



**KRAKOWSKA BRANŻA  
TURYSTYCZNA  
W WARUNKACH  
PANDEMII COVID-19  
W 2021 ROKU  
WERSJA ROZSZERZONA**

AUTORZY

**Renata Seweryn** *kierownik projektu*

**Agata Niemczyk**

**Krzysztof Borodako**

**Michał Rudnicki**

Koordynator MOT:

**mgr Aleksandra Gorczyca**

**RUCH TURYSTYCZNY W KRAKOWIE**

**Numer 4/2022**

ISSN 2299-2863 Druk

ISSN 2299-2871 Online

**ISBN978-83-67190-49-7**

Małopolska Organizacja Turystyczna  
Rynek Kleparski 4/13  
31-150 Kraków

**Kolegium Redakcyjne**

Przewodniczący:

**prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski PhD** *red. nauk.*

Członkowie:

**prof. dr hab. Tadeusz Grabiński**

**prof. UEK dr hab. Renata Seweryn**

**prof. UPJPII dr hab. Lucyna Rotter**

**mgr Leszek Mazanek**

**dr Bożena Alejziak**

**mgr Andrzej Gut – Mostowy**

**mgr Paweł Mierniczak**

**mgr Piotr Łężniak**

Sekretarz:

**mgr Katarzyna Halz-Żurowska**

Konsultant graficzny:

**mgr Jakub Borkowski**

**mgr Kinga Sienkiewicz**

dr hab. Renata Seweryn, prof. UEK  
dr hab. Agata Niemczyk, prof. UEK  
dr hab. Krzysztof Borodako, prof. UEK  
dr Michał Rudnicki

Uniwersytet Ekonomiczny – Kraków – Polska  
Uniwersytet Ekonomiczny – Kraków – Polska  
Uniwersytet Ekonomiczny – Kraków – Polska  
Uniwersytet Ekonomiczny – Kraków – Polska

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	5
1. ZMIANY W DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW PODAŻY RYNKU TURYSTYCZNEGO W KRAKOWIE - WYBRANE ZAGADNIENIA STATYSTYCZNE .....	8
2. METODYKA BADAŃ .....	12
3. WYNIKI BADAŃ.....	16
3.1. <i>Zmiana liczby klientów w badanych firmach .....</i>	16
3.2. <i>Zaprzestanie i/ lub zawieszenie działalności przez badane firmy .....</i>	18
3.3. <i>Pandemia a działalność inwestycyjna badanych firm .....</i>	20
3.4. <i>Struktura firm turystycznych według wielkości w okresie przed pandemią     (w 2019 r.).....</i>	22
3.5. <i>Zmiany zatrudnienia w badanych firmach turystycznych w 2021 r.     względem roku 2019.....</i>	25
3.6. <i>Potrzeby badanych firm turystycznych w zakresie zatrudnienia     dodatkowego personelu.....</i>	27
3.7. <i>Zmiana cen oferowanych usług przez badane firmy w stosunku do roku     2019, tj. stanu przed pandemią.....</i>	31
3.8. <i>Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej.....</i>	33
3.9. <i>Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane firmy     turystyczne.....</i>	36
3.10. <i>Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane firmy     turystyczne.....</i>	39
3.11. <i>Wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych)     w działalności badanych firm.....</i>	45
3.12. <i>Nowe produkty, nowe formy sprzedaży wprowadzone przez badane firmy     turystyczne.....</i>	49
3.13. <i>Wykluczenie niektórych usług (produktów) oferowanych przez badane firmy     wywołane wprowadzonymi wytycznymi sanitarnymi.....</i>	51
3.14. <i>Działania podjęte przez badane firmy turystyczne w celu przekonania     klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej.....</i>	54
3.15. <i>Formy wsparcia wykorzystane przez badane firmy .....</i>	57
3.16. <i>Pozytywne aspekty pandemii w opinii badanych firm .....</i>	58
3.17. <i>Negatywne aspekty pandemii w opinii badanych firm .....</i>	60
3.18. <i>Subiektywne opinie badanych firm odnośnie do ich funkcjonowania     w okresie pandemii.....</i>	62
3.19. <i>Ocena kondycji firmy w 2021 r. w porównaniu z rokiem 2020 .....</i>	63
3.20. <i>Usługi turystyczne niedostępne dla odwiedzających Kraków w 2021 r.....</i>	66

4. WNIOSKI I REKOMENDACJE .....	68
4.1. <i>Zmiany w zachowaniach konsumentów</i> .....	68
4.2. <i>Zmiany w zachowaniach przedsiębiorców turystycznych, operatorów turystycznych</i> .....	71
4.3. <i>Nowe produkty</i> .....	75
4.4. <i>Nowe zachowania biznesowe</i> .....	77
4.5. <i>Nowe formy sprzedaży</i> .....	79
4.6. <i>Zmiany w organizacji pracy</i> .....	80
4.7. <i>Nowe formy promocji</i> .....	80
4.8. <i>Pozostałe wnioski z badań krakowskiej branży turystycznej</i> .....	81
4.9. <i>REKOMENDACJE</i> .....	82
BIBLIOGRAFIA .....	87
SPIS TABEL .....	90
SPIS RYSUNKÓW .....	92

## WPROWADZENIE

Turystyka jest jednym z głównych sektorów gospodarki na świecie. W 2019 r. zrealizowano blisko 1,5 mld podróży międzynarodowych, a prognozy na 2030 r. zapowiadały wielkość 1,8 mld (UNWTO, 2011). Niedająca się przewidzieć epidemia, uważana w niektórych źródłach naukowych za czarne łabędzie cyklu koniunkturalnego (Zelek, 2021), wywołała recesję, w tym zwłaszcza właśnie na rynku turystycznym (OECD, 2020; Panasiuk, 2020; UNWTO, 2020). O ile w 2019 r. udział turystyki w światowym PKB stanowił aż 10,4%, to rok później już o połowę mniej, bo 5,5%. Tak drastycznym zmianom towarzyszyły zmiany w zatrudnieniu (Rysunek 1).

**Rysunek 1. Udział turystyki w światowym PKB i zatrudnienie w turystyce na świecie w 2019 i 2020 r.**



Źródło: (WTTC, 2021).

Dane WTTC (2021) ukazują, że liczba osób pracujących w sektorze turystycznym spadła o 18,5%, co oznaczało, że pracę straciło 62 mln ludzi (Wolska, 2021). W polskiej branży turystycznej spadki te przedstawiają się podobnie, zatrudnienie zmniejszyło się aż o 17,1%. W samych tylko hotelach zlikwidowano ok. 80 tys. miejsc pracy (Rogoziński, 2021; Niemczyk i Zamora, 2021). Jest to o tyle niekorzystna sytuacja, że jak podkreśla António Guterres, sekretarz generalny ONZ, turystyka jest nie tylko jednym z najważniejszych pracodawców na świecie, ale także zapewnia środki do życia setkom milionów innych osób (UNWTO, b.r.).

Ta niespotykana wcześniej redukcja zatrudnienia branży turystycznej jest konsekwencją spadku liczby turystów na świecie. Tendencje te odcisnęły swoje piętno także w krajowym sektorze turystycznym. W 2020 r. do Polski przybyło 51,1 mln niezydentów i było to o 42,3% mniej niż w roku poprzednim, z tego 8,4 mln to turyści (o 60,2% mniej niż w 2019 r.), a 42,7 mln to odwiedzający jednodniowi (o 36,7% mniej niż w 2019 r.). Skutki pandemii dostrzegane są zarówno wśród podmiotów bezpośrednio związanych z rynkiem turystycznym, jak i instytucji kultury, muzeów i galerii sztuki. Wg danych GUS odnotowano spadek ich wyników finansowych w 2020 r. o 17,4% w stosunku do roku poprzedniego (GUS, 2021).

Negatywne w skutkach efekty pandemii znalazły swoje odzwierciedlenie także w wielkości ruchu turystycznego rejestrowanego w Krakowie. Wyniki raportu „*Ruch turystyczny w Krakowie*” (Borkowski i in., 2020, s. 14) wskazują, że w 2020 r. ruch turystyczny zmniejszył się o ponad 2/3 w relacji do roku poprzedniego, tj. do wielkości 9,25 mln osób, czyli do rozmiarów sprzed 2013 r. Spadek ten odnotowano szczególnie w zakresie liczby odwiedzających z zagranicy – o ponad 3/4, tj. do wielkości 0,74 mln osób. W przypadku turystyki krajowej spadki te były mniejsze – wielkość ruchu turystycznego spadła tylko o ponad 1/5 i ukształtowała się na poziomie 8,51 mln osób. W roku 2021 ruch turystyczny w Krakowie ponownie został ograniczony. Wg szacunków ogólna liczba odwiedzających osiągnęła rozmiary 7,38 mln osób, tj. o 1/5 mniej niż rok wcześniej, czyli do poziomu porównywalnego do lat pierwszej fali kryzysu gospodarczego 2008-2009. Krajowy ruch turystyczny zmniejszył się o 22%, czyli do poziomu 6,61 mln osób (tj. wielkości podobnej do roku 2010), natomiast liczba gości zagranicznych nieznacznie natomiast wzrosła (0,77 mln osób) – o 4% w stosunku do roku poprzedniego, ale nadal była o ponad 3/4 mniejsza niż przed pandemią, czyli w roku 2019 (Borkowski i in., 2021, s. 7).

Dane te, mimo oczywistego negatywnego wydźwięku, dają jedynie fragmentaryczny obraz kondycji krakowskiej branży turystycznej. Rzeczywiste skutki, mierzone nie tylko w kategoriach strat ekonomicznych, ale także społecznych czy psychologicznych są niezwykle trudne do oszacowania. Uwypuklenia wymaga też fakt, że skutki pandemii są bardziej odczuwalne w miastach niż poza nimi. Inny jest bowiem charakter turystyki obserwowanej na obszarach miejskich, co za tym idzie, inne są potrzeby turystów i specyfika działalności funkcjonujących tam podmiotów. Konieczne zatem staje się podejmowanie badań dających nieco światła na naturę problemów, z jakimi przyszło się zmagać podmiotom krakowskiej branży turystycznej.

Niniejszy raport jest próbą odpowiedzi na tę potrzebę, tym bardziej, że wiele skutków pandemii ma charakter długotrwały. Wyniki badań i obserwacje rynku turystycznego zamieszczone w *European Tourism: Trends & Prospects* (ETC, 2022) ukazują, że procedury związane z zapobieganiem rozprzestrzeniania się wirusa jak np. maski na twarz, dystans społeczny, testy i środki śledzenia, paszporty zdrowotne, dawki przypominające i dodatkowa higiena pozostaną częścią podróży w nadchodzących latach. Kluczowym zatem wydaje się analiza problemów, jakie wyniknęły w obliczu pandemii i wypracowywanie na ich podstawie skutecznych i efektywnych instrumentów wspomagania podmiotów turystycznych w obliczu podobnych sytuacji kryzysowych w przyszłości.

W opracowaniu poruszono zatem szereg zagadnień związanych z funkcjonowaniem krakowskiej branży turystycznej w warunkach pandemii COVID-19 w 2021 r. Starano się udzielić odpowiedzi m.in. na kwestie: zmian liczby klientów w krakowskich firmach turystycznych, zaprzestania lub zawieszenia działalności, działań inwestycyjnych, zmian zatrudnienia w firmach turystycznych, zmian cen oferowanych usług, wprowadzenia nowych rozwiązań o charakterze technologicznym, marketingowym i organizacyjnym, jak również form wsparcia udzielanych krakowskim firmom turystycznym. Raport ten jest efektem pracy grupy ekspertów z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, wykonanej na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa pod nadzorem Małopolskiej Organizacji Turystycznej.



## 1. ZMIANY W DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW PODAŻY RYNKU TURYSTYCZNEGO W KRAKOWIE - WYBRANE ZAGADNIENIA STATYSTYCZNE

Wśród podmiotów turystycznych stanowiących podażową stronę rynku niemal każdy odczuł skutki pandemii COVID-19, aczkolwiek nie na wszystkich okres ten odcisnął jednakowe piętno.

Tabela 1 prezentuje zmiany w liczbie obiektów i miejsc noclegowych w Polsce, Małopolsce i Krakowie w okresie lat 2019-2021 (stan na 31 lipca). Łatwo zauważyć, że o ile w całym kraju i regionie rok 2021 zapisał się kolejnym (po 2020 r.) spadkiem liczby obiektów, to w samym Krakowie sytuacja powoli zaczęła się poprawiać – w porównaniu do roku 2020 w mieście funkcjonowało o 5 obiektów więcej (o 32 mniej niż w ostatnim roku przed pandemią). Liczba miejsc noclegowych była w 2021 r. już wyższa w stosunku do roku poprzedniego nie tylko w Krakowie, ale i tak w stolicy Małopolski przyrost ten był największy – o 6,66% (w Polsce o 1,15%, a w Małopolsce o 4,01%). W sumie w 2021 r. obiekty noclegowe w Krakowie stanowiły 2,44% wszystkich obiektów w kraju i 17,88% wszystkich obiektów w regionie (rok wcześniej było to odpowiednio 2,31% i 17,47%). Jeśli natomiast chodzi o miejsca noclegowe, to tworzyły one w 2021 r. 3,83% miejsc w kraju i 30,21% miejsc w regionie (w 2020 r. było to odpowiednio 3,63% i 29,49%). Odnotowano zatem wzrost znaczenia Krakowa na noclegowej mapie Polski i Małopolski w 2021 r. w odniesieniu do roku poprzedniego.

**Tabela 1. Liczba obiektów i miejsc noclegowych w Polsce, Małopolsce i Krakowie w lipcu w latach 2019-2021**

Wyszczególnienie	Obiekty			Miejsca noclegowe		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>Polska</b>	11 251	10 291	9 942	825 522	775 282	784 159
<b>Małopolska</b>	1 546	1 362	1 359	104 921	95 474	99 298
<b>Kraków</b>	275	238	243	33 601	28 153	29 997

Źródło: Materiały wewnętrzne US w Krakowie.

Istotną poprawę sytuacji w 2021 r. w relacji do roku 2020 zaobserwowano również odnośnie do wykorzystania turystycznych obiektów noclegowych (Tabela 2). Wprawdzie w pierwszym roku pandemii (2020) odnotowano istotne spadki liczby korzystających z tych obiektów, a zmniejszenie to szczególnie ujawniło się w Krakowie (aż o 70,00% w stosunku do 2019 r., podczas gdy w Małopolsce o 57,32%, a w całym kraju o 49,90%), ale w 2021 r. gości



hotelowych w Krakowie było już o 50,11% więcej niż rok wcześniej i w tym przypadku z kolei wzrost okazał się największy w porównaniu ze wzrostem w województwie (o 33,74%) i Polsce (o 24,16%). Zdecydowanie gorzej wyglądała kwestia liczby gości zagranicznych, której spadek w 2020 r. był olbrzymi (największy w Krakowie – o 80,64%, podczas gdy w Małopolsce o 78,21%, a w całym kraju – o 69,70%), a wzrost w 2021 niewielki, choć i tak w Krakowie największy – o 12,70% (w województwie o 11,63%, a w Polsce o 10,87%).

**Tabela 2. Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w Polsce, Małopolsce i Krakowie w latach 2019-2021**

Wyszczególnienie	Osoby korzystające		Udzielone noclegi	
	ogółem	turyści zagraniczni	ogółem	turystom zagranicznym
2019 Polska	35 688 091	7 470 546	93 342 738	18 683 576
2019 Małopolska	5 597 485	1 684 226	14 855 514	4 105 050
2019 Kraków	2 727 247	1 340 113	6 082 877	3 232 742
2020 Polska	17 878 969	2 263 761	51 377 168	6 622 952
2020 Małopolska	2 389 128	367 052	6 841 762	928 398
2020 Kraków	818 197	259 479	1 820 788	650 899
2021 Polska	22 198 972	2 509 832	62 837 520	7 165 013
2021 Małopolska	3 195 215	409 735	8 823 230	1 000 954
2021 Kraków	1 228 178	292 420	2 635 038	762 738

Źródło: (BDL, 2022).

Podobne tendencje ujawniły się w odniesieniu do liczby udzielonych noclegów – jej spadek w 2020 r. był w Krakowie w porównaniu z Małopolską i Polską największy (o 70,07%, podczas gdy w województwie o 53,94%, a w całym kraju o 44,96%), ale zaobserwowano tutaj również największy wzrost w 2021 r. (o 44,72%, podczas gdy w Małopolsce i Polsce odpowiednio o 53,94% i o 44,96%). Taka sama zależność miała miejsce w odniesieniu do liczby noclegów udzielonych turystom zagranicznym – Kraków przodował pod względem jej spadku w 2020 r. (o 79,87%, a w Małopolsce i Polsce odpowiednio o 77,38% i o 64,55%), ale i pod względem jej przyrostu w 2021 r. (o 17,18%, a w województwie i kraju odpowiednio o 7,82% i o 8,18%).

Na rynku sektora atrakcji turystycznych, jeśli mowa o muzeach oraz o galeriach i salonach sztuki, sytuacja wyglądała nieco inaczej (Tabela 3). Mianowicie, liczba placówek muzealnych w Krakowie zmniejszyła się w 2020 r. o 35,38% w relacji do roku 2019 i był to największy spadek w porównaniu do spadku w województwie czy kraju (odpowiednio o 25,19% i o 2,82%), ale przyrost w 2021 r. wyższy okazał się w całej Małopolsce niż w samym Krakowie (odpowiednio o 3,96% i o 2,38%; w Polsce tylko o 0,75%). Z kolei

w przypadku galerii i salonów sztuki spadek w 2020 r. był w Krakowie najmniejszy (o 4,76%, podczas gdy w województwie o 6,56%, a w Polsce o 6,12%), a wzrost w 2021 r. – największy (o 2,50%, a w Małopolsce i Polsce odpowiednio o 1,75% i o 1,95%).

