



**Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem  
turystycznym w warunkach pandemii**

**Zamawiający:**

Badania zrealizowane zostały na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej, w ramach projektu „Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyka”.

Badania współfinansowane są ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie umowy nr

**Miejsce i termin realizacji:**

Warszawa 2022

**Autor opracowania:**

**Instytut Turystyki Szkoły Głównej Turystyki i Hotelarstwa VISTULA**

dr Piotr Kociszewski

## Wstęp

Celem raportu jest identyfikacja kluczowych problemów związanych z funkcjonowaniem sektora turystyki i działających w nim przedsiębiorstw hotelarskich, gastronomicznych i biur podróży w warunkach pandemii oraz rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorców w celu minimalizacji negatywnych skutków. W ramach realizacji tak wyrażonego celu przyjęto kilka płaszczyzn działania:

- po pierwsze identyfikację problemów dotyczących przedsiębiorców, zarówno w skali makro – wspólnych dla całego sektora turystyki, jak i ujęciu mikro – specyficznych dla poszczególnych branż;
- po drugie, weryfikację jakie kompetencje kadry zarządzającej i pozostałej kadry odegrały kluczową rolę w pokonaniu pojawiających się wówczas problemów i barier;
- po trzecie, wskazanie luk kompetencyjnych kadry zarządzającej i pozostałej kadry wraz z propozycjami ich zniwelowania.

Z tak przyjętego złożonego sposobu realizacji celu wynikają konkretne pytania badawcze – znajdujące swoje odzwierciedlenie w końcowej strukturze raportu, w pierw dotyczące konkretnych kategorii problemów, następnie kompetencji kadry i pojawiających się w trakcie pandemii luk kompetencyjnych. Postawionym celom i pytaniom badawczym muszą odpowiadać właściwe metody badawcze i charakterystyczne dla nich techniki i narzędzia, takie jak:

- analiza treści – przede wszystkim aktów prawnych, komentarzy do nich i interpretacji, publikacji naukowych – np. książek, artykułów, dokumentów, stron internetowych – w tym głównie w poszukiwaniu wątków związanych z podstawowymi zagadnieniami i próbą właściwej konceptualizacji stosowanych pojęć;
- analiza istniejących danych statystycznych – o szerokim spektrum, pochodzących z różnych źródeł (polskich – głównie GUS i zagranicznych);
- w dalszej części w ramach realizowanego procesu badawczego wykorzystano metodę wywiadów pogłębionych, której założenia przedstawiono we właściwym rozdziale.

Należy również nadmienić, iż konstruktywną metodą, która znalazła zastosowanie w prowadzonym procesie badawczym, a finalnie przyczynia się do ubogacenia prezentowanych analiz o wątki praktyczne, była metoda obserwacyjna (Apanowicz, 2005), a dokładniej obserwacja uczestnicząca. W tym przypadku jest to realne uczestnictwo w funkcjonowaniu sektora turystyki w rzeczywistości pandemii COVID-19 w charakterze przedsiębiorcy turystycznego – właściciela biura podróży, mającego status organizatora turystyki, a także pilota i przewodnika. Jak zauważa J. Runge (2007, s. 21), istotą tej metody jest „nie tylko rejestracja jednostkowych faktów w otaczającej rzeczywistości, lecz także ich selekcja z punktu widzenia założonego celu badania”. Należy zatem podkreślić, że to osobiste doświadczenie powiązane z zupełnie innym algorytmem działania od marca 2020 r. niż we wcześniejszych latach, tj. masową potrzebą anulacji wyjazdów, procedowaniem zwrotów wpłaconych środków klientom, przy jednoczesnym ich odzyskiwaniu od kontrahentów różnego typu, pokazało bardzo mocno nowe obszary problemów, ale i właśnie luk kompetencyjnych w podejmowanych działaniach. Ponadto Autor będąc włączonym w prace różnych gremiów i organizacji branżowych, m.in. Polskiej Izby Turystyki, Turystycznej Organizacji Otwartej czy Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej miał możliwość jeszcze szerszego spojrzenia na nowe uwarunkowania funkcjonowania sektora turystyki w tym pandemicznym, turbulentnym otoczeniu.

Struktura opracowania odzwierciedla bezpośrednio ramy wskazane przez Zamawiającego, jak również odpowiada założonym na wstępie celom, a także przyjętemu schematowi procesu badawczego, finalnie składając się z pięciu rozdziałów merytorycznych, wstępu, podsumowania i rekomendacji oraz właściwych spisów. Na końcu poszczególnych podrozdziałów w formie syntetycznej przedstawiono konkluzje cząstkowe, które posłużyły do finalnej redakcji podsumowania oraz w ostatnim kroku określenia rekomendacji dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka. Najważniejsze treści zawarte w każdym z rozdziałów to zatem:

1. Kluczowe problemy związane z zarządzaniem w warunkach Pandemii przedsiębiorstwami turystycznymi: zarówno ogółem w całym sektorze, jak i w podziale na tworzące go branże – tj. branżę hotelarską, gastronomiczną i organizacji turystyki.
2. Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej i pozostałej kadry mającej znaczenie dla pokonania zidentyfikowanych barier.

3. Identyfikacja luk kompetencyjnych kadry kierowniczej i pozostałej kadry utrudniających pokonywania zidentyfikowanych problemów.
4. Propozycje usunięcia zidentyfikowanych luk kompetencyjnych.
5. Wnioski i rekomendacje dla Rad

## **1. Kluczowe problemy związane z zarządzaniem w warunkach pandemii przedsiębiorstwami turystycznymi**

### **1.1 Specyfika zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi oraz kontekst pandemii COVID-19 – konceptualizacja pojęć**

W niniejszym podrozdziale przyjęto za cel określenie ram dla dalszych rozważań, jak i zarysowanie szerszego kontekstu w ogóle specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i zarządzania nimi, także w odniesieniu do różnego typu uwarunkowań, również o charakterze nieprzewidywalnym – jak tytułowa pandemia COVID-19.

Na wstępie należy sięgnąć do fundamentalnego założenia w badaniach naukowych związanych z turystyką, tj. świadomej identyfikacji jej istoty i opisujących ją atrybutów – tj. faktu, że „jest zjawiskiem złożonym i wieloaspektowym, o istotnej dynamice zmian, a także mającym niebagatelne znaczenie praktyczne” (Bosiacki, 2013, s. 42). Odnosząc się następnie do wspomnianej powyżej „dynamiki zmian” warto przywołać wykładnię P. Druckera, który w latach 90, dokonując krytycznej rewizji swoich wcześniejszych działań naukowych stwierdził, że ówczesna gospodarka weszła „w fazę turbulencji, którą cechuje brak przewidywalności kierunku rozwoju” (Drucker, 1995, s.10). Z perspektywy czasu można dzisiaj wskazać, że zdefiniowana przez Druckera „turbulentność” stała się na przełomie tysiącleci „jedną z najbardziej charakterystycznych cech procesu gospodarowania, stawiając współczesne przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań i niewiadomych” (Wściubiak, 2014, s. 48).

Istotnym jednak aspektem wydaje się identyfikacja charakteru zmian, tj. dostrzeżenia ich tempa – swoistej „kompresji czasu” (por. Wściubiak, 2014, s. 49) oraz siły i wielostronności interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (por. Sudoł, 2006, s. 63), które korzystając z podejścia systemowego można również interpretować wielowymiarowo, wskazując na różne grupy czynników.

W ostatnich dziesięcioleciach występowanie kryzysów w turystyce jak zauważa P. Laskowicz (2021, s. 175) „nie jest zjawiskiem nowym (...) a przekazy medialne pełne są doniesień o mniej lub bardziej znanych przykładach negatywnych wydarzeń, takich jak ataki terrorystyczne, klęski żywiołowe, niestabilność polityczna, działania wojenne, recesja gospodarcza, niebezpieczeństwo biologiczne, zagrożenia chorobami oraz wiele innych – zagrażających w różnym stopniu”. Niezależnie od źródła każdego z negatywnych wydarzeń jego mechanizm wywołuje daleko idące implikacje, wpraw w wymiarze lokalnym – na dotknięte kryzysem miejsca docelowe (m.in. przede wszystkim z perspektywy społecznej i ekonomicznej), lecz wraz ze skalą rozwoju – wręcz może oddziaływać w wymiarze globalnym, wpływając na cały system gospodarki światowej i różnego charakteru powiązania biznesowe.

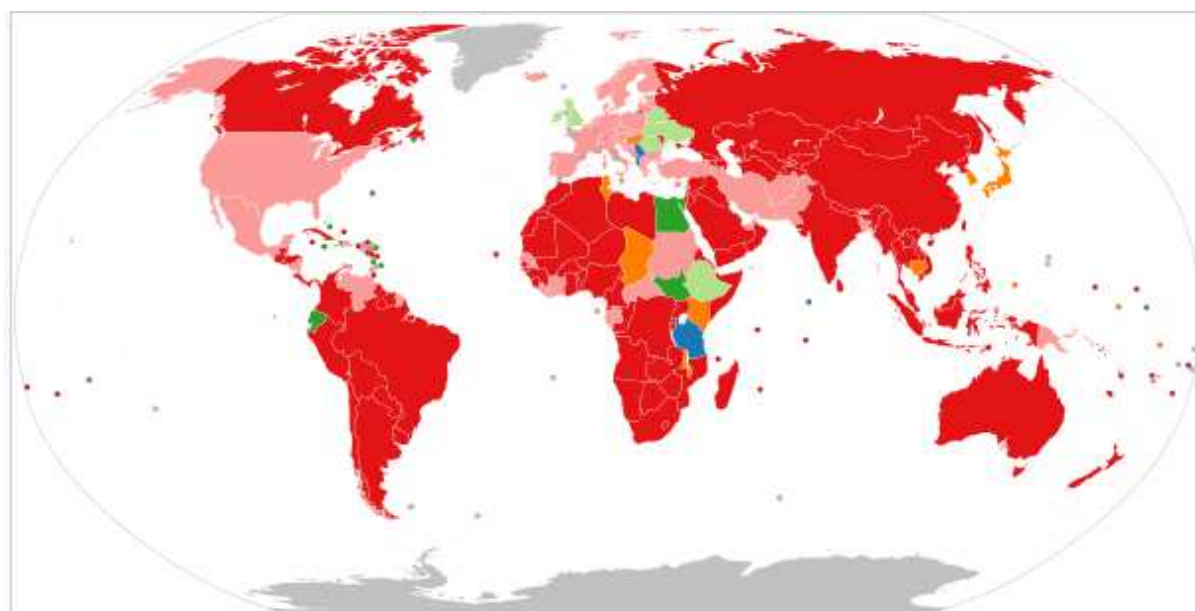
Warto również dodać, że pomimo, iż w ciągu ostatnich 40 lat świat doświadczył wielu poważnych epidemii, to na ich tle pandemia COVID-19 jest niestety postrzegana jako najbardziej dotkliwa, bowiem wcześniej żadna z chorób i wynikające z niej następstwa nie miały tak negatywnych implikacji dla światowej gospodarki oraz nie cechowały się tak dużą możliwością rozprzestrzeniania wirusa „na kilka dni przed wystąpieniem objawów lub nawet całkowicie bezobjawowo w całym stadium zakażenia” (Bai i in. 2020, s. 1406 za: Laskowicz 2021, s. 175).

Podkreślić należy, że pod pojęciem pandemii COVID-19 Autor rozumie [pandemie](#) zakaźnej choroby [COVID-19](#) wywoływanej przez [koronawirusa](#) SARS-COV2, która rozpoczęła się jako [epidemia](#) 17 listopada 2019 w mieście [Wuhan](#), w prowincji [Hubei](#), w środkowych [Chinach](#), a 11 marca 2020 została uznana przez [Światową Organizację Zdrowia](#) (WHO) za pandemię globalną.

Warto nadmienić, przywołując liczby zebrane w różnych raportach (m.in. Europejskiego Centrum ds. Zapobiegania i Kontroli Chorób [ecdc.europa.eu](#)), że w szczycie wybuchu pandemii wiosną 2020 r. w 177 państwach na poziomie krajowym lub lokalnym zamknięto szkoły i uniwersytety. Z kolei z perspektywy sektora turystycznego należy sięgnąć do danych UN WTO, zgodnie z którymi do 6 kwietnia 2020 r. 209 państw i terytoriów (96% wszystkich zbadanych) wprowadziło ograniczenia dla podróżnych, w tym wszystkie

z [Afryki](#), [Azji](#), [Oceanii](#) i [Bliskiego Wschodu](#). Na całkowite lub częściowe zamknięcie granic zdecydowało się 90 krajów. Ponadto, 44 wprowadziły ograniczenia dla osób przybywających z wybranych regionów. W ciągu następnego kilku tygodni, do 27 kwietnia, pozostałe 4% terytoriów również ustanowiło pewne restrykcje dotyczące ruchu transgranicznego. Spośród wszystkich 217 zbadanych regionów, 156 miało całkowicie zamknięte granice (z wyjątkami np. dla obywateli i rezydentów). Oprócz tego, 26 jurysdykcji było objętych zakazem lotów międzynarodowych.

Skalę ograniczeń podróży międzynarodowych w okresie wakacyjnym, dokładnie w lipcu 2020 r. w czytelny sposób zilustrowano za pomocą poniższej mapy, prezentującej różne typy ograniczeń w skali poszczególnych kontynentów i krajów globu (ryc. 1).



Ograniczenia w podróżach międzynarodowych w okresie wakacyjnym (lipiec 2020)

- Całkowicie zamknięte granice
- Częściowo zamknięte granice
- Do wjazdu wymagane jest zaświadczenie medyczne
- Wjeżdżający muszą poddać się kwarantannie
- Brak ograniczeń
- Inne ograniczenia
- Brak danych

Rycina 1. Różne kategorie i poziomy ograniczeń w podróżach międzynarodowych w trakcie pandemii COVID-19 wg stanu na lipiec 2020

Źródło: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-07/200730-travel-restrictions.pdf> (10.10.2022)

Warto zaznaczyć jeszcze jedną kluczową różnicę, tj. w przypadkach wielu kryzysów (oczywiście nie wszystkich), ale biorąc pod uwagę pewną powtarzalność itp. udało się wypracować strategie zapobiegające kryzysom oraz działania łagodzące. W żaden sposób takiego założenia nie było można odnieść do pandemii COVID-19, bowiem kryzys rozpoczęty przez nią niósł ze sobą atrybuty swoistej inności i wyjątkowości. Autorzy zagraniczni (Dolnicar, Zare 2020 za Laskowicz 2021, s. 177) u jego początku w 2020 r. wskazywali na trzy kluczowe kwestie (opisane z tamtej perspektywy):

1. Spadek liczby odbywanych podróży, działalności turystycznej i hotelarskiej nastąpił bez wyjątku na całym świecie.
2. Załamanie gospodarcze było zdecydowanie bardziej drastyczne niż wszystkie poprzednie.
3. Trwający kryzys może doprowadzić do fundamentalnych zmian w wielu segmentach turystycznych.

Pandemia COVID-19, a wręcz jej początek i dynamiczne rozprzestrzenianie się wirusa, skutkujące globalnym zamknięciem wielu branż na wiele miesięcy, w tym ograniczeniem możliwości podróżowania pokazało, że globalny system turystyki przeszedł z rozwijającej się dynamicznie w poprzednich latach turystyki masowej do rzeczywistości, w której działalność turystyczna została ograniczona praktycznie do minimum. Piotr Zmyślony wskazywał wręcz, że „Koronawirus uświadomił nam wszystkim, że turystyka jest dla nas dobrem rzadkim i wcale nie musi być w przyszłości tak, że będziemy mogli zawsze podróżować bez ograniczeń. Możliwe, że to symboliczny koniec ery masowej turystyki” (Mikos von Rohrscheidt, Plichta 2020, s. 176).

