

Wpływ epidemii Covid-19 na funkcjonowanie sektora turystycznego Dolnego Śląska i Małopolski

Raport z badań

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu



Autorki raportu:

dr Iryna Manczak Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Izabela Gruszka Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Recenzja naukowa: prof. UEK dr hab. Renata Seweryn

Spis treści

Wprowadzenie.....	4
1. Metodyka zrealizowanych badań	5
2 .Dyskusja wyników uzyskanych w toku badań.....	9
2.1. Rola państwa w przeciwdziałaniu skutkom kryzysu	9
2.2. Innowacje z konieczności	21
2.3. Zmiany w turystyce po pandemii Covid-19.....	29
Wnioski z przeprowadzonych badań	36
Bibliografia.....	38

Wprowadzenie

Kryzys wywołany przez pandemię Covid-19 stanowi rodzaj jednego z najbardziej znaczących i nieprzewidywalnych doświadczeń ostatnich lat (Chen i in., 2020; Zenker, Kock 2020). Spowodował on eskalację zjawisk w gospodarce, które nie są porównywalne z innymi przykładami znanymi w dorobku światowej historii gospodarczej. Wprowadzenie restrykcji i wszelkiego rodzaju ograniczeń w związku z dynamicznym rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 miało dramatyczne skutki dla gospodarki w wymiarze globalnym (Nicola i in., 2020; Gössling i in., 2020). W wyniku zaistniałej sytuacji podejmowano działania stanowiące próbę wypracowania scenariuszy, które mogłyby przyczynić się do ustabilizowania szeregu niekorzystnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Jednak scenariusze te opierały się na różnorodnych rozwiązaniach w poszczególnych krajach (Jarynowski i in., 2020), jak również często cechowały się niedopasowaniem do istniejących uwarunkowań oraz potrzeb i możliwości ich adresatów.

Warto zauważyć, że pandemia – podobnie jak różne inne sytuacje kryzysowe – w skrajnych przypadkach może definitywnie doprowadzić do fundamentalnych przeobrażeń, w tym przekształcić wybrane sektory gospodarki. W konsekwencji będzie wydłużony lub też rozłożony w czasie proces ustabilizowania zjawisk wstrzymujących czy spowalniających rozwój gospodarczy. Co istotne, może także mieć miejsce sytuacja, w której nie będzie możliwe przywrócenie kondycji wybranych branż do stanu sprzed wybuchu pandemii Covid-19.

Turystyka stanowi przykład sektora, który w największym stopniu ucierpiał z powodu rozwiązań wdrażanych w warunkach panującego kryzysu (Sigala, 2020; Madani i in., 2020; Kaushal, Srivastava, 2021). Istotnej zmianie uległy nie tylko codzienne czynności i podstawowe obowiązki społeczne, ale także powszechne zachowania uczestników ruchu turystycznego, w tym sposoby spędzania oraz organizacji wolnego czasu (Seyfi i in., 2020). Do grupy kluczowych uwarunkowań, które miały bezpośredni wpływ na funkcjonowanie światowego sektora turystycznego, należy zaliczyć m.in. zamykanie granic państwowych, wstrzymanie ruchu lotniczego oraz ograniczenie przemieszczenia ludzi w ściśle określonych celach (służbowych, zdrowotnym) (Wells i in., 2020). Wyróżnione rozwiązania uniemożliwiły uprawianie turystyki, jak również wstrzymały działalność branży turystycznej.

Raport prezentuje wyniki badań zrealizowanych w ramach wspólnego projektu zainicjowanego przez dr Irynę Manczak (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) oraz dr Izabelę

Gruszkę (Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu). Autorki postanowiły zidentyfikować wpływ epidemii Covid-12 na funkcjonowanie wybranych podmiotów reprezentujących sektor turystyczny Dolnego Śląska i Małopolski. Uwzględniając charakter i stopień złożoności podjętej problematyki, zdecydowano się zrealizować badania o charakterze jakościowym. W tym celu posłużono się techniką zogniskowanego wywiadu grupowego, w tym indywidualnym wywiadem pogłębionym. W prezentowanym opracowaniu omówiono oraz poddano krytycznej analizie aspekty wynikające z przyjętych założeń badawczych. W rozważaniach skoncentrowano się na takich obszarach, jak rola państwa w przeciwdziałaniu skutkom kryzysów gospodarczych, innowacje z konieczności i zmiany w turystyce po pandemii. Analizowana problematyka została przedyskutowana w oparciu o pozyskane wyniki pierwotne. W badaniach wzięli udział eksperci reprezentujący branżę turystyczną Dolnego Śląska i Małopolski oraz Polskiej Organizacji Turystycznej.

Autorki raportu składają serdeczne podziękowania wszystkim ekspertom uczestniczącym w zrealizowanych wywiadach.

1. Metodyka zrealizowanych badań

Kluczowym celem podjętych badań było zidentyfikowanie wpływu epidemii Covid-12 na funkcjonowanie wybranych podmiotów reprezentujących sektor turystyczny Dolnego Śląska i Małopolski. Na potrzeby realizacji procesu badawczego przyjęto cele szczegółowe (rys. 1).

Rysunek 1. Cele szczegółowe prowadzonych badań



Źródło: opracowanie własne.

Na kanwie przyjętych celów zdecydowano się przeprowadzić badania jakościowe z udziałem ekspertów. Zastosowana konwencja pozwoliła na większą elastyczność w opracowaniu problemów poddanych dyskusji, w tym służyła rozpoznaniu nowych oraz istotnych kwestii wpisujących się w zakres tematyczny prowadzonych analiz (Alasuutari, 2009; Bailey, 2014; Hackley, 2019). Podczas realizacji badań posłużono się wybranymi technikami badań jakościowych. Zastosowano technikę zogniskowanych wywiadów grupowych (Rabiee, 2004; Barbour, 2007). Zdecydowano się także zrealizować indywidualny wywiad pogłębiony (Guest i in., 2017a). Wszystkie wywiady przeprowadzono online w czasie rzeczywistym (Collard, van Teijlingen, 2016; Kite, Phongsavan, 2017). W tym celu wykorzystano platformę Zoom. W trakcie badań założono, że w warunkach trwania epidemii Covid-19 wirtualne grupy fokusowe stanowią właściwy odpowiednik tradycyjnych wywiadów grupowych (Stancanelli, 2010; Murgado-Armenteros i in., 2012).

Rysunek 2. Profil ekspertów uczestniczących w przeprowadzonych badaniach jakościowych



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowano się zaprosić do udziału w wywiadach przedstawicieli wiodących polskich regionów turystycznych, tj. Dolnego Śląska i Małopolski oraz reprezentanta krajowej organizacji działającej na rzecz rozwoju turystyki, czyli Polskiej Organizacji Turystycznej. Należy nadmienić, że uczestnikami grup fokusowych byli eksperci reprezentujący podmioty działające w branży turystycznej, jak również z nią powiązane, w tym przedstawiciele hotelarstwa, branży spotkań, biur podróży, firm transportowych, atrakcji turystycznych, ROT-ów, organizatorów targów, przewodników turystycznych oraz samorządu terytorialnego (szczebel miejski

i wojewódzki) – rys. 2. Warto też dodać, że eksperci tworzyli homogeniczną zbiorowość ze względu na cel badania (Kruger, Casey, 2009).

Badania prowadzono w seriach od grudnia 2020 roku do lutego 2021 roku. Łącznie zrealizowano pięć wywiadów w formie zdalnej, w tym cztery zogniskowane wywiady grupowe i pogłębiony wywiad indywidualny. W zogniskowanych wywiadach grupowych brali udział eksperci z regionów turystycznych objętych badaniem. Z kolei w pogłębionym wywiadzie indywidualnym uczestniczył reprezentant POT. Łącznie w wywiadach uczestniczyło 17 osób¹. Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że respondenci chętnie zabierali głos oraz wykazali się dużym zaangażowaniem w trakcie wszystkich dyskusji. Przebieg każdego z odbytych wywiadów zależał także od responsywności ekspertów, w tym charakteru zagadnień wskazywanych przez poszczególnych interlokutorów. W trakcie badań przyjęto, że w zogniskowanym wywiadzie pogłębionym będą uczestniczyć po dwie osoby reprezentujące wyszczególnione regiony turystyczne (Guest i in., 2017b). Wszystkie wywiady wirtualne prowadzono w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz. Jego konstrukcja wyznaczała ogólną orientację badawczą (Banaszak, 2017). Co ważne, w ramach każdego spotkania z ekspertami posiłkowano się tym samym scenariuszem opracowanym na potrzeby prowadzonych badań (rys. 3).

Rysunek 3. Scenariusz opracowany na potrzeby prowadzonych badań

WPROWADZENIE

- Przedstawienie się moderatorów dyskusji oraz ekspertów uczestniczących w spotkaniu,
- Omówienie celu spotkania
- Zapoznanie uczestników spotkania z zasadami prowadzenia dyskusji grupowej,
- Wyjaśnienie sposobu wykorzystania zebranych informacji

DYSKUSJA

- Wypowiedzi ekspertów na temat zagadnień przyjętych na potrzeby prowadzonych badań

PODSUMOWANIE

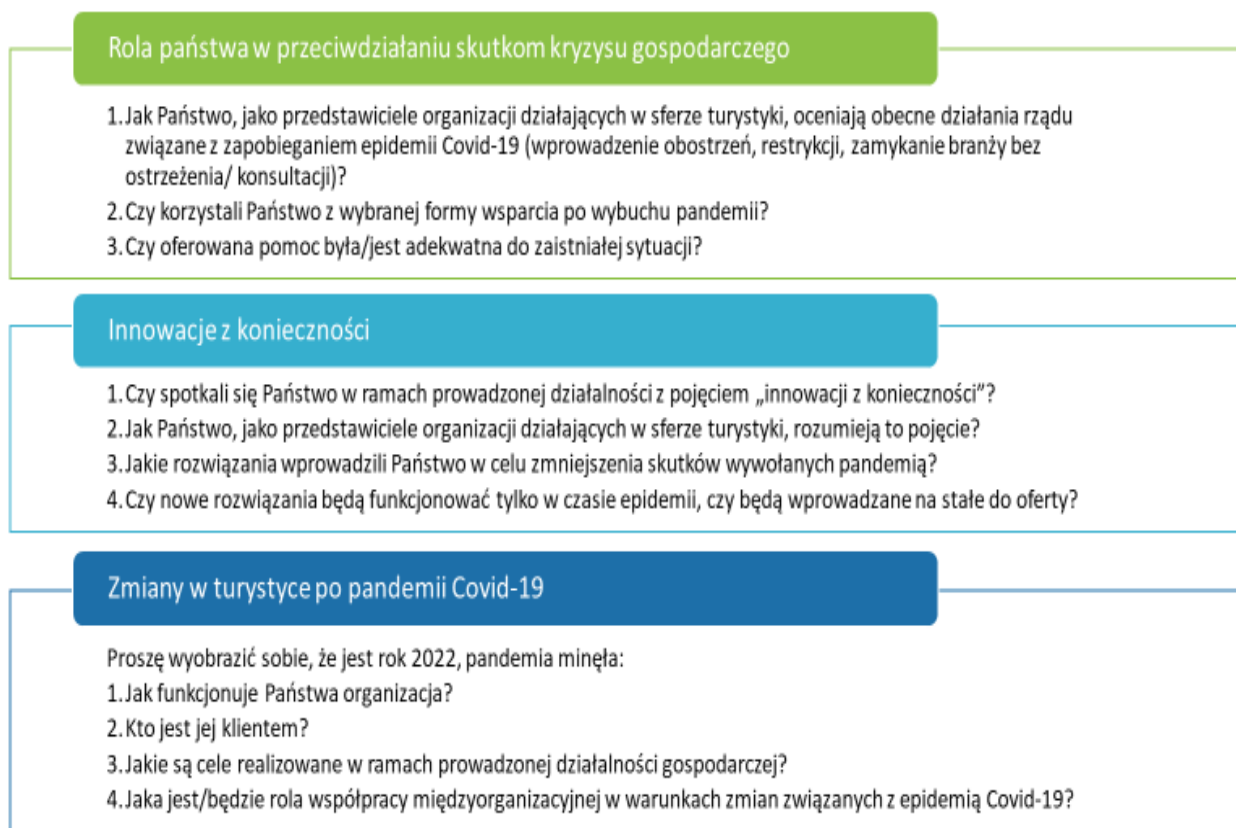
- Wypowiedź moderatorów
- Prezentacja kluczowych kwestii poruszonych w trakcie dyskusji
- Podziękowanie za udział w spotkaniu

Źródło: opracowanie własne.

¹ Respondenci zostali oznaczeni literą R wraz z dodaniem kolejnej liczby porządkowej jako indeks dolny.

Autorki pełniły rolę moderatorek, jak również uczestniczyły w każdej z przeprowadzonych dyskusji. Integralna część przeprowadzonych wywiadów wirtualnych dotyczyła problemów wybranych na potrzeby prowadzonych badań, jak również innych zjawisk społeczno-gospodarczych, które mogą stanowić dopiero przyczynek do wyodrębnienia kolejnych obszarów badawczych. Warto podkreślić, że kluczowe zagadnienia poddane dyskusji dotyczyły takich aspektów, jak rola państwa w przeciwdziałaniu skutkom kryzysu gospodarczego, innowacje z konieczności oraz zmiany w turystyce po pandemii Covid-19. W celu usprawnienia przebiegu dyskusji zostały przygotowane pytania pogłębiające (rys. 4), które pozwoliły na pozyskanie szczegółowych informacji od ekspertów uczestniczących w danym spotkaniu (Thomas, 2016; Richard i in., 2018).