**Tabela 3. Liczba muzeów oraz galerii i salonów sztuki w Polsce, Małopolsce i Krakowie w latach 2019-2020**

Wyszczególnienie	Muzea łącznie z oddziałami			Galerie i salony sztuki		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>Polska</b>	959	932	939	327	307	313
<b>Małopolska</b>	135	101	105	61	57	58
<b>Kraków</b>	65	42	43	42	40	41

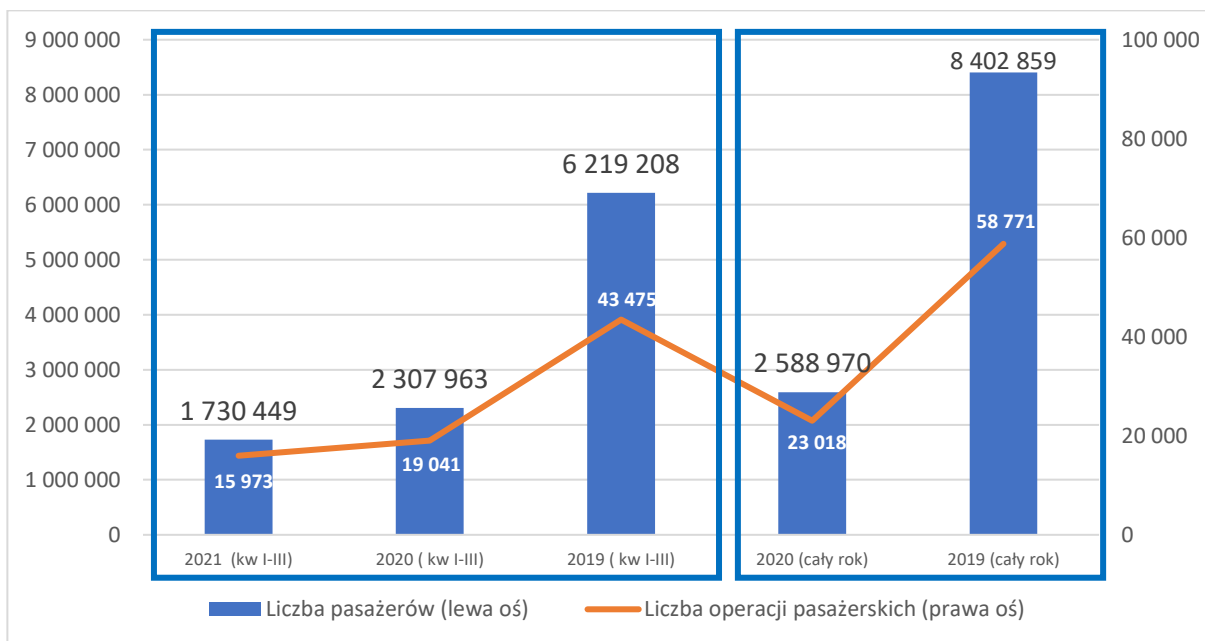
Źródło: (BDL, 2022).

Reasumując, krakowska branża turystyczna radzi sobie całkiem dobrze w nadrabianiu strat wywołanych pandemią, ale nie osiągnęła jeszcze poziomu z roku 2019.

Sytuacja w branży turystycznej spowodowanej pandemią COVID-19 bardzo mocno wpłynęła na działalność jedyne w regionie portu lotniczego – MPL im. Jana Pawła II Kraków-Balice. Wielomiesięczne zakazy lotów, a następnie wprowadzone ograniczenia, a także obawy pasażerów znacząco ograniczyły liczbę pasażerów korzystających z tego lotniska, a tym samym liczbę pasażerskich operacji lotniczych. Z uwagi na opóźnienie w publikowanych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego danych kwartalnych o dwa miesiące ostatnimi danymi są dane z trzech pierwszych kwartałów dla wybranych trzech ostatnich lat, tj. 2019, 2020 oraz 2021. O ogromnej zapaści tej części branży turystycznej świadczą prezentowane liczby, gdzie w 2019 r. (dla kw. I-III) liczba obsłużonych pasażerów wynosiła 6,2 mln osób, podczas gdy w 2020 r. to jedynie 2,3 mln i w 2021 r. – 1,7 mln osób. Mimo że pandemia miała trwać kilka miesięcy i uważano, że branża będzie się w ciągu kilku lat odbudowywać do stanu przed pandemią, to obecnie dostępne dane pokazują, że niestety ten spadek jest widoczny zarówno w 2020 r. (kw. I-III) jak i w 2021 r. (kw. I-III). Dla danych całorocznych dostępnych dla lat 2019 oraz 2020 widoczny jest bardzo duży spadek z poziomu 8,4 mln (2019 r.) do 2,6 mln (2020 r.) – Rysunek 2.

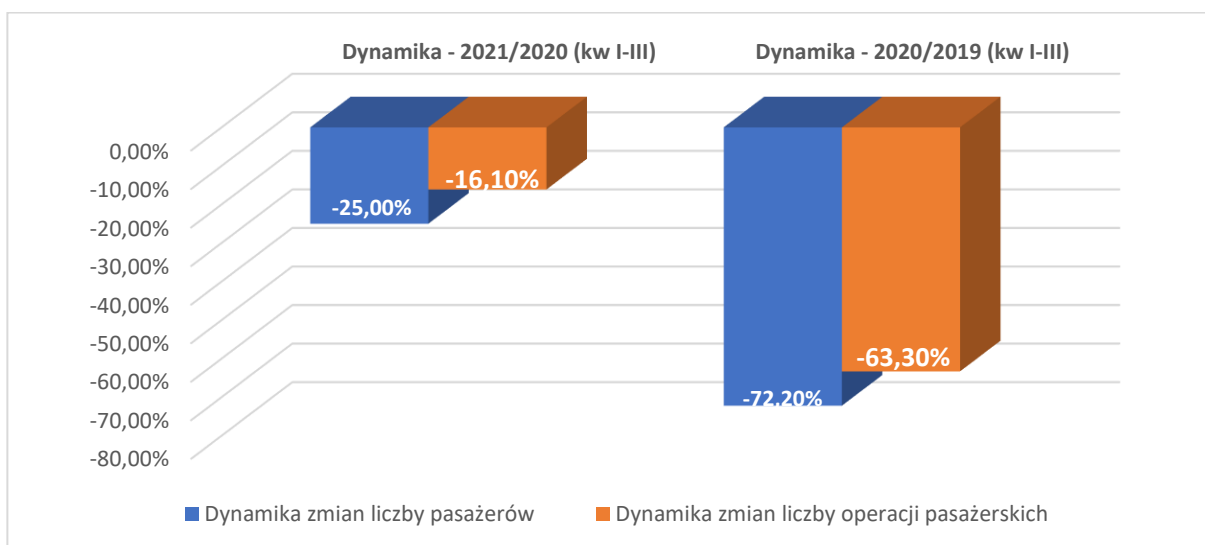
Obrazem bardzo trudnej sytuacji w transporcie lotniczym, a co przekłada się także na dostęp do atrakcji całego regionu dla turystów zagranicznych i krajowych korzystających z podróży lotniczych jest wartość dynamiki zmian w liczbie pasażerów i pasażerskich operacji lotniczych. Dynamika tych miar sięga prawie -72% (2020/2019 dla kw. I-III) oraz odpowiednio -25% (2021/2020 dla kw. I-III) – Rysunek 3.

**Rysunek 2. Liczba pasażerów i operacji pasażerskich w MPL Kraków-Balice**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie:(ULC, 2022).

**Rysunek 3. Dynamika zmian liczby pasażerów i pasażerskich operacji lotniczych w MPL Kraków-Balice**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie:(ULC, 2022).

Spadki w przypadku pasażerskich operacji lotniczych są mniejsze, co może wynikać z próby utrzymywania połączeń lotniczych nawet przy znacznie mniejszym stopniu wypełnienia samolotów pasażerami. Spadki dynamiki zmian liczby operacji lotniczych wynosiły odpowiednio -63% (2020/2019 dla kw. I-III) oraz odpowiednio -16% (2021/2020 dla kw. I-III).

## 2. METODYKA BADAŃ

Dla osiągnięcia celu, jakim było *opisanie struktury podaży usług turystycznych w kontekście zmian wywołanych przez COVID-19 oraz przygotowanie wniosków z badań, rekomendacji i obserwacji rynku turystycznego* postanowiono przeprowadzić sondaż diagnostyczny wśród krakowskich podmiotów branży turystycznej. Przygotowano kwestionariusz składający się z 19 pytań i metryczki (zawierającej podstawowe dane respondenta). Tylko dwa pytania w ankiecie miały charakter zamknięty, z tym że jedno z nich dawało możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. W przypadku czterech pytań – otwartych – badani wpisywali własne odczucia i przemyślenia, a w przypadku czterech innych – półotwartych – mogli z podanej kafeterii wybrać wiele odpowiedzi i na końcu dopisać coś swojego. Pozostałe dziewięć pytań wymagało wpisania konkretnych informacji.

Sondaż przeprowadzono techniką CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) za pośrednictwem platformy ProfiTest.pl w okresie listopad 2021 – marzec 2022.

Ustalając wielkość i strukturę grupy badawczej wykorzystano wzór:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{4(N-1)d^2}{u_\alpha^2}}$$

gdzie:

$N$  to szacunkowa liczebność populacji generalnej,

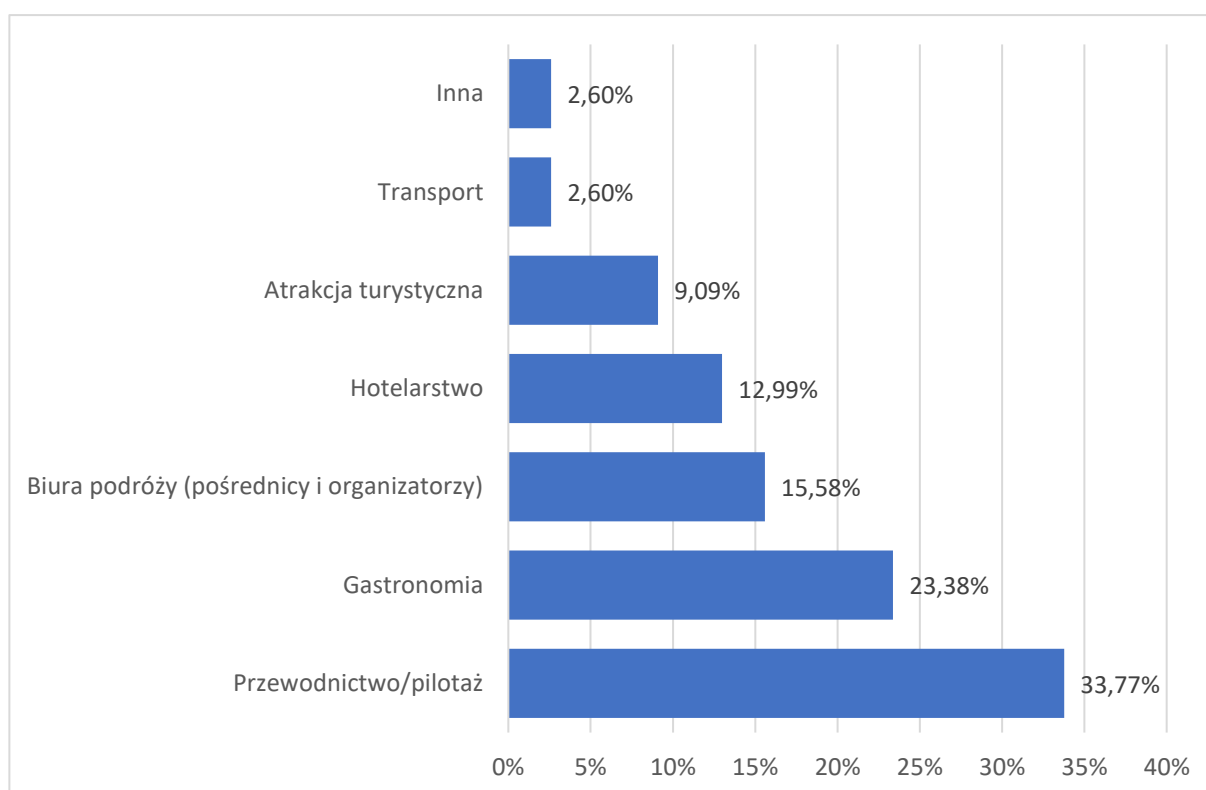
$d$  to wyrażony w procentach rząd precyzji oszacowań wskaźników wyznaczonych na podstawie danych z próby,

$u_\alpha$  to dystrybuanta standaryzowanego rozkładu normalnego  $N(0,1)$  dla założonego poziomu istotności  $\alpha$ , charakteryzująca stopień ufności do uzyskiwanych wyników analizy.

Bazując na danych GUS oraz BDL i przyjmując  $d$  na poziomie 5% ustalono, że minimalna liczba podmiotów objętych badaniem powinna wynosić 72, z podziałem na hotelarstwo (14), gastronomię (24), transport (20), biura podróży (3), pilotaż i przewodnictwo (4), atrakcje turystyczne (5) i inne podmioty (2). Z powodu trudniej sytuacji wywołanej pandemiczną rzeczywistością, zdecydowana większość krakowskich podmiotów turystycznych nie była skłonna wziąć udziału w badaniu. Po licznych prośbach ze strony Małopolskiej Organizacji Turystycznej oraz kilkukrotnym uaktualnianiu bazy kontaktów udało się zebrać kompletnie wypełnione ankiety od 77 krakowskich przedsiębiorców turystycznych.

W badanej grupie najwięcej było firm reprezentujących przewodników i pilotów turystycznych (34%, 26 podmiotów), następnie branżę gastronomiczną (23%, 18 podmiotów) oraz biura podróży (16%, 12 podmiotów). Hotelarstwo było reprezentowane przez 13% próby (10 podmiotów), atrakcje turystyczne przez 9% próby (7 podmiotów). Transport i inne podmioty stanowiły łącznie około 5% próby (Rysunek 4).

**Rysunek 4. Rodzaj działalności reprezentowany przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



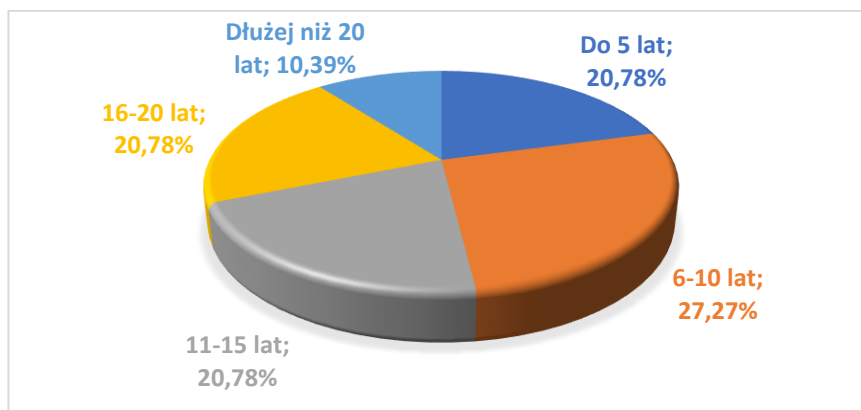
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozkład badanych firm pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym był w miarę równomierny (Rysunek 5). Ponad 27% respondentów działało na rynku w okresie od 6 do 10 lat. Co piąty ankietowany przedsiębiorca prowadził działalność do 5 lat lub od 11 do 15 lat albo od 16 do 20 lat. Najmniejszy odsetek w analizowanej grupie (niewiele ponad 10%) stanowiły przedsiębiorstwa najstarsze – założone wcześniej niż w 2001 r.

Biorąc pod uwagę problematykę przeprowadzonych badań, nie dziwi wyraźna dominacja firm (blisko 80%), które swoją siedzibę główną mają położoną w bardzo dużym mieście, czyli jak można wnioskować w Krakowie (Rysunek 6). Co dziesiąta firma wskazała jako miejsce swojej siedziby duże miasto. Udział pozostałych podmiotów turystycznych

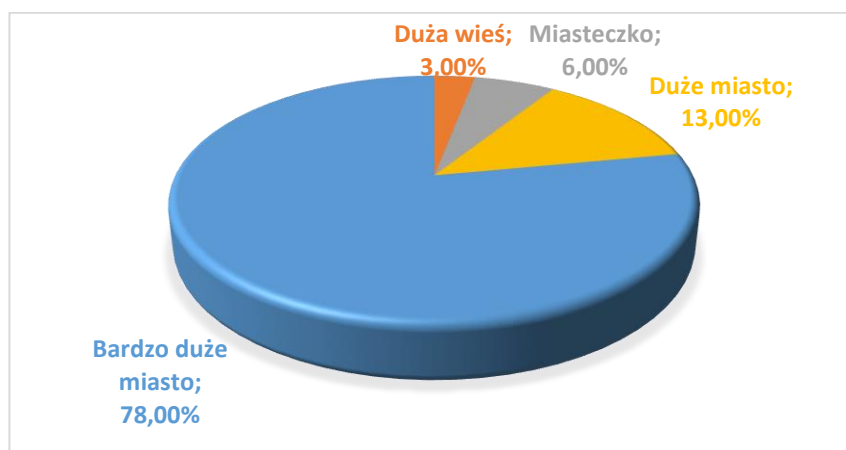
biorących udział w badaniu, tj. tych, które za swoją siedzibę obrały miasteczko lub dużą wieś był odpowiednio 6% i 3%.