Po dotychczasowym wprowadzeniu w specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym przy uwzględnieniu kluczowych turbulencji zewnętrznych, w tym pandemii COVID-19, warto skupić się na wewnętrznej strukturze, a szczególnie znaczeniu kapitału



ludzkiego. Definiuje się go jako ogół specyficznych cech oraz właściwości ucieleśnionych w pracownikach, czyli ich wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację. Wymienione cechy pracownika mają określoną wartość i stanowią podstawę przyszłych dochodów zarówno dla samego pracownika, który jest właścicielem tego kapitału, jak i dla przedsiębiorstwa, które z kolei korzysta z niego na określonych warunkach. Kapitał ludzki to także kreatywność, otwartość i innowacyjność wszystkich członków organizacji (przedsiębiorstwa) oraz stopień ich wewnętrznego umotywowania i umiejętność reagowania na wprowadzane zmiany.

Ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące w sferze społecznej i gospodarczej, a w konsekwencji na rynku turystycznym, w tym przedstawione już dotychczas najbardziej aktualne uwarunkowania z perspektywy ostatnich lat, przedsiębiorstwa tego sektora chcąc sprostać potrzebom turystów, oczekują od pracowników wiedzy, umiejętności i kompetencji, które pozwolą na tworzenie innowacyjnych produktów i zapewnią odpowiednią pozycję przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Zbudowanie kompetentnego zespołu może odbywać się poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników albo poprzez szkolenie prowadzone samodzielnie lub przez zewnętrzne podmioty szkoleniowe, które będą wzmacniać i rozwijać zarówno kwalifikacje zawodowe, jak i kompetencje.

Właściwe rozumienie obu powyższych pojęć przedstawiają m.in. B. Alejziak (2017), podkreślając po pierwsze, że „kwalifikacje zawodowe pracownika to przede wszystkim wiedza teoretyczna związana z wykształceniem zawodowym, umiejętności praktyczne wynikające ze stażu pracy oraz specyficzne cechy indywidualne – nieodzowne lub przydatne w wykonywaniu danego zawodu”. W analizie poziomu kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględnia się najczęściej dwa kryteria: wykształcenie i staż pracy. Natomiast jako kompetencje B. Alejziak proponuje rozumieć „zdolności zawodowe pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy, wartości, uzdolnienia i predyspozycje), gotowość pracownika do działania w danych, często zmieniających się warunkach oraz zdolność przystosowania się do nich”. Kompetencje pracownicze to potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników jednostki, cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem oraz w sposób godny naśladowania realizować swoje działania. Warto dodać, że kompetencje nabywane są i kształtowane w toku kształcenia nieformalnego, tj. autoedukacji, w trakcie tzw. „treningu społecznego” oraz w toku kształcenia formalnego.

## 1.2 Kluczowe problemy związane z funkcjonowaniem sektora turystyki w pandemii COVID-19 – spojrzenie całościowe

Po zaprezentowanej w poprzednim podrozdziale konceptualizacji oraz określeniu ram dla dalszych rozważań, warto przejść do właściwej identyfikacji problemów i wynikających z nich wyzwań związanych z pandemią COVID-19. W pierwszej kolejności przedstawione zostanie ogólne spojrzenie na sektor turystyki w ogóle, aby następnie – w kolejnych podrozdziałach skupić się ujęciu szczegółowym z perspektywy branż: hotelarskiej, gastronomicznej oraz organizacji turystyki. Należy dodać, że na poziomie spojrzenia ogólnego wykorzystano przede wszystkim dane wtórne, tj. powstające już od wiosny 2020 r. opracowania i artykuły naukowe, podejmujące szerokie spektrum pandemicznych problemów związanych z funkcjonowaniem sektora turystyki z różnych perspektyw.

Ciekawym źródłem informacji, identyfikującym przewidywania – z perspektywy 2020 r. dotyczące dalszego możliwego wpływu pandemii na sektor turystyki, a także na aktualną skalę problemów są wypowiedzi ekspertów, w ramach Gnieźnieńskiego Forum Turystyki Kulturowej, opublikowane wiosną 2020 r. w odpowiedzi na postawione pytanie „Turystyka w czasach zarazy. Jak współczesne epidemie zmieniają turystykę kulturową?” (Mikos von Rohrscheidt, Plichta 2020). Mimo, że samo pytanie ze względu na zakres merytoryczny czasopisma „Turystyka Kulturowa” zostało zawężone celowo do tego segmentu to należy założyć, że udzielane odpowiedzi miały charakter zdecydowanie uniwersalny, odnosząc się w ogóle do całokształtu turystyki i funkcjonujących w jej ramach różnego typu przedsiębiorstw. W tym miejscu z całego toku dyskusji, obejmującej prawie 10 wypowiedzi badawczych reprezentujących różne dyscypliny, warto przywołać stanowisko A. Mikosa von Rohrscheidta (dalej także: AMvR), który w sposób punktowy przedstawił wówczas swoje spojrzenie na najbardziej istotne problemy i wyzwania związane z pandemią<sup>1</sup>. Wśród kluczowych zagadnień wymienił następujące możliwe skutki epidemii oraz nowe obszary badawcze:

1. Regulacje bezpieczeństwa i polityki zdrowotnej ze strony władz na rynkach emisyjnych i w obszarach docelowych przedsięwzięć turystycznych – co ważne w momencie ich

---

<sup>1</sup> Zacytowano dokładne brzmienie nagłówków poszczególnych punktów, a pozostała część – każdorazowo po myślniku stanowi syntezę dalszego spojrzenia AMvR, w niektórych przypadkach wzbogaconą o komentarz piszącego te słowa.

wprowadzania nie było wiadomo, jaki będzie ich horyzont czasowy. Mikos von Rohrscheidt wskazywał słusznie, że „wiele z nich będzie obowiązywało przez dłuższy czas, skutecznie blokując ruch turystów, uniemożliwiając funkcjonowanie atrakcji, lokalnych usługodawców, organizacji turystycznych i oferentów wypraw oraz wywołując zagrożenie upadłością licznych podmiotów sektora turystycznego lub utratą miejsc pracy albo całkowitego dochodu przez zatrudnionych w nim, w tym osoby samozatrudnione. Nawet w sytuacji częściowego odmrożenia swobody przemieszczeń i otwarcia atrakcji oraz uruchomienia usług w niektórych krajach, dalsze utrzymywanie tych sankcji w innych będzie skutecznie hamowało powrót do normalności w turystyce międzynarodowej”.

2. Postawy ludności w tym aktywnych interesariuszy turystyki w obszarach docelowych – od dużego oporu i wręcz oskarżenia turystów za odpowiedzialnych za transmisję wirusa, po finalnie ponowną akceptację dla organizatorów różnych form turystyki i samych jej uczestników, szczególnie z perspektywy miejsc uzależnionych gospodarczo od turystyki w dużym stopniu.
3. Fala upadłości lub wygaszania działalności biur podróży – przewidywania Mikosa von Rohrscheidta były wówczas różne, w zależności od rodzaju podmiotu i charakteru prowadzonej działalności. Cytowany Autor zdecydowanie porównywał dużych touroperatorów turystyki rekreacyjnej i większe ryzyko dotyczące ich funkcjonowania, w tym braku lojalności i elastyczności klientów z o wiele mniejszą skalą sektora wyspecjalizowanych organizatorów turystyki kulturowej i specyfiką podejmowanych przez nich przedsięwzięć (m.in. mniejszą częstotliwością wycieczek, mniejszą liczebnością grup, innym wolumenem i mechanizmem zamówień obszarach docelowych, tj. nie na wielką skalę wraz z przedpłatami).
4. Bankructwo restauracji, kawiarni, barów i innych lokali gastronomicznych lub rezygnacja z ich prowadzenia przez właścicieli – na który w opinii AMvR składają się różne scenariusze, uwzględniające np. specyfikę miejsca. Autor uważa bowiem, że „w niektórych miejscach będzie ono spowodowane drastycznymi restrykcjami w czasie trwania pandemii przy jednoczesnym słabym wsparciu dla przedsiębiorców tego sektora (to wydaje się grozić Polsce), w innych – niemożnością utrzymania lokalu i opłacania pracowników spowodowaną długotrwałym brakiem konsumentów-turystów, którzy dotąd stanowili dominujący odsetek klientów. Taki los będzie udziałem wielu lokali w miastach i regionach, gdzie turystyka generuje większość usług w tym sektorze

a szczególnie tam, gdzie jednocześnie dochody ludności miejscowej są za niskie, by korzystać z tych usług lub gdzie w społeczeństwie częste chodzenie do restauracji i w ogóle jedzenie poza domem nie jest powszechnym zwyczajem”.

5. Zamknięcie hoteli i innych zakładów noclegowych – znów zróżnicowane w zależności od rodzaju, wielkości, lokalizacji i segmentów obsługiwanych klientów. AMvR wskazuje (z perspektywy początku pandemii), że „Najbardziej odporne okażą się zapewne prywatne, małe pensjonaty, zakłady agroturystyczne i pokoje gościnne, których właściciele w czasach pandemii skoncentrują się na innej działalności, a zaraz po jej ustaniu zechcą odtworzyć turystyczne źródło swoich przychodów”.
6. Drastyczne spadki przychodów samorządów w obszarach docelowych – szczególnie kluczowe tam, gdzie przed pandemią turystyka stanowiła poważne źródło dochodów tj. 10-20%. AMvR przewiduje następujący charakter zależności, tj. „O ile w zamożniejszych krajach mogą one zapewne liczyć na silne i szybkie wsparcie rządów centralnych, to w krajach uboższych (oraz źle rządzonych) może to poskutkować wieloletnim kryzysem, exodusem znacznej grupy mieszkańców i wycofaniem się przedsiębiorców. Duże miasta, posiadające inne sektory gospodarki, poradzą sobie szybciej. Z drugiej strony zapewne w takich miejscach (przypomnijmy Barcelonę, ale także Pragę i Kraków), jak wspomniałem wyżej, na dłuższy czas obniży się poziom konsumpcji turystyki miejskiej, będący reakcją na zjawisko overtourismu i turystycznej gentryfikacji historycznych dzielnic”.
7. Zmiany popytowe – które według AMvR – w obliczu stopniowego ustawiania pandemii i luzowania obostrzeń będą nabierały nowego charakteru, m.in. zwiększania się popytu na wyjazdy wewnętrzne – w skali kraju, czasem tylko regionu w przeciwieństwie do wyjazdów zagranicznych. Będzie tak dlatego, że wielu turystów uzna wyjazd lotniczy, drogą morską, koleją czy autokarem (a te w sumie stanowią większość form podróży do obszarów docelowych za granicą) za potencjalne ryzyko zakażenia wynikającego z grupowania się ludzi na dłuższy czas, a dodatkowo – w sytuacji mniejszej wiedzy o rzeczywistej sytuacji epidemiologicznej w innym kraju, nieznajomości warunków dostępu do usług służby zdrowia i ich poziomu oraz niepewności ich uzyskania jako cudzoziemcy – jeśli już zdecydują się oni na wyjazd wakacyjny / urlopowy, to zrealizują go we własnym kraju. To pozwoli do pewnego stopnia „odbić się od dna” (czyli od zera świadczeń i przychodu w momencie zamknięcia) oferentom krajowego sektora

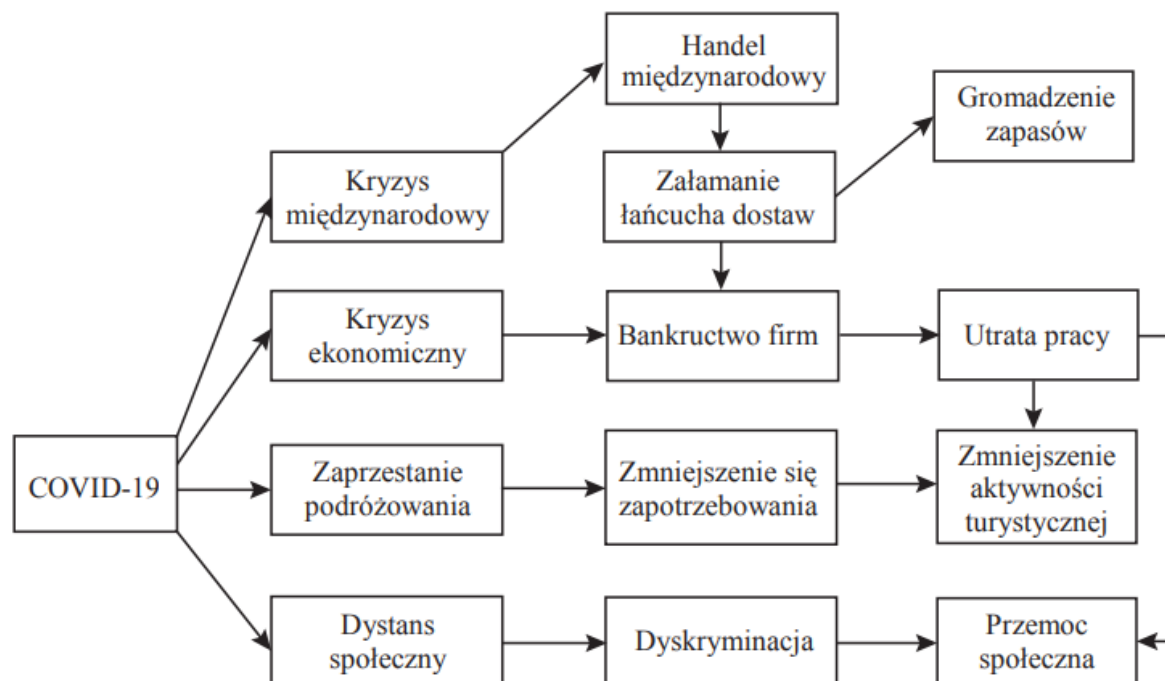
noclegowego i gastronomii, działającym w formule komercyjnej obiektom – atrakcjom turystyki kulturowej, a po części także lokalnym przewodnikom i pilotom wycieczek.