Rysunek 4. Problemy opracowane na potrzeby prowadzonych wywiadów wirtualnych



Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy badań swobodnie wypowiedzieli się na temat poszczególnych zagadnień oraz podejmowali polemiki i dyskusje pomiędzy sobą.

2. Dyskusja wyników uzyskanych w toku badań

W oparciu o pozyskany materiał badawczy starano się zarysować kluczowe aspekty wynikające z przyjętych założeń badawczych, w tym sformułować konkluzje. Należy podkreślić, że pozyskano obszerny materiał pierwotny. W oparciu o poczynione analizy udało się zrealizować przyjęte cele badawcze. Dyskusja pozyskanych wyników została podzielona na zakresy tematyczne wyszczególnione na potrzeby prowadzonych badań.

2.1. Rola państwa w przeciwdziałaniu skutkom kryzysu

Pierwszym zagadnieniem podjętym w badaniu było dokonanie oceny roli państwa w przeciwdziałaniu skutkom epidemii Covid-19. W tym celu przeanalizowano następujące obszary badawcze:

- formy pomocy (otrzymanej lub udzielonej),
- sposoby zagospodarowania otrzymanych środków,
- ocena działań rządu i oferowanego wsparcia,
- sytuacji podmiotów turystycznych w czasie pandemii i czynniki wpływające na ich funkcjonowanie.

Z uwagi na swobodny charakter wypowiedzi, różne formy własności oraz przedmiot działalności poszczególnych organizacji, część respondentów udzieliła odpowiedzi jedynie na wybrane pytania czy też zagadnienia. Analizując źródła pomocy, należy wyróżnić trzy grupy respondentów. Pierwszą stanowiły podmioty, które skorzystały z form pomocy oferowanych przez państwo. Co ważne, była to większość badanych przedsiębiorstw. Kolejną grupę tworzyły organizacje, które ze względu na swoją formę działalności nie były uprawnione do otrzymania pomocy. Ostatnią zbiorowość stanowiły podmioty, które pośrednio lub bezpośrednio same tę pomoc oferowały (m.in. jednostki samorządu terytorialnego).

Głównymi źródłami, z których pomocy korzystały przedsiębiorstwa turystyczne należące do pierwszej grupy respondentów, były subwencje z Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR). Ten rodzaj wsparcia wskazała większość badanych: „*największa pomoc, jaką otrzymaliśmy, to subwencja z PFR*” (R₁), „*środki otrzymane z PFR*” (R₂), „*korzystaliśmy też z tarczy PFR, która przyznawała kredyty. Takie kredyty obrotowe, częściowo gwarantowane przez państwo, które (...) mają być częściowo zwrotne*” (R₅), „*obecnie staramy się o środki z PRF*” (R₆), „*jedyna rzecz, z której mogliśmy skorzystać to (...) tarcza z PFR 2.0*” (R₁₃), „*pomoc,*

która jest z tarczy 6.0" (R₁₄), „następnie z PFR 1.0 i to jest najważniejsza pomoc, którą otrzymaliśmy" (R₁₆).

Dodatkowo, przedsiębiorcy korzystali także z innych dostępnych źródeł pomocy, co trafnie podsumował jeden z respondentów „korzystaliśmy w zasadzie ze wszystkiego, co się dało i większość firm się tak zachowywała" (R₂). Pomoc ta pochodziła z funduszy samorządów regionalnych, urzędów pracy czy też ZUS. Część ekspertów dość szczegółowo wskazywała konkretne źródła, m.in. „pomoc z Wojewódzkiego Urzędu Pracy", „dofinansowania regionalne (województwa mazowieckiego)", „częściowe zwolnienie z ZUS" (R₁), „dofinansowanie do pensji z WUP", „pomoc z Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości, Powiatowego Urzędu Pracy", „dotacje na kapitał obrotowy – gwarantowane przez bank krajowy, pożyczka płynnościowa", „zwolniono nas lub zawieszono nam podatek od nieruchomości, co w naszym przypadku jest bardzo dużą kwotą" (R₅), „Fundusz Świadczeń Gwarantowanych – czyli dopłaty do pensji pracowników", „odłożenie spłaty podatku" (R₆), „dostaliśmy zwolnienie z opłaty z ZUS-u" (R₈) czy też „zwolnienie z ZUS-u" (R₁₆).

Część badanych organizacji, ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i podmiotowość prawną, nie mogła być objęta pomocą w ramach celowych tarcz antykryzysowych: „podmiotowość nasza (...), uniemożliwiła nam korzystanie z form pomocowych" (R₁₁), „PFR absolutnie nas nie obejmuje" (R₁₅). Niektóre z nich otrzymały jednak pomoc z innych źródeł: „krótkoterminowe zwolnienie ze składek ZUS-u", „zwolnienie z opłaty za śmieci" (R₄), „mogliśmy liczyć na wsparcie województwa (...) 2 miliony na prowadzenie kampanii promocyjnej, (...) dodatkowy program unijny na 8 milionów, na promocję na rynku brytyjskim i niemieckim" (R₁₀), „udało nam się (...) skorzystać z tarczy skierowanej do organizacji pozarządowych, (...) bezzwrotnej pożyczki na bieżącą działalność" (R₁₅).

Ostatnią badaną grupą podmiotów były instytucje reprezentujące jednostki samorządu terytorialnego lub zajmujące się promocją turystyki w skali regionalnej i krajowej. Oczywistym jest, że podmioty te nie były beneficjentami środków pomocowych. Często stanowiły raczej oferentów wsparcia dla przedstawicieli branży turystycznej. Działania podjęte przez badane jednostki obejmowały: „jako samorząd województwa przekazaliśmy (...) 80 milionów na wsparcie branży turystycznej", „pokryjemy 50% składki członkowskiej w Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej za przedsiębiorców branży turystycznej", „zwiększyliśmy składkę do DOT na działania mające na celu (...) walkę z pandemią (...), przygotowanie nowych narzędzi promocji (...) i zbudowanie i utrzymanie nowego narzędzia

sprzedażowego” (R₉), „uruchomiona Małopolska Tarcza Antykryzysowa (...) wsparcie dla branży turystycznej rządu 200 milionów zł”, „w ciągu dwóch tygodni rozstrzygnie się kwestia kolejnych funduszy pożyczkowych (...) i tu jest mowa o kwocie 130 milionów” (R₁₀), „za udział w (...) polskich stoiskach narodowych wystawcy nie musieli płacić pełnej odpłatności (...), tylko zryczałtowaną opłatę”, „wdrożyliśmy kampanię informacyjną dekalog Bezpiecznego Turysty i uruchomiliśmy projekt adresowany do branży hotelarskiej Obiekt Bezpieczny Higienicznie” (R₁₇).

Kolejnym penetrowanym obszarem badawczym była problematyka zagospodarowania uzyskanej pomocy. Większość respondentów deklarowała wykorzystanie otrzymanych środków przede wszystkim na dofinansowanie wynagrodzeń pracowników: „aby uratować/ocalić jak największą liczbę miejsc pracy” (R₁), „niestety nie udało się nam obronić wszystkich pracowników” (R₅), „chęć utrzymania wszystkich miejsc pracy” (R₆), „te osoby, które mają umowę o pracę – one zostały, są dalej zatrudnione”(R₇), „utrzymanie liczby pracowników, którzy powinni być w firmie” (R₈), „etat pracownika trzeba było opłacić i utrzymać” (R₁₅), „te pieniądze, które otrzymaliśmy rozłożyłem na liczbę etatów (...) nikogo nie zwolniłem” (R₁₆).

Zagadnieniem, które budziło w respondentach najwięcej emocji była ocena działań rządu. Badani wypowiedzieli się na ten temat dość szeroko (tab. 1), komentując wprowadzone obostrzenia, oferowaną pomoc oraz sposoby przekazywania informacji dotyczących sytuacji epidemicznej.

Tabela 1. Ocena działań rządu w opinii badanych ekspertów

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	„...teoretycznie ta pomoc powinna starczyć na o wiele dłużej, to się kompletnie nie sprawdziło...” „...w którymś momencie przestaliśmy móc korzystać z różnych rodzajów pomocy, ze względu na to, że przekroczyliśmy próg pomocy de minimis...”
R ₂	„...(przy pierwszej fali pandemii) pomoc rządu była bardzo sprawna, szybka, wnioski były proste...” „...jest to ograniczone do PKD określonych (...) nie zawsze to PKD, które jest objęte programem jest PKD głównym...” „...tę drugą falę pomocy uznaję za mało pomocną (...), bo ona obejmuje bardzo wąską grupę przedsiębiorców...”
R ₄	„...pomoc, chociaż szeroka (...), niestety jest zbyt ogólnikowa (...), niecelna...” „...pomoc rządowa była trochę niesprawiedliwa, bo są podmioty które ucierpiały znacznie (...), są w branży turystycznej, a nie są za nią uznawane...”

	<i>„...pomoc i reakcje na pandemię nie są konsultowane z samymi zainteresowanymi (branżą turystyczną)...”</i>
R ₅	<i>„...dostaliśmy dofinansowania różnego typu, (...) naprawdę to nie wystarcza...” „...chaos, jaki panuje w decyzjach (...), teoretycznie prowadzone są rozmowy (...), z których niewiele wynika...” „...w Belgii, Holandii, we Francji – jaką oni dostają pomoc od państwa i jak to tam działa (...) i jest wszystko przygotowane...”</i>
R ₆	<i>„...zgodzę się, że pomoc rządu nie jest pomocą wystarczającą...” „...powinno się to odbywać na nieco innych zasadach, nieco prościej...” „...wciąż nie mamy informacji, czy otrzymamy te pieniądze i na jakich zasadach...”</i>
R ₇	<i>„...ta pomoc, którą dostałem jest zadowalająca”</i>
R ₁₀	<i>„...gdyby ta pomoc adresowana była tylko do branż, które rzeczywiście miały problemy, to nie mielibyśmy teraz w branży turystycznej sytuacji katastrofy, rozżalenia, protestów itp...” „...ta pomoc, która została skierowana do samorządów gmin górskich, ona również traktuje wszystkich jednakowo...” „rząd chce osiągnąć efekt (...), w którąś z branż trzeba uderzyć (...), a że branża turystyczna jest relatywnie mało znacząca w skali kraju (...), najłatwiej w tę branżę uderzyć...”</i>
R ₁₁	<i>„...rola państwa (...) powinna dotyczyć obszaru kompensacyjnego, czyli obszarów pomocowych dla zatrzymanych sektorów gospodarki. I powinna zagwarantować odpowiednią rekompensatę dla tych strat...” „...rząd był w dialogu z branżą (...), spotykaliśmy się regularnie (...), toczyliśmy rozmowy...” „...mogły być takie obszary i sektory, które były kompletnie wyłączone z działalności (...) i one nie były wyłaniane, pomoc nie trafiała całkowicie skutecznie...” „...nie znamy żadnego kalendarza odmrożeń, nie wiemy, jakie są plany, etapowość odmrożeń, jakie są horyzonty czasowe...” „...rolą państwa (...) jest uruchomienie mechanizmów popytowych, (...) które pomogą w restarcie...” „...mechanizm w Austrii – tarczy, która polega na funduszu gwarancyjnym dla organizatorów kongresów i konferencji, który przekracza 300 mln Euro...”</i>
R ₁₂	<i>„...powiem w sposób krytyczny wobec działań rządu (...), obszar turystyki powinien być maksymalnie wspierany...” „...wspierany poprzez bardziej racjonalne decyzje, w pewnych momentach odnośnie do wprowadzanych restrykcji...” „...to są błędy wynikające, jak przypuszczam, z pośpiechu...”</i>
R ₁₃	<i>„...w pierwszej fali (...) był wielki chaos i nieadekwatne środki do sytuacji...” „...pomoc była bardzo szeroko rozłożona i wiele branż mogło skorzystać...” „...z nami się nie konsultuje albo informuje nas na ostatnią chwilę i to powoduje paraliż (...) i uniemożliwienie nam funkcjonowania...” „...regulamin został zmieniony i te pieniądze musieliśmy zwrócić (...), i byliśmy pozbawieni tej pomocy...” „...nieadekwatność (...) przepisów, które blokowały czy ograniczały prowadzenie działalności gospodarczej, do tej pomocy, która została oferowana...”</i>