**Rysunek 5. Struktura badanej zbiorowości pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Rysunek 6. Struktura badanej zbiorowości ze względu na położenie siedziby głównej**

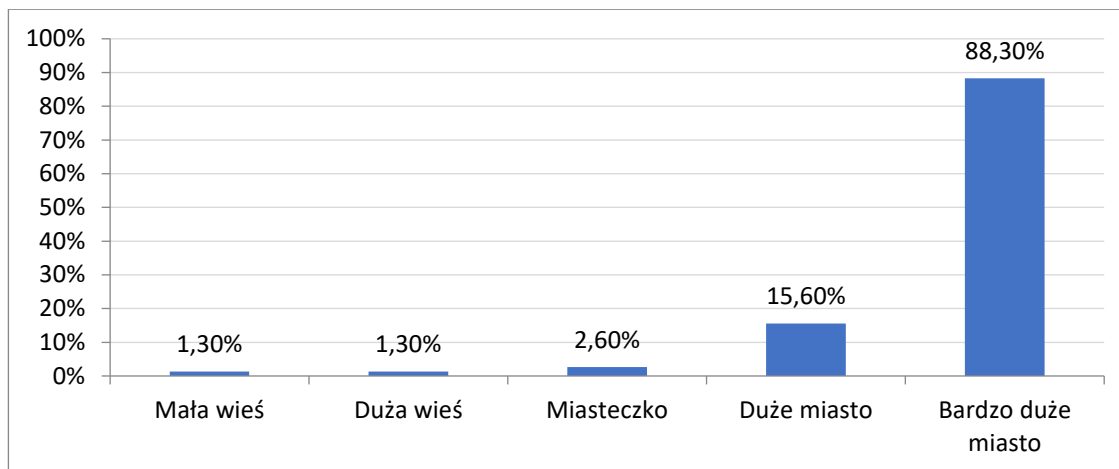


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa określiły również miejsca prowadzenia swojej działalności usługowej. Z tego względu mogły wybrać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego poniższe odsetki udzielonych odpowiedzi przekraczają 100% (Rysunek 7). W badanej grupie najczęściej firm prowadziło swoją działalność na obszarze bardzo dużego miasta (ponad 88% wskazań). Blisko co siódmy respondent obsługiwał turystów na terenie dużych miast. Znikome frakcje firm prowadziły działalność na znacznie mniejszych obszarach.



**Rysunek 7. Miejsce prowadzenia działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatkowo do analizy struktury krakowskiej podaży w 2021 r. wykorzystano wyniki odpowiedzi na jedno z pytań w ankiecie skierowanej do uczestników ruchu turystycznego w mieście w tymże roku, a mianowicie: *W związku z ograniczeniami wywołanymi przez COVID-19, z jakich usług będąc w Krakowie (lub przed przyjazdem) musiał/a Pan/i zrezygnować, bo były niedostępne?* Pytanie to zadano 5 391 respondentom.

### 3. WYNIKI BADAŃ

#### 3.1. Zmiana liczby klientów w badanych firmach

Nie ulega wątpliwości, że pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie podmiotów branży turystycznej. Analizując to zjawisko na terenie Krakowa można stwierdzić, że wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły rozpoznać obszary znaczących i zarazem bardzo wyraźnych zmian w tym zakresie. Właściwie w krakowskich firmach turystycznych zanotowano głównie spadki liczby klientów w 2021 r. w porównaniu do 2019 r., tj. czasu sprzed pandemii; takie zjawisko zadeklarowało aż 96,1% respondentów. Tylko 2,6% badanych nie zauważyła zmiany w liczbie klientów, a dla 1,3% podmiotów odnotowano wzrosty w tym zakresie (Tabela 4).

**Tabela 4. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (przed pandemią) (w %)**

Liczba klientów krakowskich firm w 2021 r. w stosunku do roku 2019	% respondentów
zwiększyła się	1,3
pozostała na tym samym poziomie, jak w 2019 r.	2,6
zmniejszyła się	96,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujące jest spojrzenie na badane zjawisko z perspektywy rodzaju działalności usługowej branży turystycznej. Dane zestawione w Tabeli 5 pozwalają zauważyć, że największe zmiany odnośnie do liczby klientów w 2021 r. w porównaniu do 2019 r. odnotowano w branży przewoźnictwo/pilotaż (dla 50% podmiotów tej branży liczba ta nie zmieniła się; dla 33,78% – zmniejszyła się).

**Tabela 5. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (z podziałem na branże) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %)**

Branże	Zwiększyła się	Pozostała na tym samym poziomie, jak w 2019 r.	Zmniejszyła się	Suma końcowa
Hotelarstwo	0,00%	0,00%	13,51%	12,99%
Gastronomia	0,00%	50,00%	22,97%	23,38%
Transport	0,00%	0,00%	2,70%	2,59%
Biura podróży	100%	0,00%	14,86%	15,59%
Przewoźnictwo/pilotaż	0,00%	50,00%	33,78%	33,77%
Atrakcje turystyczne	0,00%	0,00%	9,45%	9,09%
Inne branże turystyczne	0,00%	0,00%	2,70%	2,59%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wzrost liczby klientów odnotowano tylko, co ciekawe, w biurach podróży. Wśród tych, którzy zadeklarowali redukcję liczby klientów, na drugim miejscu (po przewodnictwie i pilotażu) uplasowała się branża gastronomiczna (ok. 23%), a dalej – biura podróży 14,86%. Co ciekawe tylko dwie branże zadeklarowały brak zmian w liczbie klientów. Obok pilotażu i przewodnictwa również gastronomia legitymowała się takimi zmianami; w obu z nich po 50%.

Kolejnym wymiarem analizy szczegółowej zmian w liczbie klientów było ujęcie tych zmian z perspektywy czasu działania badanej firmy na rynku. Najwięcej firm, które deklarowały zmniejszenie liczby klientów były firmy z długim stażem; działające 6-10 lat (28,38%) oraz 11-20 lat. Najmniejsze, spośród wszystkich, redukcje ujawniły się w firmach, które działają na rynku najdłużej. Z kolei spośród firm, które nie odnotowały zmian w liczbie klientów uplasowały się tylko firmy działające do 5 lat. Spośród firm, które zadeklarowały wzrosty w liczbie klientów znalazły się te z najkrótszym stażem – Tabela 6.

**Tabela 6. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %)**

Czas działania firmy	Zwiększyła się	Pozostała na tym samym poziomie, jak w 2019 r.	Zmniejszyła się	Suma końcowa
Do 5 lat	0,00%	100,00%	18,92%	20,78%
6-10 lat	0,00%	0,00%	28,38%	27,27%
11-15 lat	0,00%	0,00%	20,27%	20,78%
16-20 lat	100,00%	0,00%	21,62%	20,78%
Dłużej niż 20 lat	0,00%	0,00%	10,81%	10,39%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozpatrując zmiany w liczbie klientów względem lokalizacji siedziby głównej firmy, można zauważyć, że większy odsetek firm, u których nastąpiła redukcja w liczbie klientów, miała swoje siedziby w bardzo dużych miastach blisko 80% (Tabela 7).

**Tabela 7. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (wg miejsca ich siedziby głównej) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %)**

Lokalizacja siedziby głównej	Zwiększyła się	Pozostała na tym samym poziomie, jak w 2019 r.	Zmniejszyła się	Suma końcowa
Duża wieś	0,00%	0,00%	2,70%	2,60%
Miasteczko	0,00%	100,00%	5,40%	6,49%
Duże miasto	0,00%	100,00%	12,16%	12,99%
Bardzo duże miasto	100,00%	0,00%	79,73%	77,92%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Miasteczka, jako siedziba główna firm, ujawniły się wśród podmiotów deklarujących zachowanie liczby klientów na tym samym poziomie (100,00%), inaczej niż wśród podmiotów deklarujących wzrosty w liczbie klientów, reprezentowane przez podmioty zlokalizowane na terenie dużych aglomeracji (100,00%).

Analiza materiału empirycznego pozwoliła wskazać głównie na spadki w liczbie klientów krakowskich firm rynku turystycznego. Spadki, o których mowa przyjmowały różne rozmiary (szczegóły Tabela 8).

**Tabela 8. Skala spadku liczby klientów w badanych krakowskich podmiotach turystycznych w 2021 r. (w %)**

Zakres procentowego spadku	% respondentów
Do 20%	1,35
21-30%	4,05
31-40%	8,10
41-50%	12,16
51-60%	6,73
61-70%	16,21
71-80%	10,81
81-90%	21,62
91-100%	14,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej respondentów odnotowało redukcję liczby klientów na poziomie 81-90%, a w dalszej kolejności 61-70% i 91-100%.

### ***3.2. Zaprzestanie i/lub zawieszenie działalności przez badane firmy***

Interesujące stało się rozpoznanie „radzenia sobie” firm w czasie pandemii w kontekście zaprzestania/zawieszenia części/całości działalności w 2021 r. (oprócz oczywistego zamknięcia na czas lockdownów). Blisko połowa zadeklarowała tę samą zdolność eksploatacyjną (Tabela 9). Zamknięcie/zawieszenie działalności ujawniło 20,77% firm. Przystawienie się na inną działalność zadeklarowało 14,28% respondentów, którzy w związku z pandemią zaprzestali/zawiesili część/całość działalności w 2021 r. Ponad 5% respondentów przestawiło się na inną działalność w całości, zmieniając branżę, podejmując pracę w szkole językowej, ale także w korporacji. Co szósty badany podmiot musiał przeprowadzić reorganizację/restrukturyzację firmy. Wśród deklarowanych zmian w tym zakresie respondenci wskazywali na poszerzenie oferty dla klienta indywidualnego

i polskiego (przy wcześniej praktykowanych grupowych wyjazdach i orientacji na klienta zagranicznego), a ponadto przeorientowanie usług gastronomicznych z ofertą tylko na wynos, ale także przeniesieniu części działalności do Internetu (np. prelekcje podróżnicze on-line zamiast stacjonarnych).

**Tabela 9. Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)**

Wyszczególnienie	% respondentów
Zdolność eksploatacyjna pozostała taka sama, jak w 2019 r. (przed pandemią)	46,75
Zamknięcie/zawieszenie działalności w pewnym zakresie	20,77
Przestawienie się na inną działalność w pewnej części	9,09
Przestawienie się na inną działalność w całości	5,19
Reorganizacja/restrukturyzacja firmy	15,58
Nie dotyczy	5,19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności w 2021 r. w firmach turystycznych z Krakowa analizowano także z uwagi na branżę. W tym przypadku respondent mógł wskazać kilka opcji, co skutkuje koniecznością interpretowania wyników dla danej branży. I tak, w branży hotelarskiej firmy w dominującej większości wskazywały *status quo* zdolności eksploatacyjnej (50%), analogicznie jak podmioty branży gastronomicznej (61,11%), biur podróży (83,33%) i innych (88,89%) – Tabela 10.

**Tabela 10. Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**

Branże	1	2	3	4	5	6
Hotelarstwo	50,00%	0,00%	10,00%	0,00%	30,00%	10,00%
Gastronomia	61,11%	16,67%	5,55%	0,00%	16,67%	0,00%
Transport	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
Biura podróży	83,33%	0,00%	0,00%	8,33%	8,33%	0,00%
Przewodnictwo/pilotaż	29,63%	33,33%	11,11%	11,11%	3,70%	11,11%
Atrakcje turystyczne	14,29%	28,57%	28,57%	0,00%	28,57%	0,00%
Inne branże turystyczne	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
Suma końcowa	45,57%	20,25%	8,86%	5,06%	15,19%	5,06%

Legenda: 1. Zdolność eksploatacyjna pozostała taka sama, jak w 2019 r. (przed pandemią)/ 2. Zamknięcie/zawieszenie działalności w pewnym zakresie/ 3. Przestawienie się na inną działalność w pewnej części/ 4. Przestawienie się na inną działalność w całości/ 5. Reorganizacja/restrukturyzacja firmy/ 6. Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Inaczej odnotowano badane zjawisko w branży transportowej, gdzie największa frakcja firm podlegała zamknięciu, ale i reorganizacji/restrukturyzacji (po 50%). Spośród

analizowanych respondentów podmioty atrakcji turystycznych wskazywały wiele zróżnicowanych rozwiązań w zakresie omawianego tematu.

Czyniąc tę samą analizę z punktu widzenia czasu działania krakowskich firm turystycznych, odnotowuje się pewną prawidłowość: niezależnie od czasu działania firmy – w większości zachowały one *status quo* zdolności eksploatacyjnej (Tabela 11).

**Tabela 11. Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**

Czas działania firmy	1	2	3	4	5	6
Do 5 lat	22,22%	27,78%	5,56%	5,56%	27,78%	11,11%
6-10 lat	47,62%	14,29%	19,05%	0,00%	14,29%	4,76%
11-15 lat	50,00%	18,75%	6,25%	12,50%	12,50%	0,00%
16-20 lat	62,50%	25,00%	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%
Dłużej niż 20 lat	50,00%	12,05%	12,50%	12,50%	12,50%	0,00%
Suma końcowa	45,57%	20,25%	8,86%	5,06%	15,19%	5,06%

Legenda: 1. Zdolność eksploatacyjna pozostała taka sama, jak w 2019 r. (przed pandemią)/ 2. Zamknięcie/zawieszenie działalności w pewnym zakresie/ 3. Przystawienie się na inną działalność w pewnej części/ 4. Przystawienie się na inną działalność w całości/ 5. Reorganizacja/restrukturyzacja firmy/ 6. Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa najmłodsze, spośród których najwięcej zamknęło/zawiesiło działalność w pewnym zakresie (28%) lub przeprowadziło reorganizację/restrukturyzację firmy (28%)

### 3.3. Pandemia a działalność inwestycyjna badanych firm

Pandemia COVID-19 wpłynęła na działalność inwestycyjną przedsiębiorstw. Całkowitą rezygnację z przewidzianych inwestycji zadeklarowało 3/5 krakowskich firm branży turystycznej, a blisko 20% firm przełożyło zaplanowane inwestycje na bliżej nieokreślony czas w przyszłości (Tabela 12). Tylko niespełna 4% firm zrealizowało zaplanowane inwestycje.

**Tabela 12. Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %)**

Wyszczególnienie	% respondentów
Całkowita rezygnacja z przewidzianych inwestycji	59,74
Przełożenie zaplanowanych inwestycji na rok kolejny	3,89
Przełożenie zaplanowanych inwestycji na bliżej nieokreślony czas w przyszłości	18,18
W 2021 r. realizowano zaplanowane inwestycje	3,89
Nie dotyczy	14,28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Ograniczenie działalności inwestycyjnej w 2021 r. w krakowskich firmach turystycznych przyjmowało różne oblicza w zależności od branży (Tabela 13).

**Tabela 13. Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych (z podziałem na branże) co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %)**

Branże	1	2	3	4	5
Hotelarstwo	60,00%	0,00%	30,00%	10,00%	0,00%
Gastronomia	66,67%	11,11%	22,22%	0,00%	0,00%
Transport	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Biura podróży	50,00%	0,00%	25,00%	8,33%	16,67%
Przewodnictwo/pilotaż	57,69%	0,00%	11,54%	0,00%	30,77%
Atrakcje turystyczne	71,43%	0,00%	14,29%	0,00%	14,29%
Inne branże turystyczne	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%
Suma końcowa	59,74%	3,90%	18,18%	3,90%	14,29%

Legenda: 1. Całkowita rezygnacja z przewidzianych inwestycji/ 2. Przełożenie zaplanowanych inwestycji na rok kolejny/ 3. Przełożenie zaplanowanych inwestycji na bliżej nieokreślony czas w przyszłości/ 4. W 2021 r. zrealizowano zaplanowane inwestycje/ 5. Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przede wszystkim w transporcie, ale i w hotelarstwie oraz podmiotach atrakcji turystycznych dominowały działania w zakresie całkowitej rezygnacji z przewidzianych inwestycji. Podmioty usług hotelarskich w największym procencie zadeklarowały przełożenie zaplanowanych inwestycji na bliżej nieokreślony czas w przyszłości (30,00%). Ograniczenie działalności inwestycyjnej w 2021 r. w krakowskich firmach turystycznych przyjmowało różne oblicza również w zależności od czasu działania firmy (Tabela 14).

**Tabela 14. Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %)**

Czas działania firmy	1	2	3	4	5
Do 5 lat	62,5%	0,00%	18,75%	6,25%	12,5%
6-10 lat	47,62%	9,52%	19,05%	0,00%	23,81%
11-15 lat	62,50%	6,25%	12,50%	12,50%	6,25%
16-20 lat	62,50%	0,00%	18,75%	0,00%	18,75%
Ponad 20 lat	75,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%
Suma końcowa	59,74%	3,90%	18,18%	3,90%	14,29%

Legenda: 1. Całkowita rezygnacja z przewidzianych inwestycji/ 2. Przełożenie zaplanowanych inwestycji na rok kolejny/ 3. Przełożenie zaplanowanych inwestycji na bliżej nieokreślony czas w przyszłości/ 4. W 2021 r. zrealizowano zaplanowane inwestycje/ 5. Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W równym i trzeba dodać, że wysokim procencie, firmy z najkrótszym stażem funkcjonowania (do 5 lat), ale i funkcjonujące od 11 do 20 lat najczęściej całkowicie

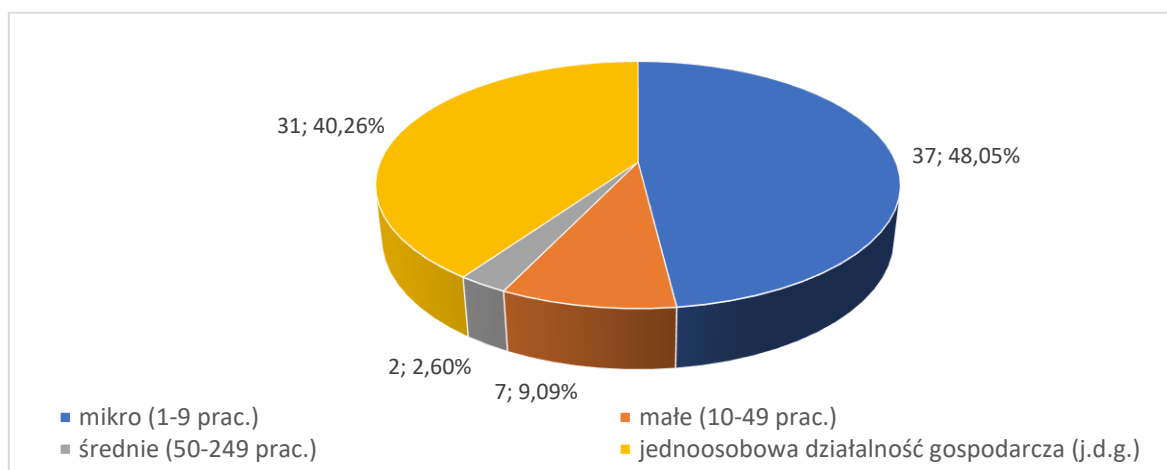
rezygnowały z przewidzianych inwestycji, ale co najistotniejsze znacznie wyższe deklaracje w tym względzie formułowały podmioty z najdłuższym stażem – ponad 20 lat –  $\frac{3}{4}$  wskazań w tej grupie.