8. Zmiany w postawach i zachowaniach konsumpcyjnych turystów – kształtowanych dotąd przez różne grupy czynników (m.in. indywidualnych, ekonomicznych czy wreszcie motywacyjnych). W tym miejscu raczej pojawia się wątpliwość – jakie grupy uwarunkowań będą kształtowały decyzje zakupowe, a tym samym właściwy popyt? W tym kontekście słusznie domniemywa AMvR, iż kluczowe mogą okazać się np. relacje medialne, obraz destynacji i stosowanych narzędzi promocji, relacje innych turystów czy wreszcie stopień zabezpieczenia danej oferty właściwym ubezpieczeniem. Warto również zidentyfikować kolejną wątpliwość, tj. w jakim stopniu zachowania dotychczasowych turystów kulturowych będą ewoluowały w kierunku zarzucenia częstych i dalekich wyjazdów na rzecz wirtualnej turystyki odbywanej we własnych mieszkaniach za pomocą Internetu i coraz bardziej interaktywnej telewizji
9. Zmiany w strategiach i organizacji oferty ze strony zarządców produktów turystycznych i niektórych usług – w ramach których AMvR przewiduje trzy scenariusze działań:
  - a. Po pierwsze – działania zmierzające do ograniczenia własnych strat, w obliczu spadającego popytu – m.in. zwalnianie części pracowników, których organizacja nie może dalej opłacać, odstąpienie od zespołowej pracy w biurach i atrakcjach oraz zamykanie fizycznego dostępu klientów do nich ze względu na zakazy (co już się dzieje), a w średniookresowej perspektywie rezygnacja z propozycji nadal zablokowanych bezpośrednio przez stan epidemii panujący w obszarach docelowych i pośrednio przez środki jej zwalczania (jak zamknięcie hoteli, odwoływanie połączeń, zakaz organizacji eventów itd.). Bolesna (także w Polsce) nauczka 2020 roku, kiedy pracodawcy sektora turystycznego nagle znaleźli się pod przysłowiową ścianą i bez pomocy, spowoduje znaczne przyspieszenie wprowadzania zautomatyzowanych i nie wymagających ludzkiego personelu procesów zarządczych. Należy się tego spodziewać w obsłudze konsultacji klientów i sprzedaży produktów, np. wirtualni rozmówcy – boty w funkcji informatorów w biurach podróży i portalach turystycznych, realizujące procesy rezerwacji usług i całych wypraw platformy zarządcze dla szlaków kulturowych i lokalnych pakietów, planery turystyczne dla obszarów, miast i szlaków czy aplikacje zaopatrzone w warstwę rezerwacji usług i płatności, bezosobowa obsługa przynajmniej części atrakcji, np. ekspozycje 24/7 otwierane za pomocą karty płatniczej lub

- zamówionego elektronicznego kodu i monitorowane kamerami oraz usługi noclegowe, np. bezobsługowe schroniska, hostele i mieszkania w krótkoterminowym wynajmie udostępniane w taki sam sposób.
- b. Po drugie – po częściowym otwarciu atrakcji, usług i transferów – wprowadzenie nowej kategorii oferty „postpandemicznej”, dostępnej być może tylko w ograniczonych przedziałach czasowych tzw. okien wakacyjnych – w ramach której, m.in. trendem stanie się zachęcanie turystów z własnego kraju do korzystania z krajowych ofert, a lokalnych mieszkańców – do odwiedzania miejscowych i pobliskich atrakcji
  - c. Po trzecie – po szerszym uruchomieniu usług i możliwości podróży – częściowa zmiana struktury oferty, a także popytu na nią poprzez identyfikację być może nowych segmentów klientów i nowych kategorii działań ze strony organizatorów.
10. Zmiany w kierunkach i polach badań nad turystyką oraz dyskusji jej badaczy – czego wyrazem z perspektywy minionego czasu od rozpoczęcia pandemii (ponad 1,5 roku) jest m.in. niniejszy raport, jak i wiele innych już dotąd powstałych opracowań, prezentujących różne konteksty tej wielowątkowej, pandemicznej rzeczywistości towarzyszącej nam w każdym obszarze życia.

W czytelny sposób możliwy wpływ pandemii COVID-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa prezentuje K. Stojczew (z perspektywy 2021 r.), wyróżniając kilka możliwych kategorii skutków oraz implikacji, a następnie wynikające z nich dalsze konsekwencje. Autorka podkreśla złożoność swojej koncepcji, zaznaczając, że „problemy branży turystycznej nie są spowodowane jedynie bezpośrednio zakazem podróżowania, wpływa na nie również konieczność utrzymywania dystansu społecznego, a także zmiana statusu ekonomicznego przez utratę pracy, która przyczynia się do zaprzestania aktywności turystycznej z powodu braku funduszy przeznaczonych na ten cel. Ponadto warto podkreślić, iż zaprzestanie podróżowania może bezpośrednio przyczynić się do zmiany preferencji i zapotrzebowania potencjalnych turystów na podróże. Warto zatem podkreślić, że negatywne efekty rozprzestrzeniania się koronawirusa funkcjonują jako system naczyń połączonych i w efekcie oddziałują na wiele aspektów życia codziennego (por. ryc.2) , w skrajnych przypadkach zaś mogą powodować pogłębianie się takich negatywnych zjawisk społecznych, jak dyskryminacja czy przemoc” (Stojczew 2021, s. 167-168).

Rycina 2. Wpływ COVID-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa



Źródło: Stojczew 2021, s. 167.

Skalę problemów dla przedsiębiorstw z branży turystycznej ilustrują także dane pochodzące z jednego z pierwszych globalnych raportów „COVID-19 and Transforming Tourism”, opublikowanego w sierpniu 2020 r. przez Organizację Narodów Zjednoczonych, przy wykorzystaniu ówczesnych danych Światowej Organizacji Turystyki. Już wtedy zestawiono ze sobą dotychczasowy obraz turystyki, sprzed wiosny 2020 r. z obrazem sektora po pandemii COVID-19, określając jej wpływ jako „bezprecedensowy i niezrównany”.

Tabela 1. Porównanie obrazu sektora turystyki sprzed pandemii i w trakcie / po pandemii na podstawie spojrzenia ONZ i UNWTO

DOTYCHCZASOWY OBRAZ TURYSTYKI SPRZED WIOSNY 2020 R.	OBRAZ SEKTORA PO PANDEMII COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> <li>Turystyka jest jednym z głównych sektorów gospodarki na świecie. Jest trzecią co do wielkości dziedziną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turystyka jest jednym z sektorów najbardziej dotkniętych pandemią COVID-19. Jest to kryzys na</li> </ul>

<p>eksportu (po paliwach i chemikaliach), a w 2019 r. stanowiła 7% światowego handlu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W ostatnim dziesięcioleciu we wszystkich regionach świata odnotowano solidny wzrost liczby międzynarodowych turystów - w 2019 r. liczba ta osiągnęła 1,5 mld osób. Około 9 mld ludzi podróżowało po swoich krajach. Sytuacja ta zmieniła się gwałtownie z początkiem 2020 roku.</li> <li>• Na całym świecie branża turystyczna generowała co 10. miejsce pracy i zapewnia środki do życia wielu milionom ludzi zarówno w krajach rozwijających się, jak i rozwiniętych. W samej Europie turystyka zapewniała 27 milionów miejsc pracy i wspiera miliony przedsiębiorstw. W niektórych małych rozwijających się państwach wyspiarskich (Small Island Developing States - SIDS) turystyka stanowiła aż 80% ogólnej wartości eksportu. Ma ona również istotny udział w gospodarkach krajowych - na przykład Niemcy (3,9%), Francja (7,4%) czy Hiszpania (11,8%).</li> </ul>	<p>bezprecedensową skalę, który dotknął cały turystyczny łańcuch wartości.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W 2020 r. liczba turystów zagranicznych mogła spaść o 58–78%, co zagrażało aż 100 mln miejsc pracy w turystyce. Szczególnie narażony był mały biznes, który odpowiada za 80% globalnej turystyki.</li> <li>• W 2020 r. wydatki turystów mogły spaść od 910 do 1,2 bln USD.</li> <li>• Ten ogromny szok w turystyce międzynarodowej i krajowej wpłynie na inne sektory, co może doprowadzić do zmniejszenia globalnego PKB o 1,5% - 2,8%.</li> <li>• W grupie najwyższego ryzyka znajdują się kobiety i młodzi ludzie (15-24 lat), grupy o najsilniejszej reprezentacji w tym sektorze oraz pracownicy gospodarki nieformalnej.</li> <li>• Każdy kraj odczuje skutki kryzysu. Kraje, które najbardziej polegają na turystyce pod względem zatrudnienia i wzrostu gospodarczego zostaną najbardziej dotknięte. Ponadto małe rozwijające się państwa wyspiarskie (SIDS) i kraje najstabilniej rozwinięte (Least Developed Countries - LDC) w każdym regionie świata pozostają również najmniej przygotowane na szok. Przewidywano się, że w 2020 r. globalne przepływy BIZ spadną nawet o 40%. Jednocześnie kraje rozwinięte</li> </ul>
---	--



	również odczują skutki spadku.
--	--------------------------------

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu ONZ (2020).*

Wskazywano nie tylko na skutki w ujęciu ekonomicznym, lecz również na konsekwencje dla ochrony planety, powiązane z łagodzeniem wpływu na przyrodę i kulturę oraz powiązane z nimi dziedzictwo. W raporcie ONZ z sierpnia 2020 r. podkreślano, że:

- Nagły spadek popytu na turystykę powoduje spadek finansowania działań chroniących przyrodę. 7% światowej turystyki dotyczy turystyki związanej z dziką przyrodą - ten segment odnotowuje trzy procentowy wzrost rocznie.
- Taka sytuacja zagroziła miejscom pracy w społecznościach skupionych wokół chronionych siedlisk. Doprowadziło to do wzrostu kłusownictwa, grabieży i konsumpcji mięsa dzikich zwierząt.
- Dla małych rozwijających się państw wyspiarskich (SIDS) i krajów najłabiej rozwiniętych (LDC) wpływ upadku turystyki na zasoby naturalne ma szczególne znaczenie. W wielu krajach afrykańskich, turystyka związana z dziką przyrodą stanowi prawie 80% wszystkich podróży, a w wielu państwach SIDS, dochody z turystyki finansowały również ochronę środowiska morskiego.
- 90% krajów zamknęło obiekty wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, co wiąże się z konsekwencjami społeczno-gospodarczymi dla społeczności polegających na turystyce. Ponadto w czasie kryzysu zostało zamkniętych 90% muzeów, a 13% z nich może nigdy nie zostać ponownie otwarte.

Jednak Autorzy raportu nie zatrzymali się tylko na przedstawieniu aktualnego – wówczas katastroficznego obrazu, ale patrząc w sposób konstruktywny – starali się wskazać pięć priorytetów, kluczowych przy ponownym uruchomieniu turystyki. Wymieniono wówczas następujące postulaty:

1. Złagodzenie skutków społeczno-gospodarczych dotyczących źródeł utrzymania, w szczególności dotyczących zatrudnienia kobiet i bezpieczeństwa ekonomicznego.
2. Zwiększenie konkurencyjności i budowanie odporności, w tym poprzez dywersyfikację, w miarę możliwości poprzez promowanie turystyki krajowej i regionalnej oraz

- wprowadzanie sprzyjającego otoczenia biznesowego dla małych i średniej wielkości przedsiębiorstw.
3. Wspieranie innowacji i cyfrowej transformacji branży turystycznej, w tym promowanie innowacji i inwestycji w rozwijanie umiejętności cyfrowych, w szczególności pracowników czasowo pozostających bez pracy i osób poszukujących pracy.
  4. Wspieranie zrównoważonego rozwoju i ekologicznego wzrostu gospodarczego ułatwiającego przejście na odporną, konkurencyjną, wydajną i neutralną pod względem emisji dwutlenku węgla turystykę.
  5. Zapewnienie koordynacji i zawieranie partnerstw dla ponownego uruchomienia i przekształcenia turystyki, tak by wspierały one osiągnięcie celów Zrównoważonego Rozwoju i stawiały ludzi na pierwszym miejscu podczas odbudowy gospodarki oraz współpracowały ze sobą na rzecz złagodzenia i zniesienia ograniczeń w podróżowaniu w odpowiedzialny i skoordynowany sposób.

Interesujący pogląd na temat specyfiki funkcjonowania biznesu w warunkach COVID-19 przedstawili W. Olejniczak i K. Brodzikowska (2021), odnosząc się do stosunkowo rzadko spotykanego w literaturze przedmiotu określenia „działań logistycznych” w przedsiębiorstwach turystycznych i zachodzących w tym zakresie zmian na skutek pandemii. Za Wiktorowską-Jasik (2010) przywołane Autorki rozumieją te działania logistyczne w turystyce, jako „proces koordynacji wszystkich czynności niematerialnych, które muszą zostać przeprowadzone, aby zapewnić efektywny kosztowo sposób wykonania usługi, a przede wszystkim zgodny z wymaganiami i oczekiwaniami klienta”. System logistyczny przedsiębiorstwa turystycznego z kolei zbudowany jest z czterech podsystemów – tj. logistyki zaopatrzenia (np. tworzony przez dostawców usług gastronomicznych lub hotelarskich), logistyki produkcji (np. świadczenie właściwych usług i tworzenie pakietów organizatorów turystyki), logistyki dystrybucji (m.in. stosowane kanały sprzedaży i narzędzia marketingowe), logistyki zwrotów (m.in. w wymiarze odbioru odpadów i surowców).

Biorąc zatem pod uwagę ten logistyczny punkt widzenia należy podkreślić, że pandemia COVID-19 od samego początku, tj. wiosny 2020 r. mocno zaburzyła przede wszystkim łańcuchy dostaw, wywołując określone rodzaje ryzyka, m.in. potencjalne zakłócenia dostaw materiałów i surowców, a także usług, ich zaniżonej jakości, zmiany cen i warunków dostaw,

wewnętrzne problemy dostawców, ograniczenia zdolności produkcyjnych i logistycznych, ale również zakłócenia powstałe ze względów politycznych (Johnson 2001 za: Olejniczak, Brodzikowska 2021, s. 51). W ujęciu szczegółowym – już konkretnych rodzajów przedsiębiorstw turystycznych miało to bezpośrednie skutki w ich codziennym funkcjonowaniu, implikując jednocześnie potrzebę podejmowania nowych działań, często dynamicznych, w celu uniknięcia bankructwa i przetrwania rozpoczynającego się wówczas wiosną 2020 r. kryzysu. To spojrzenie z poziomu poszczególnych branż zostanie przywołane w dalszej treści w odpowiednich podrozdziałach, jednak w tym miejscu warto jeszcze odnieść się do wyrażonych przez Autorki konkluzji (Olejnik, Brodzikowska 2021, s. 60), które stanowią nie tylko identyfikację problemów, lecz również zawierają – nieśmiało wówczas z perspektywy początku pandemii – ale konkretne postulaty. Dla czytelności i jasności przekazu najważniejsze kwestie zaprezentowano poniżej w formie zgodnych merytorycznie podpunktów, pozostawiając oryginalne brzmienie narracji w czasie teraźniejszym:

- W okresie, kiedy rządy i służby medyczne walczą ze skutkami zdrowotnymi pandemii i dalszym rozprzestrzenianiem się wirusa, właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami ukierunkowanymi na obsługę ruchu turystycznego muszą podejmować decyzje i działania, które pomogą uniknąć im bankructwa i przetrwać ten trudny okres.
- Niewątpliwie w czasie pandemii zachwiany został logistyczny łańcuch dostaw przedsiębiorstw turystycznych, zarówno w fazie zaopatrzenia, produkcji, jak i dystrybucji. Zamknięcie granic, obowiązkowa kwarantanna oraz zdalny tryb pracy i nauki przyczyniły się do „zamrożenia usług turystycznych”. Skutkowało to zmniejszeniem liczby stacjonarnie pracujących biur podróży, a także ich częściowej oligopolizacji.
- Hotele podejmowały decyzję o zmianach w odniesieniu do profilu swoich docelowych klientów, a restauracje ograniczały swoje menu, bazując przede wszystkim na dostępnych, krajowych produktach.
- Właściciele firm przewozowych ze względu na limit zajmowanych miejsc zdecydowali się uruchamiać dodatkowe linie przewozowe, z którymi wiązały się dodatkowe koszty.
- O realnych zmianach w turystyce oraz ich trwałości będą przesądzać przede wszystkim czynniki związane z pandemią. Nie bez znaczenia będzie również postawa samych

przedsiębiorstw turystycznych, które w warunkach nadal niestabilnego popytu muszą podejmować działania związane z zarządzaniem w warunkach kryzysu.