	<p>„...pomoc była dedykowana tylko i wyłącznie poszczególnym PKD...” „...nie ma logiki w blokowaniu branż (...) coś musi być zamknięte, więc akurat wybieramy sobie to...”</p>
R14	<p>„...ta pomoc jest absolutnie niewystarczająca...” „...w 90% przewodnicy prowadzą jednoosobowe działalności gospodarcze, więc absolutnie byli poza pomocami...” „...rolą państwa jest mówienie o wartościach, jakie niesie turystyka...” „...żeby była taka narracja spokoju, żeby polityka była prowadzona w sposób jednorodny, a nie chaotyczny...”</p>
R15	<p>„...te środki, które zostały przekazane przez państwo, nie są wystarczające (...), pomoc przyszła zdecydowanie za późno...” „...innym problemem jest to, że rząd podawał w ostatniej chwili komunikat (...), to jest duży problem...” „...nie ma konkretnego planu wychodzenia (...), straszny szum informacyjny...” „...nie ma żadnych konkretnych badań, które pokazują, gdzie naprawdę ta transmisja wirusa następuje...” „...osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą zostały pozostawione same sobie (...), dla nich pomoc nie była przewidziana...”</p>
R16	<p>„...oceniłam działania rządu bardzo źle, działanie jest niesprawiedliwe, nieadekwatne...” „...w kościołach nie ma wirusa (...), w galeriach handlowych nie ma wirusa, ale na stokach jest, i w klasach 1-3 nie ma wirusa, a w klasach 4-8 jest...” „...rozrzucanie pieniędzy (...), nie wiadomo, do kogo trafi i już wiemy, że trafił do firm z “kreatywną” księgowością...”</p>
R17	<p>„...pierwsze kroki były szybko podjęte i założenia do opracowania tarcz były konsultowane z branżą...” „...z racji ogromnego tempa prac (...) pewne obszary sektora turystycznego, które mogły być płacone bonem, nie zostały uwzględnione...” „...te informacje są późno podawane i przedsiębiorcy mają niewielką szansę przygotować się na to, co ich czeka...” „...turystyka została (...) wskazana jako ta najgorsza, jeśli chodzi o roznoszenie i przyczynę zakażeń (...), podnoszą się coraz liczniejsze głosy, że nie ma to uzasadnienia w badaniach...” „...wprowadzając bon turystyczny(...) rząd poczynił działania, których intencją było wsparcie podmiotów w tej branży...” „...niektóre kraje dużej pomocy udzielają pojedynczym przedsiębiorcom (...), Niemcy, które udzielają ogromnej pomocy publicznej zarówno dla Lufthansy, jak i dla TUI...”</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto podkreślić, że większość ekspertów nie dyskutowała z oczywistą koniecznością wprowadzenia obostrzeń. Jednak w wielu przypadkach (R13, R15, R12, R16, R17) stwierdzono, że brakuje fachowych badań naukowych sankcjonujących tak radykalne obostrzenia w branży turystycznej w stosunku do innych sektorów. Niektórzy z uczestników wywiadów zauważyli,

że głównie wynika to ze słabej organizacji sektora turystycznego (R₅) i niedoceniań jego znaczenia dla krajowej gospodarki (R₇).

Część przedstawicieli badanych podmiotów (R₁, R₂, R₁₄, R₁₅, R₁₆) uznała, że oferowana pomoc była niewspółmiernie niska w stosunku do realnych potrzeb. Właściwie tylko dwoje respondentów przyznało, że wsparcie, które otrzymali w trakcie trwania pierwszej fali pandemii było wystarczające (R₇) i że pomoc rządu była sprawna i szybka (R₂). Duża część badanych wskazywała trudności, związane z otrzymaniem dofinansowania np.: zbyt skomplikowane i trudne do wypełnienia wnioski (R₆), konieczność zwrotu otrzymanego wsparcia z powodu zmian w procedurze przyznawania dotacji (R₁₃), niemożność ubiegania się o dalszą pomoc z powodu przekroczenia limitu otrzymanej pomocy publicznej (R₁). Niektórzy badani wskazywali przykłady rozwiązań zagranicznych, które mogłyby w ich opinii być implementowane także w polskich warunkach, tak aby pomoc polskim przedsiębiorcom turystycznym przerwać kryzys pandemiczny (R₅, R₁₁, R₁₇).

W trakcie wywiadów eksperci często podkreślali, że pomoc oferowana przez państwo była niecelna. Z jednej strony, przy pierwszej fali koronawirusa pomoc była proponowana praktycznie wszystkim podmiotom ze wszystkich działów gospodarki, jak również tym, które nie do końca jej potrzebowały (R₄, R₁₀, R₁₁, R₁₃, R₁₆). Z drugiej strony, przy drugiej fali pandemii oferowano pomoc jedynie wybranym podmiotom, których główny rodzaj działalności oznaczony był określonymi kodami PKD. W opinii ekspertów (R₂, R₄, R₁₀, R₁₁, R₁₃, R₁₇) bardzo wiele grup przedsiębiorstw turystycznych zostało w ten sposób pominięte i pozbawione pomocy, przy jednoczesnej konieczności znacznego ograniczenia lub całkowitego zaprzestania działalności zarobkowej. Sytuacja taka miała miejsce w odniesieniu do np. instytucji kultury *„...wiele atrakcji turystycznych, które tworzą podstawę do tego, aby ludzie przyjechali jest jednostkami muzealnymi (...), nie kwalifikują się do pomocy jako branża turystyczna...”* (R₄).

Problemem poruszonym przez znaczną liczbę respondentów był sposób przekazywania informacji na temat restrykcji i obostrzeń epidemicznych. W trakcie dyskusji zwrócono uwagę na fakt, że podawane do wiadomości publicznej decyzje o obowiązujących w danym okresie restrykcjach były chaotyczne (R₅), czasem nawet sprzeczne (R₇, R₁₃). Poza tym, towarzyszył im szum informacyjny (R₁₄, R₁₅). Dużym problemem dla przedsiębiorców było także to, że informacje na temat zamykania poszczególnych branż ogłaszane były zbyt późno (R₆, R₇, R₁₁, R₁₃, R₁₅, R₁₇). W związku z tym wprowadzane rozwiązania nie zawsze były, szczególnie podczas drugiej fali pandemii, konsultowane z przedstawicielami praktyki

gospodarczej (R₄, R₅, R₁₃, R₁₇). Należy jednak nadmienić, że z wypowiedzi części ekspertów (R₅, R₁₁, R₁₇) wynika, że rozmowy na temat wprowadzanych restrykcji i tarcz pomocowych pomiędzy wybranymi organizacjami turystycznymi a rządem były prowadzone „...w branży spotkań powstała bardzo szybko grupa kryzysowa, która zaczęła rozmawiać z rządem o wsparciu – inicjatywa Together...”.

Respondenci odnosili się również do oczekiwanej przez nich roli państwa w zapobieganiu skutkom kryzysu. W ich opinii zadaniem państwa jest wspieranie turystyki (R₇), kompensacja strat poniesionych wskutek zamknięcia branży i wprowadzanie mechanizmów popytowych, które przyczynią się do szybszego odbudowania biznesu turystycznego (R₁₁) oraz wskazywanie wartości, jakie niesie za sobą turystyka (R₁₄). Warto zauważyć, że jeden z ekspertów (R₁₇) pozytywnie wypowiadał się o wprowadzonym przez rząd „bonie turystycznym”, którego celem jest wspieranie i promowanie turystyki krajowej.

Ostatnim zagadnieniem podjętym w tej części dyskusji było określenie sytuacji podmiotów turystycznych w czasie pandemii i czynników wpływających na ich funkcjonowanie. Wielu respondentów szczegółowo przedstawiało sytuację gospodarczą, w jakiej znalazła się branża turystyczna na skutek kryzysu. Opisywano okoliczności związane z zatrzymaniem gospodarki, w tym ograniczenia funkcjonowania sektora turystycznego. Eksperti analizowali także obecną sytuację reprezentowanych przez siebie organizacji. Wskazywali różnego typu uwarunkowania (w tym bariery) prowadzenia działalności w okresie Covid-19 (tab. 2).

Tabela 2. Sytuacja podmiotów turystycznych w czasie pandemii Covid-19 i czynniki wpływające na ich funkcjonowanie

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	<p>„...nasze hotele prawie cały czas były otwarte, poza bardzo krótkim okresem, gdzie wszystkie musiały być zamknięte (...), funkcjonowały tylko pod kątem przyjmowania podróży służbowych, delegacji itp. (...), przy minimalnej operacyjności (...), bo sytuacja była nadzwyczajna w stosunku do innych miast...”</p> <p>„...podstawową grupę odwiedzających Kraków stanowili goście zagraniczni, którzy kompletnie z dnia na dzień “rozpłynęli się w powietrzu” (...), turystyka miejska zamarła całkowicie...”</p> <p>„...Polacy zaczęli jeździć (...) nad morze, w góry, nad jeziora (...), zaczęli odkrywać to, co nasze, polskie i to jest plus (...) w tym wszystkim...”</p> <p>„...praktycznie połowa ludzi straciła pracę (...), nie wypowiedaliśmy umów, jednak były podejmowane decyzje, żeby tych umów nie przedłużać...”</p>

	<i>„...część firm eventowych zniknie niestety...”</i>
R ₂	<i>„...Kraków nadal stoi pusty i cała ta branża nie ma (...) perspektyw...” „...z naszych prognoz (...) to raczej 2025 jest rokiem, w którym planujemy osiągnąć ten poziom przychodów, który mieliśmy w 2019...” „...turystyka Krakowa opierała się na zagranicznych turystach (...), przebranżowienie się na klienta polskiego (...) niestety nie (udało się) i miasta stały puste...”</i>
R ₃	<i>„...problemy dotyczyły pracowników (...), osoby, które pracowały, same zaczęły rezygnować (...), obniżona pensja, branża stała się niepewna, ludzie zaczęli się przebranżawiać, szukać pracy zupełnie gdzie indziej(...), w związku z tym mieliśmy problem ze znalezieniem chętnych do pracy...” „...jest miejscem pod Wrocławiem (...) i w lipcu i w sierpniu gości było mnóstwo (...), były to pobyty długie oraz weekendowe, tego teraz goście poszukują (...), cisza, spokój, tąki, las (...), mnóstwo aktywności zewnętrznej...”</i>
R ₄	<i>„...miasto Wrocław świeciło pustkami w sezonie chociaż dwoiło się i troiło, żeby ściągnąć turystów...” „...bariera psychologiczna kazała ludziom szukać odosobnienia (...), szukali go na łonie natury i (...) był to najlepszy sezon letni w regionie...”</i>
R ₅	<i>„...uczestnicy konferencji (...) online, nie chcą zapłacić 2,5 tys. za uczestnictwo, chcą zapłacić co najwyżej 100 zł...” „...co dalej? Nie wiem (...), jesteśmy w dalszym ciągu unieruchomieni, nie mamy pojęcia kiedy ruszymy (...), to jest już cud, żeby w ogóle przetrwać...” „...siedząc w spodniach dresowych, udajemy straszny biznes...” „...niestety nie udało się nam obronić wszystkich pracowników...”</i>
R ₆	<i>„...my podjęliśmy wewnętrznie szereg działań związanych z obniżeniem kosztów (...), pracownicy, którzy zostali w spółce, zostali przekierowani do gastronomii (...), która okazała się głównym źródłem dochodu i utrzymania przez kilka dobrych miesięcy (...), punkty gastronomiczne na terenach zewnętrznych. Dzięki temu udało się utrzymać większość miejsc pracy, jak również pozyskać źródła przychodu...” „...przekierowanie ludzi do pracy w innych spółkach miejskich tak, aby ratować etaty (...), mieli tę pracę i mieli ją stuprocentowo płatną...” „...mamy nadzieję, że klientami (...) dalej będą agencje eventowe, których jest już coraz mniej na rynku...” „...to już jest krzyk rozpaczy, to co się teraz dzieje...” „...staraliśmy się redukcję załogi zatrzymać do samego końca...” „...bardzo trudno jest dać emocje przez Internet...” „...w mojej ocenie jest to trudny czas, również dla zarządu (...), zmagamy się z kryzysem i zarządzanie w czasie kryzysu jest szalenie trudnym czasem (...), staraliśmy się ratować spółkę najlepiej, jak potrafimy...”</i>
R ₇	<i>„...dla przedsiębiorców najtrudniejszy jest brak przewidywalności...” „...te najbliższe miesiące będą dla branży turystycznej bardzo złe...” „...jak będzie wyglądała turystyka (...) wycieczek szkolnych na wiosnę (...)? Czy firmy, które świadczą usługi transportowe trzymały kierowców i płaciły im przez rok pensje? (...), kto nam dowiezie te wycieczki?”</i>
R ₈	<i>„...zostały zamknięte granice (...) została zablokowana możliwość przelotu do Krakowa” „chłopak dostał propozycję, żeby pokierować szkołą językową (...), ta osoba też</i>