### 3.4. Struktura firm turystycznych według wielkości w okresie przed pandemią (w 2019 r.)

W badaniach przeprowadzonych w krakowskich firmach turystycznych uwzględniono także strukturę firm działających w mieście przed rozpoczęciem pandemii (przyjmując stan na 31.12.2019 r.). Informacje otrzymane od respondentów pozwoliły na określenie liczby pracowników w poszczególnych firmach, a tym samym zakwalifikowanie ich do poszczególnych kategorii mikro, małych, średnich lub dużych przedsiębiorstw. W badanych firmach średnio pracowało 8 pracowników, a mediana dla zatrudnienia (wartość środkowa w uszeregowanym zbiorze liczb określających zatrudnienie) wynosiła 4 osoby. Obie wartości jednoznacznie potwierdzają, że w branży turystycznej dominującymi firmami są mikro przedsiębiorstwa.

W Krakowie badane firmy w 2019 r. stanowiły w niemal połowie (48%) grupę mikro przedsiębiorstw, podczas gdy 40% badanych to jednoosobowa działalność gospodarcza (Rysunek 8).

**Rysunek 8. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie według wielkości (stan na 31.12.2019 r.)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Niemal co dziesiąta badana firma należała do małych firm (10-49 pracowników), natomiast tylko 3% badanych to średnie firmy (50-249 pracowników). W badaniu nie uczestniczyły duże firmy zatrudniające ponad 249 osób.

Zmiany zatrudnienia w turystyce w okresie trwającej pandemii były istotnym elementem przeobrażeń rynkowych. W badanych firmach wśród firm zatrudniających pracowników w grudniu 2019 r. dominowały podmioty z gastronomii (32,61%), biur podróży (21,74%) oraz hotelarstwa (17,39%). W branży turystycznej duży odsetek stanowiły także osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą – najwięcej takich firm w badanej próbie przed pandemią było wśród przewodników i pilotów (70,97%) oraz gastronomii (9,68%). Na trzecim miejscu były trzy grupy podmiotów reprezentujących następujące branże – hotelarstwo, biura podróży oraz atrakcje turystyczne (po 6,45% każda) – Tabela 15.

**Tabela 15. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) według rodzaju (stan na 31.12.2019 r.)**

Branża	Firmy zatrudniające pracowników	Jednoosobowa dział. gosp.
Hotelarstwo	17,39%	6,45%
Gastronomia	32,61%	9,68%
Transport	4,35%	0,00%
Biura podróży (pośrednicy i organizatorzy)	21,74%	6,45%
Przewodnictwo/pilotaż	8,70%	70,97%
Atrakcja turystyczna	10,87%	6,45%
Inna	4,35%	0,00%
Suma końcowa	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Skupiając uwagę na firmach zatrudniających pracowników można stwierdzić, że w przypadku mikro przedsiębiorstw (1-9 pracowników) największy odsetek stanowiły firmy gastronomiczne (29,73%) i biura podróży (27,03%) – Tabela 16.

**Tabela 16. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) według wielkości (stan na 31.12.2019 r.)**

Branża	1-9 prac.	10-49 prac.	50-249 prac.	250 i więcej prac.	j.d.g
Hotelarstwo	16,22%	14,29%	50,00%	0,00%	6,45%
Gastronomia	29,73%	42,86%	50,00%	0,00%	9,68%
Transport	2,70%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Biura podróży	27,03%	0,00%	0,00%	0,00%	6,45%
Przewodnictwo/pilotaż	10,81%	0,00%	0,00%	0,00%	70,97%
Atrakcja turystyczna	10,81%	14,29%	0,00%	0,00%	6,45%
Inna	2,70%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Małe firmy turystyczne (w 2019 r.) były najliczniej reprezentowane przez branżę gastronomiczną (42,86%). Następne cztery branże reprezentowane były przez taki sam odsetek małych firm – po 14,29%, tj. branża hotelarska, transportowa, atrakcje turystyczne oraz inne. Średnie firmy były reprezentowane przez jedynie dwie branże – hotelarską i gastronomiczną (po 50%). W badanych firmach nie znalazły się firmy działające w Krakowie i należące do dużych przedsiębiorstw (stan na 31.12.2019 r.).

Funkcjonowanie firm bezpośrednio przed pandemią wydaje się interesujące także z perspektywy czasu działania tych podmiotów. Wśród mikro firm dominowały firmy młode – najwięcej (24,32%) było firm działających między 11-15 lat, następnie do 5 lat i od 6 do 11 lat – każda grupa reprezentowana przez 21,62% podmiotów. Dla małych firm zanotowano taki sam odsetek dla młodych firm (do 5 lat) oraz między 11-15 lat – po 28,57%. Średnie firmy reprezentowały firmy z dużym doświadczeniem rynkowym – 16-20 lat i starsze (50% każda grupa). Jednoosobowa działalność gospodarcza była reprezentowana w prawie jednej trzeciej przez firmy o doświadczeniu między 11-15 lat (32,26%) –Tabela 17.

**Tabela 17. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na czas działania na rynku) według wielkości (stan na 31.12.2019 r.)**

Czas działania firmy	1-9 prac.	10-49 prac.	50-249 prac.	250 i więcej prac.	j.d.g
Do 5 lat	21,62%	28,57%	0,00%	0,00%	19,35%
6-10 lat	21,62%	14,29%	0,00%	0,00%	22,58%
11-15 lat	24,32%	28,57%	0,00%	0,00%	32,26%
16-20 lat	18,92%	14,29%	50,00%	0,00%	22,58%
Dłużej niż 20 lat	13,51%	14,29%	50,00%	0,00%	3,23%

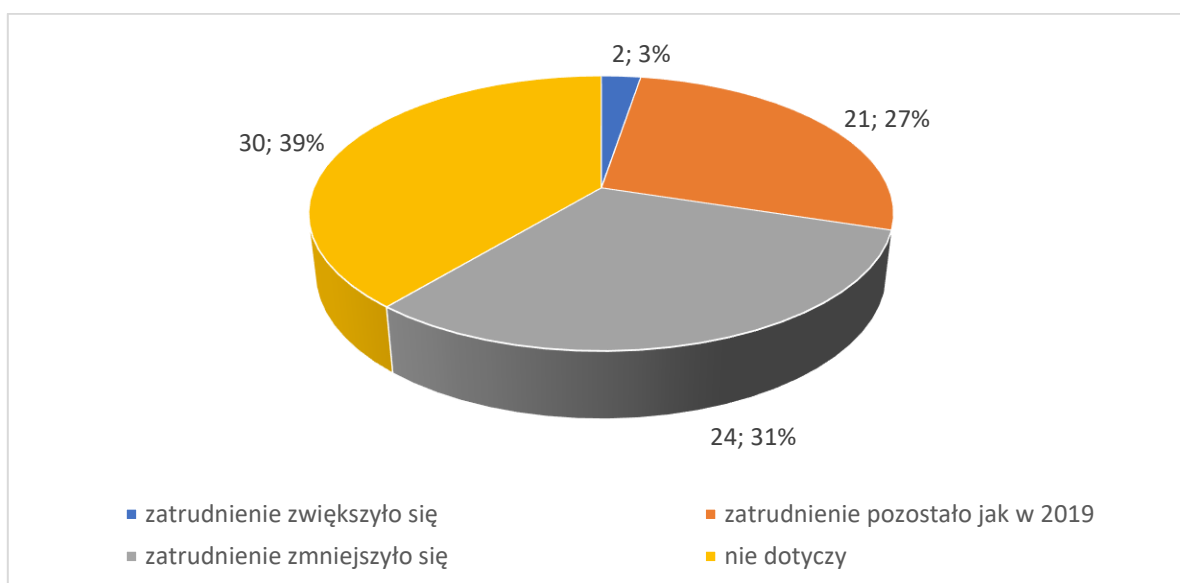
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W czasie poprzedzającym okres pandemii najwięcej badanych firm reprezentowało sektor gastronomiczny (dla firm zatrudniających pracowników). Obrazem funkcjonowania branży turystycznej była także dominacja wśród mikro firm podmiotów z gastronomii oraz biur podróży, a w przypadku małych firm podmiotów gastronomicznych. Dominującymi firmami w badanej próbie były podmioty o wieloletnim doświadczeniu – najczęściej między 11-15 lat w większości wielkości przedsiębiorstw.

### 3.5. Zmiany zatrudnienia w badanych firmach turystycznych w 2021 r. względem roku 2019

Bardzo istotnym elementem wpływu pandemii na branżę turystyczną było jej powiązanie z rynkiem pracy. Wśród badanych firm 3% badanych deklarowało, że zatrudnienie w firmie jest większe w 2021 r. niż 2019 r., a 31% badanych deklarowało zmniejszenie zatrudnienia. Dane te potwierdzają obserwowane na rynku turystycznym problemy branży związane początkowo ze zwalnianiem pracowników, a w konsekwencji z pozyskiwaniem ich po okresie przymusowych zamknięć i chęci dalszego rozwoju firmy. W przypadku nieco ponad jednej czwartej (27%) badanych firm zadeklarowano zachowanie podobnego poziomu zatrudnienia w 2021 r. w porównaniu do 2019 r. (Rysunek 9).

**Rysunek 9. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. względem 2019 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane dane pozwalają na stwierdzenie, że wśród badanych firm średni poziom redukcji zatrudnienia wynosił ponad 5 osób (5,46%), podczas gdy firmy deklarujące zwiększenie zatrudnienia średnio podniosły go o ponad 2 osoby (2,5). Mimo bardzo złej sytuacji wielu przedsiębiorców, to sytuacja w badanych krakowskich firmach turystycznych napawa nadzieją związaną z zatrudnianiem nowych pracowników i powolną odbudową tych firm.

Wartościowa poznawczo jest kwestia zróżnicowania branżowego w obszarze zmiany zatrudnienia. Firmy deklarujące zwiększenie zatrudnienia w okresie 2019-2021 należały do dwóch branż: biur podróży oraz atrakcji turystycznych (po odpowiednio 50%). Przeciwnie

zmiany polegające na zmniejszeniu zatrudnienia dotyczyły już wszystkich branży w różnym stopniu. Najwięcej firm deklarujących zmniejszenie zatrudnienia pochodziło z gastronomii (29,17%), hotelarstwa (20,83%) oraz przewodnictwa/pilotażu (16,67%). W grupie przedsiębiorstw zachowujących zatrudnienie na podobnym poziomie dominowały branże: gastronomiczna (42,86%), biur podróży (28,57%) oraz hotelarstwo (14,29%) – Tabela 18.

**Tabela 18. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) w 2021 r. względem 2019 r. (w %)**

Branża	zwiększyło się	bez zmian	zmniejszyło się
Hotelarstwo	0,00%	14,29%	20,83%
Gastronomia	0,00%	42,86%	29,17%
Transport	0,00%	0,00%	8,33%
Biura podróży	50,00%	28,57%	12,50%
Przewodnictwo/pilotaż	0,00%	0,00%	16,67%
Atrakcja turystyczna	50,00%	9,52%	8,33%
Inna	0,00%	4,76%	4,17%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmiany zatrudnienia różniły się także z perspektywy czasu działania na rynku turystycznym. Połowa firm deklarujących zwiększenie zatrudnienia była najmłodszymi firmami (do 5 lat) oraz (druga połowa) firmami z przedziału 16-20 lat – Tabela 19.

**Tabela 19. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w Krakowie (z podziałem na czas działania firmy) w 2021 r. względem 2019 r. (w %)**

Czas działania firmy	zwiększyło się	bez zmian	zmniejszyło się
Do 5 lat	50,00%	19,05%	20,83%
6-10 lat	0,00%	23,81%	25,00%
11-15 lat	0,00%	28,57%	16,67%
16-20 lat	50,00%	19,05%	16,67%
Dłużej niż 20 lat	0,00%	9,52%	20,83%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku firm, które zwiększyły zatrudnienie w 2021 r. (względem 2019 r.) jedna czwarta należała do firm działających 6-10 lat, a dwie piąte do najmłodszych firm (do 5 lat – 20,83%) oraz najstarszych firm (powyżej 20 lat – 20,83%). Najstabilniejsze okazały się firmy działające między 6-15 lat (odpowiednio 11-15 lat: 28,57% oraz 6-10 lat: 23,81%), ponieważ w przypadku tych dwóch grup firm nie zgłaszano zmian zatrudnienia w badanym okresie.

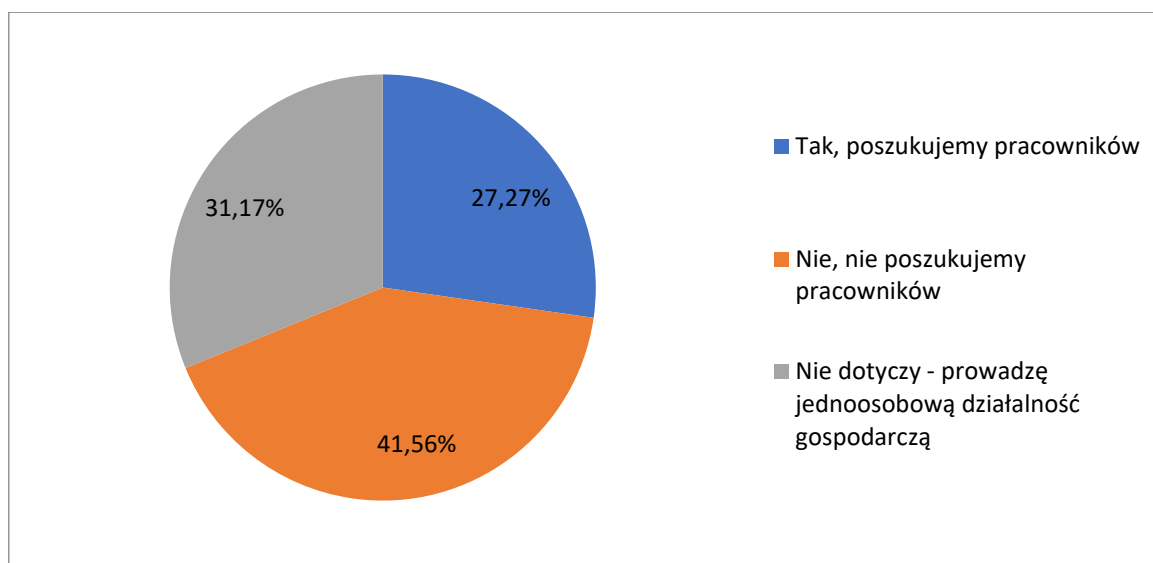


Okres ostatnich lat, tj. między 2019 a 2021 był zdominowany przez przedsiębiorstwa notujące zmniejszenie zatrudnienia. Widoczne to jest zarówno w strukturze branżowej, jak również czasu działalności firm. Wartym uwagi jest fakt, że najwięcej firm deklarujących redukcję było młodymi i najstarszymi firmami.

### 3.6. *Potrzeby badanych firm turystycznych w zakresie zatrudnienia dodatkowego personelu*

Zagadnieniem powiązanim z poprzednim aspektem analizy jest potrzeba badanych firm w zakresie zatrudnienia nowego – dodatkowego personelu w celu uzupełnienia ewentualnych braków kadrowych. Spośród firm krakowskich największym odsetkiem, wynoszącym ponad 40%, odznaczyły się podmioty, które w momencie przeprowadzenia badań nie poszukiwały dodatkowego personelu (Rysunek 10).