- Przedsiębiorstwa turystyczne powinny zmierzać do opracowywania strategii adaptacyjnych, które umożliwią im wejście w nową rzeczywistość z odpowiednim systemem zarządzania. Na przykładzie pandemii wirusa COVID-19 należy również dostrzec, że otoczenie współczesnych przedsiębiorstw może w jednej chwili stać się chwiejne i niepewne, dlatego warto mieć przygotowane dodatkowe rozwiązania, które mogą być „złotym środkiem” w trudnej sytuacji.

W kolejnym interesującym opracowaniu P. Jedynak i S. Bąk (2022) scharakteryzowali zarządzanie przedsiębiorstwami turystycznymi w obliczu pandemii z perspektywy przede wszystkim zarządzania ryzykiem w sytuacji kryzysowej. Autorzy na bazie literatury polskiej i zagranicznej wykazali, że „intensywne zmiany wywołane przez pandemię powodują powstanie wielu nowych lub modyfikację istniejących ryzyk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, głównie o charakterze finansowym, organizacyjnym, strategicznym oraz globalnym” (Jedynak, Bąk 2022, s. 68). Te poszczególne kategorie ryzyka i ich charakterystyczne elementy lub uwarunkowania zostały przedstawione dla zwiększenia czytelności w poniższej tabeli 2.

Tabela 2. Poszczególne kategorie ryzyka i ich składowe oraz charakterystyczne elementy i/lub uwarunkowania w kontekście pandemii COVID-19

<b>Ryzyka finansowe</b>	<b>Ryzyko płynności finansowej</b>	Niepewność co do przyszłych przychodów, niestabilność rynków finansowych, problemy z wypłacalnością
	<b>Ryzyko cenowe</b>	Zamrożenie gospodarek, obniżenie dochodów, utrata pracy w wielu sektorach, zmiana zwyczajów zakupowych
	<b>Ryzyko kredytowe</b>	Oslabienie wiarygodności kredytowej, rewizja dotychczasowej metodyki oceny zdolności oraz wiarygodności kredytowej ze strony kredytodawców
	<b>Ryzyko ubezpieczeniowe</b>	Dwubiegonowo – zarówno zwiększenie szkodowości (np. w obszarze ubezpieczeń majątkowych), jak i zmniejszenie (np. ubezpieczenia komunikacyjne na skutek ograniczeń w podróżowaniu)

<b>Ryzyka organizacyjne</b>	<b>Ryzyko prawne</b>	Monitorowanie tworzonych regulacji o charakterze zewnętrznym, dostosowywanie swojej działalności do ich wymagań oraz – na ich podstawie – tworzenie własnych regulacji o charakterze wewnętrznym
	<b>Ryzyko personalne</b>	Zarządzanie pracownikami w sytuacji pandemii, jako istotne wyzwanie menadżerskie, m.in. w kontekście pracy zdalnej itd.
<b>Ryzyka globalne</b>	<b>Ryzyko technologiczne</b>	Dwubiegunowo – zarówno pozytywnie – u dynamicznych producentów i dostawców sprzętu, usług i rozwiązań – gwałtowny wzrost popytu, negatywnie – w przypadku przedsiębiorstw, które z dnia na dzień musiały digitalizować wielowymiarowo swoje działalności, przenosząc kanały sprzedaży do przestrzeni online, dokonując cyfryzacji interakcji z klientami czy też wprowadzając usługi cyfrowe
	<b>Współpraca w globalnych łańcuchach dostaw</b>	Problemy w realizacji podstawowych procesów w łańcuchach dostaw i sieciach logistycznych, problemy z dostarczaniem dóbr na rynek lub zapewnieniem kluczowych usług klientom, niejednokrotnie przerywając ich ciągłość lub znacząco zakłócając efektywność i terminowość

*Źródło: opracowanie własne na podstawie kwerendy źródeł polskich i zagranicznych dokonanej przez P. Jedynaka i S. Bąk (2022).*

Konkludując, wydaje się, że przywołane źródła i zebrane w ich ramach informacje pozwalają zauważyć szeroki charakter i zróżnicowanie problemów przedsiębiorstw turystycznych w trakcie pandemii COVID-19. Można z nich wyciągnąć jeszcze następujące wnioski:

- Mimo stosowania węższego podejścia, np. tylko z perspektywy konkretnej formy turystyki (patrz turystyki kulturowej) to i tak zaobserwowane implikacje mogą być interpretowane w skali makro,
- Porównanie obrazu turystyki kształtującej się z powrotem po pierwszych falach COVID-19 aż do dziś ze stanem znanym powszechnie w latach poprzednich prowadzi do wniosków, że wpływ pandemii pozostaje jeszcze nie do końca mierzalny, acz i tak rewolucyjny, wręcz radykalnie modyfikujący funkcjonujące dotychczas paradygmaty, np. masowość turystyki
- Warto patrzeć na funkcjonowanie sektora turystyki w pandemii COVID-19 nie tylko w ujęciu bezwzględnym, lecz raczej dodając dodatkowe zmienne i narzędzia charakterystyczne dla innych dyscyplin, np. kategorie ryzyka lub podejście logistyczne.

### 1.3 Kluczowe problemy związane z funkcjonowaniem sektora turystyki w pandemii COVID-19 – spojrzenie szczegółowe z perspektywy poszczególnych branż

W niniejszym opracowaniu, zgodnie z przyjętymi założeniami, skupiono się na specyfice spojrzenia z perspektywy kluczowych branż wskazanych w założeniach opracowania – tj. hotelarstwa, gastronomii i organizacji turystyki. W celu zwiększenia czytelności rozważań, a także bazując na charakterze dostępnych danych zaproponowano dwie istotne modyfikacje prezentacji zidentyfikowanych problemów. Po pierwsze połączono w jednym podrozdziale branżę hotelarską i gastronomiczną, przyjmując za główny argument ich bardzo częste współdziałanie, czasem wręcz zależność, zachowując jednocześnie obiektywizm i przedstawiając także w dalszej treści specyficzne wątki dla każdej z nich. Po drugie, w przypadku wskazanej w założeniach raportu branży organizacji turystyki zdecydowano się wykorzystać informacje odnoszące się do specyfiki działalności biur podróży a następnie powiązanych z nimi przedsiębiorstw, wzorem podejścia stosowanego w poprzednich raportach tematycznych opracowanych dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka przez Instytut Turystyki SGTiH Vistula.

#### **Branża hotelarsko-gastronomiczna**

W przypadku branży hotelarsko-gastronomicznej po pierwsze zastosowano autorską koncepcję takiej prezentacji dostępnych danych, aby nie zamknąć się tylko w jednym

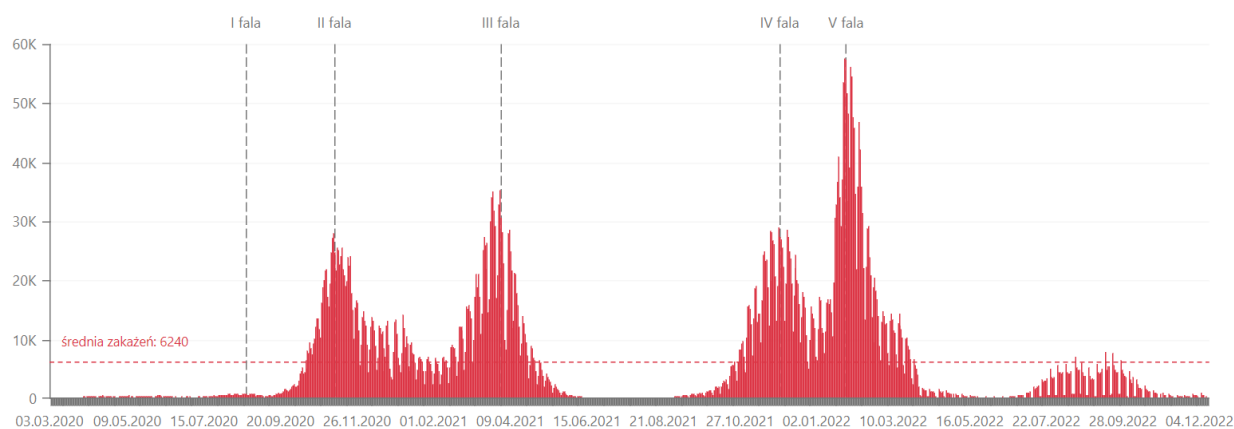
całościowym ujęciu – kompleksowego podsumowania problemów przedsiębiorców, lecz zaproponować perspektywę bardziej rozłożoną w czasie. Przyjęto zatem, że właściwym podejściem będzie prezentacja spojrzenia w poszczególnych momentach towarzyszącej nam od wiosny 2020 r. pandemii COVID-19, uwzględniając uwarunkowania specyficzne dla danego momentu – m.in. przebieg zachorowań, przebieg restrykcji, ale i prowadzone w danym momencie działania pomocowe. Istotą tej horyzontalnej koncepcji stało się wykorzystanie cyklicznych, bo comiesięcznych badań ankietowych realizowanych w formule online wśród hotelarzy z całej Polski, prowadzonych przez największą organizację branżową – tj. Izbę Gospodarczą Hotelarstwa Polskiego. Należy zaznaczyć, że przywołano wyniki z sześciu badań rozłożonych w czasie w okresie trwania pandemii COVID-19 w latach 2020-21, co zaprezentowano na poniższej osi czasu (ryc. 3), którą w kolejnym kroku zestawiono z przebiegiem pandemii, zilustrowanym za pomocą wykresu przedstawiającego dzienne liczby potwierdzonych zakażeń (od 3.03.2020 aż do grudnia 2022 r.). Ponadto dla zwiększenia czytelności wyników zrealizowanych badań na kolejnych stronach prezentację tabelaryczną, w której uzyskane rezultaty przedstawiono z podziałem na autorskie robocze kategorie, a także podano szczegóły techniczne każdego badania, m.in. dotyczące liczby i charakteru respondentów (od 165 do ponad 250 obiektów w zależności od ankiety).

Rycina 3. Daty wybranych badań z cyklu prowadzonego przez IGHP ilustrujących problemy branży hotelarsko-gastronomicznej



*Źródło: opracowanie własne*

Rycina 4. Przebieg pandemii COVID-19 w Polsce od marca 2020 r. przedstawiający liczbę potwierdzonych zakażeń wraz ze wskazaniem poszczególnych „fal”



Źródło: <https://koronawirusunas.pl/>



Tabela 3. Prezentacja wybranych wyników badań ankietowych realizowanych przez IGHP w latach 2020-21

Tytuł badania	Czas badania	Szczegóły zrealizowanych badań – liczba biorących udział podmiotów	Wyniki – spojrzenie z perspektywy obłożenia	Wyniki – spojrzenie z perspektywy kosztów i zysku	Wyniki – spojrzenie z perspektywy realizowanych działań pomocowych
1. Działania hoteli w związku z pandemią koronawirusa	początek kwietnia 2020	279 firm hotelarskich <b>78,5% zamkniętych; 2,8% zmienione na izolatoria lub hotele dla medyków</b>	Pracownicy z UoP: 38% zwolnienia w marcu; 43% planuje przeprowadzić zwolnienia w kwietniu, 51% wysyłało na postojowe w marcu, 86% wysyłało na zaległe urlopy – z czego większość	81% planuje uzyskać dofinansowanie dla pracowników; cel nadrzędny to utrzymanie trzonu kadry do ponownego uruchomienia obiektów	<b>Składki i podatki:</b> ZUS umorzenie 72%, ZUS odroczenie 63%, PIT odroczenie 72%, VAT odroczenie 70% i CIT odroczenie 59%. Pomoc samorządu: Niski odsetek ubiegania się i otrzymania pomocy samorządowej w zakresie dzierżawy gruntu (odpowiednio 21% i 3%). <b>Ułatwienia ze strony banków:</b> spośród 47% przedsiębiorstw hotelowych, które ubiegały się o restrukturyzację (odroczenie rat) obecnego już finansowania, tylko 29% otrzymało zgodę banków. 20% badanych hoteli ubiegało się natomiast o nowe finansowanie i tylko 5% otrzymało zgodę banków (w większości banków PKD hotelowe jest obecnie „niekredytowalne”), a spośród 37% hoteli występujących

			wracających jest objęta planem zwolnień; Program zmniejszenia etatów 69%		o restrukturyzację (odroczenie rat) obecnego leasingu do instytucji leasingowych, tylko 24% otrzymało zgodę. <b>Vouchery i zaliczki:</b> 73% hoteli wystawiło vouchery, a 70% odroczyło zwrot na 180 dni.  Jednocześnie aż 86% hoteli dotknęła konieczność anulacji rezerwacji i zwrotu zaliczki, w tym 65% przez OTA.
2. IGHP: fala zwolnień zalewa hotele w Polsce	13-16 listopada 2020	270 hoteli tj. <b>10% wszystkich hoteli w Polsce</b>	<b>Do końca października 2020: zlikwidowano 38 proc. miejsc pracy dla zatrudnionych w różnych</b>	<b>16 proc. miejsc pracy zostanie zlikwidowanych do końca roku;</b> redukcja zatrudnienia może sięgnąć nawet 110 tysięcy miejsc	<b>Wprowadzane od wiosny tzw. tarcze i rozwiązania pomocowe okazały się zbyt słabe dla branży hotelarskiej, która jest już na skraju wyczerpania.</b>

			formach	pracy	
3. Drastyczne spadki wyników hoteli po kolejnym lockdownie	12-16 kwietnia 2021	222 hotele zlokalizowane we wszystkich województwach. <b>27 proc. to obiekty sieciowe spośród nich położonych jest w miastach.</b>	<b>61 proc. otwartych hoteli odnotowało niższe ceny niż rok temu, przy czym dla 26 proc. spadki były większe niż o 10 proc., a dla 21 proc. większe niż o 20 proc. Jednocześnie 20 proc. hoteli utrzymało średnie ceny na ubiegłorocznym poziomie.</b>	89 proc. hoteli nie przewiduje osiągnięcia zysku z działalności operacyjnej wcześniej niż na koniec 2022 roku, ale wyraźnie niekorzystnie o 60 proc. wzrósł odsetek hoteli wskazujących na okres późniejszy niż rok 2022	<b>Z hoteli otwartych, rezerwacje pokoi poniżej 10 proc. deklaruje w kwietniu aż 83 proc. obiektów, w maju 78 proc., a w czerwcu 71 proc.</b>  <b>Odpowiednio stan rezerwacji poniżej 2 proc. wskazuje aż 35 proc. hoteli w kwietniu, tyle samo w maju i czerwcu</b>

<p>4. Półmetek wakacji w hotelach wypoczynkowych na plusie, gorzej w miastach i w obiektach biznesowych</p>	<p><b>9-16 sierpnia 2021</b></p>	<p>207 hoteli zlokalizowanych we wszystkich województwach</p>	<p>obiekty pozamiejskie osiągnęły lepsze wyniki od hoteli miejskich. Frekwencję powyżej 40 proc. uzyskało ponad 87 proc. obiektów, z tego aż 70 proc. odnotowało obłożenie powyżej 60 proc.; W sierpniu obłożenie wyższe niż 40 proc. szacuje dokładnie 2/3</p>	<p>87 proc. hoteli nie przewiduje osiągnięcia zysku z działalności operacyjnej wcześniej niż na koniec 2022 r., a wyraźnie niekorzystny odsetek hoteli wskazujących na okres późniejszy niż rok 2022 wynosi nadal ponad połowę (51 proc)</p>	<p>W lipcu średni udział pobyków opłaconych za pomocą PBT w sprzedaży ogółem wyniósł zaledwie 11 proc.;</p> <p>66 proc. pracowników zostało zaszczepionych pierwszą dawką (o 11 pp. więcej niż w maju), a w pełni zaszczepionych jest aż 62 proc. – i to pokazuje duży wzrost w stosunku do maja, bo aż o 26 pp.</p>
---	----------------------------------	---	---	--	--

