [dostęp: 20.06.2025].
- Polska Organizacja Turystyczna (POT), 2023: Raport o ruchu turystycznym w Polsce 2023, Warszawa [publikacja drukowana].
- Poradnik Restauratora, 2023: GUS: W 2022 r. liczba placówek gastronomicznych wzrosła, <https://poradnikrestauratora.pl/artykuly/gus-liczba-placowek-gastronomicznych-wzrosla-w-2022-r/> [dostęp: 20.06.2025].

- PwC Polska, 2020: Skutki pandemii COVID-19 dla branży gastronomicznej, <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/skutki-pandemii-covid-19-dla-branzy-gastronomicznej.html> [dostęp: 20.06.2025].
- Stecula K., Wolniak R., 2022: Influence of COVID-19 Pandemic on Dissemination of Innovative E-Learning Tools in Higher Education in Poland. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8(2), 89.
- Wieczorek-Kosmala M., 2022: A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock, *Tourism Management* 88, 104396, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104396>