**Rysunek 10. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych (w %)**

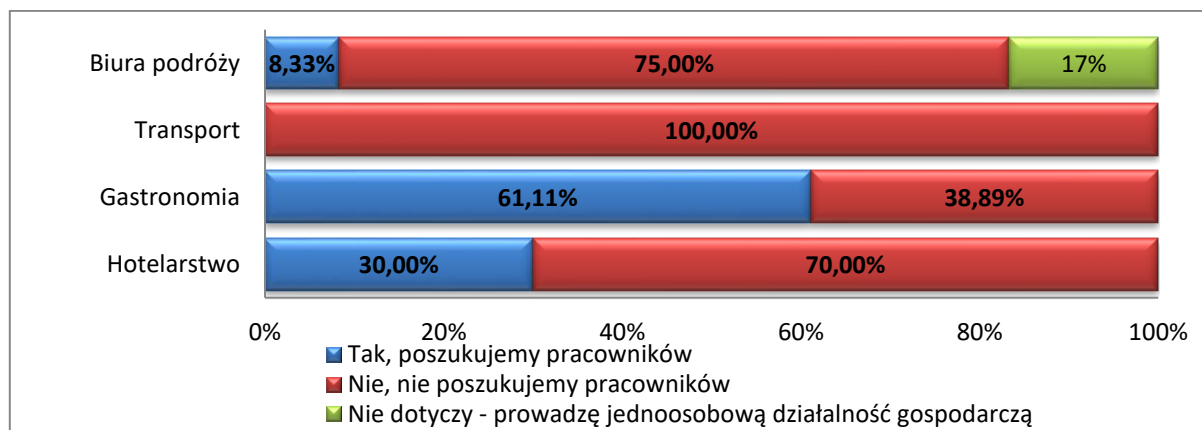


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tylko niespełna 30% respondentów wskazała potrzebę zatrudnienia dodatkowego personelu. Wartym podkreślenia jest znaczący odsetek firm, które wskazały, że kwestia ta ich nie dotyczy, gdyż prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą (nieco ponad 30%).

Największymi potrzebami w zakresie zatrudnienia odznaczyła się branża gastronomiczna (Rysunek 11).

**Rysunek 11. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych z podziałem na branże (w %)**

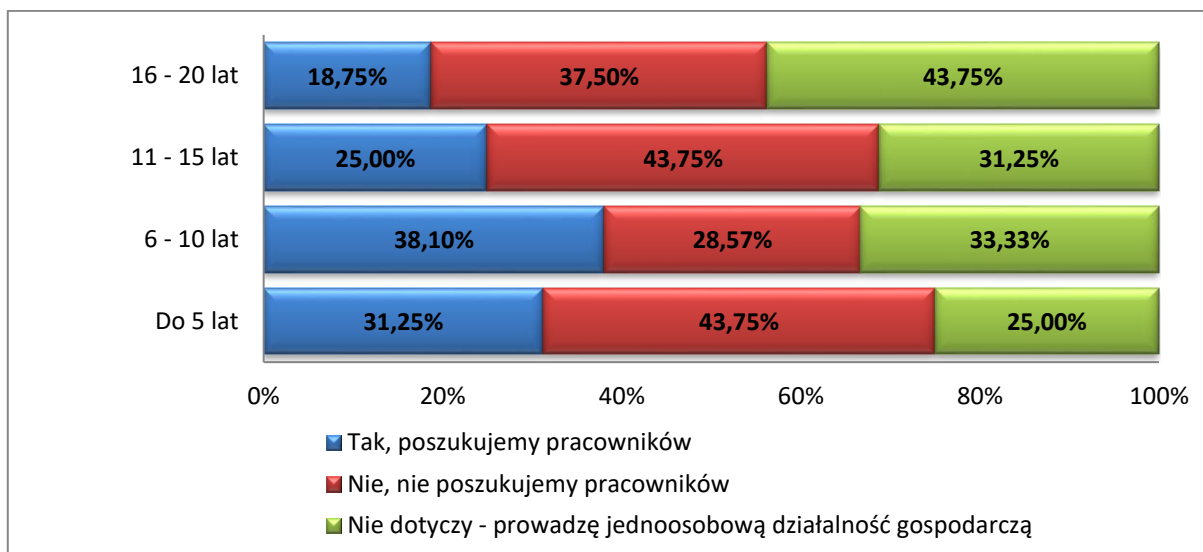


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad 60% badanych przedsiębiorców reprezentujących tę działalność gospodarczą potrzebuje pracowników. Na drugim miejscu, z połowę mniejszym odsetkiem uplasowała się branża hotelarska. Tylko niespełna co trzeci obiekt hotelarski wyraził potrzebę uzupełnienia personelu. Wartym podkreślenia jest fakt, że firmy transportowe biorące udział w badaniu obecnie nie poszukują pracowników, co może świadczyć albo o powrocie do stanu zatrudnienia sprzed pandemii, albo o trudnej sytuacji finansowej tych przedsiębiorstw i niechęci do powiększania obecnej skali działalności, zwłaszcza w obliczu niepewnej sytuacji międzynarodowej.

Ze względu na czas obecności badanych firm na rynku zauważyć można, że najwięcej dodatkowych pracowników poszukują przede wszystkim firmy młode, tj. te funkcjonujące do 10 lat. Dla firm funkcjonujących powyżej 10 lat wraz ze wzrostem liczby lat obecności na rynku spada potrzeba poszerzenia kadry pracowniczej (Rysunek 12). W obliczu danych zaprezentowanych we wcześniejszych częściach raportu zauważyć można zarówno pozytywne i negatywne aspekty otrzymanych wyników. Pozytywny wynika z faktu, że ponad ¼ badanych firm nie zmieniła swojej struktury zatrudnienia i pozostała ona na takim poziomie jak przed pandemią, stąd brak potrzeby zatrudnienia dodatkowych pracowników. Jednakże większym odsetkiem odznaczyły się firmy, które zmuszone były do redukcji personelu (ponad 30% badanych) i to one mogą wskazywać na brak działań w zakresie poszukiwania pracowników. Utrzymują one wciąż stan zredukowanego personelu, stanowiąc tym samym negatywny wydzźwięk uzyskanych wyników. Napawający optymizmem jest jednakże fakt, że blisko 30% badanych firm próbuje wrócić do stanu zatrudnienia sprzed pandemii lub wręcz kontynuuje swój rozwój, poszukując nowych pracowników.

**Rysunek 12. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**

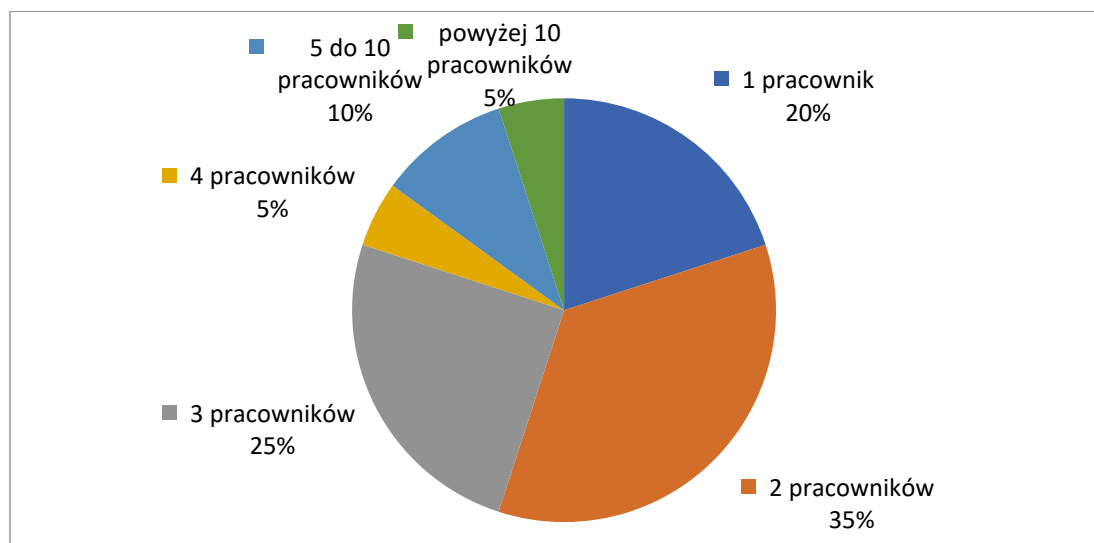


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym aspektem, który można rozpatrywać w pozytywnym wymiarze jest fakt stosunkowo dużego odsetka jednoosobowych firm. Wynika stąd, że jednoosobowe turystyczne firmy krakowskie przetrwały okres pandemii i kontynuują swoją działalność gospodarczą.

Wśród firm, które wskazują na potrzebę zatrudnienia dodatkowych osób, największy odsetek stanowią te, które poszukują dwóch pracowników (Rysunek 13).

**Rysunek 13. Liczba poszukiwanych pracowników przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**

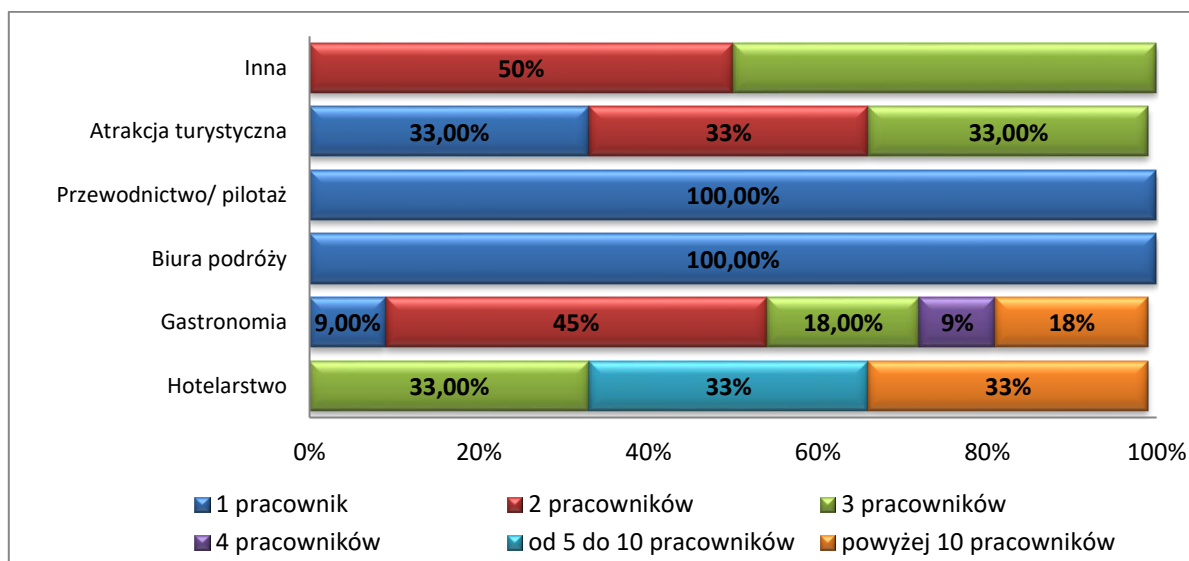


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na drugim miejscu (1/4 badanych firm poszukujących nowych pracowników) są te firmy, które planują zwiększyć swój personel o trzy osoby. Blisko co piąta badana firma planuje zatrudnić 1 pracownika. Stosunkowo dużym odsetkiem (10%) odznaczyły się firmy, które potrzebują od 5 do 10 dodatkowych pracowników. Po 5% wskazań odnotowano wśród firm, które potrzebują 4 pracowników oraz tych, które deklarują potrzebę zatrudnienia powyżej 10 pracowników. Uzyskane wyniki skłaniają do dosyć optymistycznych wniosków, ukazując stosunkowo duże zapotrzebowanie firm krakowskich w zakresie zatrudnienia dodatkowego personelu. Świadczyć to może o dosyć dynamicznym rozwoju firm w staraniach do powrotu do rozmiarów działalności z okresu przedpandemicznego.

Do analogicznych wniosków co te zaprezentowane wcześniej skłania analiza liczby poszukiwanych pracowników przez przedsiębiorstwa ze względu na podział na branże (Rysunek 14). Największe potrzeby w zakresie zatrudnienia zgłaszają tu ponownie firmy reprezentujące branżę gastronomiczną i hotelarską.

**Rysunek 14. Liczba pracowników poszukiwanych przez badane krakowskie firmy turystyczne wg branż (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

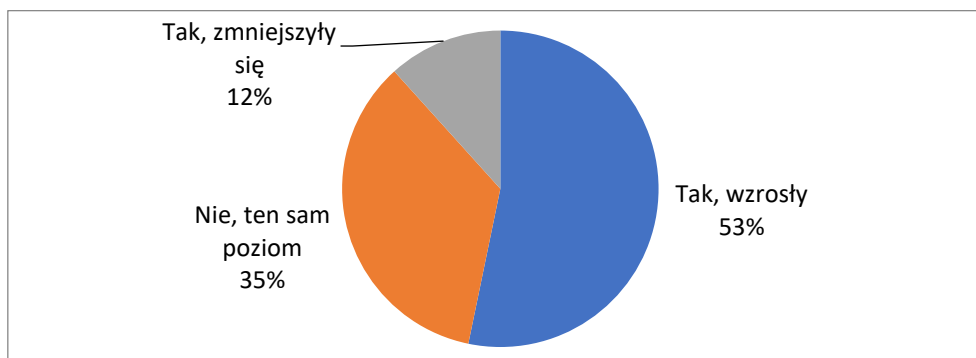
Podkreślenia wymaga fakt, iż mimo że obiekty hotelarskie odznaczyły się mniejszym odsetkiem firm poszukujących pracowników niż branża gastronomiczna, to ich potrzeby są znacznie większe. Zaobserwowano, że co trzecie przedsiębiorstwo hotelarskie biorące udział w badaniu potrzebuje co najmniej 3 pracowników, kolejną trzecią część stanowią te poszukujące od 5 do 10 pracowników, a ostatnia trzecia część respondentów skłonna jest zatrudnić ponad 10 osób. Potrzeby firm gastronomicznych są skromniejsze, tu ponad połowę

respondentów stanowią te firmy, które zamierzają zwiększyć swoje zatrudnienie o 1 lub 2 pracowników. Pozostałe branże mają obecnie raczej niewielkie potrzeby zwiększania zatrudnienia, co przekłada się na poszukiwanie zwykle 1 lub 2 pracowników. Wynika to zapewne z charakteru działalności danej branży powiązanej bezpośrednio z rozmiarami działalności poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych.

### **3.7. Zmiana cen oferowanych usług przez badane firmy w stosunku do roku 2019, tj. stanu przed pandemią**

Kolejnym ważnym zagadnieniem poddanym badaniu była zmiana cen oferowanych usług przez krakowskie firmy turystyczne. Przeprowadzone badania ukazały, że blisko 2/3 respondentów zmuszonych było zmienić swoje ceny w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (65% wskazań). Warto przy tym podkreślić, że ponad połowa badanych firm podniosła swoje ceny (53% odpowiedzi) w stosunku do nieco ponad 10% firm, które te ceny obniżyły – Rysunek 15.

**Rysunek 15. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. w stosunku do cen w roku 2019 r. (sprzed pandemii) (w %)**



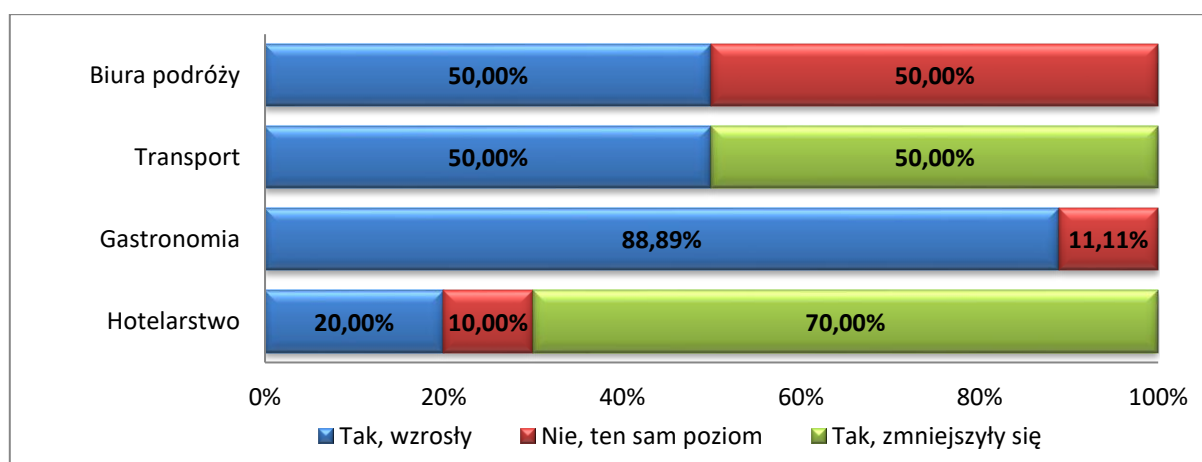
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki wyraźnie pokazują pogłębiającą się dwubiegunowość cenową usług turystycznych, spośród których większość stanowią te, które podrożały w okresie pandemii. Warto przy tym nadmienić, że wzrosty odnotowane wśród krakowskich firm turystycznych oscylowały na poziomie zbliżonym do 20%. Z kolei, mimo że odsetek firm, które zmuszone były do obniżenia cen oferowanych usług był dużo mniejszy to średnia obniżka była wyższa, bo wynosząca ponad 30%.

Pogłębiona analiza zmiany cen oferowanych usług przez firmy turystyczne biorące udział w badaniu ukazała, że w największym stopniu zmiany te dotyczyły branży hotelarskiej (Rysunek 16). Ponad 2/3 badanych firm hotelarskich wskazało, że pandemia zmusiła ich

do obniżenia cen. Tylko co piąty obiekt hotelarski podwyższył ceny, a dla co dziesiątego podmiotu pozostały one na tym samym poziomie. Wśród branż, które odnotowały także spadek cen w obliczu pandemii zidentyfikowano także firmy transportowe. Zauważono, że połowa firm musiała ceny oferowanych usług obniżyć, podczas gdy druga część badanych firm ceny te podniosła. Wzrost cen w największym stopniu dotknął branżę gastronomiczną, gdzie blisko 9 na 10 podmiotów wskazało podwyższenie odpłatności za oferowane usługi w stosunku do czasów sprzed pandemii.