	<i>zrezygnowała z pracy...”</i>
R ₉	<i>„...większe miasta najbardziej ucierpiały (...), Kraków, Wrocław...” „...turyści bardziej są zainteresowani aktywną formą wypoczynku, wyjechali w odległe, mniejsze rejony...” „...jeśli chodzi o region Dolnego Śląska, to (...) około 70% ruchu turystycznego to jest ruch krajowy, (...) Polacy którzy jeździli dotychczas za granicę zostali w kraju, stąd te wzrosty w różnych atrakcjach turystycznych...”</i>
R ₁₀	<i>„...wiele hoteli nie potrafiło przestawić się na turystę krajowego i nie potrafili przygotować atrakcyjnego pakietu dla (...) mniej zamożnego turysty, bo jednak turysta zagraniczny zawsze w Krakowie wydawał więcej...” „...branża turystyczna jest naj słabiej zorganizowana, relatywnie mało znacząca w skali kraju (...), słabe są organizacje, bardzo niewiele firm należy do tych organizacji branżowych...” „...to powinno być doświadczenie na przyszłość dla przedsiębiorstw (...), że warto się skupiać w organizacjach, warto płacić składki i mieć swoich przedstawicieli...”</i>
R ₁₁	<i>„...zrzeszanie się i przynależność do stowarzyszeń daje poszczególnym podmiotom szansę na to, żeby ich głos był słyszany, a ich postulaty trafiały bezpośrednio do rządu”, „...my, jako obiekty (kulturalne), przez jakiś czas mogliśmy działalność prowadzić, ale (...) uruchomienie rynku kongresowego i konferencyjnego nastąpiło później niż działalności kulturalnej...” „...szacuje się że rynek ten (turystyki biznesowej) skurczył się o jakieś 30% z powodu upadłości, zawieszenia działalności czy przebranżowienia...” „...wystąpiliśmy do ministra Gowina z apelem, aby uruchomić (...) w pierwszej kolejności wydarzenia medyczne – kongresy, konferencje i targi medyczne (...), będzie to dobry bodziec i test, jak takie wydarzenia organizować...”</i>
R ₁₂	<i>„...w krótkim okresie wakacyjnym bardzo szybko nasze atrakcje turystyczne dobijały do bardzo wysokich wyników gości...”</i>
R ₁₃	<i>„...my jesteśmy w rejonie górskim, (...) wiemy że szara strefa lub czarna strefa ma się tu bardzo dobrze, tu wszyscy po prostu zacierają ręce, a ci którzy legalnie płacą podatki niestety są blokowani i często pozostawieni bez wsparcia lub wystarczającego wsparcia” „mam informacje z branży (...), oni już w ogóle byli zmuszeni do zamknięcia swoich interesów...”</i>
R ₁₄	<i>„...wracając do samego przewodnictwa, branża jest bardzo rozproszona, federacja stowarzyszeń przewodnickich (...) to jedyna organizacja, która działa i która ciągle była w kontakcie z różnymi organami (...) lokalnie czy też z ministerstwem...” „...nasza sytuacja jest dosyć specyficzna, bo (...) praca przewodników jest sezonowa...” „...mamy przeszło 600 przewodników skupionych w naszej federacji, tylko niespełna 100 jest jeszcze w zawodzie (...), ci najlepsi znaleźli już zatrudnienie i ¼ tych osób, pytana czy wróć do turystyki, mówi że chyba nie...”</i>
R ₁₅	<i>„...biznes, żeby działać stabilnie i żeby planować i wychodzić z kryzysu potrzebuje konkretnych informacji i konkretnego planu działania...” „...wiele hoteli, obiektów konferencyjno-kongresowych wypracowało pewne środki i metody bezpieczeństwa, wystarczyło się o certyfikaty (...), Polska Organizacja Turystyczna ogłaszała programy autocertyfikacji obiektów hotelowych...” „...te mniejsze obiekty zarządzane rodzinnie czy lokalnie są (...) najbardziej zagrożone</i>

	<i>i mogą już nie wrócić...”</i> <i>„...i stąd powstające te szare strefy...”</i> <i>„...czekam na to, co będzie się działo, ale optymistyczny obraz się niestety nie szykuje...”</i>
R ₁₆	<i>„...jeśli ktoś potrzebuje, to nie musi przychodzić na cały dzień do biura...”</i> <i>„mówię ludziom – rozwijajcie swoje talenty, próbujcie szukać innych prac, innych możliwości...”</i>
R ₁₇	<i>„...przychody z turystyki krajowej to jest granica 40%, a 60% to zagraniczna turystyka przyjazdowa, (...) polski turysta nie wypełni hoteli miejskich, biznesowych, (...) będzie korzystał z obiektów tańszych (...), nie odzyskamy tego poziomu popytu, dopóki nie przywrócimy zagranicznej turystyki przyjazdowej do Polski...”</i> <i>„...branża turystyczna jest niezwykle rozdrobniona i nie ma swoich reprezentacji (...) nie wszystkie obszary działania są zrzeszone...”</i> <i>„...akcja przez 5 miast podjęta „City will wait”, więc myśmy to bardzo mocno wspierali finansowo we wszystkich naszych kanałach. Także tak samo wspieraliśmy wszystkie te akcje „Nie odwołuj”, czyli tutaj (...) też chodziło o wsparcie naszej branży...”</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii przedstawicieli branży turystycznej jednymi z najbardziej poszkodowanych z powodu pandemii segmentów rynku są turystyka miejska i biznesowa. Podmioty turystyczne funkcjonujące w miastach, będących wielkimi centrami krajoznawczymi – Kraków czy Wrocław – bardzo dotkliwie odczuły zmniejszenie ruchu turystycznego, szczególnie jeśli chodzi o znaczny spadek gości zagranicznych. W czasie kolejnych lockdownów następowało całkowite zatrzymanie turystyki. W związku z tym wszystkie, bez wyjątku podmioty obsługujące turystów musiały znacznie ograniczyć lub całkowicie zaprzestać prowadzenia działalności gospodarczej. Respondenci (R₁, R₂, R₃, R₄, R₈, R₉) podkreślali jednak, że nawet w okresach odmrożenia branży w czasie sezonu letniego, turyści omijali duże miasta, wybierając bardziej ustronne i słabiej zurbanizowane regiony czy też mniejsze ośrodki. Warto jednak zauważyć, że sytuacja ta była o wiele częściej podnoszona przez badanych reprezentujących Kraków niż Wrocław. W dużej mierze związane to jest z kolejnym podjętym w dyskusji problemem, dotyczącym braku turystów zagranicznych. Zamknięcie granic i obostrzenia wynikające z przeciwdziałania skutkom pandemii, związane z obowiązkiem wykonywania testów lub/i odbywaniem kwarantanny sprawiły, że międzynarodowy ruch turystyczny został prawie zupełnie zahamowany. Eksperti (R₁, R₂, R₁₀, R₁₇) podkreślali także fakt, że niemożliwe jest zastąpienie turystów zagranicznych – korzystających głównie z oferty hoteli miejskiej i wydających na podróż większe kwoty – gośćmi krajowymi, którzy wybierają najczęściej obiekty noclegowe o nieco niższym standardzie, a ich wydatki w trakcie podróży są relatywnie mniejsze.

Argumenty wskazywane przez ekspertów znajdują potwierdzenie w wynikach badań GUS. Z opracowanych danych wynika, że w okresie lipiec-sierpień 2020 roku około 90% osób korzystających z oferty obiektów noclegowych w Polsce stanowili turyści krajowi. W tym czasie liczba gości zagranicznych wyniosła zaledwie około 600 tys. osób, czyli 3-krotnie mniej niż w analogicznym okresie 2019 roku (1,8 mln). W sezonie letnim w 2020 roku liczba korzystających z noclegów w województwie małopolskim wyniosła o połowę mniej niż w tym samym okresie w 2019 roku. Natomiast liczba turystów zagranicznych zmalała o ponad 80%. W województwie dolnośląskim spadek ogólnej liczby turystów był niższy i wynosił około ¼ w porównaniu z rokiem poprzednim, z kolei liczba turystów zagranicznych zmalała o 45% (GUS, 2021).

Szeroko komentowanym przez respondentów zagadnieniem było zatrzymanie sektora MICE, w tym turystyki biznesowej. Respondenci w większości byli zgodni co do tego, że pewne restrykcje i obostrzenia są niezbędne. Jednak sytuację branży spotkań i wydarzeń uznawali za dramatyczną, nieprzewidywalną albo wręcz beznadziejną (R₅, R₆, R₁₁, R₁₅). Zaznaczano, że przeniesienie wydarzeń do świata wirtualnego nie pozwoli utrzymać się firmom eventowym, gdyż potencjalni uczestnicy nie są skłonni płacić za udział w formie online (R₅, R₆).

Bardzo ciekawe konstatacje dotyczyły samego funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii. Część z respondentów wskazywała sposoby i okoliczności obniżenia kosztów działalności gospodarczej. Pomimo przedstawionego wcześniej przez dużą część ekspertów przeznaczania większości otrzymanej pomocy zewnętrznej na wypłaty dla pracowników, w wielu przypadkach zaszła konieczność zmniejszenia liczby zatrudnionego personelu (R₁, R₅, R₆). Warto zauważyć, że respondenci decyzje o zwalnianiu załogi uznali za szczególnie trudne, podejmowali je w ostateczności (R₁, R₅, R₆). Eksperti wskazywali również inne sposoby szukania oszczędności – m.in. przekierowanie pracowników do pracy w gastronomii lub do innych spółek miejskich (R₆) czy wprowadzenie pracy zdalnej i hybrydowej (R₅, R₁₆).

W trakcie wywiadów istotną kwestią było zidentyfikowanie nasilenia się tzw. szarej strefy w usługach turystycznych (R₁₃, R₁₅). Eksperti stanowczo wypowiedzieli się na temat części przedsiębiorców, którzy nie zważając na obowiązujące przepisy zapobiegania rozprzestrzenianiu się pandemii koronawirusa, postanowili przenieść swoją aktywność gospodarczą do szarej strefy. Spostrzeżenie to koresponduje z informacjami zawartymi w raporcie „Szara Strefa 2021”, przygotowanym przez Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych

(IPAG) (Fundowicz i in., 2021). W przywołanej publikacji wskazano, że pandemia Covid-19 była jedną z głównych przyczyn wzrostu udziału szarej strefy w krajowej gospodarce. Z opracowanych prognoz wynika, że w 2021 roku rozmiar szarej strefy wyniesie 293 mld zł, co będzie stanowić 18,3% PKB. Według autorów raportu wyróżnić można trzy formy tego zjawiska:

- prowadzenie działalności z respektowaniem wszystkich procedur formalnych i fiskalnych poza przepisami przeciwepidemicznymi,
- prowadzenie działalności bez rejestrowania świadczonych usług i odprowadzania podatków (typowa szara strefa),
- prowadzenie działalności pod nieprawdziwą ewidencją PKD, wskazującą prowadzenie innego rodzaju działalności.

Należy zauważyć, że w usługach turystycznych szczególnie często występuje ostatni z wyżej zaprezentowanych rodzajów działalności, polegający przykładowo na zamianie usług hotelarskich na długoterminowy wynajem kwater, świadczenie usług medycznych czy też zapewnienie zakwaterowania dla podróżujących służbowo. Innym problemem boleśnie dotykającym turystykę, który sygnalizowali uczestnicy wywiadów, było odchodzenie kadry turystycznej do innych branż – bardziej stabilnych pod względem funkcjonowania. Problem ten dotyczy bezpośrednio sektora hotelarskiego (R_3), biur podróży (R_8), firm transportowych (R_7) oraz kadry przewodnickiej (R_{14}). Eksperci zaznaczali, że jeśli sytuacja zamrożenia branży będzie się przedłużała, to również zatrudnienie w usługach turystycznych drastycznie się zmniejszy.

Warto także zauważyć, że dość często w wypowiedziach ekspertów pojawiało się zagadnienie członkostwa w organizacjach samorządu gospodarczego. Przynajmniej w tym zakresie zauważono, że branża turystyczna jest bardzo rozdrobniona i słabo zorganizowana, przez co wiele restrykcji często uderza w turystykę mocniej niż w inne „silniejsze” sektory gospodarki. Wielu badanych (R_5 , R_{10} , R_{11} , R_{14} , R_{17}) wskazywało, że zrzeszanie się w tego rodzaju strukturach gospodarczych stanowi szansę na wypracowanie wspólnych, często bardziej korzystnych rozwiązań dla różnych typów działalności turystycznej. Szczególnie silną pozycję wśród organizacji samorządu gospodarczego wydają się posiadać te, które skupiają podmioty branży spotkań i wydarzeń, które w obliczu obecnego kryzysu uczestniczą w konsultacjach z rządem na temat różnego rodzaju procedur sanitarnych czy też protokołów higienicznych.

Podsumowując dyskusję dotyczącą funkcjonowania podmiotów turystycznych w czasie pandemii koronawirusa należy zauważyć, że zdecydowana większość ekspertów akcentowała bardzo trudną sytuację sektora turystycznego, w porównaniu z innymi rodzajami działalności. Wypowiedzi respondentów bardzo silnie nacechowane były negatywnymi emocjami, wyrażającymi niepewność jutra, przygnębienie, zniechęcenie i lęk. Co ważne, wydaje się także, że pesymistyczne nastroje zwiększały się proporcjonalnie do terminów poszczególnych wywiadów. Osoby, badane w grudniu 2020 roku (R₁, R₃, R₇, R₈) charakteryzował relatywnie większy optymizm i nadzieja, że pandemia wkrótce się skończy. Natomiast uczestnicy wywiadów w styczniu i lutym w 2021 roku (R₁₃, R₁₄, R₁₅, R₁₆) wydawali się być nastawieni dużo bardziej pesymistycznie. Respondenci zgodnie twierdzili (R₁, R₆, R₇, R₁₁, R₁₃, R₁₄, R₁₅), że w ich opinii duża część przedsiębiorstw turystycznych może nie przetrwać pandemii, gdyż będzie zmuszona zamknąć prowadzoną działalność gospodarczą lub przebranżowić się.