			<p>hoteli, z czego ponad 40 proc. wskazuje na frekwencję wyższą niż 60 proc.</p>		
<p>5. Hotelarzy niepokoi wzrost kosztów i brak pracowników</p>	<p>6-12 października 2021</p>	<p>165 hoteli zlokalizowanych we wszystkich województwach</p>	<p>36 proc. hoteli odnotowało średnią frekwencję powyżej 70 proc. (w sierpniu blisko połowa hoteli). Ale z drugiej strony duża grupa, bo 50 proc. hoteli zanotowało obłożenie pomiędzy 40 a</p>	<p>wzrost kosztów i brak pracowników – odpowiednio 94 proc. i 92. proc. odpowiedzi</p>	<p><b>Widoczny jest dalszy spadek udziału gości wypoczynkowych oraz nadal krótkie okienko rezerwacyjne, zarówno dla ruchu biznesowego, jak i gości konferencyjnych.</b></p>

			70 proc. Hoteli zamkniętych praktycznie nie było (2 obiekty spośród ankietowanych)		
6. Hotele odczuwają czwartą falę pandemii	4-10 listopada 2021	165 hoteli zlokalizowanych we wszystkich województwach	62 proc. hoteli odnotowało średnie ceny wyższe niż w październiku 2019 r., przy czym ponad 30 proc. odnotowało wzrosty o więcej niż 10 proc.	W listopadzie już tylko 29 proc. hoteli wskazuje na obłożenie powyżej 40 proc., frekwencji. Nieco ponad połowa hoteli mieści się w przedziale obłożenia od 10 do 40 proc.	Weryfikacja zaszczepienia pracowników przez pracodawców nie wpłynie zdaniem ankietowanych na frekwencję w hotelach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z IGHP

Informacje przedstawione w powyższej tabeli warto jeszcze podsumować, dodając kilka słów komentarza piszącego te słowa:

- Wraz z upływem czasu trwania pandemii COVID-19, począwszy od wiosny 2020 r. można zauważyć zmianę struktury kluczowych wyzwań i problemów, a także nastrojów wśród przedsiębiorców z branży hotelarsko-gastronomicznej. Ma to także związek z poziomem restrykcji w danym momencie, a co za tym idzie możliwościami operacyjnymi poszczególnych obiektów.
- W pierwszej fazie pandemii – wiosną 2020 r. ewidentnie dominują kwestie daleko idącej niepewności związanej z wybuchem pandemii i wprowadzonymi ograniczeniami, kwestią stałości kosztów bez przychodów (!), przy jednoczesnej trosce o zachowanie zbudowanych zapewne z dużą pieczołowitością zespołów pracowniczych, a także w obliczu wielości pojawiających się wówczas różnych narzędzi pomocowych. Z drugiej strony ogromnym wyzwaniem jest wówczas troska o relacje z klientem, która ma wymiar także formalno-finansowy, bowiem na obiektach ciąży obowiązek zwrotów wpłaconych środków i wypracowania właściwych, konstruktywnych, ale i wizerunkowych rozwiązań także w tym zakresie.
- Skrajnym momentem, wręcz przełomowym jest jesień 2020 r. W badaniach zrealizowanych wówczas w listopadzie przede wszystkim dominują negatywne odczucia, związane z potężną rewolucją personalną i kadrową polegającą na likwidacji wielu miejsc pracy. Jednocześnie funkcjonujące do tego momentu narzędzia pomocowe i działania ze strony rządowej okazują się niewystarczająco skuteczne.
- Na kolejne wyniki badań IGHP (w tabeli wiersze od 2 do 6) należy spojrzeć z nieco innej perspektywy, bowiem były one realizowane już w bardziej zliberalizowanym etapie obostrzeń sanitarnych. Zatem nacisk zarządzających obiektami został przeniesiony na inne kluczowe kwestie, m.in. jakiego poziomu rezerwacji należy się spodziewać ze strony potencjalnych konsumentów, jak przyciągnąć znowu podróżnych i właściwie zidentyfikować ich preferencje również zmodyfikowane przez pandemię COVID-19. Uwidocznił się również aspekt przestrzenny tj. jak lokalizacja i typ obiektu może mieć znaczenie na funkcjonowanie w nowej covidowej rzeczywistości – np. specyfika wciąż wówczas niepracujących w pełni typowych hoteli

konferencyjnych czy niski poziom rezerwacji w hotelach miejskich w obliczu dużego odsetka pracy zdalnej i braku potrzeby przemieszczania się w celach służbowych.

Warto również przywołać wyniki szerszych badań, wśród których znajdują się również odniesienia do specyfiki branży hotelarsko-gastronomicznej i spojrzenia reprezentujących ją przedsiębiorców. Przykładem takiego materiału badawczego jest opracowanie Głównego Urzędu Statystycznego z czerwca 2021 r. zatytułowane „Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2021”, którego celem była „ocena sytuacji przedsiębiorstw przemysłowych, budowlanych, handlowych i usługowych (z pogłębioną prezentacją wyników dla sekcji zakwaterowanie i gastronomia) uzyskana na podstawie subiektywnych ocen aktualnej i przewidywanej koniunktury gospodarczej wyrażonych przez dyrektorów ankietowanych firm” (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-2000-2021-czerwiec-2021,4,50.html>, 5.12.2022)

Warto zaznaczyć, że prezentowane w dalszej treści dane pochodzą z modułu dodawanego w formie aneksu do przywołanego powyżej głównego raportu, dotyczącego oceny skutków pandemii dla przedsiębiorców. W ujęciu metodologicznym należy nadmienić, iż „Moduł skierowano – na zasadzie dobrowolności – do szerokiej grupy przedsiębiorstw, obejmującej większość sektorów polskiej gospodarki i sekcji PKD, ok. 17,5 tys. w prezentowanych obszarach” (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-2000-2021-czerwiec-2021,4,50.html>, 5.12.2022).

Najważniejsze kwestie zawarte w syntezie opracowania, dotyczące hotelarstwa i gastronomii przedstawiono poniżej w formie bezpośredniego cytowania:

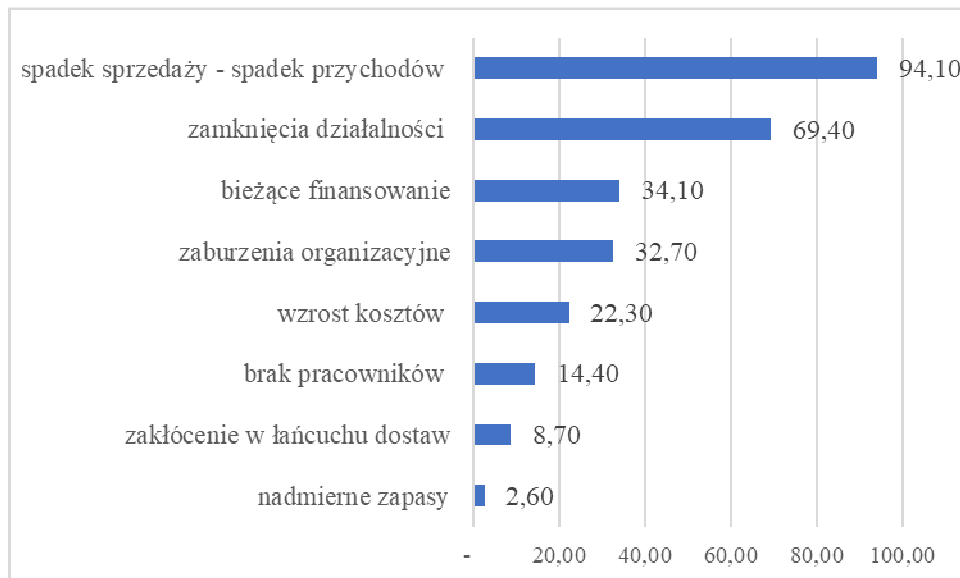
- Zauważalne jest zróżnicowanie ocen ankietowanych podmiotów wskazujących na poważne lub zagrażające stabilności firmy negatywne skutki pandemii. Nadal najgorsza sytuacja występuje w sekcji zakwaterowanie i gastronomia, gdzie aż 96,7% ankietowanych wskazuje na poważne lub zagrażające stabilności firmy negatywne skutki pandemii (wzrost wskazań w porównaniu z poprzednim miesiącem o 4,2 p. proc.).



- Wśród negatywnych skutków pandemii zaobserwowanych w ostatnich 3 miesiącach często wskazywany jest spadek sprzedaży lub przychodów. Problem ten szczególnie wyraźnie odnosi się do jednostek z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (94,1% wskazań), podmioty te wskazują również najczęściej na ograniczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej (69,4% wskazań)
- Oceny zmiany poziomu zatrudnienia pozostają zbliżone w relacji do poprzedniego miesiąca. Na tym tle pozytywnie wyróżniają się przedsiębiorstwa budowlane o liczbie pracujących do 9 osób, które nie przewidują zmiany poziomu zatrudnienia w marcu br. (przy wskazywanym możliwym ograniczeniu zatrudnienia w lutym br. o 4,6%). Najwyraźniejsze pogorszenie sytuacji wystąpiło w przypadku podmiotów funkcjonujących w sekcji zakwaterowanie i gastronomia, gdzie prognozowane jest większe ograniczenie zatrudnienia niż przed miesiącem (o 2,4 p. proc.).

W ramach badań wybranych sekcji PKD wyróżniono sekcję „zakwaterowanie i gastronomia”. W tym miejscu warto przywołać odpowiedzi respondentów na kluczowe pytanie, tj. które z negatywnych skutków pandemii koronawirusa odnoszą się najbardziej do firm z danej branży. Wyniki przedstawione na poniższym (por. ryc. 5 wykresie ilustrują kluczowe, w momencie realizacji badania, problemy, a liczba wskazań respondentów przy każdym z nich wyrażona w procentach pozwala na jednocześnie ich wzajemną gradację.

Rycina 5. Skutki pandemii w największym stopniu odnoszące się do branży „zakwaterowanie i gastronomia” (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Interesujących informacji o złożonym charakterze danych – zarówno jakościowym, jak i ilościowym dostarcza również opracowanie W. Szczęsnego (2021). Konkluzje dotyczące branży gastronomicznej, przywołano poniżej w formie wniosków ujętych w punkty o zbliżonym charakterze merytorycznym, zostały przez Szczęsnego opracowanego na podstawie m.in. z portali branżowych (np. e-hotelarz):

- Pandemia w sposób szczególny dotknęła branżę gastronomiczną. Długi czas lockdownu sprawił, że tysiące punktów w całym kraju musiało wybierać między likwidacją lub zawieszeniem działalności.
- Wiele restauracji znacznie ograniczyło swoje menu ze względu na ryzyko nowych obostrzeń, zamknięcie granic czy innych utrudnień w zakupach. Krótka karta oferowanych dań była oparta w większości na sezonowych, lokalnych i łatwo dostępnych produktach oznaczająca brak problemów z logistyką. Minione miesiące pokazały, że bez względu na sytuację warto stosować dobre praktyki i otwierać się na swoich klientów, uwzględniając ich sugestie. Dzielenie się wiedzą i budowanie społeczności może tylko zaprocentować na przyszłość.

- W segmencie restauracyjnym najbardziej ucierpiały lokale, w których oferta nie była przystosowana do sprzedaży z dowozem czy na wynos. Zaliczają się do nich m.in. bary alkoholowe czy kawiarnie. Z kolei na rynku cateringu relatywnie dobrze poradził sobie catering dietetyczny.
- Negatywne skutki pandemii najsilniej odczuła – uzależniona od ruchu turystycznego – gastronomia hotelowa. W segmencie restauracyjnym najbardziej ucierpiały lokale, których oferta nie jest przystosowana do sprzedaży z dowozem czy na wynos. Wzrost zakażeń spowodował „mniej jedzenia na mieście”, co znacznie wpłynęło na skłonność Polaków do odwiedzania restauracji, barów i innych punktów zajmujących się gastronomią. Badania potwierdziły, że na początku listopada 2021 r. ponad połowa ankietowanych zgodziła się ze stwierdzeniem, że obecny wzrost zakażeń zniechęca do wizyt w lokalach gastronomicznych. To, jak bardzo deklaracje respondentów przełożą się ostatecznie na realny ruch w lokalach gastronomicznych, zostanie zweryfikowane przez rozwój pandemii i nie tylko.
- Również wzrost cen odstrasza Polaków. W ostatnich miesiącach 2021 r. wzrastała inflacja. Jest to jeden z głównych czynników spowalniających powrót branży gastronomicznej do stanu sprzed pandemii. Rosnące ceny m.in. surowców, energii elektrycznej czy żywności, wzrost kosztów związanych z prowadzeniem działalności, a także chęć odrobienia strat po pandemii napędzają wzrosty cen usług hotelarskich i gastronomicznych. W kwestii postępującej inflacji wyniki badań również są niepokojące. Ponad połowa Polaków ogranicza wizyty w lokalach gastronomicznych lub zamawianie z dowozem albo na wynos z powodu wzrostu cen.

### **Branża organizacji turystyki**

Branża organizacji turystyki w tym przypadku będzie utożsamiana podobnie jak w innych raportach, w których opracowaniu Autor niniejszego raportu brał udział (por. Kociszewski red. 2021; 2022) z wszelkimi rodzajami aktywności związanymi z obsługą ruchu turystycznego, a w szczególności działalnością właśnie biur podróży – odpowiednio organizatorów turystyki i agentów turystycznych, powiązanych z nimi lub funkcjonujących samodzielnie pilotów wycieczek, przewodników turystycznych, animatorów oraz rezydentów.

Dodatkowo, co jest istotne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, ale i kapitału ludzkiego, należy podkreślić, że w polskim porządku prawnym nie zdefiniowano pojęcia biuro podróży funkcjonującego w praktyce gospodarczej branży turystycznej oraz w świadomości konsumentów. Termin ten został jednak sprecyzowany w literaturze przedmiotu, a jedną z propozycji jest rozumienie Z. Kruczka (2011, s. 27), zgodnie z którym biuro podróży to „podmiot gospodarczy prowadzący działalność w zakresie: organizowania podróży obejmującej pakiety usług, pośrednictwa w sprzedaży usług niezbędnych dla podróżującego, sprzedaży pakietów organizatorów oraz sprzedaży usług towarzyszących i komplementarnych”. Z kolei I. Michalska-Dudek i R. Przeorek-Smyk (2010, s. 29) wskazują, iż biura podróży „to podmioty zajmujące się pośredniczeniem przy sprzedaży różnych usług turystycznych oraz procesem organizowania i sprzedaży usług oferowanych najczęściej w postaci pakietu świadczeń”.