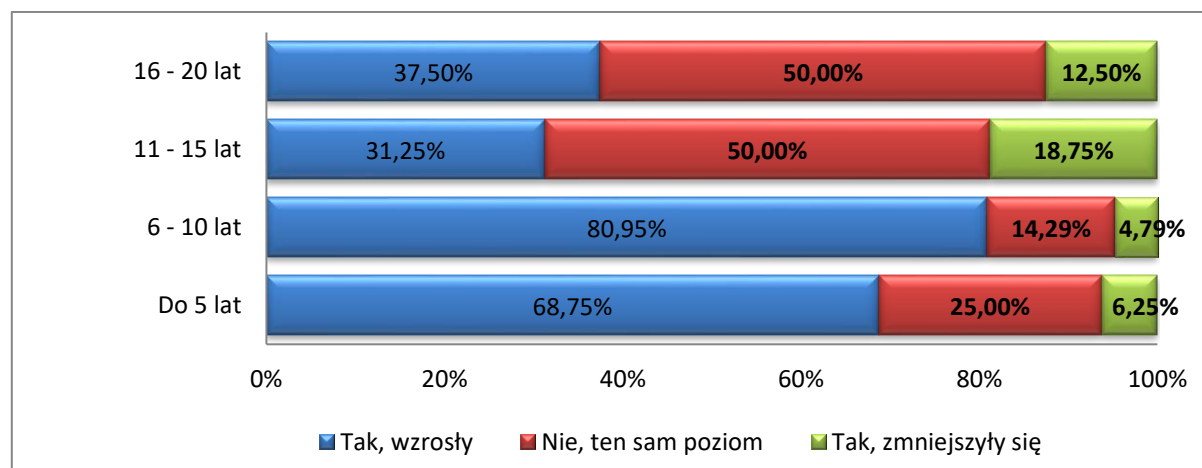
**Rysunek 16. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (z podziałem na branże) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmiana cen w największym stopniu dotyczyła firm funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat (Rysunek 17).

**Rysunek 17. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

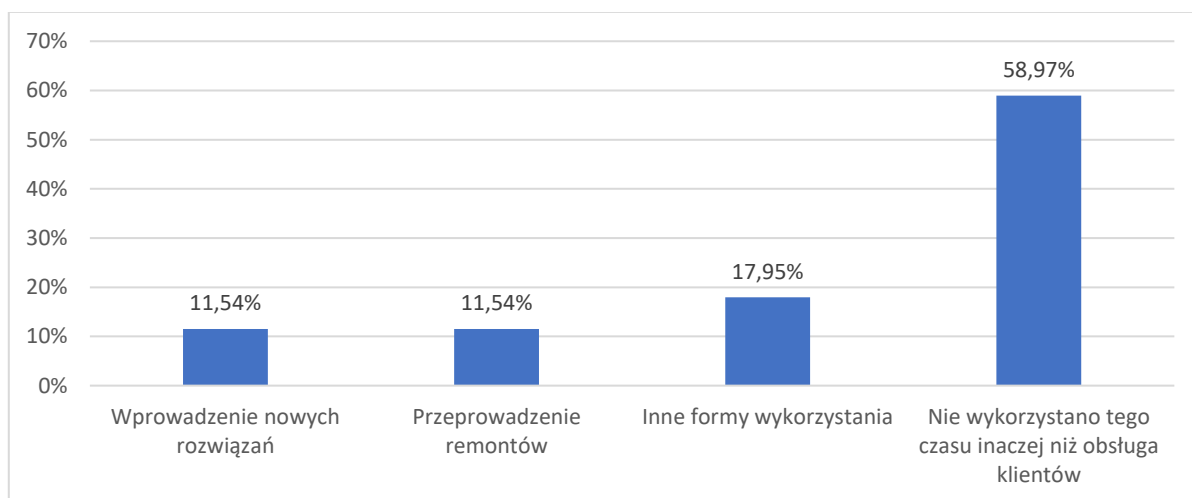


W tym gronie odnotowano najwyższy odsetek wzrostów cen (ponad 80% badanych), jak również blisko 5% firm, które zmuszone były te ceny obniżyć. Biorąc pod uwagę, że spadki cen dotyczyły przede wszystkim branży hotelarskiej i transportowej, warto zauważyć, że są to firmy, które przede wszystkim funkcjonują długo na rynku – od 11 do 15 lat (co piąta badana firma o takim stażu) oraz firmy działające ponad 16 lat. Firmy, wśród których odsetek odpowiedzi wskazujących na brak zmian cen oferowanych usług był najwyższy (połowa badanych w poszczególnych grupach wiekowych) to podmioty, które funkcjonują na rynku od 11 lat i więcej.

### 3.8. *Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej*

W czasie wprowadzania kolejnych lockdownów wiele branż było zablokowanych w pełni lub w zróżnicowanym stopniu. Czas ograniczonego działania wiele firm wykorzystywało na podejmowanie nowych działań, które w czasie braku (lub znacznego ograniczenia liczby klientów) wydawały się stosunkowo łatwe do przeprowadzenia. W badaniach respondenci mieli do wyboru trzy opcje działań, dwie z nich były precyzyjnie określone (nowe rozwiązania i remonty), a trzecią stanowiła kategoria otwarta. W każdej opcji respondenci proszeni byli o podanie bliższych informacji na ten temat, przy czym ostatnia opcja zawierała możliwości dodania nowych aktywności. Prawie co dziesiąta badana firma (11,54%) deklarowała wprowadzenie nowych rozwiązań (Rysunek 18).

**Rysunek 18. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Uwaga: Istniała możliwość wskazania kilku odpowiedzi (łączna liczba odpowiedzi to 78).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na takim samym poziomie (11,54%) był odsetek firm przeprowadzających remonty. Prawie co piąta badana firma (17,95%) deklarowała inne formy wykorzystania czasu zamknięcia branży (innym niż nowe rozwiązania, remonty i obsługa klientów). Niespełna sześć na dziesięć badanych firm (58,97%) nie wykorzystało tego czasu na dodatkowe działania poza tymi związanymi bezpośrednio z obsługą turystów.

W grupie analizowanych przedsiębiorstw wprowadzających nowe rozwiązania najczęściej pojawiającą się aktywnością była informatyzacja polegająca z reguły na wejściu na rynek on-line powiązany w miarę możliwości z dostawami usług (zamówienia online z dostawą najczęściej posiłków).

Firmy deklarujące przeprowadzanie remontów w czasie zamknięcia branży najczęściej odnawiało pomieszczenia usługowe (restauracje, kawiarnie), ale także wśród tych firm wiele dokonywało remontów pomieszczeń biurowych – łącznie z naprawą różnego rodzaju instalacji.

Wśród pozostałych działań realizowanych w czasie zamknięcia gospodarki firmy poszukiwały innych form uzyskania dochodów – poprzez uruchomienie najmu długoterminowego, przeprowadzaniu warsztatów on-line, rozpoczęciu studiów, ale także rozpoczęciu pracy w innej branży niż turystyczna.

Nowe rozwiązania były wprowadzane najczęściej przez podmioty z grupy atrakcji turystycznych (44%), gastronomii (22%) oraz biur podróży (22%) – Tabela 20.

**Tabela 20. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne w podziale na branże (w %)**

<b>Branża</b>	<b>Nowe rozwiązania</b>	<b>Remont</b>	<b>Inne</b>	<b>Brak aktywności</b>
Hotelarstwo	0,00%	0,00%	7,14%	19,57%
Gastronomia	22,22%	66,67%	7,14%	19,57%
Transport	0,00%	0,00%	0,00%	4,35%
Biura podróży	22,22%	11,11%	7,14%	19,57%
Przewodnictwo/pilotaż	11,11%	0,00%	64,29%	34,78%
Atrakcja turystyczna	44,44%	11,11%	14,29%	0,00%
Inna	0,00%	11,11%	0,00%	2,17%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość respondentów wskazujących na remonty (jako formę wykorzystania okresu zamknięcia) reprezentowała gastronomię (67%). Warto odnotowania

jest wskazywanie innych aktywności przez dominującą grupę firm z branży przewodnickiej/pilotażu (64%) oraz dużo mniej z atrakcji turystycznych (14%). Brak dodatkowej aktywności (poza obsługą klientów) w okresie zamknięcia gospodarki deklarowali w większości przewodnicy i piloci (35%), a na trzech dalszych pozycjach były osoby z hotelarstwa, gastronomii oraz biur podróży (każdy po 20%).

Rozpatrując firmy wykorzystujące czas zamknięcia branży turystycznej z perspektywy czasu działania firm, można stwierdzić, że najwięcej firm wprowadzających nowe rozwiązania należało do najmłodszych firm (33%). Co prawie piąta badana firma wprowadzająca nowe rozwiązania była z przedziału czasu działalności 6-10 lat lub ponad 20 lat (po 22%). Największy odsetek firm deklaruujących remont w rozpatrywanym okresie stanowiły firmy stosunkowo nowe (6-10 lat), natomiast inne rozwiązania zdominowane były przez młode firmy (firmy najmłodsze – do 5 lat działalności oraz 6-10 lat obecności na rynku; po 29%). Z kolei firmy niepodejmujące aktywności dodatkowej (poza obsługą klienta) były najczęściej reprezentowane przez firmy działające na rynku między 11-15 lat – Tabela 21.

**Tabela 21. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne w podziale na czas działania firmy (w %)**

Czas działania firmy	Nowe rozwiązania	Remont	Inne	Brak aktywności
Do 5 lat	33,33%	22,22%	28,57%	15,22%
6-10 lat	22,22%	44,44%	28,57%	23,91%
11-15 lat	11,11%	0,00%	21,43%	26,09%
16-20 lat	11,11%	22,22%	14,29%	23,91%
Dłużej niż 20 lat	22,22%	11,11%	7,14%	10,87%

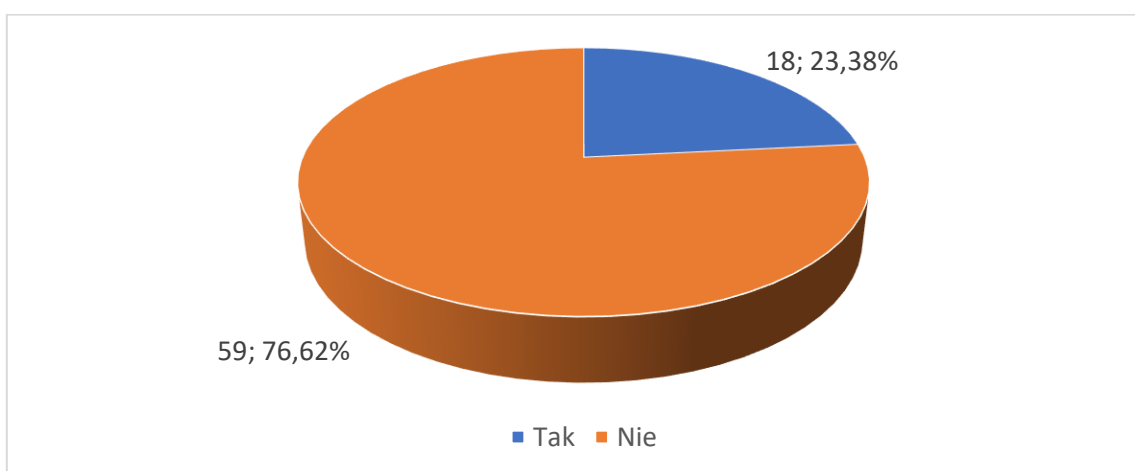
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z zebranego materiału badawczego można wywnioskować, że wprowadzanie nowych rozwiązań oraz innych działań zdominowane było przez młode firmy (albo najmłodsze do 5 lat lub nieco starsze 6-10 lat). Jest to ciekawa obserwacja, którą można argumentować wyższym poziomem elastyczności wśród młodych firm i/lub większą innowacyjnością w trudnym okresie działalności firmy.

### 3.9. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane firmy turystyczne

W czasach kryzysu menedżerowie wielu firm zmuszonych było do zamykania działalności gospodarczej. Jednocześnie dla dużej części podmiotów gospodarczych jest to okres dostosowania się i poszukiwania nowych obszarów przewagi konkurencyjnej. Bardzo podobnie wyglądała sytuacja branży turystycznej podczas okresu pandemii i związanego z nią zamykania gospodarki. Wśród badanych krakowskich firm turystycznych 23% deklarowało wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych, natomiast 77% nie wprowadziło żadnych nowości w firmie (Rysunek 19).

**Rysunek 19. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w 2021 r. (w %)**



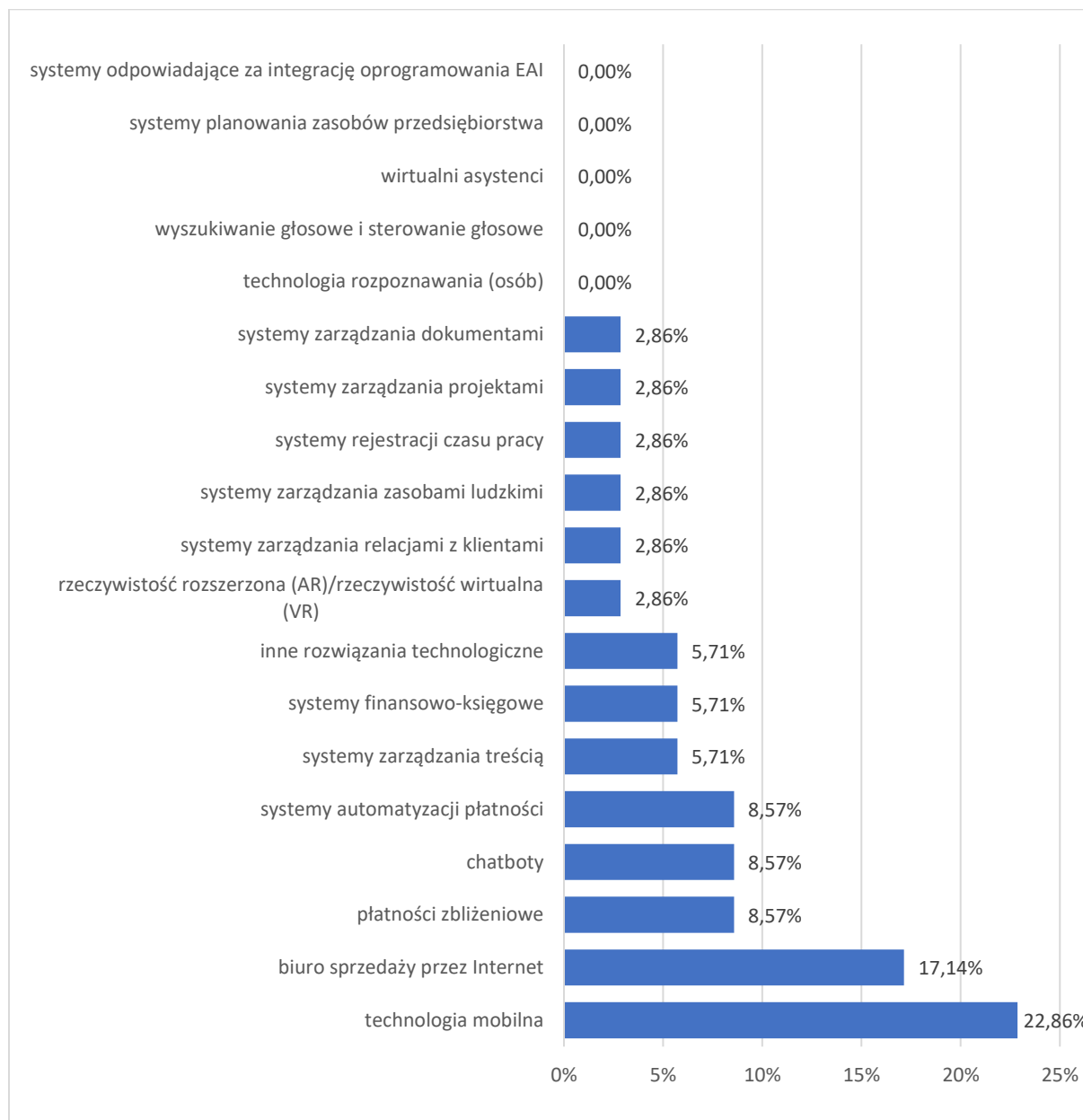
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiciele krakowskich firm turystycznych wśród wprowadzonych w 2021 r. nowych rozwiązań technologicznych najczęściej wskazywali technologię mobilną (22,86%) – Rysunek 20. Tak duży odsetek badanych wskazujących na tego typu działania świadczy o docenianiu roli biznesu cyfrowego opartego o urządzenia przenośne (smartfony lub tablety).

Na drugim miejscu wprowadzanych nowych rozwiązań technologicznych było wzmocnienie kanału sprzedażowego opartego o Internet – w tym przypadku 17,14% wskazań dotyczyło sprzedaży w Internecie. Tego typu podejście w okresie częściowego lub całkowitego zamknięcia gospodarki wydawało się jedynym logicznym i skutecznym sposobem poszukiwania dodatkowych kanałów sprzedaży. Narzędzia internetowe umożliwiły wielu firmom przedstawienie swojej aktualnej oferty i jednocześnie sprzedaży praktycznie bez ograniczeń geograficznych. Na trzecim miejscu zanotowano trzy inne działania technologiczne (każde po 8,57%) – tj. płatności zbliżeniowe, chatboty oraz systemy

automatyzacji płatności. Dwa ostatnie z nich były efektem wejścia na rynek e-commerce, a pierwsze rozwiązanie (płatności zbliżeniowe) były wynikiem zmian w zachowaniach i oczekiwaniach konsumentkich polegających na unikaniu płacenia gotówką.