Oceniając rolę państwa w przeciwdziałaniu skutkom kryzysu respondenci przedstawili obszernie źródła pozyskanej pomocy publicznej, sposoby jej wykorzystania czy też dokonywali oceny działań podejmowanych przez rząd. Ustosunkowano się także do rozwiązań związanych z jednej strony z wprowadzaniem restrykcji i obostrzeń, a z drugiej strony z formami pomocy oferowanej zablokowanym branżom. Należy nadmienić, że eksperci szczegółowo wypowiedzieli się w odniesieniu do czynników funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych w czasie panującego kryzysu gospodarczego. W toku prowadzonych wywiadów odnotowywano, że analizowana tematyka wzbudziła silne emocje wśród uczestników, co znalazło odzwierciedlenie w zaprezentowanych wypowiedziach.

2.2. Innowacje z konieczności

W ramach prowadzonych badań postanowiono spenetrować problematykę innowacji z konieczności. Pozyskany materiał badawczy analizowano przez pryzmat następujących zagadnień:

- znajomość omawianego pojęcia wśród respondentów,
- przykłady implementacji innowacji z konieczności w turystyce,
- wykorzystanie tego rodzaju innowacji w czasach postpandemicznych.

W trakcie prowadzenia wywiadów zauważono, że eksperci nie zawsze wprost wypowiadali się na temat znajomości badanej kategorii pojęciowej, ale jednak była ona

intuicyjnie rozumiana. Przede wszystkim wskazano przykłady wdrożenia innowacji z konieczności w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Zgłoszone propozycje najczęściej traktowano w kategoriach dyskrecjonalnego luzu zasobowego (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Eksperti podejmowali próbę oceny wskazywanych innowacji jako dostępnych i możliwych zgodnie z ich rozważą i uznaniem z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej. Prezentowane podejście niewątpliwie wpisuje się w czasy naznaczone znaczną dawką niepewności, jak również wymagające podejmowania działań elastycznych oraz aplikacyjnych w danej sytuacji decyzyjnej.

W opinii uczestników wywiadów innowacje z konieczności można rozumieć jako „...nie jest to coś czego chcemy..., ale coś do czego jesteśmy zmuszeni” (R₁₁) lub „...jako taki model, w którym trzeba było się dostosować” (R₁₂). W toku dyskusji pojawiło się także określenie kreatywności. Zasygnalizowano, że stanowi ono przykład kluczowego wyznacznika badanych innowacji „...bycie kreatywnym z konieczności, bo cała sytuacja jakby wymusiła obudzenie we wszystkich nas kreatywności. Nie tyle co innowacyjność, ale kreatywność, bo narzędzia były dostępne cały czas...” (R₉). Uczestnik jednego z wywiadów zauważył, że „...całe życie to jest innowacja z konieczności” (R₁₆). W oparciu o analizę zgromadzonego materiału badawczego stwierdzono, że pojęcie innowacji z konieczności w turystyce stanowi przykład określenia, które było znane ekspertom uczestniczącym w zrealizowanych wywiadach. Warto dodać, że respondenci podejmowali także próbę jego uszczegółowienia lub wskazania wiodących charakterystyk przybliżających jego istotę.

Podczas przeprowadzania wywiadów starano się zidentyfikować przykłady wdrożonych innowacji z konieczności w turystyce przez uczestników badań. W oparciu o analizę wypowiedzi respondentów (tab. 3) można wnioskować, że impulsem dla tego rodzaju innowacji było głównie szersze zastosowanie technologii komunikacyjno-informacyjnych. W literaturze przedmiotu technologie te rozpatrywane są jako fundament czy też punkt wyjścia w różnorodnych przedsięwzięciach biznesowych (Borodako i in., 2021). Jeden z ekspertów (R₅) zwrócił uwagę na fakt, że pandemia Covid-19 przyspieszyła proces cyfryzacji w branży turystycznej.

Tabela 3. Wypowiedzi ekspertów na temat przykładów wdrożonych innowacji z konieczności

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	<i>„...zaadoptowaliśmy część sal pod studio nagrań...”</i>
R ₂	<i>„...nam się udało jakby bez większych nakładów zmienić całkowicie branżę z turystyki, transportu osób na transport paczek...”</i>
R ₃	<i>„...próbowaliśmy w pewnym momencie zorganizować konferencję dla firmy (...) Udało nam się zainstalować taką aplikację, że tak naprawdę wykładowca był w sali, a uczestnicy w pokojach i łączyli się po prostu zdalnie...”</i>
R ₄	<i>„...dedykowany uczniom program zwiedzania wraz z warsztatami online...”</i>
R ₅	<i>„...jedną podstawową innowacją z konieczności, to jest (...) cyfryzacja...” „...bierzemy udział w tak zwanych networkingach...”</i>
R ₆	<i>„...spotkania hybrydowe...” „...działania na różnych platformach internetowych...” „...punkty gastronomiczne na terenach zewnętrznych, w okolicach...” „...uruchomiliśmy też takie nasze mini muzeum – Visitors Center...”</i>
R ₇	<i>„...wprowadziliśmy sklep online...” „...założyliśmy grupę na Facebooku...” „...wydarzenie i lekcje online...” „...warsztaty modelarskie...”</i>
R ₉	<i>„...wydarzenia konferencje i spotkania, które będą miały na celu dotarcie do szerszej publiczności będą odbywały się fizycznie, ale będą też transmitowane w sieci...”</i>
R ₁₀	<i>„...Bądź turystą w swoim mieście...”</i>
R ₁₁	<i>„...wydarzenia face to face musiały skorzystać z innowacyjnej formuły nowych technologii (...) po to, żeby przetrwać...” „...przejsie z wydarzeń, do których byliśmy przyzwyczajeni (human to human), stały się wydarzeniami wirtualnymi/hybrydowymi i czasem w takiej formule łączonej (...) z wykorzystaniem elementu wirtualnego, ale udziałem pewnej liczby osób i jeszcze formuły hubowej, która łączy ze sobą wydarzenie w kilku miastach, poprzez połączenia wirtualne...” „Play Kraków (...) miejska platforma streamingowa dla wydarzeń kulturalnych... ...studio wirtualne w Centrum Kongresowym...”</i>
R ₁₂	<i>„...opracowanie całej serii łącznie 67 spacerów wirtualnych po Wrocławiu...” „...Wirtualną Noc Muzeów, różne inne wydarzenia stricte właśnie angażujące przestrzeń wirtualną...” „...Wrocław na widelcu...”</i>
R ₁₄	<i>„...publikowaniu filmów na Youtube...” „...szkolenia online...”</i>

R ₁₅	<p>„...przeniesienie tego tak naprawdę, co można było przenieść do Internetu, do sieci...”</p> <p>„...wprowadzenie takiego wirtualnego EXPO jednej z firm...”</p> <p>„...wydarzenia hybrydowe i hubowe...”</p>
R ₁₆	<p>„...webinary...”</p>
R ₁₇	<p>„...podmioty, które zajmowały się turystyką przyjazdową w tej chwili na przykład próbują sięgać po środki z PARP-u (...), z Akademia Menedżera (...) na audyt działalności, żeby mogli sfinansować sobie ekspertyzę własnej działalności (...) dla zaproponowania nowych rozwiązań organizacyjnych...”</p> <p>„...podmioty (...) przebranżowiły się i swoich pracowników, jakby przekwalifikowali do tego, (...) ponieważ znają wiele języków obcych, żeby udzielać online lekcji danego języka, żeby szkolić innych pracowników...”</p> <p>„...targi (...) w przestrzeni wirtualnej w Londynie czy wcześniej jeszcze jedna impreza targowa odbyła się w Barcelonie...”</p> <p>„...zaczynamy pracować dużo w większej skali właśnie w tej formie online w większym stopniu...”</p> <p>„...przenieśliśmy nasze działania (...), wdrożyliśmy wiele imprez, workshopów, prowadzimy narady z naszymi ośrodkami zagranicznymi w tej chwili nie dwa razy do roku, a spotykamy się raz w miesiącu, odbywamy takie mininarady, też w takich mniejszych gronach...”</p> <p>„...dywersyfikować te działania, żeby próbować przynajmniej połowę działań przenosić do tej przestrzeni wirtualnej...”</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W trakcie wywiadów zauważono, że w opinii respondentów pojęcie cyfryzacji było zbieżne z ujęciami prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Wyróżniona kategoria badawcza była traktowana jako wypracowanie strategii, która ma na celu optymalne wykorzystanie zasobów informatycznych w celu wzmocnienia potencjału cyfrowych zasobów organizacji (Gołębowski, 2018). Zdaniem niektórych badaczy cyfryzacja stanowi rodzaj ciągłego procesu konwergencji rzeczywistego i wirtualnego świata, pełniąc funkcję głównego motoru innowacji i zmian w większości sektorów gospodarki (Pieriegud, 2016). Co istotne, translokacja wszelkiego rodzaju aktywności do przestrzeni wirtualnej umożliwiła realizację wybranych procesów oraz przedsięwzięć wpisujących w zakres podstawowy prowadzonej działalności gospodarczej (R₄, R₅, R₆, R₇, R₁₅, R₁₇). W zdecydowanej większości przypadków podejmowano także próbę skorzystania z rozwiązań, które umożliwiłyby nie tylko funkcjonowanie danej organizacji w warunkach panujących obostrzeń epidemicznych, ale także zagospodarowanie nowych obszarów, które nie były w szerszym zakresie eksploatowane przed wybuchem pandemii Covid-19. Warto podkreślić, że zdaniem jednego z respondentów (R₁₇) praca w trybie zdalnym stanowiła przyczynek do zaktywizowania wybranych działań, jak również

usprawnienia przebiegu niektórych inicjatyw czy też wypracowania bardziej skutecznych praktyk organizacyjnych.

W opinii przedstawicieli hotelarstwa oraz branży spotkań innowacją z konieczności było utworzenie studiów nagrań umożliwiających odbywanie wszelkiego rodzaju spotkań biznesowych (R₁, R₁₁). Eksperti wskazali także przykłady organizacji wirtualnych targów w czasach pandemicznych. Za ich egzemplifikację można uznać wiodące przedsięwzięcia odbywające się w Londynie i Barcelonie, które miały odsłonę wirtualną (R₁₇). Nowe rozwiązanie w ujęciu krajowym stanowiło zorganizowanie wirtualnego EXPO, które było propozycją jednego z krajowych przedsiębiorstw (R₁₅).

Zdaniem uczestników wywiadów (R₆, R₉, R₁₁, R₁₅) przykładami innowacji z konieczności w turystyce są imprezy hybrydowe oraz hubowe. Implementacja technologii komunikacyjnych pozwoliła nie tylko przetrwać wydarzeniom (R₁₁), jak również utrzymać zainteresowanie marką wśród ich potencjalnych uczestników oraz interesariuszy. Jako reakcję i pewnego rodzaju dostosowanie się do obowiązujących reżimów sanitarnych można uznać wykorzystanie aplikacji mobilnej w celu organizacji konferencji w hotelu. W ten sposób wyeliminowano kontakt osobisty pomiędzy uczestnikami wydarzenia a prelegentami, przy jednoczesnym zachowaniu łączności w trybie zdalnym w trakcie przeprowadzania poszczególnych elementów programu spotkania (R₃).

Według niektórych respondentów za innowację z konieczności można uznać inicjowanie działań, które zakładały przebranżowienie się danego przedsiębiorstwa. Dowodem na to jest analizowana firma transportowa (R₂), która zmieniła profil działalności z przewozu osób na przewóz paczek. W ten sposób podmiot ten dołączył do grona branży KEP (przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych). W trakcie prowadzenia wywiadów zidentyfikowano także inne sposoby zmiany profilu działalności lub jej dywersyfikację w celu utrzymania jak największej liczby miejsc pracy. W tego rodzaju przedsięwzięciach sięgano także po środki zewnętrzne, pozwalające przeprowadzić audyt w dotychczas prowadzonej działalności oraz wskazania nowych rozwiązań organizacyjnych (R₁₇). Przykładowo touroperatorzy zajmujący się turystyką przyjazdową zaangażowali swoich pracowników ze znajomością języków obcych do udzielania lekcji online lub szkolenia innych pracowników (R₁₇). Z kolei w hali wystawowo-sportowej uruchomiono strefy gastronomiczne na terenach zewnętrznych obiektu, co też pozwoliło utrzymać miejsca pracy (R₆).

W opinii niektórych respondentów innowacje z konieczności oznaczały uruchomienie nowych inicjatyw lub rozwiązań, które wzbogaciły ich ofertę handlową czy też pozwoliły utrzymać kontakt z potencjalnymi kontrahentami. Jako ciekawy przykład badanych innowacji może posłużyć interaktywne mini muzeum w hali wystawowo-sportowej (R₆). Jeden z ekspertów (R₁₆) reprezentujący biura podróży podał przykład serii webinarów, które zostały przygotowane w celu promocji krajowej oferty turystycznej na wybranych rynkach zagranicznych. Opracowanie i przeprowadzenie wspomnianych seminariów pozwoliło zorganizować pracę załogi pracowniczej biura turystycznego, jak również przybliżyć możliwości współpracy z potencjalnymi kontrahentami.

Przedstawiciel atrakcji turystycznych (R₇) definiował innowacje z konieczności jako przeniesienie propozycji elementów oferty handlowej do przestrzeni wirtualnej lub także zaktywizowanie zaangażowania w mediach społecznościowych. W środowisku przewodników turystycznych odnotowano zintensyfikowanie działań związanych z publikowaniem materiałów audiowizualnych w kanałach społecznościowych czy też udział w szkoleniach online w większym zakresie (R₁₄).