Z racji jednak dostępności danych i ich charakteru w dalszych rozważaniach największy nacisk zostanie położony na funkcjonowanie organizatorów turystyki. W tym miejscu, na użytek dalszych rozważań, warto uszczegółowić zakres tego pojęcia, . Zgodnie z definicja legalną zawartą w art. 4 *Ustawy z dnia 24 listopada 2017 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych* (Dz. U. 2017, poz. 2361) przez organizatora turystyki należy rozumieć „przedsiębiorcę turystycznego, który tworzy i sprzedaje lub oferuje do sprzedaży imprezy turystyczne, bezpośrednio lub za pośrednictwem innego przedsiębiorcy turystycznego lub razem z innym przedsiębiorcą turystycznym, lub też przedsiębiorcę turystycznego, który przekazuje dane podróżnego innemu przedsiębiorcy turystycznemu zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt 2 lit. e”. Definicję zawartą w ustawie uszczegóławia A. Panasiuk, wskazując, iż „organizacja imprez turystycznych opiera się na trzech głównych filarach (Pansiuk, 2014, s. 72):

- przygotowaniu (m.in. tworzenie programu/oferty imprezy turystycznej, podpisanie umów z podwykonawcami),
- oferowaniu (przedstawienie oferty imprezy turystycznej potencjalnym klientom),
- realizacji (rzeczywiste dostarczenie dóbr/świadczenie usługi)”.

Należy podkreślić, również na użytek dalszych rozważań i przywoływania w dalszej treści wniosków z perspektywy operacyjnej i strukturalnej, że rynek organizatorów turystyki,

zarówno w skali Polski, jak i Europy pozostaje zróżnicowany w wielu aspektach, m.in. formalnego statusu tworzących go podmiotów, ich wielkości, ale i przestrzennego funkcjonowania. Jeszcze przed pandemią COVID (mającej od marca 2020 r. katastrofalne skutki dla całej turystyki, w tym dla organizatorów turystyki i tworzonych przez nich pakietów) I. Michalska-Dudek (2017) wskazywała występujące w rynkowym sektorze biur podróży zjawisko tzw. „dualizmu – polaryzacji rynku turystycznego”<sup>2</sup>. Przywołana Autorka opisywała je jako strukturę dwóch przeciwnych biegunów, którą wówczas tworzyli:

- najwięksi touroperatorzy – o wypracowanej już pozycji, obsługujący klienta masowego, o kapitale zarówno polskim, jak i będący częścią transnarodowych koncernów turystycznych. W ich przypadku główną przyczyną przewagi rynkowej jest efekt skali, jak również jak zauważa M. Kachniewska (2014, s. 20): „możliwość wywierania wpływu na otoczenie oraz wyszukiwanie i zajmowanie najdogodniejszych miejsc w globalnym łańcuchu wartości”.
- małe i średnie przedsiębiorstwa, często niewspółpracujące na większą skalę między sobą, a raczej skupione na obsłudze swojego wolumenu klientów – rynku ograniczonego np. przestrzennie (miasto, region) lub tematycznie (kwestia niszowości realizowanych pakietów). Głównym obciążeniem tych podmiotów są wysokie jednostkowe koszty działalności. Słusznie zatem wskazano, iż ich udane funkcjonowanie zależy w dużej mierze od m.in. „elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz umiejętności zdobywania przewagi konkurencyjnej” (Michalska-Dudek 2017).

Wydaje się, że pierwszym właściwym źródłem informacji na temat kluczowych problemów branży organizacji turystyki, czyli jak przyjęto w dotychczasowej treści i założeniach – w tym przypadku na temat funkcjonowania organizatorów turystyki w pandemii COVID-19 - pozostają dane zebrane i opracowane przez A. Betleja, a opublikowane jako raport Instytutu Badań Rynku Turystycznego Traveledata pt. „Zorganizowana turystyka wyjazdowa 2020 – obraz po pandemii”.

---

<sup>2</sup> Do istoty, a raczej wyzwania wskazanej powyżej polaryzacji rynku turystycznego, odnosili się już wcześniej inni Autorzy, m.in. M. Kachniewska (2012, s. 25 za: Michalska-Dudek 2017, s. 167) wskazywała, iż zjawisko to, „spowodowane ekspansją korporacji transnarodowych znacznie zmienia uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw”.

Najważniejsze konkluzje zostały przedstawione poniżej w punktach, przede wszystkim w celu zwiększenia czytelności i jasności przekazu:

- Przebieg pandemii koronawirusa i co za tym idzie jej wpływ na turystykę następował falami, które miały różne natężenie w różnych rejonach świata. Pierwsza fala miała szczególnie trudny przebieg w Europie Zachodniej, która początkowo nie doceniła powagi sytuacji i z opóźnieniem zastosowała wprowadzenie środków zaradczych ograniczających transmisję koronawirusa. Wnioski wyciągnięte z pierwszej fali dalece zmodyfikowały postępowanie tamtejszych władz w drugiej jesiennej i trzeciej wiosennej fali epidemii, co pozwoliło na znaczące ograniczenie wskaźników zachorowań i zgonów,
- W Polsce władze bardzo wcześnie i z dużą determinacją wprowadziły liczne ograniczenia i zamknęły całe sektory gospodarki, w tym turystykę. Z dzisiejszego punktu widzenia można mówić nawet o przesadzonej reakcji. W rezultacie tygodniowe wskaźniki zachorowań w pierwszej fali pozostały bardzo niskie, osiągając maksymalne wartości około 74 przypadków na milion mieszkańców (w trzecim tygodniu maja i drugim tygodniu czerwca). Najwyższy, ale jak na dzisiejsze warunki i tak niewiarygodnie niski wskaźnik liczby zgonów osiągnięto w ostatnim tygodniu kwietnia (4,61).
- Powrót do zorganizowanej turystyki wyjazdowej nastąpił podczas wakacji, gdy wyższe temperatury, intensywniejsze promieniowanie słoneczne, a przede wszystkim ograniczenie przebywania w pomieszczeniach zamkniętych znacznie zmniejszyły transmisję koronawirusa.
- W Polsce ruch wyjazdowy zaczął się w czerwcu, ale dopiero w sierpniu się ożywił. Niemniej w całym trzecim kwartale 2020 roku spadła liczba klientów turystyki czarterowej w porównaniu do tego okresu w 2019 roku wyniosła zaledwie 18,9 procent. Z kolei w kwartale czwartym wskaźnik wyniósł 21,1 procent. Przy czym w całym drugim półroczu najkorzystniej prezentował się październik, w którym liczba klientów branży organizacji turystyki stanowiła 24,9 procent ich liczby sprzed roku.
- Ogółem w całym roku 2020 liczbę klientów zorganizowanej lotniczej turystyki wyjazdowej (głównie czarterowych) można oszacować na około 870 tysięcy, co stanowi zaledwie 27,3 procent ich liczby z 2019 roku, w którym było ich ponad 3,2 miliona.
- Podobna, jak w wypadku liczby turystów w zorganizowanej lotniczej turystyce wyjazdowej, była też relacja przychodów ze sprzedaży imprez turystycznych w 2020 roku

w stosunku do roku poprzedniego. Wartość ta stanowiła 26,7 procent, co oznaczało 2,434 miliarda złotych, podczas gdy rok wcześniej było to 9,025 miliarda złotych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że nieco mniejsza od łącznej sumy wysokość przychodów touroperatorów wynika z niezaliczenia do nich przychodów z imprez autokarowych (obejmują one tylko turystykę lotniczą).

- Trzymiesięczne zatrzymanie funkcjonowania branży, od połowy marca do połowy czerwca, a następnie powrót do działalności, ale w kilkukrotnie zmniejszonej skali, negatywnie wpłynęło na finansowe rezultaty touroperatorów. Ankietowane biura podróży, oferujące wycieczki lotnicze, podały łączny wynik finansowy w wysokości minus 97,3 miliona złotych, co daje również ujemną rentowność w wysokości prawie 7 procent.
- O stabilności branży obciążonej takim ryzykiem, jakim jest obciążona branża zorganizowanej turystyki wyjazdowej w dużym stopniu przesądza relacja między wielkością funduszy własnych, a rozmiarami działalności mierzonej wielkością przychodów ze sprzedaży imprez turystycznych. Dzieje się tak m.in. dlatego, że wielkość potencjalnych strat, na jakie są narażone biura podróży na skutek wystąpienia niekorzystnych czynników i parametrów biznesowych (np. załamanie popytu, niekorzystne zmiany kursowe itp.), jest silnie powiązana z rozmiarami prowadzonej przez nie działalności. Dlatego do wstępnej oceny stabilności branży jako całości może służyć wielkość relacji sumy funduszy własnych organizatorów z sumą ich przychodów osiągniętych ze sprzedaży imprez turystycznych.

Po drugie, w kontekście identyfikacji problemów branży organizatorów turystyki warto przywołać informacje przygotowane przez „Wiadomości Turystyczne” w związku z corocznym przygotowaniem „Rankingu Touroperatorów” ([http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4318,,,ukazal\\_sie\\_najnowszy\\_raport\\_ranking\\_touroperatorzy\\_2021\\_.html](http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4318,,,ukazal_sie_najnowszy_raport_ranking_touroperatorzy_2021_.html), 20.11.2022). Zarówno dane liczbowe jak i jakościowe, które przywołano w dalszej części pochodzą z ankiet wypełnianych każdorazowo przez przedstawicieli poszczególnych podmiotów, ich dokumentów finansowych (w zależności od statusu formalnego przedsiębiorcy), jak i eksperckiego opisu towarzyszącego raportowi. Ponadto rozważania są dodatkowo rozszerzone o dane pochodzące z ministerstwa obejmującego turystykę swoim zakresem działania (w 2020 r. było to Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii) oraz Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego. Zatem

najważniejsze kwestie dotyczące funkcjonowania biur podróży – touroperatorów w 2020 r. przedstawiono poniżej – dla zachowania jednolitości z pozostałą treścią – również w formie punktowej:

- 14 marca 2020 roku polski rząd wprowadzając stan zagrożenia epidemicznego, ograniczył w istotny sposób ruch lotniczy, pojawiły się też restrykcje związane z ruchem granicznym. Od 20 marca w kraju obowiązywał już stan epidemii. Podobnie było w innych krajach, co spowodowało zawieszenie działalności operacyjnej przez praktycznie wszystkie biura podróży. Skutkiem tego touroperatorzy nie mogli realizować bieżących imprez turystycznych, nie sprzedawali też wyjazdów na kolejne tygodnie i miesiące, bo nikt nie umiał przewidzieć, w jakim kierunku rozwinię się pandemia. Skutek był jeden – nie dość, że touroperatorzy musieli zwracać pieniądze za niezrealizowane wyjazdy – na szczęście udało się wynegocjować odroczenie ustawowego terminu 14 dni o 180 dni,- to nie generowały również żadnych przychodów, ponieważ nie sprzedawały wycieczek na kolejne tygodnie i miesiące.
- Choć na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że w deklaracjach biur podróży w TFG widnieje łącznie prawie 1,36 mln osób, które kupiły wycieczkę, to tę niby dobrą wiadomość zmieniają wskazania z korekty – chodzi o imprezy, które zostały odwołane. Touroperatorzy złożyli korektę dla 1,09 mln osób. Oznacza to, że umowy utrzymały ważność dla 271 tys. osób. Jeśli zestawimy to z analogicznym okresem 2019 roku, okaże się, że liczba podróżnych, którzy zostali ujęci w deklaracjach wyniosła wtedy 3,31 mln osób, a korekta została złożona dla nieco ponad 152,7 tys. osób. Analiza liczby umów zawartych przez organizatorów od stycznia do września 2020 roku dla wycieczek czarterowych pokazuje, że było ich 505,5 tys., korekta dotyczyła 379,1 tys. Dla porównania rok wcześniej wskaźniki te wyniosły odpowiednio 1,23 mln i 56,3 tys.
- Warto przyrzeć się jeszcze statystykom dla „Działu II OT” – mowa o touroperatorach organizujących wycieczki do krajów pozaeuropejskich przy wykorzystaniu innego środka niż loty czarterowe. W tej grupie ujęte są na przykład wyjazdy, w których wykorzystywane są przeloty regularnych linii lotniczych. Korzystają z nich zarówno mniejsi jak i więksi organizatorzy wysyłający klientów do dalekich krajów. Od stycznia do grudnia 2020 roku deklaracje na ten rodzaj podróży biura złożyły dla 81 tys. podróżnych, korekty dla 70,8 tys. – to oznacza, że umowy pozostały aktywne dla nieco ponad 10 tys. osób. Przed rokiem było to odpowiednio 260,6 tys. i 17,1 tys.



- Turystyczny Fundusz Gwarancyjny informuje też o niewypłacalnościach, do jakich doszło w pierwszych trzech kwartałach 2020 roku. Było ich łącznie sześć – dwa z Mazowsza (Tourasia, Aktywni+) i po jednym z województwa kujawsko-pomorskiego (B.P. Celtur), wielkopolskiego (Ruta Tour), śląskiego (Ka-Ma) i z podlaskiego (Prestige Travel).
- W kontekście działalności TFG, a właściwie zarządzającego nim UFG, trzeba jeszcze wspomnieć o wypłatach dla klientów z tytułu imprez turystycznych odwołanych z powodu pandemii. Chodzi o kwotę pożyczki udzielonej organizatorom przez Turystyczny Fundusz Zwrotów. Z informacji UFG wynika, że było to ponad 223 mln zł. Wnioski złożyło 298 przedsiębiorców i ponad 111 tys. osób, które zawarły umowę o udział w imprezie turystycznej.

Z przedstawionych rozważań można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące zarządzania przedsiębiorstwami z branży organizacji turystyki w okresie pandemii COVID-19:

- Nie można jednoznacznie wskazywać tej samej listy problemów i wyzwań pandemicznych w odniesieniu do wszystkich organizatorów turystyki. Ich charakter może pozostać zbliżony, lecz skala i dokładny kształt będzie zależał od wielu zmiennych i uwarunkowań społeczno-gospodarczych.
- W okresie pandemii COVID-19 organizatorzy turystyki od początku jej wystąpienia znaleźli się w sytuacji, niejako podwójnej blokady – zarówno zablokowania sprzedaży wraz z wprowadzeniem różnego typu obostrzeń, ale i zablokowania środków, które docelowo miały wracać do klientów, a na różnych etapach pozostawały u kontrahentów, którzy sami odczuwali problemy z płynnością.
- Przedsiębiorcy i ich personel jeszcze w obliczu różnego typu obostrzeń musieli wykazywać się dynamiką poznawania zarówno ograniczeń, jak i specyfiki wprowadzanych zmian prawnych, m.in. dotyczących zwrotów wpłat klientom, identyfikacji nowych narzędzi i obowiązków (np. w późniejszej fazie pandemii rozpoczęcia działalności Turystycznego Funduszu Pomocowego czy specyfiki funkcjonowania Turystycznego Funduszu Zwrotów).
- Przedsiębiorcy musieli przebudować specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw, otwierając się w kolejnych fazach pandemii na dużą zmienność uwarunkowań i funkcjonowanie w tzw. oknach sezonowych – wakacyjnych, przy jednoczesnej niestabilności i niepewności działań ze strony klientów, m.in. zmniejszeniu tzw. okna

rezerwacji, a więc czasu od decyzji i zakupu do realnego wyjazdu.

Przewartościowaniu uległy także niektóre subprodukty, m.in. ubezpieczenie od kosztów rezygnacji, które w latach poprzednich było czasem wręcz określane „dobrem luksusowym” stało się powszednim narzędziem transferu coraz to nowszych kategorii ryzyka, które pokazała pandemia COVID-19.

## **2. Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej i pozostałej kadry mające znaczenie dla pokonania zidentyfikowanych barier oraz ewentualne luki kompetencyjne w omawianym zakresie**

Punktem wyjścia do omówienia kompetencji kadry – zarówno zarządzającej, jak i pracowników różnych szczebli i funkcji powinien być raport przygotowany na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyka w 2019 r. przez Instytut Turystyki w Krakowie, pod redakcją T. Burzyńskiego, zatytułowany „Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki”.