**Rysunek 20. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)**



Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka wszystkich wskazań nowych rozwiązań spośród 23% badanych firm deklarujących takie wdrożenie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród innych rozwiązań wskazywanych licznie przez badane firmy (5,71% każde) były systemy zarządzania treścią (potrzebne do obsługi stron internetowych, profili

społecznościowych i sklepów internetowych), systemy finansowo-księgowo (które również mogły być następstwem wejścia części firm w e-commerce, a tym samym synchronizacją systemu księgowego z systemami płatności online). Kolejnym rozwiązaniem również licznie wskazywanym (5,71%) były inne – niewymienione w ankiecie, systemy.

Ciekawie wyglądała sytuacja z wprowadzanymi nowymi rozwiązaniami technologicznymi w ujęciu branżowym respondentów. I tak w przypadku technologii mobilnej najczęściej firm zgłaszających takie wdrożenia pochodziło z gastronomii (50%) i atrakcji turystycznych (25%). Wprowadzanie płatności zbliżeniowych także zostało zdominowane w tych badaniach przez podmioty z gastronomii (66,67%), chatboty – w tym aspekcie przodowały dwie branże: ponownie branża gastronomiczna oraz przewodnictwo/pilotaż (po 33,33%). Systemy automatyzacji płatności deklarowały firmy z trzech branż (po 33,33%): gastronomia, biura podróży oraz atrakcje turystyczne. Firmy z tych samych branż deklarowały wykorzystanie Internetu do sprzedaży swoich produktów oraz, dodatkowo, przewodnicy i piloci (po 33,33%) – Tabela 22.

**Tabela 22. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w podziale na branże w 2021 r. (w %)**

Branża	Technologia mobilna	Płatności zbliżeniowe	Chatboty	Systemy automatyzacji płatności	Sprzedaż przez Internet
Hotelarstwo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastronomia	50,00%	66,67%	33,33%	33,33%	0,00%
Transport	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Biura podróży	12,50%	33,33%	16,67%	33,33%	33,33%
Przewodnictwo/pilotaż	12,50%	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%
Atrakcja turystyczna	25,00%	0,00%	16,67%	33,33%	33,33%
Inna	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród firm deklarujących wprowadzanie technologii mobilnej w swoich firmach dominowały firmy działające 6-10 lat (50%) – Tabela 23.

**Tabela 23. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w podziale na czas działania firmy w 2021 r. (w %)**

Branża	Technologia mobilna	Płatności zbliżeniowe	Chatboty	Systemy automatyzacji płatności	Sprzedaż przez Internet
Do 5 lat	25,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
6-10 lat	50,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
11-15 lat	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	16,67%
16-20 lat	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Dłużej niż 20 lat	25,00%	0,00%	33,33%	33,33%	16,67%

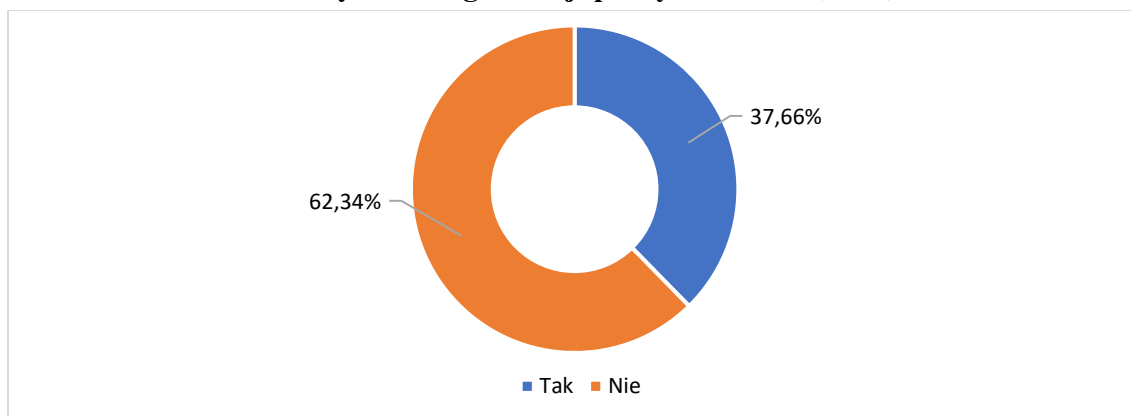
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku płatności zbliżeniowych 2/3 pochodziło z grupy podmiotów działających 16-20 lat. 2/3 badanych firm deklarujących wprowadzenie chatbotów należało do grona funkcjonujących na rynku 6-10 lat (67%). W gronie firm wprowadzających systemy automatyzacji płatności po 1/3 było z grupy firm najmłodszych oraz działających 11-15 lat. Sprzedaż przez Internet wprowadziło dwa na trzy podmioty działające na rynku najkrócej

Rosnąca konkurencja oraz ekstremalnie trudne warunki pandemii sprawiły, że firmy szukały przewagi konkurencyjnej w rozwiązaniach technologicznych. Chociaż odsetek tych firm nie był bardzo wysoki, to zebrane dane potwierdzają, że jest to domena młodych firm (choć starsze firmy także deklarowały wdrożenia wybranych rozwiązań technologicznych).

### **3.10. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane firmy turystyczne**

**Rysunek 21. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań w organizacji pracy w 2021 r. (w %)**



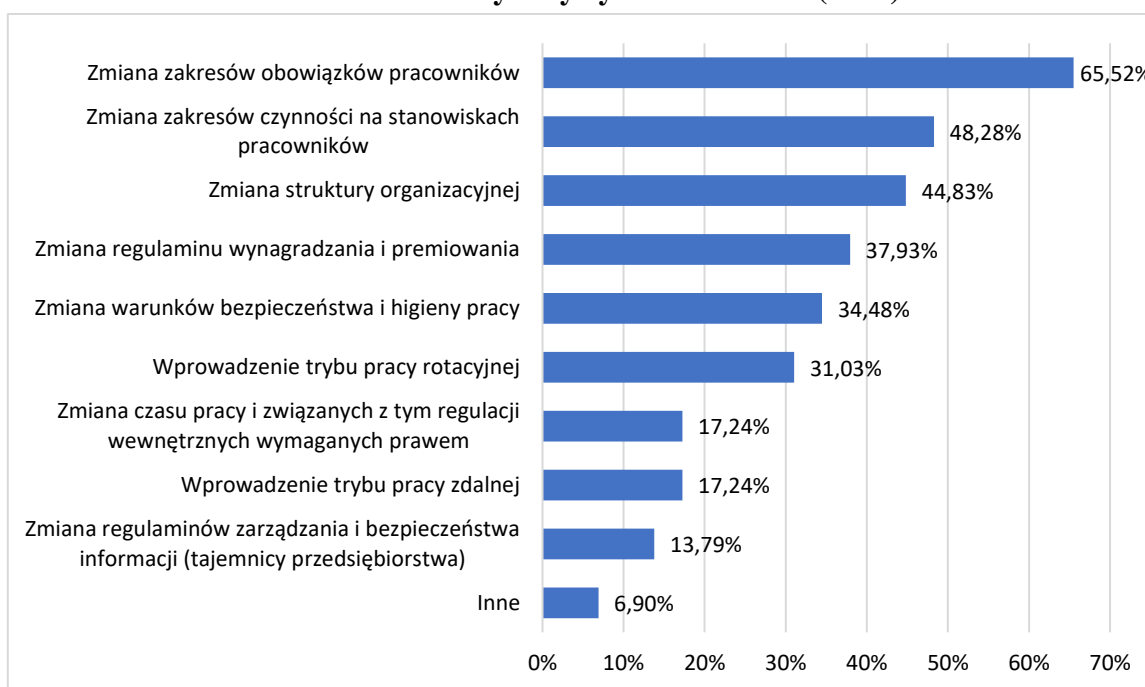
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Bardziej niż potrzebę wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych, okres pandemii koronawirusa wykreował wśród krakowskich przedsiębiorców turystycznych potrzebę zastosowania innowacji w zakresie organizacji pracy. Spośród badanych firm prawie 38% zadeklarowało, że wdrożyło inne niż dotychczas pomysły organizacyjne (Rysunek 21).

W grupie tych, którzy wychodząc naprzeciw pandemii zastosowali nowe metody i techniki organizacji pracy najwięcej było takich, którzy zdecydowali się na zmianę zakresu obowiązków zatrudnionych pracowników – dwie na trzy firmy. Zmianę zakresu czynności na poszczególnych stanowiskach wprowadziło ponad 48% przedsiębiorstw, a zmianę struktury organizacyjnej – prawie 45% (Rysunek 22).

**Rysunek 22. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)**



Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wdrożenie nowych rozwiązań i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

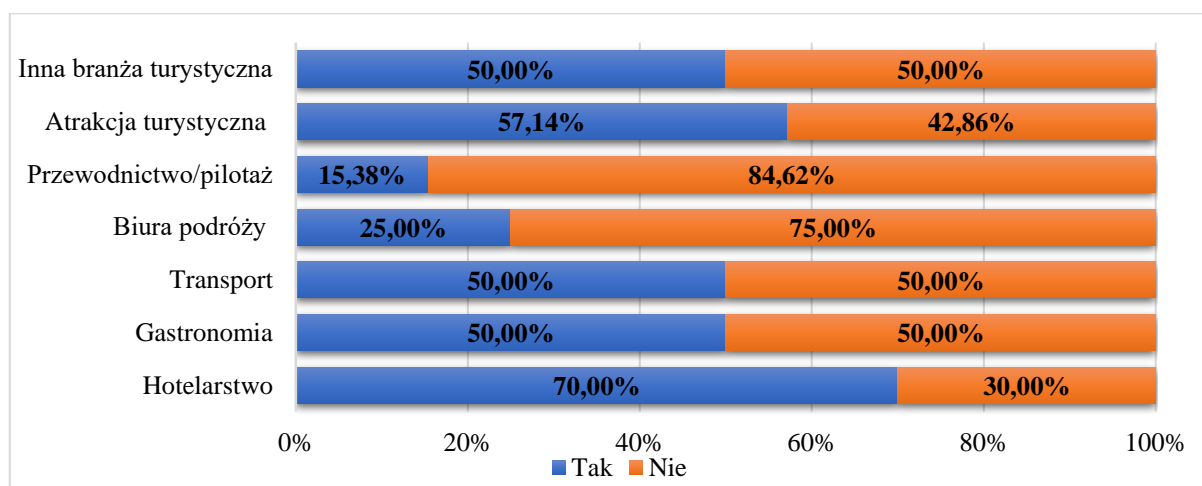
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Relatywnie dużo badanych krakowskich przedsiębiorstw turystycznych wdrożyło też nowy regulamin wynagradzania i premiowania pracowników (niemal 38%), zastosowało zmianę warunków BHP (ponad 34%) oraz zaimplementowało tryb pracy rotacyjnej (26%). Niemal co szósty ankietowany zainicjował zmianę czasu pracy albo wprowadził tryb pracy zdalnej (po ponad 17%). Najrzadziej przyjęto zmianę regulaminów zarządzania i bezpieczeństwa informacji (około 14% wskazań).

Jako „inne” rozwiązania w zakresie organizacji pracy respondenci wpisali: zmianę branży oraz zmianę godzin pracy i większą dyspozycyjność biura stacjonarnego (dłuższe godziny pracy, otwarcie w soboty).

Analiza wprowadzenia nowych pomysłów w organizacji pracy w ujęciu branżowym pozwala na konstatację, że przodowały w tym zakresie zakłady hotelarskie (70% wskazań) oraz atrakcje turystyczne (ponad 57%). Innowacje organizacyjne wprowadziła też średnio co druga firma gastronomiczna, transportowa i z tzw. innej branży turystycznej oraz co czwarte biuro podróży – Rysunek 23. Najmniej deklaracji w tym względzie zgłosili przewodnicy i piloci – tylko niewiele ponad 15 wskazań, ale to wydaje się oczywiste.

**Rysunek 23. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmiana zakresu obowiązków pracowników (60% wskazań) oraz zmiana warunków BHP (40%) najbardziej charakterystyczna była dla obiektów hotelarskich – Tabela 24.

Zmianę struktury organizacyjnej w największym odsetku wprowadziły placówki gastronomiczne – co trzecia. Co druga firma transportowa zdecydowała się na zmianę regulaminu wynagradzania i premiowania, a co drugie przedsiębiorstwo z tzw. innej branży turystycznej – na zmianę zakresu obowiązków pracowników, zmianę zakresu czynności na stanowiskach pracowników oraz wprowadzenie trybu pracy rotacyjnej. W grupie przewodników i pilotów najwięcej było takich (co trzynasty), którzy zastosowali zmianę struktury organizacyjnej i zmianę zakresu obowiązków pracowników, a wśród biur podróży – takich, którzy wprowadzili tryb pracy rotacyjnej (co czwarty).

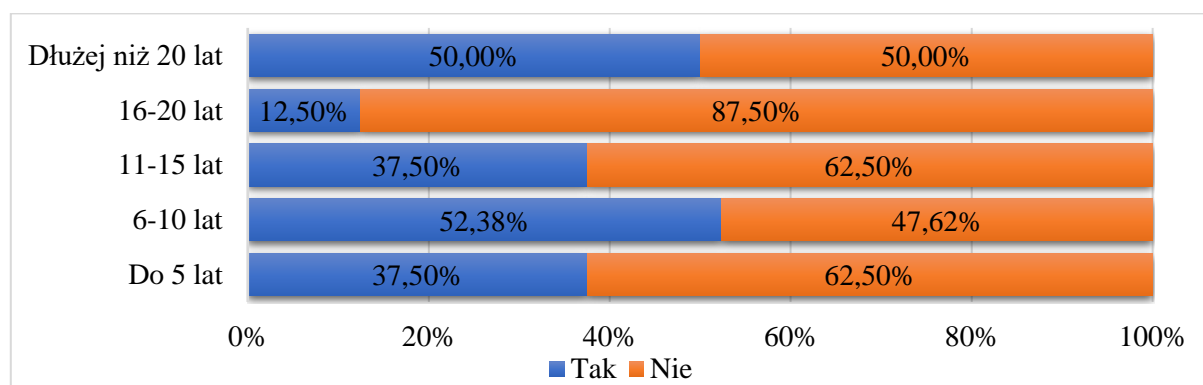
**Tabela 24. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**

Nowe rozwiązania w organizacji pracy	Hotelarstwo	Gastronomia	Transport	Biura podróży	Przewodnictwo /pilotaż	Atrakcje turystyczne	Inne branże turystyczne
Zmiana struktury organizacyjnej	30,00%	33,33%	0,00%	8,33%	7,69%	14,29%	0,00%
Zmiana zakresów obowiązków pracowników	60,00%	38,89%	0,00%	8,33%	7,69%	28,57%	50,00%
Zmiana zakresów czynności na stanowiskach pracowników	40,00%	33,33%	0,00%	16,67%	0,00%	14,29%	50,00%
Zmiana regulaminu wynagradzania i premiowania	30,00%	22,22%	50,00%	16,67%	0,00%	14,29%	0,00%
Zmiana warunków bezpieczeństwa i higieny pracy	40,00%	16,67%	0,00%	16,67%	3,85%	0,00%	0,00%
Zmiana czasu pracy i związanych z tym regulacji wewnętrznych wymaganych prawem	10,00%	5,56%	0,00%	16,67%	0,00%	14,29%	0,00%
Zmiana regulaminów zarządzania i bezpieczeństwa informacji (tajemnicy przedsiębiorstwa)	20,00%	5,56%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Wprowadzenie trybu pracy zdalnej	10,00%	0,00%	0,00%	8,33%	3,85%	28,57%	0,00%
Wprowadzenie trybu pracy rotacyjnej	10,00%	11,11%	0,00%	25,00%	0,00%	28,57%	50,00%
Inne	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	3,85%	0,00%	0,00%

Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wdrożenie nowych rozwiązań i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Rysunek 24. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Decyzja o wykorzystaniu nowych rozwiązań w organizacji pracy była zdywersyfikowana także w zależności od długości funkcjonowania firmy na rynku, ale nie można w uzyskanych wynikach dostrzec żadnej reguły w tym względzie – Rysunek 24.

Mianowicie, najczęściej na takie przedsięwzięcia decydowały się te podmioty, które działają w turystyce krócej niż 10, ale dłużej niż 5 lat (ponad 52% wskazań). Również co drugie najstarsze przedsiębiorstwo wprowadziło tego rodzaju innowacje, a najmniejszy odsetek odnosił się do firm funkcjonujących na rynku 16-20 lat (tylko niecałe 13%).

Analiza rodzaju zaimplementowanych rozwiązań organizacyjnych z punktu widzenia wieku przedsiębiorstwa pozwala na wnioskowanie, że większość podmiotów najczęściej zastosowało zmianę zakresu obowiązków pracowników – co trzeci – 11-15 lat, niemal co trzeci najstarszy, tj. działający dłużej niż 20 lat (31%), co czwarty działająca na rynku do 5 lat i co ósmy funkcjonująca 6-10 lat. Z kolei wprowadzenie trybu pracy rotacyjnej najbardziej charakterystyczne było dla przedsiębiorstw o stażu 16-20 lat – Tabela 25. Trzy z nowych rozwiązań – zmiana zakresu obowiązków pracowników, zmiana regulaminu wynagradzania i premiowania oraz zmiana warunków BHP w największym odsetku dotyczyły firm funkcjonujących na rynku 11-15 lat (odpowiednio 33%, 19% i 24%), a pozostałe pomysły – podmiotów działających 16-20 lat (i niekiedy starszych, jak zmiana struktury organizacyjnej – po 25% wskazań i zmiana zakresu czynności na stanowiskach pracowników – po 25%).