Jako przykład innowacyjnego rozwiązania wskazano platformę Play Kraków, która stanowi przykład pierwszej tego rodzaju platformy streamingowej wydarzeń kulturalnych w skali kraju (R₁₁). Warto dodać, że wyróżniona platforma została uruchomiona we wrześniu 2020 roku. Play Kraków działa w oparciu o usługę VOD (video on demand), która umożliwia oglądanie filmu, odcinka serialu czy też programu (także nadawanego na żywo) w wybranym przez odbiorcę czasie. Krakowska platforma streamingowa oferuje dostęp do znacznego i rosnącego zasobu koncertów, spotkań, wykładów, konferencji czy spektakli organizowanych przez miejskie instytucje kultury (UM Kraków, 2020). Eksperti wyróżnili także jeszcze jedną wyjątkową inicjatywę podjętą w Krakowie. Przywołano kampanię społeczno-informacyjną *Bądź turystą w swoim mieście* (R₁₀). Jest to przykład unikatowego przedsięwzięcia, które zostało zainicjowane w pierwszych miesiącach trwania pandemii Covid-19 przez władze Krakowa. Jej celem było zachęcenie przedsiębiorców, instytucji kultury, organizacji pozarządowych oraz mieszkańców stolicy Małopolski do korzystania z lokalnych atrakcji turystycznych (*Bądź turystą w swoim mieście*, 2020). Należy podkreślić, że wyszczególniona kampania stanowiła przykład miejskiej akcji społeczno-informacyjnej nagłaśniającej potrzebę i możliwości wsparcia podmiotów reprezentujących branżę turystyczną Krakowa w związku ze wstrzymaniem międzynarodowego ruchu turystycznego.

Ekspert reprezentujący środowisko wrocławskie wskazał kilka przykładów, którego w jego opinii można uznać za innowacje z konieczności wdrożone z inicjatywy władz samorządowych. Przede wszystkim wyróżniono takie działania, jak wirtualne spacery po Wrocławiu czy też Wirtualną Noc Muzeów. W stolicy Dolnego Śląska podejmowano także próby wsparcia branży gastronomicznej w ramach akcji *Wrocław na widelcu* (R₁₂).

Ostatni obszar tematyczny związany z innowacjami z konieczności dotyczył ich wykorzystania w czasach postpandemicznych. Warto podkreślić, że zagadnienie to zostało przeanalizowanych w znacznym stopniu w odniesieniu do organizacji wszelkiego rodzaju wydarzeń oraz spotkań aranżowanych obecnie w środowisku wirtualnym. Na kanwie udzielonych wypowiedzi (tab. 4) można stwierdzić, że innowacje z konieczności zaimplementowane w dobie obecnego kryzysu na trwałe wpiszą się krajobraz społeczno-gospodarczy, w tym realia postpandemiczne. Ich kluczową siłą napędową będzie Internet (R₁). Zdaniem uczestników wywiadów nie oznacza to, że mogą stracić na znaczeniu niektóre wydarzenia organizowane w formule tradycyjnej. Uwaga ta dotyczy zwłaszcza targów i konferencji (R₆). Niewątpliwie funkcjonowanie modelu hybrydowego w przypadku branży spotkań oraz innych wydarzeń można traktować jako trwały element w najbliższej przyszłości (R₁₂). Przy organizacji różnego rodzaju wydarzeń w formule wirtualnej czy też ich wybranych komponentów należałoby rozpatrywać praktykę, która będzie miała zastosowanie w momencie powrotu do konwencji tradycyjnej (R₁₁).

Tabela 4. Stosowanie wprowadzonych innowacji z konieczności w czasach postpandemicznych

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	<i>„...pandemia wymusiła ten tak zwany low touch economy, czyli właściwie niespotykanie się (...). Przez dłuższy okres czasu to będzie funkcjonowało (...), to utrwali też pewne nowe nawyki i nową rzeczywistość (...). Internet na pewno będzie przeżywał niesamowite transformacje i w takim znaczeniu, że większość po prostu trafi do tego Internetu...”</i>
R ₅	<i>„...świat wirtualny konferencji online, wszystkie te zoomy zostaną z nami (...), tego się już nie cofnie, to będzie...”</i>
R ₆	<i>„...nic nie zastąpi spotkania twarzą w twarz, nic nie zastąpi uczestnictwa w targach, właśnie takiego w realu – żadna platforma internetowa, żadne telewizyjne show. Nie zginą konferencje, nie zginą kongresy. Być może przez te pierwsze lata ludzie będą (...) bardziej ochoczo uczestniczyli w wydarzeniach outdoorowych...”</i>
R ₈	<i>„...będą to na pewno mniejsze grupy. Już nie ma co liczyć, że to będą takie 45 – 50</i>

	<i>czy więcej osób..."</i>
R ₁₁	<i>„...innovacyjność z konieczności będzie już trwałym elementem spotkań, czyli spotkania będą posiadały ten wirtualny komponent, nawet kiedy wrócimy do normalnej realizacji wydarzeń..."</i>
R ₁₂	<i>„...model hybrydowy, który staje się dzisiaj naturalnym modelem funkcjonowania, jest czymś, co będziemy podtrzymywać..."</i>
R ₁₃	<i>„...nie uważam, żeby to, co zostało wprowadzone, jeżeli chodzi o turystykę, bo to jest istotne, żeby to zostało z nami na długo..."</i>
R ₁₄	<i>„...będą w organizacji spotkań czy konferencji zwolennicy tych nowych rozwiązań i ci, którzy będą chcieli wrócić do tego, co było kiedyś czyli (...), to, co nastąpiło spowodowało pewne zmiany, ale czy do końca takie dobre. Na pewno jest to rozwiązanie bardzo szerokie, do dyskusji..."</i>
R ₁₅	<i>„...te nowe rozwiązania nie będą funkcjonować tylko w czasie epidemii, ale pewne rzeczy zostaną z nami, bo nie wszyscy będą chcieli podróżować, przynajmniej nie w najbliższym czasie, nie wszyscy będą mieli możliwość podróżowania. Natomiast dla niektórych po prostu takie rozwiązania będą wygodne, ale to nie znaczy, że tego typu rozwiązania wyprą całkowicie wydarzenia wydarzenia face-face i wydarzenia stacjonarne..."</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W trakcie dyskusji zauważono także, że rozwiązania zaimplementowane w dobie pandemii Covid-19 mogą cieszyć się zainteresowaniem społeczeństwa w najbliższych latach. Można to uzasadnić tym, że nawet w sytuacji spadku zachorowań na koronawirusa nie wszyscy będą zainteresowani lub będą mogli swobodnie podróżować. W związku z tym stosowanie formuły hybrydowej w przypadku wielu wydarzeń może mieć zwolenników lub stanowić powszechną praktykę (R₁₅). Pojawił się także głos, że jednak nie jest łatwym zadaniem jednoznaczna ocena zainteresowania organizacją wszelkiego rodzaju spotkań, w tym konferencji, gdyż opinie na ten temat mogą być podzielone (R₁₄). W toku dyskusji zwrócono także uwagę na fakt, że pokłosem obowiązujących obostrzeń oraz reżimów sanitarnych mogą być rozwiązania stosowane w przypadku turystyki zorganizowanej. W czasach utrzymania dystansu społecznego staje się zasadne wypracowywanie nowych praktyk istotnych z punktu widzenia tej formy turystyki. Zdaniem jednego z ekspertów (R₈) może to przełożyć na liczebność grup zorganizowanych, które niewątpliwie będą mniejsze od tych sprzed wybuchu pandemii Covid-19.

W trakcie jednego z wywiadów stwierdzono, że innowacje z konieczności wdrożone w dobie pandemii niekoniecznie należy traktować jako rozwiązanie na trwałe wpisane

w ramach działalności wybranych branż (R₁₃). W związku z tym nasuwa się wniosek, że opinie respondentów były podzielone – prezentowały zróżnicowane podejście na temat analizowanych zagadnień. Jednak z punktu widzenia przyjętego postępowania badawczego jest to konkluzja, która wpisuje się oraz ściśle koresponduje z założeniami zrealizowanych wywiadów. Należy nadmienić, że z kilku powodów zdecydowano się zastosować techniki z obszaru metod jakościowych. Przede wszystkim przyjęto, że techniki te pozwolą wykreować przestrzeń sprzyjającą dyskusji, która umożliwi udzielanie swobodnych wypowiedzi oraz zachęci ekspertów do przedstawiania własnych opinii w sposób spontaniczny, jak również uwzględniający przemyślenia, które mogą pojawiać się w trakcie przebiegu danego spotkania (Mościchowska, Rogoś-Turek, 2015). Na tej podstawie autorki uznały, że będą mogły lepiej zrozumieć interlokutorów, w tym ich refleksje oraz zaprezentowane stanowiska.

2.3. Zmiany w turystyce po pandemii Covid-19²

Kolejny aspekt poddany analizie dotyczył zmian w turystyce po pandemii Covid-19. Na kanwie pozyskanego materiału badawczego zidentyfikowano obszary tematyczne, które pozwoliły sklasyfikować wypowiedzi ekspertów, jak również sformułować wiodące charakterystyki. Obszary te obejmowały:

- zjawiska obrazujące zmiany w turystyce po pandemii Covid-19,
- kierunki rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej wśród reprezentantów sektora turystycznego.

Na podstawie analizy uwag uczestników wywiadów stwierdzono, że ich oceny czy też zidentyfikowane zmiany w znacznym stopniu nawiązywały do rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, w tym doświadczeń zdobytych w czasach kryzysu gospodarczego. W tab. 5 zestawiono wypowiedzi ekspertów obrazujące zjawiska w turystyce po pandemii Covid-19. Należy je rozpatrywać jako przesłanki przyszłych zmian, które mogą dopiero mieć miejsce lub nasilić się w najbliższym horyzoncie czasowym. Przede wszystkim zwrócono uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa będą wychodzić z kryzysu co najmniej kilka (R₂, R₁₇). Uwzględniając zaprezentowane stanowisko można uznać, że ich działalność będzie wypadkową nie tylko zidentyfikowanych czy też najbardziej przewidywalnych zjawisk

² Wyróżniony aspekt tematyczny był poddany analizie w ramach trzech wywiadów. Przyjęte rozwiązanie wynikało z niektórych aspektów, które ujawniły się w trakcie realizacji badań.

gospodarczych, ale także tych przyszłych, które dopiero mogą się ujawnić się lub zostaną dostrzeżone w krajobrazie społeczno-gospodarczym. Należy dodać, że problem zarządzania restrykcjami nie zniknie z agendy politycznej w najbliższym czasie, jak również będzie miał wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej (Możdżeń, 2020).

Kolejne ograniczenie obrazujące kluczowe uwarunkowania z punktu widzenia działalności turystycznej dotyczy podaży (R_{17}). Zrekompensowanie strat poniesionych przez przedsiębiorstwa turystyczne podczas kryzysu uzależnione jest od wskaźników obciążenia ruchem turystycznym (Kruczek, 2018). Jednym z takich wskaźników jest pojemność turystyczna, która obrazuje możliwości w zakresie korzystania z poszczególnych elementów infrastruktury turystycznej, nie przyczyniając się do zmniejszania zakresu i poziomu podaży poszczególnych usług oraz dezorganizacji życia społeczno-gospodarczego. W sytuacji dużego popytu nie zawsze będzie możliwe wytworzenie takiego wolumenu usług turystycznych, który pozwoli zaspokoić potrzeby zgłaszane przez wszystkich uczestników ruchu turystycznego.

Wśród badaczy istnieje przekonanie, że współcześnie kryzys doprowadził do przewartościowania podejścia do sposobów prowadzenia polityk ekonomicznych i niektórych założeń stojących za działaniami decydentów (Grzeszak i in., 2020). Przywołane stanowisko pozwala wyjaśnić zmiany postępujące w skali makro- i mikroekonomicznej. Z punktu widzenia prowadzonych badań istotne jest wyszczególnienie tych zmian, które obrazują decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa. W trakcie jednego z wywiadów padło stwierdzenie, że obecnie obserwujemy zjawisko polityki oszczędności, charakteryzujące działalność różnorodnych uczestników rynku (R_1). Za jego przejaw można uznać wszelkie działania przedsiębiorstw związane z ograniczaniem wydatków czy też rezygnacją z projektów realizowanych przed wybuchem pandemii Covid-19. Niewątpliwie zarysowane podejście będzie miało kluczowy wpływ na działalność branży turystycznej. W ramach zmniejszania wydatków wiele podmiotów gospodarczych może znacząco ograniczyć, jak również zrezygnować z organizacji wyjazdów służbowych i konferencji w formule tradycyjnej. W konsekwencji może to przełożyć się na spadek liczby klientów biznesowych i zmniejszenie przychodów generowanych w ramach turystyki biznesowej (R_2). Implementowanie założeń polityki oszczędności przez przedsiębiorstwa niewątpliwie odczują, jak również będą musiały się z nimi zmierzyć, nie tylko podmioty działające w branży spotkań, ale także hotelarstwo, gastronomia oraz dostawcy usług towarzyszących.

