

## **Od dyrektora generalnego do operatora hotelu**

Tomasz Zgajewski, doświadczony hotelarz, przez lata pełnił funkcję dyrektora generalnego i prezesa zarządu Terminal Hotel we Wrocławiu. W maju tego roku postanowił zrobić krok w stronę niezależności, wydierżawiając obiekt, którym dotychczas zarządzał. W rozmowie opowiada o wyzwaniach, jakie wiązały się z przejściem hotelu, o zarządzaniu własnym biznesem oraz o planach rozwoju.

### **Jak zmieniło się Twoje podejście do zarządzania po wydierżawieniu hotelu na własne ramiona?**

W zasadzie, od strony codziennego zarządzania, wiele się nie zmieniło. Już wcześniej prowadziłem obiekt w dużej mierze samodzielnie. Jednak teraz, wszystkie problemy, które wcześniej rozwiązywałem wspólnie z właścicielem, muszę rozwiązywać sam. To codzienne, czasem prozaiczne wyzwania – np. różnice w podejściu do pracy między młodszą kadrą a doświadczonymi pracownikami. Generalnie, zajmuję się tymi samymi zadaniami co wcześniej, ale teraz pełna odpowiedzialność spoczywa na mnie.

### **Skąd się wziął pomysł na zmianę formuły współpracy i przejście hotelu jako operator?**

Decyzja dojrzała przez pewien czas. Właściciel hotelu postanowił mieć więcej spokoju, mniej angażując się w codzienne zarządzanie. Ja natomiast, po latach pracy w hotelarstwie, chciałem spróbować czegoś na własną rękę. Mówiłem o tym głośno już w czasie pandemii. Właściciel zaproponował mi wydierżawienie hotelu i uznałem, że to dobry moment na taki krok.

### **Jakie widzisz w tym największe korzyści, a jakie wyzwania?**

Największą korzyścią jest to, że teraz prowadzę biznes na własny rachunek. To inna perspektywa, gdy zysk i odpowiedzialność są w pełni moje. Z drugiej strony, codzienne ryzyko i problemy, jak zalania czy inne losowe wypadki, spadają tylko na mnie. Mimo to, w ogólnych zasadach prowadzenia biznesu wiele się nie zmieniło. Jeszcze kiedy pełniłem funkcję dyrektora generalnego, prowadziłem obiekt, jakby była to moja firma, więc zmiana statusu to po prostu formalizacja tego, co robiłem.

### **Jakie zmiany technologiczne musiałeś wprowadzić po przejściu hotelu jako operator?**

W zasadzie kontynuowałem pracę na systemach, które były wcześniej wdrożone. Proces przełączenia danych między spółkami był szybki i bezproblemowy. Całość formalnego przełączenia systemów zajęła około dwóch tygodni, ale sama operacja przełączenia się na nową spółkę trwała pół godziny. Wystarczyło wyłączyć system, zrobić kopię zapasową, a potem wszystko ruszyło na nowo, z minimalnymi przerwami. Z perspektywy gości hotelowych nie było żadnych zauważalnych zakłóceń, co było kluczowe.

Od lat korzystamy z systemu hotellion, który został wdrożony u nas jako jeden z pierwszych w Polsce. System okazał się bardzo intuicyjny, szczególnie dla młodszych pracowników. Program

ułatwia codzienną pracę, na przykład przy przydzielaniu pokoi. Z biegiem czasu coraz rzadziej musimy korzystać z pomocy technicznej, co świadczy o stabilności tego rozwiązania.

### **Czy w ciągu ostatnich pięciu miesięcy wprowadziłeś jakieś zmiany w hotelu?**

Na razie nie wprowadzałem większych zmian. Przepisałem prawie wszystkie umowy z poprzedniej spółki na nową, ale nie wprowadzałem nowych usług czy rozwiązań. Do końca roku zarządzam także spółką odpowiedzialną za gastronomię i eventy w hotelu, więc moje działania są podzielone na dwa obszary. Dopiero po nowym roku będę miał więcej czasu, aby skupić się wyłącznie na hotelu i wtedy prawdopodobnie pojawią się zmiany.

### **Jakie są Twoje wyniki za ostatnie pięć miesięcy od momentu przejęcia hotelu?**

Mimo trudnych warunków, hotel radzi sobie dobrze. Zyskałem na przykład kontrakt z wojskiem, które korzysta z naszych noclegów w związku z działaniami związanymi z usuwaniem skutków powodzi. Dzięki bliskości lotniska, często zdarza się, że goście, których loty zostały odwołane, zatrzymują się u nas. Nasze weekendy są praktycznie w pełni zapełnione, głównie ze względu na eventy, które organizujemy.

### **Planujesz rozwój działalności operatorskiej. Jakie obiekty Cię interesują?**

Interesują mnie obiekty trzy- lub czterogwiazdkowe, szczególnie we Wrocławiu lub w regionach turystycznych, takich jak Karpacz czy tereny Kotliny Kłodzkiej. Szukam obiektów z minimum 25 pokojami. Tego typu obiekty są wystarczająco duże, aby generować zyski, ale jednocześnie nie są trudne w zarządzaniu. Zdecydowanie preferuję formę długoterminowej dzierżawy, a nie zakup obiektu, ponieważ nie chcę wiązać się z kredytami.

### **Jak oceniasz obecny rynek hotelarski we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku?**

Jednym z największych wyzwań, które obserwuję, jest spadek liczby mniejszych konferencji, takich do 50 osób. Przed pandemią były one normą, teraz są rzadsze. Duże kongresy i sympozja nadal się odbywają, ale małe wydarzenia zanikły. Wspólnie z lokalnym Convention Bureau staramy się przyciągnąć więcej takich wydarzeń do Wrocławia. Sam Wrocław rozwija się turystycznie, co daje nadzieję na dalszy wzrost zainteresowania miastem. Infrastruktura, jak lotnisko i obwodnice, także wspiera ten rozwój.

### **Podsumowanie**

Tomasz Zgajewski, jako operator Hotelu Terminal, skupił się na płynnej kontynuacji zarządzania obiektem, wprowadzając tylko niezbędne zmiany technologiczne, które zapewniły stabilność operacyjną hotelu. Planuje rozwój swojej działalności operatorskiej, kierując się pragmatyzmem i realistycznym podejściem do rynku hotelarskiego. Z jego obserwacji wynika, że rynek Wrocławia nadal rozwija się dynamicznie, choć stoją przed nim wyzwania, takie jak spadek liczby mniejszych konferencji.