W proces przygotowania przywołanego opracowania zaangażowany był liczny zespół Autorów. Skupiono się na badaniu potrzeb szkoleniowych oddzielnie dla sześciu przyjętych wówczas podsektorów turystyki, tj. odpowiednio biur podróży, hoteli, gastronomii, pilotów i przewodników, dodając ponadto podsektor uzdrowisk oraz rekreacji i rozrywki. W ramach procesu badawczego skupiono się na opiniach pracodawców, uzyskując je poprzez zastosowanie jak wskazali Autorzy „bardzo popularnego typu badania rynku, a mianowicie business consulting – konsultacji biznesowych z kierownictwem firm turystycznych”. W ujęciu bardziej szczegółowym dla każdego z podsektorów zastosowano następnie analogiczne podejście badawcze, a docelowo opisowe, zwracając uwagę na trzy obszary mające związek z rozwojem kadr pracowniczych, tj. trendy społeczno-gospodarcze, kwalifikacje i kompetencje kadr oraz wreszcie zmiany zachodzące na turystycznym rynku pracy.

Ponadto w tym miejscu, na użytek dalszych rozważań warto raz jeszcze przywołać rozumienie, kluczowego z punktu widzenia niniejszego opracowania, pojęcia kompetencji, rozszerzając także zaprezentowaną dotychczas conceptualizację. Jedną z najbardziej klasycznych definicji przedstawia G. Filipowicz (2004), podkreślając, że „kompetencje to

dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”. Z perspektywy dotychczas już zebranych i zaprezentowanych informacji można zauważyć, iż w obliczu pandemii COVID-19 szczególnie umiejętności adaptacyjne do zmieniających się warunków i powiązana z tym elastyczność – zarówno operacyjna, jak i personalna pełnią kluczową rolę na rynku turystycznym. Do samego pojęcia kompetencji warto dodać jeszcze opisywane w literaturze przedmiotu tzw. cechy kompetencji (Walkowiak 2007), które zdają się właściwie pasować do złożonej sytuacji turystyki, a zostały przedstawiony poniżej w formie listy:

- niematerialność – nie da się ich ocenić poza działaniem,
- obserwowalność – zauważalne są w działaniu,
- zmienność – mogą być rozwijane bądź też wygasać,
- mierzalność – podlegają ocenie i porównywaniu,
- stopniowalność – podlegają różnicowaniu,
- synergiczność – uwzględniane razem, mogą osiągać wynik lepszy niż indywidualnie,
- sytuacyjność – mają kluczową wartość w danej sytuacji,
- transformowalność – możliwość ich zastosowania na wielu stanowiskach pracy i w różnych zawodach,
- podmiotowość – należą do danej osoby, grupy roboczej,
- współzależność – widoczne są między nimi wzajemne powiązania, • niezbywalność – nie można się ich zrzec,
- rzadkość – są ciężkie do skopiowania, nie ma osób które posiadają dokładnie takie same kompetencje,
- cenność – dają możliwość realizacji celów,
- nierozdzielczość – nie da się ich rozdzielić od danej osoby.

W tym miejscu warto również zaznaczyć, że dotychczasowe rozważania oparto na zrealizowanych już badaniach, prezentowanych w różnego typu raportach i publikacjach. Jak jednak wskazano na początku niniejszego opracowania, jego wartością dodaną ma być triangulacja, a więc połączenie różnego rodzaju metod, skutkujące zdywersyfikowanym charakterem zgromadzonego materiału. Do zatem dotychczas zastosowanych metod i narzędzi warto dołączyć również technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych

(zwanym w literaturze z języka angielskiego także IDI). Punkt wyjścia stanowi lista pytań – wątków interesujących prowadzącego wywiad, mająca wręcz charakter wstępny, ale zależnie od przebiegu rozmowy możliwe jest rezygnowanie z niektórych założonych zagadnień i generowanie nowych.

W przypadku niniejszego procesu badawczego zastosowano podejście w maksymalnym stopniu praktyczne, a więc do grona respondentów – rozmówców zaproszono przedstawicieli sektora o turystycznego realnie działających w różnych branżach wchodzących w jego skład, zarówno w branży hotelarskiej i gastronomicznej, jak i organizacji turystyki. Rozmowy miały charakter dualny – częściowo bezpośredni podczas m.in. realizowanych wyjazdów o charakterze pilota lub indywidualnych pobytów w obiektach w okresie wiosny – jesieni 2022 r., a w części przypadków także wirtualny lub telefoniczny ze względu na ograniczenia logistyczne. Ze względu z kolei na ograniczenia struktury owego raportu i w trosce o czytelnika w dalszych podrozdziałach zostaną zaprezentowane syntetyczne wnioski wynikające ze zrealizowanych rozmów. Razem zrealizowano 15 wywiadów, przyjmując, że taka skala wielkości zebranych informacji pozwoli w dalszym toku procesu badawczego na odpowiednie wnioskowanie. Patrząc strukturalnie na zebrany materiał badawczy – w ramach tych wywiadów 10 respondentów reprezentowało branżę hotelarstwa i gastronomii, a pozostali rozmówcy z doświadczeniem praktycznym – branżę organizacji i obsługi turystyki. Uwzględniając czynnik możliwości właściwego zebrania informacji skupiono się na rozmowach z przedstawicielami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, bowiem ich w największym stopniu dotyczy zatrudnienie sezonowe.

Po pierwsze, warto podkreślić, że wstępnym zagadnieniem w rozmowach z przedsiębiorcami były kwestie nie tylko kompetencji, ale wpraw – identyfikacji kluczowych problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w warunkach pandemicznych.

Najważniejsze wątki zaprezentowano na poniższym schemacie (ryc. 6).

Ryc. 6. Kluczowe problemy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw turystycznych w pandemii COVID – wg opinii rozmówców na podstawie IDI



*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania..*

Następnie w rozmowach pojawił się także wątek wprowadzanych rozwiązań ze strony przedsiębiorców w celu ograniczenia negatywnego wpływu wymienionych powyżej problemów. Specyfika sektora turystyki i jego złożoności powoduje, że nie było tutaj alternatywnego scenariusza jak być może w innych sektorach gospodarki i branżach, tj. zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa lub przeniesienia części działalności do przestrzeni cyfrowej. Przedsiębiorcy podkreślali jednak kwestie w pierwszej kolejności dostosowania oferty do zmieniających się wymagań klientów. Ilustrowali to przykładami swoich działań lub znanych im spośród aktywności firm w mieście lub regionie:

- Hotele, które w obliczu niemożliwości zaproponowania typowej usługi noclegowej decydowały się na udostępnienie przestrzeni do pracy, zapewniając m.in. ciepłe posiłki lub bufet kawowy w ciągu dnia
- Firmy i agencje eventowe, powiązane z przemysłem spotkań, które wcześniej były odpowiedzialne za kreację wydarzeń w przestrzeni realnej, musiały szybko odnaleźć się w przestrzeni wirtualnej, koordynując spotkania w całości online lub

wprowadzając nowe spektrum produktów – tj. rozwiązania hybrydowe, polegające na częściowej obecności tylko gości w studiu, przy całościowej transmisji wydarzenia w danym czasie

- Gastronomia, w zależności od typu i lokalizacji restauracji oraz modelu zarządzania – bardziej skutecznie lub mniej odnajdowała się w opcji tzw. wynosów i dostaw
- Biura podróży, rozszerzały swoją standardową ofertę o nowe rodzaje usług i produktów, np. wprowadzając sprzedaż ubezpieczeń i prezentując je posiadanej już bazie klientów lub organizując wirtualne wycieczki edukacyjne, np. dla grup szkolnych
- Przewodnicy miejscy, przenieśli swoją działalność do przestrzeni wirtualnej, oferując prelekcje tematyczne, wzbogacone o elementy wizualne np. tradycyjne stroje.

Powyższe punkty to tylko kilka przykładów różnej skali działań, ale wymagających od personelu – zarówno kadry zarządzającej jak i reprezentantów różnych stanowisk przede wszystkim otwartości, pracowitości, ale i kreatywności, zaradności i elastyczności.

W dalszych rozmowach pojawiał się również wątek pokonywania zidentyfikowanych problemów pojawiających się w toku pandemii COVID-19 i skuteczności w tym zakresie w zależności od kompetencji – odpowiednio kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników.

Na tym pierwszym poziomie – osób zarządzających zwracano uwagę na następujące elementy i ich wagę:

- umiejętność radzenia sobie w dynamicznie zmieniającej się sytuacji,
- kompetencje społeczne,
- posiadanie wiedzy w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego
- znajomość języków obcych.

Z kolei na poziomie pracowników kluczowymi kompetencjami w opinii rozmówców okazały się:

- umiejętność budowania zaufania klientów,
- odpowiednie przekazywanie informacji klientom,
- obsługa klienta – w ogóle,
- znajomość języków obcych.

W większości przypadków podkreślano również, że w dużym stopniu kompetencje zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników odpowiadały zapotrzebowaniu – tj. różnym sytuacjom w obliczu pandemii COVID-19. Około 1/5 rozmówców wskazywało jednak na tylko częściową zgodność, pozostawiając pole do dalszego rozwoju, szkoleń i współdziałania w zakresie rozwoju kompetencji.

W tym miejscu warto zatem powrócić do przywoływanego już we wstępie do niniejszego rozdziału opracowania pod redakcją T. Burzyńskiego i odnieść się do wykazanych w publikacji na podstawie procesu badawczego kompetencji pracowników poszczególnych branż – w tym przypadku odpowiednio organizacji turystyki oraz hotelarstwa i gastronomii.

W przypadku pierwszej grupy – tj. branży organizacji turystyki, w raporcie pod redakcją Burzyńskiego określonej jako „podsektor biur podróży” wskazano wprawdzie, że „funkcjonowanie biura podróży, bardziej niż w innych branżach, zależy od kompetencji pracowników, co w dużej mierze z kolei zależy od stażu pracy w przedsiębiorstwie turystycznym. Wzrost kompetencji pracownika oznacza większą znajomość klientów, łatwość uczenia się, umiejętność budowania kontaktów z klientami. Biuro podróży jest specyficznym przedsiębiorstwem, gdyż na każdym etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego niezbędne są udział i współdziałanie pracowników wszystkich szczebli”.

Na podstawie opinii respondentów na temat przydatności kompetencji miękkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstw ustalono, które z nich są kluczowe, jak również w jakich sferach kompetencje będą wymagały najszybszych zmian. Finalny kształt tej matrycy kompetencji przedstawiono poniżej w formie tabelarycznej.

Tabela 4. Matryca kluczowych kompetencji dla podsektora biur podróży – branży organizacji turystyki

<b>Najważniejsze kompetencje miękkie</b>	<b>Kompetencje wymagające najszybszych zmian</b>
Współpraca / współdziałanie z innymi	Wdrażanie innowacyjnych produktów i usług
Umiejętności rozwiązywania problemów	Wdrażanie nowych rozwiązań
Kreatywność	Wyszukiwanie nowych kanałów promocji
Zarządzanie ludźmi	Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami

Inteligencja emocjonalna	Doradztwo w zakresie podróży
Wnioskowanie, negocjacje i podejmowanie decyzji	Bezpieczeństwo danych
	Działalność w mediach społecznościowych

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Burzyński (red.) 2019.*

Analizując powyższą tabelę powstałą w oparciu o wyniki badań sprzed pandemii COVID-19 wydaje się, że wskazywane wówczas luki kompetencyjne, identyfikowane jako obszary wymagające zmian jeszcze mocniej urzeczywistniły się w obliczu różnego typu turbulencji w latach 2020-21. Przede wszystkim w rozmowach z przedsiębiorcami podkreślano jak istotne jest doradztwo oraz budowanie relacji z klientami. Rzeczywistość pandemii, niepewność, zmienność i złożoność obostrzeń, nie tylko w Polsce, ale i skali świata, wielość formalności, poszukiwanie bezpieczeństwa – te wszystkie elementy sprawiły, że klienci częściej niż wcześniej zaczęli powracać znów do biur stacjonarnych, poszukując realnego kontaktu i merytorycznej rozmowy. Jednocześnie w dzisiejszych realiach praca organizatorów turystyki – począwszy od działów związanych z zapleczem i przygotowaniem produktu, poprzez komórki odpowiedzialne za marketing, aż po sprzedaż – w dużej mierze oparta jest na rozwiązaniach technologicznych, wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania branżowego, znajomości systemów globalnych np. GDS, ale też umiejętności odnalezienia się w obliczu coraz to nowszych trendów – tj. pakietowania dynamicznego. W tym obszarze również w trakcie rozmów wskazywano na luki po stronie pracowników, zarówno obecnych jak i przyszłych. Wreszcie, z perspektywy zarządzającego biurem podróży, Autor pragnie dodać, że rzeczywistość pandemii odsłoniła jeszcze jedną niszę kompetencyjną, tj. potrzebę ciągłego doskonalenia i aktualizacji wiedzy z zakresu prawa, rachunkowości czy chociażby kadr. Zwracali na to uwagę również inni przedstawiciele kadry kierowniczej, przywołując także kontekst dokładnej znajomości aktów prawnych – w tym kluczowych treści ustaw polskich, ale i prawa unijnego – w tym przypadku dyrektywy unijnej, ich zapisów, ale i właściwych interpretacji czy przykładów orzecznictwa sądowego, szczególnie w sytuacji sporów z klientami, ale i kontrahentami. Z tego wynika również potrzeba troski o kształt dokumentacji i znajdujące się w niej zapisy.



Odnosząc się z kolei do ujętej wspólnie w niniejszym opracowaniu branży hotelarsko-gastronomicznej warto podkreślić, że w tym przypadku kompetencje pracowników i ich odpowiedni zasób oraz poziom są szczególnie istotne. Rodzaj świadczonych usług wymaga w znacznej mierze wejścia w interakcję z klientem-gościem wymagającym, mówiącym często w obcym języku, o odmiennych zwyczajach kulturowych, oczekującym zrozumienia przy zgłaszaniu swoich potrzeb związanych z wypoczynkiem czy podróżą służbową. Kluczem dobrej obsługi jest rozpoznanie potrzeb klienta, a takich umiejętności nabiera się przede wszystkim przez doświadczenie i systematyczne doszktałanie (por. Burzyński red. 2019).

W tym przypadku zrealizowane badania również pozwoliły na stworzenie matrycy kompetencji, analogicznie jak wcześniej z podziałem na pożądane kompetencje miękkie, jak i obszary ulegające zmianom.

Tabela 5. Matryca kluczowych kompetencji dla branży hotelarstwa i gastronomii

<b>Najważniejsze kompetencje miękkie</b>	<b>Kompetencje wymagające najszybszych zmian</b>
Umiejętność rozwiązywania problemów	Wdrażanie nowych rozwiązań IT
Kreatywność	Wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami / kooperantami
Współpraca / współdziałanie z innymi	Wyszukiwanie nowych kanałów promocji
Wnioskowanie i podejmowanie decyzji	Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami
Negocjacje	Pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych
Elastyczność poznawcza	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Burzyński (red.) 2019*

Podobnie jak w przypadku branży organizatorów turystyki również w kontekście branży hotelarsko-gastronomicznej można przyjąć, że zidentyfikowane kompetencje wymagające zmian stanowią swoistą lukę kompetencyjną, co jeszcze mocniej pokazała rzeczywistość pandemii COVID-19. Warto jednak sięgnąć do wyników jeszcze jednego procesu

badawczego, tj. działań A. Pary (2019) w kontekście zatrudniania pracowników recepcji i wymaganych kompetencji. Uzyskane wyniki pozwoliły na jednoznaczne zidentyfikowanie luk. W obszarze wiedzy dostrzeżono potrzebę dokończenia w zakresie wiedzy dotyczącej produktów i usług hotelu, wiedzy z zakresu bezpieczeństwa, jak i znajomości drugiego języka obcego. Z kolei w obszarze umiejętności zwrócono uwagę na potrzebę wzmocnienia kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów, jak i samodzielną oceną sytuacji i podejmowaniem decyzji. Wreszcie, spośród cech osobowości wskazano na znaczenie odporności na stres, otwartość oraz elastyczność.