Zdaniem niektórych uczestników wywiadów (R₁, R₂, R₁₇) odmrożenia turystyki najpierw można oczekiwać w wymiarze krajowej. Przełoży się na zwiększenie liczby podróży po Polsce. Jeden z respondentów (R₈) stwierdził, że w niektórych przypadkach można spodziewać się także powrotu do zachowań sprzed wybuchu pandemii, w tym zainteresowania Polaków zagranicznymi wyjazdami turystycznymi. W ramach turystyki przyszłości znaczną popularnością będą cieszyć się miejsca recepcji turystycznej umożliwiające kontakt z naturą, które niekoniecznie zapewniają dostęp do Internetu (R₃). Zatem do grupy perspektywicznych form chętnie uprawianych można zaliczyć agroturystykę i ekoturystykę. Zwrócono również uwagę na fakt, że podejmowanie aktywności turystycznych może mieć wymiar terapeutyczny w czasach wychodzenia z kryzysu gospodarczego (R₁₄). Jeden z ekspertów (R₇) zauważył, że w dobie ograniczenia dostępu do galerii handlowych uprawianie turystyki należy rozpatrywać jako sposób zagospodarowania czasu wolnego. Warto dodać, że najbliższe lata będą naznaczone dużą dawką niepewności oraz wychodzeniem z kryzysu także przez samych turystów. W konsekwencji mogą nastąpić zmiany w zakresie zachowań konsumenckich, jak również przewartościowania podejścia do konsumpcji, w tym nasilenia się zjawiska dekonsumpcji.

Istotnym czynnikiem zachęcającym do uprawiania turystyki jest nie tylko potrzeba powrotu do zdrowia i zwalczania skutków pandemii, ale także wdrożenie zasad bezpieczeństwa (R₁₇), które w znacznym stopniu mogą złagodzić negatywne zjawiska o podłożu psychologicznym (m.in. strach lub obawy przed podróżami) i pozwolą na powrót do aktywności turystycznej sprzed wybuchu pandemii. W opinii przedstawiciela biur podróży (R₈) do ważnych zmian obrazujących turystykę po pandemii Covid-19 należy zaliczyć mniejsze grupy w ramach turystyki zorganizowanej, jak również wzrost popularności oferty prozdrowotnej czy też skierowanej do rodzin.

Co ważne, zwrócono uwagę na kraje sąsiadujące z Polską, które należałoby potraktować jako kluczowe rynki emisyjne w najbliższym czasie (R₁, R₁₇). Egzemplifikacją kampanii promocyjnej POT w 2021 roku są działania realizowane nie tylko na rynkach najbliższych i sąsiadujących z Polską, ale także z łatwym dojazdem do naszego kraju (R₁₇). Powrót do sytuacji sprzed wybuchu pandemii Covid-19 nie będzie możliwy bez rozwoju międzynarodowego ruchu turystycznego. Z opracowań przygotowanych przez ekspertów Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że większa otwartość rynku krajowego na

turystów zagranicznych prowadzi do zwiększonych zysków branży turystycznej i całej gospodarki (Czernicki i in, 2020).

Zdaniem jednego z respondentów (R₄) zjawiskiem obrazującym postpandemiczne zmiany w turystyce będzie przeprogramowanie budżetów promocyjnych, w tym przeformułowanie wybranych pozycji kosztowych. Nastąpi bowiem przekierowanie środków z działań marketingowych realizowanych w konwencji tradycyjnej na rzecz kampanii inicjowanych w środowisku wirtualnym. Niewątpliwie tego rodzaju decyzje będą podejmowane w różnych branżach i należy je uznać za aktywność wiodącą oraz uzasadnioną.

W opinii reprezentantów branży spotkań rozwiązania wdrożone w trakcie pandemii będą wyznaczały kierunki rozwoju ich działalności (R₅, R₆). Co istotne, eksperci odnotowali, że zmiany te nie wynikają wyłącznie z zastosowania technologii umożliwiających organizację wydarzeń online, które niewątpliwie nadal będą rozwijane i stosowane w szerszym zakresie (R₆). Podczas jednego z wywiadów stwierdzono, że znacznym przeobrażeniem może ulec także formuła targowa. Dowodem w tym względzie może być argument dotyczący zawężenia się rynku targowego do przedsięwzięć lokalnych czy regionalnych (R₅, R₆). Beneficjentami zaistniałej sytuacji mogą być krajowi organizatorzy wydarzeń. Wskutek zawężenia się rynku targowego imprezy lokalne lub regionalne mogą być lepiej postrzegane lub traktowane jako dostępne w środowisku ich potencjalnych uczestników (R₅). Zauważono także, że w najbliższym czasie mogą cieszyć się dużym zainteresowaniem wydarzenia organizowane na terenach zewnętrznych obiektów wystawowych (R₆). Pojawił się głos w dyskusji sygnalizujący chęć powrotu do spotkań biznesowych w formule tradycyjnej, w tym zasadność ich organizacji (R₇). Zgłoszona uwaga wprost nawiązuje do rdzenia usługi targowej, która zakłada możliwość nawiązania kontaktów oraz negocjacji w ramach spotkań bezpośrednich (Szromnik, 2016). Niewątpliwie na tego rodzaju spotkania oczekują z wielką niecierpliwością przedstawiciele praktyki gospodarczej.

Tabela 5. Zjawiska obrazujące zmiany w turystyce po pandemii Covid-19

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	<p><i>„...weszlśmy w nową politykę, taką politykę oszczędności.”</i></p> <p><i>„...przebudzenie najpierw w tej sferze takiej lokalnej, czyli (...) polskiej, czyli rzeczywiście trochę ciąg dalszy tego, co było w tym roku do wyjazdów, czyli tej wewnętrznej turystyki, tych lokalnych wyjazdów...”</i></p> <p><i>„...właśnie świat ruszy, a przynajmniej ci najbliżsi nasi sąsiedzi...”</i></p>

R ₂	<p>„...więcej klientów z Polski.”</p> <p>„...będzie mniej klientów biznesowych, bo firmy sobie całkiem sprawnie radzą z tym, z tą pracą zdalną, zorganizowaniem wszystkich spotkań zdalnie...”</p>
R ₃	<p>„...wracamy do korzeni, zwykłe podchody, które organizujemy po lesie, cieszą się taką (...) popularnością...”</p> <p>„...ludzie, którzy szukają miejsca właśnie nawet bez Internetu, niekoniecznie potrzebują tego Internetu, niekoniecznie potrzebują tych nowinek technologicznych...”</p>
R ₄	<p>„...formy promocji, czyli takie oparte na kontakcie żywym z klientem stanowiły około 60%, a 40% było działań internetowych. Myślę, że w 2022 odwrócimy te proporcje...”</p>
R ₅	<p>„...elementy tej cyfryzacji (...) pozostaną, szczególnie, jeżeli chodzi o kongresy...”</p> <p>„...wrócimy do formuły targowej, ale ona też będzie bardzo mocno zmieniona...”</p> <p>„...świat trochę się zawęzi do bardziej lokalnych rynków. To jest prognoza w branży spotkań...”</p> <p>„...możemy zyskać, bo te nasze imprezy mogą być lepiej postrzegane, łatwiej dostępne, chętniej osiągalne przez klientów z naszego regionu, niż te gigantyczne imprezy światowe...”</p>
R ₆	<p>„...przerzucić część eventów, która odbywałaby się w przestrzeni zamkniętej hali, właśnie na tereny zewnętrzne...”</p> <p>„...nacisk przyjdzie na imprezy regionalne bądź lokalne i ta część rynku zostanie zagospodarowana...”</p> <p>„...wszystkie te przesłanki, związane z zastosowaniem technologii, będą nadal wykorzystywane, rozwijane...”</p>
R ₇	<p>„...spora część Polaków spędzała wolny czas w galeriach handlowych, chodzili tam, tak naprawdę dla rozrywki, nie do końca chodziło o same zakupy, po to, aby po prostu się przejść. Jeżeli zabierzemy im te galerie handlowe, centra zakupowe, to jednak oni gdzieś ten czas wolny będą musieli spędzić...”</p> <p>„...te biznesowe relacje, nie wyobrażam sobie np. dogadywania szczegółów, nie wiadomo kto w kamerkę zagląda, kto jest doradcą? No sami wiemy, że pewne rzeczy załatwia się zakulisowo...”</p>
R ₈	<p>„...musimy położyć nacisk na mniejsze grupy, na grupy prozdrowotne, rodziny...”</p> <p>„...Ktoś, kto jeździł, to będzie jeździł na narty do Austrii czy na weekendy, obojętnie w kraju czy za granicą, a ktoś, dla kogo atrakcją są galerie, to on pozostanie przy tych galeriach...”</p>
R ₁₄	<p>„...wyjście z kryzysu to także otwarcie się na wszystkich tych najbardziej potrzebujących, czyli aby były wycieczki, aby przyjeżdżali ludzie w różne miejsca, nie tylko w przyrodę, ale żeby się uczono...”</p>

R ₁₇	<p><i>„...zakładamy, że opanujemy na tyle zwalczanie skutków tej pandemii i pewne procedury bezpieczeństwa zostaną na tyle wdrożone, że pandemia przestanie mieć tak duży wpływ na nasze życie i dotychczasowe zachowania...”</i></p> <p><i>„...Ludzie przestali się bać tylko dlatego, że coś co wydawało się na początku pandemii kompletnie nieoswojone w takim sensie bym powiedział psychologicznym, w tej chwili został ten lęk jakoś oswojony...”</i></p> <p><i>„...agroturystyka, ekoturystyka...”</i></p> <p><i>„...w znacznie większym stopniu wzrosła świadomość takiej potrzeby kontaktu z naturą i tego, że to bezpieczeństwo też będzie odgrywało na pewno rolę...”</i></p> <p><i>„...w ubiegłym roku zdecydowanie więcej pieniędzy zostało przesuniętych na kampanię promującą Polskę i realizację taką, programów telewizyjnych i takich akcji, konkursów, które mają przybliżyć Polakom atrakcje turystyczne, które są może i mało znane...”</i></p> <p><i>„...w tym roku 2021 w pierwszej kolejności komunikujemy i promujemy się na tych najbliższych rynkach, sąsiednich, z łatwym dojazdem, żeby osoby, które chcą odwiedzić Polskę i mogły dotrzeć tu własnym samochodem...”</i></p> <p><i>„...jesteśmy drugim w kolejności krajem, jeśli chodzi o deklarację powrotu do turystyki, do wyjazdu...”</i></p> <p><i>„...z kryzysu przedsiębiorstwa będą wychodziły co najmniej w 2-3 lata (...), przede wszystkim nie ma takiej możliwości, żeby w sezonie turystycznym wyświadczyć więcej usług, (...) mamy granicę podaży i tu się nie da wyprodukować więcej...”</i></p>
-----------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie kluczowe zagadnienie poddane analizie dotyczyło współpracy międzyorganizacyjnej w turystyce po pandemii Covid-19. Na potrzeby prowadzonych badań przyjęto, że szczególnego znaczenia w turystyce nabiera obecnie paradygmat sieciowy. W zdecydowanej większości przypadków usługi turystyczne stanowią bowiem obszar specjalizacji współpracujących ze sobą wytwórców. Za wspieraniem oraz inicjowaniem współpracy międzyorganizacyjnej wśród przedsiębiorstw turystycznych przemawiają także takie argumenty, jak skuteczność zespołowa, kolektywne zdobywanie doświadczeń, dzielenie ryzyka czy też przenikanie zasobów (Manczak, 2014). W opinii niektórych respondentów (R₅, R₆) współpraca przedsiębiorstw będzie stanowić kluczowe działanie, które może służyć wychodzeniu z kryzysu czy też odbudowaniu pozycji w czasach powrotu do sytuacji sprzed wybuchu pandemii (zob. tab. 6). Podczas prowadzenia wywiadów odnotowano także, że wśród podmiotów działających w turystyce istnieje przekonanie, że wychodzenie z kryzysu będzie procesem wymagającym podejmowania współpracy (R₅, R₆), jak również rozłożonym w czasie (R₁₇). Poza tym proces ten będzie wymagał inicjowania wspólnych projektów różnych wytwórców usług turystycznych (hotelarstwo, transport, przewodnictwo) (R₅, R₆), stanowiących dowód propagowania postaw solidarnościowych.

Tabela 6. Kierunki rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w turystyce po pandemii Covid-19

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₅	<p>„...będziemy wstawać z kolan po tej pandemii, to jeżeli wszystkie te branże w branży spotkań, mówię tutaj o hotelach, biurach podróży, organizatorach, przewodnikach – jeżeli nie będziemy solidarni i razem nie będziemy współpracować to (...) wszyscy padną”</p> <p>“...od dobrej współpracy, ja jako organizator targów czy kongresu, muszę mieć współpracę mocną z hotelem, który mnie „nie zabije” i nie każe mi płacić na pół roku wcześniej całych 100% kosztów wynajmu...”</p>
R ₆	<p>„...współpraca wielu branż, tak naprawdę. Tutaj nie tylko mówimy o sektorze hotelowym, mówimy o agencjach, o dostawcach, mówimy o taksówkarzach – żebyśmy sobie razem wspólnie budowali tę współpracę, bo idą trudne czasy...”</p>
R ₇	<p>„... jeżeli chodzi o tę międzyorganizacyjną współpracę, myślę że powinien być duży nacisk na to, żeby tych klientów, tych naszych gości nie wypuszczać z Polski. Żeby Polacy zwiedzali Polskę odwiedzali nasze, polskie atrakcje turystyczne ...”</p>
R ₁₇	<p>„...webinaria, szkolenia dla pilotów czy też zlecenie zadań regionalnych, tak jak na przykład audyt w obiektach tych, które mają certyfikaty bezpiecznego obiektu (...) higienicznie. Na przykład ja wcześniej w takim w obszarze nie współpracowałam, to jest nowy obszar współpracy...”</p> <p>„...jeśli chodzi o tą współpracę jeszcze międzyorganizacyjną, mam tu na myśli Polską Izbę Turystyki, Forum Turystyki Przyjazdowej, stowarzyszenia hotelarskie...”</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdaniem jednego z ekspertów (R₇) wyznacznikiem współpracy międzyorganizacyjnej powinno być podejmowanie przedsięwzięć, które będą miały na celu wspieranie turystyki krajowej, jak również promocję atrakcji turystycznych wśród Polaków. Warto zauważyć, że zgłoszone stanowisko koresponduje z działaniami podejmowanymi w ostatnim czasie przez POT czy też programem Polski Bon Turystyczny. W związku z tym można przyjąć, że prowadzone są kampanie marketingowe mające na celu aktywizację turystyki krajowej. Tego rodzaju przedsięwzięcia w przyszłości mogą być realizowane w oparciu o wspólne działania różnych zainteresowanych podmiotów. Obecnie ich dowodem są inicjatywy POT, które niewątpliwie będą kontynuowane w najbliższym czasie (R₁₇).

W oparciu o analizę wypowiedzi reprezentanta POT można wnioskować, że zintensyfikowanie współpracy międzyorganizacyjnej miało już miejsce w trakcie trwania pandemii Covid-19. W znacznym stopniu kooperacja obejmowała działania realizowane we współpracy z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi (ROT). Niewątpliwie podjęte

przedsięwzięcia będą kontynuowane w kolejnych latach (R₁₇). Do grupy kluczowych partnerów POT zaliczono Polską Izbę Turystyki, Forum Turystyki Przyjazdowej czy też stowarzyszenia hotelarskie. Wyróżnione organizacje stanowią grono podmiotów, z którymi mogą być podejmowane inicjatywy w ramach współpracy międzyorganizacyjnej.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Prezentowany raport stanowi próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze, jak również egzemplifikuje przebieg zrealizowanych wywiadów z ekspertami. Na potrzeby prowadzonych badań zarysowano wybrane problemy do dyskusji, które w opinii autorek pozwoliły rozpoznać opinie respondentów na temat wpływu pandemii wirusa SARS-CoV-2 na funkcjonowanie sektora turystycznego Małopolski oraz Dolnego Śląska. Warto podkreślić, że w trakcie badań udało się zgromadzić obszerny materiał pierwotny. Głównie było to możliwe dzięki zaangażowaniu i życzliwości ekspertów uczestniczących w wywiadach wirtualnych. Autorki zdecydowały się zastosować podejście jakościowe, które umożliwiło rozpoznanie nie tylko obserwacji poczynionych przez respondentów, ale także ich określonych zachowań, w tym wzorów myślenia czy też postępowania (Kugiejko, 2018). Największą wartością przeprowadzonych wywiadów jest zidentyfikowanie szeroko zakrojonych zagadnień wpisujących się w analizowaną problematykę.

Pozyskane w procesie realizacji badań opinie ekspertów sektora turystycznego pozwalają wyciągnąć następujące wnioski:

1. Wszystkie biorące udział w badaniach przedsiębiorstwa turystyczne uprawnione do otrzymania pomocy publicznej skorzystały z takiego wsparcia. Pomoc do nich kierowana pochodziła z rządowych tarcz anty kryzysowych, realizowanych przez Wojewódzkie Urzędy Pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych czy Polski Fundusz Rozwoju oraz z funduszy regionalnych (Urzędów Marszałkowskich, Urzędów Miast),
2. Głównym sposobem wydatkowania otrzymanych funduszy było dofinansowanie wynagrodzeń zatrudnionych pracowników.
3. Ocena działań rządu była w opinii zdecydowanej większości respondentów dość krytyczna. Uczestnicy wywiadów zaznaczali, że oferowana przez państwo pomoc była niewystarczająca w stosunku do zgłaszanych potrzeb. Występowały także trudności z otrzymaniem wsparcia, a część przedsiębiorstw turystycznych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności była nawet go pozbawiana. Negatywne wypowiedzi

ekspertów dotyczyły także sposobów i szybkości przekazywania istotnych z punktu widzenia działalności gospodarczej informacji, dotyczących wprowadzania restrykcji i obostrzeń.

4. W ogólnej ocenie ekspertów wpływ sytuacji pandemicznej na funkcjonowanie branży turystycznej jest ogromny. Wielu respondentów stwierdziło wprost, że w wyniku kryzysu duża część przedsiębiorstw turystycznych może zamknąć prowadzoną działalność lub ulegnie przebranżowieniu. Badani wskazywali również na nasilenie się w wyniku pandemii Covid-19 wielu negatywnych zjawisk, takich jak np. odchodzenie kadr turystycznych do innych zawodów czy wzrost szarej strefy w turystyce.
5. Ekspertki wskazali szereg przykładów wdrożonych innowacji z konieczności, które były przejawem dostosowania się do panujących realiów gospodarczych, jak również pozwoliły prowadzić działalność czy też utrzymać miejsca pracy.
6. W trakcie wywiadów zwrócono uwagę na fakt, że niektóre zaimplementowane rozwiązania z konieczności będą stosowane także w najbliższym czasie, a nawet mogą na trwałe wpisać się w obszar podstawowych praktyk biznesowych, stosowanych w działalności reprezentantów branży turystycznej.
7. Respondenci zauważyli, że pandemia Covid-19 przyspieszyła wprowadzenie niektórych zmian w turystyce, w tym związanych z translokacją działań do przestrzeni wirtualnej. Niniejsze zjawisko niewątpliwie będzie postępować w najbliższych latach.
8. W opinii uczestników wywiadów proces wychodzenia z kryzysu gospodarczego będzie zjawiskiem rozłożonym w czasie. Jednak nadrobienie strat powstałych w wyniku pandemii Covid-19 będzie wymagało od przedstawicieli branży turystycznej włożenia dużego wysiłku w realizowane przedsięwzięcia, a proces ten będzie naznaczony dużą dawką niepewności.
9. Niektórzy eksperci mogli zaprezentować swoje stanowiska na temat współpracy międzyorganizacyjnej w branży turystycznej. Docenili jej rolę w czasach wychodzenia z kryzysu gospodarczego. Inicjowanie tego rodzaju interakcji pomiędzy uczestnikami rynku jest nie tylko uzasadnione z punktu widzenia trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się branża turystyczna, ale także może przesądzać o nowej jakości przyszłych przedsięwzięć oraz propagowaniu postaw solidarnościowych wśród przedsiębiorstw.

Konkludując należy dodać, że zaprezentowane wyniki badań obrazują opinie oraz stanowiska wybranej grupy podmiotów podaży rynku turystycznego, tj. uczestniczących

w zrealizowanych wywiadach wirtualnych. Autorki zdają sobie sprawę, że przeanalizowane wypowiedzi ekspertów nie oddają nastrojów czy też nie pozwalają szczegółowo zarysować sytuacji, w jakiej znalazły wszystkie krajowe podmioty działające w obszarze turystyki. Nie mniej jednak, uwzględniając przyjęte założenia badawcze, udało się uzyskać odpowiedzi na pytania opracowane na potrzeby odbytych spotkań z ekspertami, w tym zidentyfikować ważne kategorie badawcze czy też sformułować istotne konkluzje, które mogą zapowiadać przyszłe kierunki badań.

Bibliografia:

- Alasuutari, P. (2009). The rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2), 139-155.
- Bailey, L. F. (2014). The origin and success of qualitative research. *International Journal of Market Research*, 56(2), 167-184.
- Banaszak, S. (2017). Fokus: technika i jej zastosowanie w badaniach edukacyjnych. *Studia Edukacyjne*, 45, 19-28.
- Barbour, R. (2007). *Doing focus groups*. London: SAGE Publications.
- Bądź turystą w swoim mieście* (2020). Pobrano z: <https://badzturysta.pl/> (data dostępu: 15.04.2021).
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M. (2021). Technology used in knowledge management by global professional event services. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 145-163.
- Chen, N., Zhou, M., Dong, X., Qu, J., Gong, F., Han, Y., Yu, T. (2020). Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan. China a descriptive study. *The Lancet*, 395(10223), 507-513.
- Collard, S., van Teijlingen, E. (2016). Online focus group: New approaches to an „old” research method. *Health Prospect: Journal of Public Health*, 15(3), 4-7.
- Czernicki, Ł., Kukołowicz, P., Miniszewski, M. (2020). *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Fundowicz, J., Łapiński, K., Stefanowicz, J., Wyżnikiewicz, B., Wyżnikiewicz, D. (2021). *Szara strefa 2021*. Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.
- Gołembski, M. (2018). Znaczenie i efekty wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 6(4), 19-24.

- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Grzeszak, J., Leśniewicz, F., Śliwowski, P. (2020). *Pandenomics. Zestaw narzędzi fiskalnych i monetarnych w dobie kryzysów*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., McKenna, K. (2017a). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708.
- Guest, G., Namey, E., McKenna, K. (2017b). How many focus groups are enough? Building an evidence base for nonprobability sample sizes. *Field Methods*, 29(1), 3-22.
- GUS (2021). *Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2020 roku*. Informacja Sygnalna. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Hackley, C. (2019). *Qualitative research in marketing and management: doing interpretive research projects*. London: Routledge.
- Jarynowski, A., Wójta-Kempa, M., Płatek, D., Czopek, K. (2020). Attempt to understand public health relevant social dimensions of COVID-19 outbreak in Poland. Pobrano z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3570609 (data dostępu: 3.02.2021).
- Kaushal, V., Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Management*, 92, 1-9.
- Kite, J., Phongsavan, P. (2017). Insights for conducting real-time focus groups online using a web conferencing service. *F1000Research*, 6. Pobrano z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5527981/> (data dostępu: 24.01.2021).
- Kruczek, Z. (2018). Turyści vs. mieszkańcy. Wpływ nadmiernej frekwencji turystów na proces gentryfikacji miast historycznych na przykładzie Krakowa. *Turystyka Kulturowa*, 3. Pobrano z: <http://turystykakulturowa.org/ojs/index.php/tk/article/view/956/0> (data dostępu: 12.04.2021).
- Kruger, R. A., Casey, M.A. (2009). *Focus group: a practical guide for applied research*. London: SAGE Publications.
- Kugiejko, M. (2018). Metody jakościowe i ilościowe w zbieraniu i analizie danych dotyczących danych dotyczących dzieci i młodzieży jako uczestników turystyki szkolnej. W: Młynarczyk, Z., Zajadacz, A. (red.), *Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki*.

- Turystyka przyrodnicza i uwarunkowania jej rozwoju*, s. 73-81. Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace, 20. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Madani, A., Boutebal, S. E., Benhamida, H., Bryant, C. R. (2020). The Impact of Covid-19 Outbreak on the Tourism Needs of the Algerian Population. *Sustainability*, 12(21), 1-11.
- Manczak, I. (2014). Kształtowanie relacji partnerskich w turystyce. *Przegląd Organizacji*, 12, 21-26.
- Mościchowska, I., Rogoś-Turek, B. (2015). *Badania jako podstawa projektowania user experience*. Warszawa: PWN.
- Możdżeń, M. (2020). *Aktualizacja modelu zarządzania restrykcjami w trakcie pandemii Covid-19*. Kraków: Centrum Polityk Publicznych.
- Murgado-Armenteros, M. (2012). Differences between online and face to face focus groups, viewed through two approaches. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(2), 73-86.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jarib, A., Iosifidis, C., Agha, M., Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 6(78), 185-193.
- Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. W: Gajewski, J., Paprocki, W., Pieriegud, J. (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, s. 11-37. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655–660.
- Richard, B., Sivo, S., Orłowski, M., Ford, R., Murphy, J., Boote, D., Witta, E. (2018). Online focus groups: A valuable alternative for hospitality research?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3175-3191.
- Seyfi, S., Hall, C. M., Shabani, B. (2020). COVID-19 and international travel restrictions: the geopolitics of health and tourism. *Tourism Geographies*. Pobrano z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616688.2020.1833972?needAccess=true> (data dostępu: 15.04.2021).
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.

- Stancanelli, J. (2010). Conducting an online focus group. *The Qualitative Report*, 15(3), 761-765.
- Szromnik, A. (2016). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Thomas, D. R. (2016). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- UM Kraków (2020). *KULTURA bliżej niż zwykle. Włącz PLAY KRAKÓW i oglądaj*. Pobrano z: https://www.krakow.pl/aktualnosci/242521,33,komunikat,kultura_blizej_niz_zwykle__włącz_play_krakow_i_oglądaj.html (data dostępu: 6.04.2021).
- Wells, C. R., Sah, P., Moghadas, S. M., Pandey, A., Shoukat, A., Wang, Y., Wang, Z., Meyers, L. A., Singer, B. H., & Galvani, A. P. (2020). Impact of international travel and border control measures on the global spread of the novel 2019 coronavirus outbreak. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(13), 7504–7509.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11-25.
- Zenker, S., Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 12(81). Pobrano z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7272331/> (data dostępu: 15.04.2021).