Wydaje się, że aktualnie te luki kompetencyjne stają się jeszcze bardziej kluczowe w obliczu bardzo dużej rotacji i radykalnej zmiany na rynku pracowników sektora turystyki – masowych odejść tzw. „starej, wypróbowanej kadry” przy jednoczesnym napływie często młodych, jeszcze niedoświadczonych życiowo kandydatów.

### **3. Propozycje usunięcia zidentyfikowanych luk kompetencyjnych.**

Na początku tego podrozdziału, którego założeniem jest wskazanie konkretnych propozycji zniwelowania pojawiających się luk kompetencyjnych warto przywołać ponownie definicję B. Alejski (2017), która wskazuje, iż „kompetencje nabywane są i kształtowane w toku kształcenia nieformalnego, czyli autoedukacji, w trakcie tzw. „treningu społecznego” oraz w toku kształcenia formalnego”. Jest to zatem punkt wyjścia dla dalszych rozważań, będących de facto rozwinięciem tak przyjętych ram, ze szczególnym zwróceniem na jednak kształcenie formalne – zarówno na poziomie szkolnictwa zawodowego jak i szkolnictwa wyższego, przede wszystkim na uczelniach o profilu praktycznym, kształcących przyszłe kadry dla sektora turystyki.

Następnym istotnym elementem jest przywołanie raz jeszcze opracowania z 2019 r. pod redakcją T. Burzyńskiego, w którym to dla poszczególnych podsektorów – branż zidentyfikowano tzw. kompetencje przyszłości, a więc te atrybuty, które szczególnie trzeba wzmocnić, aby docelowo przyszli pracownicy umieli odnaleźć się w dynamicznej i nieprzewidywalnej rzeczywistości.

Przechodząc do propozycji mających na celu usunięcie zidentyfikowanych, pojawiających się luk kompetencyjnych, istotnym jest, aby implementować właściwe treści szkoleniowe na

różnych poziomach nauczania, dostosowując je do grup i możliwości odbiorców, ram formalnych, jednocześnie zakładając, że w ujęciu merytorycznym pozostaną zgodne z tzw. paradygmatem kompetencji przyszłości.

Dla branży organizacji turystyki – biur podróży autorzy w opracowaniu pod red. T. Burzyńskiego wskazywali na znaczenie wielu tematów, zarówno dedykowanych pracownikom, jak i kadrze zarządzającej. W opinii Autora będącego właścicielem biura podróży, a także z rozmów z respondentami wynika, że pandemia COVID-19 pokazała, iż szczególny nacisk warto położyć na następujące aspekty:

- zarządzanie relacjami z klientem na różnych etapach współpracy oraz zarządzanie czasem wraz z procedurami i standardami obsługi
- bezpieczeństwo w turystyce, także bezpieczeństwo danych oraz zarządzanie w sytuacjach kryzysowych w poszczególnych etapach realizacji usług i imprez turystycznych,
- prawne aspekty funkcjonowania sektora turystyki, w tym biur podróży, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obowiązki przedsiębiorcy, prawa podróżnego i ramy formalne na poziomie krajowym i europejskim, a także nowe obszary poddawane regulacjom w tym zakresie – np. powiązane usługi turystyczne, czy wreszcie nowe rozwiązania i narzędzia wdrożone w trakcie pandemii takie jak bon turystyczny czy vouchery,
- trening w zakresie rozwoju własnego pracownika, jak i pracy w zespole, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kreatywność, ale i zarządzanie stresem,
- nowe technologie w funkcjonowaniu biur podróży, w tym wykorzystanie aplikacji mobilnych, CRM oraz narzędzi do promocji w mediach społecznościowych,
- nowe trendy w turystyce i ich konstruktywne wykorzystanie – w tym m.in. Big Data, wirtualna rzeczywistość, podróże cyfrowe itp.

Podobnie przez pryzmat kompetencji przyszłości warto postrzegać tematykę szkoleniową dla branży hotelarstwa i gastronomii, zwracając szczególną uwagę na nowe uwarunkowania dotyczące tego podsektora, takie jak m.in. wynajem krótkoterminowy, Internetowe platformy rezerwacyjno-sprzedazowe, indywidualny proces rezerwacji i programowania wyjazdów, nowe kanały promocji i dystrybucji, zróżnicowanie pod względem wymagań

klientów i ich specyficzne oczekiwania. Wówczas zagadnienia, które powinny pojawiać się – analogicznie na poszczególnych poziomach kształcenia – powinny dotyczyć:

- różnych kategorii bezpieczeństwa w hotelarstwie i zarządzania kryzysowego w obliczu nadzwyczajnych okoliczności
- narzędzi i technologii zmierzających do właściwego prowadzenia działań w środowisku elektronicznej sprzedaży usług oraz sprzedaży z wykorzystaniem innowacyjnych kanałów dystrybucji
- doradztwa w zakresie nowych trendów kształtujących hotelarstwo związanych z np. zdrowym stylem życia, rozwojem zrównoważonym, kategoriami dziedzictwa
- umiejętności budowania narracji i doświadczeń dla różnych segmentów klientów, analizując ich potrzeby i możliwości.

Wspólnymi cechami niezależnie od branży sektora turystyki powinny być również kolejne atrybuty:

- ✓ eliminacja luk kompetencyjnych powinna w możliwie maksymalnym stopniu mieć charakter praktyczny, tj. odbywać się albo w realnych przestrzeniach docelowego miejsca pracy lub w pomieszczeniach zaadaptowanych do tego celu. Warto również zwrócić uwagę na technologiczne wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości, a także ogromne zasoby szkoleniowe treści cyfrowych, na np. specjalnie dedykowanych platformach branżowych, z których już korzystają globalne sieci hotelowe. Szczególną rolę powinny odgrywać również praktyki zawodowe lub staże, realizowane zarówno na poziomie szkół zawodowych, ale i uczelni wyższych. Innowacyjnym rozwiązaniem, również obserwowanym w środowisku uczelni wyższych od pandemii COVID, jest wdrażanie gier symulacyjnych, ilustrujących praktyczne zarządzanie np. biurem podróży, obiektem noclegowym, gastronomicznym lub agencją eventową (zakres tematyczny na przykładzie firmy Revas).
- ✓ kształcenie praktyczne powinno wykorzystywać nowe technologie, w tym w trakcie szkoleń powinien być zapewniony dostęp do właściwego oprogramowania branżowego, które w coraz większym stopniu ze strony wytwórców jest dostępne w wersji edukacyjnej;
- ✓ kształcenie związane z niwelowaniem luk powinno być prowadzone przez osoby mające doświadczenie praktyczne w sektorze turystyki, a kluczową byłaby rola Mistrza –

Mentora, do którego można zwracać się z wątpliwościami, także poza formalnym czasem szkolenia

- ✓ treści szkoleń powinny być w jak największym stopniu powiązane z praktyką, tj. dotyczyć realnych sytuacji i studiów przypadków.

#### **4. Wnioski i rekomendacje dla Rady**

W niniejszym raporcie zostało zgodnie z założeniami poruszonych kilka kluczowych wątków przy zachowaniu logicznej ciągłości, prowadząc od próby identyfikacji problemów przedsiębiorców turystycznych podczas pandemii COVID-19 i wynikających z tego luk kompetencyjnych, w stronę wskazania sposobów ich eliminacji i odpowiedniego przygotowania przyszłych kadr dla sektora turystyki.

W poszczególnych rozdziałach zostały przedstawione już częściowe konkluzje, dlatego w niniejszym rozdziale na podstawie zrealizowanego złożonego procesu badawczego, opierającego się na połączeniu metod i narzędzi zostaną wskazane rekomendacje dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka w omawianym obszarze.

##### **Rekomendacja 1**

Postuluje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka podjęła inicjatywę zachęcenia centralnych organów decyzyjnych w tym Ministra właściwego ds. turystyki do realizacji kompleksowych badań kondycji sektora turystycznego w Polsce w obliczu wciąż zmieniających się uwarunkowań, m.in. nie tylko pandemii COVID-19, ale i dynamicznej sytuacji politycznej itd. Wydaje się, iż właściwie zgromadzony materiał badawczy ułatwiłby podejmowanie konkretnych kierunkowych działań ze strony władz dedykowanych rozwiązaniu rozpoznanych problemów. Istotną cechą takowego procesu badawczego powinno być skupienie się na sytuacji nie tylko największych podmiotów, których sytuacja jest w miarę dobrze rozpoznana i wieloma kanałami lobbowana, także za pomocą izb turystyki. Celem nadrzędnym powinno być dostrzeżenie problemów i wyzwań stojących przed mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorcami. Ponadto w dotarciu do odpowiednich podmiotów w skali poszczególnych regionów mogłyby być zaangażowane Urzędy

Marszałkowskie, prowadzące operacyjnie ewidencje i mające kontakt zarówno z pełnoprawnie funkcjonującymi organizatorami turystyki, jak i obiektami hotelarskimi.

### **Rekomendacja 2**

Proponuje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka zaprosiła do aktywnej współpracy różnego typu instytucje, w tym uczelnie wyższe kształcące przyszłe kadry dla sektora turystyki, ale i np. organizatorów kursów i szkoleń przygotowujących do pracy w turystyce. Istotą tej relacji mogłoby stać się promowanie wśród poszczególnych organizatorów działań edukacyjnych włączania w programy merytoryczne prowadzonych działań różnego typu kompetencji, w tym kompetencji przyszłości. Ponadto w ramach swojej aktywności Sektorowa Rada mogłaby zrealizować dokładniejsze badania rynku edukacyjnego i wykorzystania nowych rozwiązań i technologii, w tym np. gier symulacyjnych i innych innowacyjnych propozycji.

### **Rekomendacja 3**

Postuluje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka we współpracy z izbami gospodarczymi z poszczególnych podsektorów inicjowała powstawanie przy wykorzystaniu technologii cyfrowych nowoczesnych narzędzi do rozwijania kompetencji, w tym kompetencji przyszłości. Być może warto wziąć pod uwagę możliwość wspólnego zbudowania platformy edukacyjnej w formie kursów MOOC – o ogólnym dostępie lub wykorzystania istniejących rozwiązań PARP (w tym platformy szkoleniowej). Merytoryczne treści szkoleń, które mogą być realizowane zarówno przez uczniów, jak i pracowników mogłyby zawierać aktualne treści istotne dla sektora turystyki, w tym identyfikować trendy, zmiany formalne itd.

### **Bibliografia**

Brodzikowska, K., Olejniczak, W. (2021). Znaczenie kredytów konsumpcyjnych w rozwoju turystyki w Polsce w okresie pandemii COVID-19. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, str. 60

Burzyński, T. (2018-2019). Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki. RKST - Instytut Turystyki w Krakowie

Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2020b). Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą. Z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka--w-polsce-w-obliczu-pandemii-covid-19,13,1.html>

Jedynak P., Bąk S. (2022), Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami podczas pandemii COVID-19, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 184, str. 65-78

Jedynak P., Bąk S. (2022). Kluczowe czynniki porażek przedsiębiorstw podczas pandemii COVID-19, *Management and Wuality*, 4(2), str. 80-91

Kachniewska, M. (2014). *Metodologia badania rynku*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa

Kachniewska M., (2014). Wpływ digitalizacji kanałów dystrybucji na strukturę rynku usług pośrednictwa turystycznego. *E-mentor*, str. 86-91

Kachniewska (red.), M. (2012). *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska

Kociszewski (red.), P. (2021). *Zatrudnienie sezonowe w turystyce (w branżach hotelarskiej, gastronomicznej, i organizacji turystyki) w aspekcie potrzeb, wymogów kwalifikacyjnych i regulacji pracowniczych. Rekomendacje dla SRKT*, Warszawa

Kociszewski (red.), P. (2022). *Cykl raportów - [Identyfikacja i analiza dokumentów regulujących zasady współpracy szkół wyższych kształcących kadry dla potrzeb branży organizacji turystyki / branży hotelarstwa / branży gastronomii wraz z propozycjami zmian. Rekomendacje dla SRKT](#)*: Instytut Turystyki, Warszawa.

Kruczek, Z. (2011). *Piloci i przewodnicy na styku kultur*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia

Kruczek, Z., Alejsiak, B., & Mazanek, L. (2020, 54). Rynek pracy przewodników turystycznych i pilotów wycieczek w Polsce. *Folia Turistica*, str. 9-44

Laskowicz P., (2021). Sektor turystyczny w obliczu kryzysu spowodowanego wybuchem pandemii COVID-19, *Uniwersytet Gdański*, str. 175-177

Michalska-Dudek, I. (2017). *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*. Wrocław - Jelenia Góra : Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

Panasiuk, A. (2014) *Relacje na rynku turystycznym*. Ekonomiczne problemy turystyki nr 1 (25), Szczecin. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, str.70-74

Panasiuk A., (2020). Przyczynek do badań nad wpływem pandemii na stan gospodarki turystycznej. *Turystyka w Naukach Społecznych. Ekonomia i Finanse*, 3

Plichta P., Von Rohrscheidt A. M. (2020) Turystyka w czasach zarazy. Jak współczesne epidemie zmieniają turystykę kulturową? Gnieźnieńskie Forum ekspertów turystyki Kulturowej

Skalska, T., & Dziedzic, E. (2012 ). *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*.Warszawa: Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki.

Stojczew K., (2021). Ocena wpływu pandemii korona wirusa na branżę turystyczną w Polsce. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, str. 157-170

Wściubiak Ł., (2014). Przedsiębiorczość jako odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, str. 48

### **Spis rycin i tabel**

Rycina 2. Różne kategorie i poziomy ograniczeń w podróżach międzynarodowych w trakcie pandemii COVID-19 wg stanu na lipiec 2020

Rycina 3. Wpływ COVID-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa

Rycina 4. Daty wybranych badań z cyklu prowadzonego przez IGHP ilustrujących problemy branży hotelarsko-gastronomicznej

Rycina 5. Przebieg pandemii COVID-19 w Polsce od marca 2020 r. przedstawiający liczbę potwierdzonych zakażeń wraz ze wskazaniem poszczególnych „fal”

Rycina 6. Skutki pandemii w największym stopniu odnoszące się do branży „zakwaterowanie i gastronomia” (w %)



Tabela 2. Poszczególne kategorie ryzyka i ich składowe oraz charakterystyczne elementy i/lub uwarunkowania w kontekście pandemii COVID-19

Tabela 3. Prezentacja wybranych wyników badań ankietowych realizowanych przez IGHP w latach 2020-21

Tabela 4. Matryca kluczowych kompetencji dla podsektora biur podróży – branży organizacji turystyki

Tabela 5. Matryca kluczowych kompetencji dla branży hotelarstwa i gastronomii



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