**Tabela 25. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**

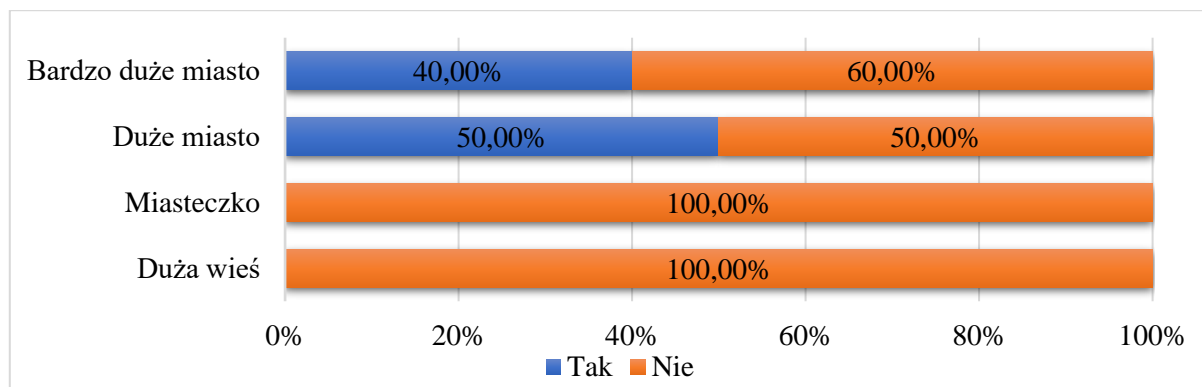
Nowe rozwiązania w organizacji pracy	Do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	Dłużej niż 20 lat
Zmiana struktury organizacyjnej	12,50%	6,25%	19,05%	25,00%	25,00%
Zmiana zakresów obowiązków pracowników	25,00%	12,50%	33,33%	12,50%	31,25%
Zmiana zakresów czynności na stanowiskach pracowników	12,50%	6,25%	23,81%	25,00%	25,00%
Zmiana regulaminu wynagradzania i premiowania	18,75%	6,25%	19,05%	12,50%	12,50%
Zmiana warunków bezpieczeństwa i higieny pracy	6,25%	6,25%	23,81%	12,50%	12,50%
Zmiana czasu pracy i związanych z tym regulacji wewnętrznych wymaganych prawem	0,00%	6,25%	9,52%	25,00%	0,00%
Zmiana regulaminów zarządzania i bezpieczeństwa informacji (tajemnicy przedsiębiorstwa)	6,25%	0,00%	9,52%	12,50%	0,00%
Wprowadzenie trybu pracy zdalnej	6,25%	6,25%	9,52%	12,50%	0,00%
Wprowadzenie trybu pracy rotacyjnej	6,25%	6,25%	14,29%	37,50%	6,25%
Inne	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	6,25%

Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wdrożenie nowych rozwiązań i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W sumie można stwierdzić, że firmy starsze (powyżej 10 lat na rynku) były w 2021 r. bardziej otwarte na nowe pomysły organizacyjne niż podmioty młodsze (do 10 lat na rynku).

**Rysunek 25. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwagę zwraca, że nowe rozwiązania organizacyjne wprowadzały w 2021 r. tylko firmy turystyczne z siedzibą główną w dużych i bardzo dużych miastach (odpowiednio 50% i 40% wskazań) – Rysunek 25. I jedne, i drugie najczęściej zdecydowały się na zmianę zakresu obowiązków pracowników (odpowiednio co druga i niemal co czwarta), ale te pierwsze w większym odsetku niż przedsiębiorstwa z siedzibą w bardzo dużych miastach wdrażały: zmianę struktury organizacyjnej (30% vs 17%), zmianę warunków BHP (30% vs 12%) oraz zmianę regulaminów zarządzania i bezpieczeństwa informacji (10% vs 5%) – Tabela 26.

**Tabela 26. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji siedziby głównej (w %)**

Nowe rozwiązania w organizacji pracy	Duża wieś	Miasteczko	Duże miasto	Bardzo duże miasto
Zmiana struktury organizacyjnej	0,00%	0,00%	30,00%	16,67%
Zmiana zakresów obowiązków pracowników	0,00%	0,00%	50,00%	23,33%
Zmiana zakresów czynności na stanowiskach pracowników	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%
Zmiana regulaminu wynagradzania i premiowania	0,00%	0,00%	10,00%	16,67%
Zmiana warunków bezpieczeństwa i higieny pracy	0,00%	0,00%	30,00%	11,67%
Zmiana czasu pracy i związanych z tym regulacji wewnętrznych wymaganych prawem	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%
Zmiana regulaminów zarządzania i bezpieczeństwa informacji (tajemnicy przedsiębiorstwa)	0,00%	0,00%	10,00%	5,00%

Wprowadzenie trybu pracy zdalnej	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%
Wprowadzenie trybu pracy rotacyjnej	0,00%	0,00%	10,00%	13,33%
Inne	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%

Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wdrożenie nowych rozwiązań i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

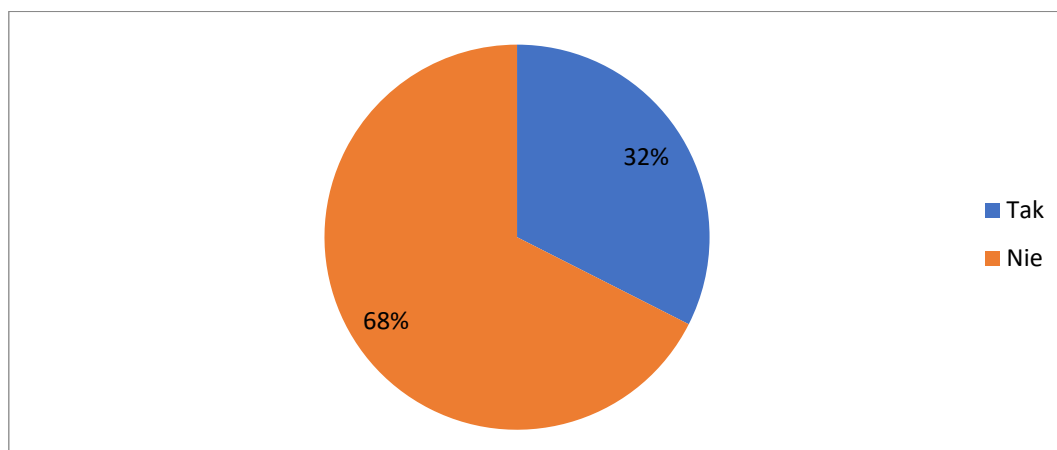
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei podmioty z siedzibą w samym Krakowie częściej implementowały: zmianę regulaminu wynagradzania i premiowania (17% vs 10%), zmianę czasu pracy (8% vs 0%), tryb pracy zdalnej (8% vs 0%) i rotacyjnej (13% vs 10%) oraz tzw. inne rozwiązania (3% vs 0%). Zmianę zakresu czynności na stanowiskach pracowników zastosowała co piąta firma z siedzibą zarówno w dużym, jak i bardzo dużym mieście.

### **3.11. Wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w działalności badanych firm**

W zakresie nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) większość badanych firm (ponad 2/3 respondentów) wskazała, że w dobie pandemii nie podjęła żadnych działań mających na celu ich wprowadzenie – Rysunek 26.

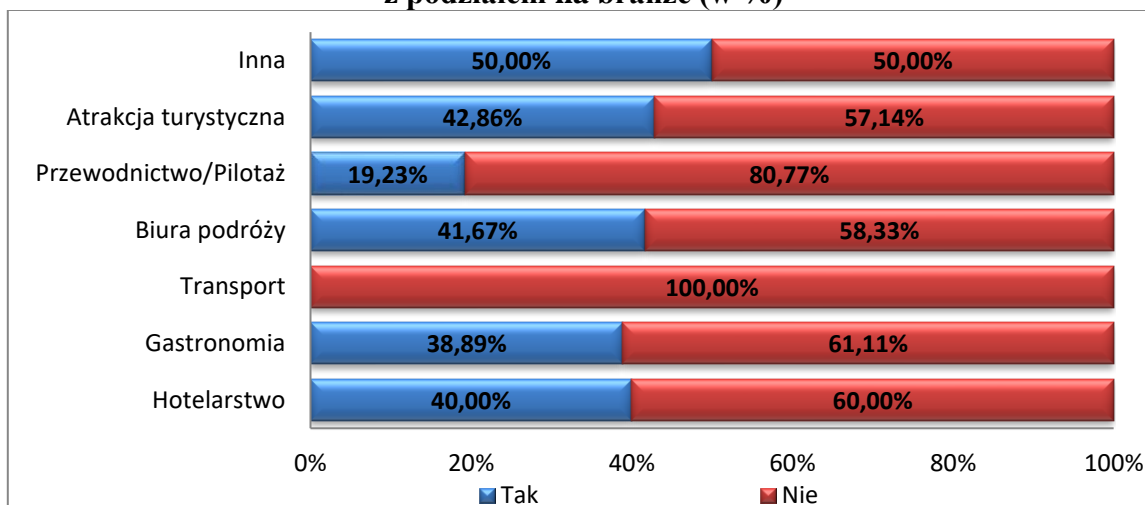
**Rysunek 26. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w 2021 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pogłębiona analiza tego zagadnienia wykazała, że w obrębie praktycznie każdej badanej branży turystycznej przeważały grupy firm, które zaniechały wprowadzenia nowych rozwiązań marketingowych (Rysunek 27).

**Rysunek 27. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**



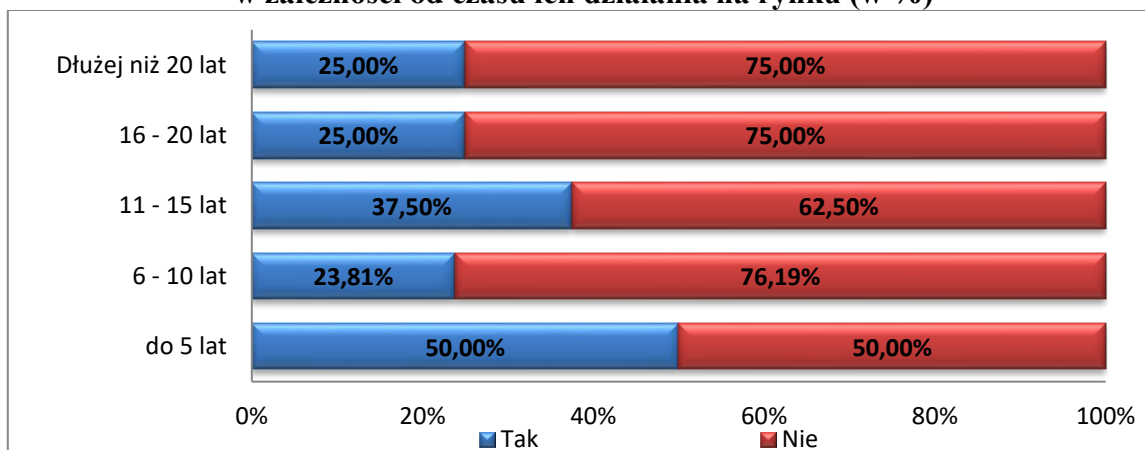
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższym odsetkiem, bo wynoszącym dokładnie 50% odznaczyły się firmy reprezentujące tzw. inne branże turystyczne. Nieco mniejszym udziałem, bo wynoszącym około 40% (+/- 3 pkt %) charakteryzowały się firmy reprezentujące odpowiednio atrakcje turystyczne, biura podróży, hotelarstwo i gastronomię. To przede wszystkim podmioty reprezentujące te branże wykorzystały czas pandemii do zaimplementowania nowych rozwiązań marketingowych i promocyjnych swojej oferty. W niewielkim zakresie zdecydowały się na wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych firmy świadczące usługi przewoźnictwa/pilotażu (blisko co piąte badane przedsiębiorstwo). Natomiast firmy transportowe, w ogóle zaniechały tego typu działań pozostając przy dotychczas stosowanych rozwiązaniach.

Zauważono jednocześnie, że najwyższym odsetkiem firm, które wprowadziły nowe rozwiązania marketingowe były firmy młode (Rysunek 28). Dokładnie połowa badanych zdecydowała się wykorzystać ten czas na uzupełnienie prowadzonej polityki marketingowej o nowe rozwiązania. Drugą grupę stanowią firmy działające na rynku od 11 do 15 lat. Pozostałe subpopulacje nie przekroczyły odsetka wynoszącego 25%, co świadczy o tym, że firmy turystyczne w przeważającej liczbie pozostały przy obecnie stosowanej polityce marketingowej.



**Rysunek 28. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród działań respondentów, którzy zdecydowali się na wykorzystanie czasu pandemii na zaimplementowanie nowych rozwiązań marketingowych dominowały te mające na celu ulepszenie jakości podejmowanych działań internetowych. Ponad połowa firm, które wprowadziły nowe rozwiązania skupiła się na lepszej jakości zdjęciach w ofercie internetowej swoich usług – Tabela 27. Wprowadzenie tych instrumentów szczególnie popularne było wśród biur podróży.

**Tabela 27. Nowe rozwiązania marketingowe zaimplementowane przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**

Rozwiązania marketingowe	% respondentów
Lepszej jakości zdjęcia w ofercie internetowej	56
Własny profil w mediach społecznościowych (np. na Facebooku)	40
Własna strona www	36
Krótkie formy video w mediach społecznościowych	36
Płatna reklama w mediach społecznościowych	36
Działania prospołeczne, np. W odpowiedzi na pandemię COVID-19	24
System rezerwacyjny na własnej stronie www	20
Personalizacja reklam	20
Nagradzanie punktami lojalnościowymi lub kuponami zniżkowymi za opinie klientów	16
Korzystanie z pośrednictwa Booking.com lub innego OTA	12
Automatyzacja reklam w Google	12
Opcja recenzowania produktów na stronie firmy	8
Usprawnienie procesu obsługi klienta za pomocą czatu z konsultantem dostępnym online	8
Usprawnienie procesu obsługi za pomocą chatbotów, które reagują na najczęstsze pytania klientów lub pomagają w procesie reklamacji	8

Animacje, które umożliwiają zwizualizowanie produktu w formacie 360 stopni	4
Kody rabatowe wysyłane przez newsletter do bazy klientów	4
Highlightstories w mediach społecznościowych z cytowanymi opiniami	4
Wykorzystanie influencerów (np. Celebrytów) do szerzenia informacji o firmie w mediach społecznościowych	4
Poprawa funkcjonalności wyszukiwania produktów firmy głosem	0
Poprawa funkcjonalności wyszukiwania produktów firmy obrazem	0
Dedykowana zakładka z opiniami klientów	0
Inne	12

Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wdrożenie nowych rozwiązań i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

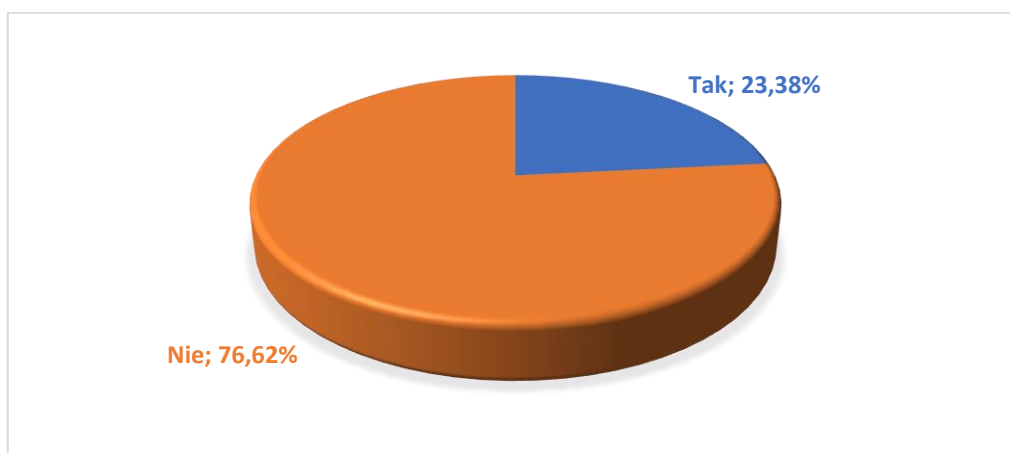
W gronie firm wprowadzających nowe rozwiązania szczególną wagą odznaczyły się także działania w zakresie mediów społecznościowych (własny profil w mediach społecznościowych np. na Facebooku). Nieznacznie mniejszą ilością wskazań, bo wynoszącą ponad 35% charakteryzowały się działania mające na celu poprawę stron internetowych badanych firm, rozwiązania w zakresie płatnej reklamy w mediach społecznościowych oraz krótkie formy video w mediach społecznościowych, potwierdzając tym samym główną rolę tego rodzaju środków komunikacji. Co czwarta krakowska firma turystyczna, która wprowadziła nowe rozwiązania marketingowe, okres pandemii wykorzystała do działań prospołecznych związanych np. z pandemią COVID-19. Blisko co piąta badana firma wprowadziła na swojej stronie internetowej system rezerwacyjny rozszerzając jej zakres z charakteru informacyjnego i promocyjnego o funkcję dystrybucyjną. Podobnym odsetkiem odznaczyły się firmy, które zdecydowały się na personalizację reklam. Wśród rozwiązań marketingowych, które cieszyły się jeszcze popularnością (ponad 10% wskazań) wśród krakowskich firm turystycznych były: nagradzanie punktami lojalnościowymi lub kuponami zniżkowymi za opinie klientów, korzystanie z pośrednictwa Booking.com lub innego OTA (popularne wśród hotelarzy), automatyzacja reklam w Google oraz inne rozwiązania.

Wśród innych rozwiązań wskazywane były przede wszystkim działania marketingowe skupione wokół możliwości zdalnego uczestnictwa w targach wirtualnych, videokonferencjach oraz prowadzenia blogów i prelekcji podróżniczych on-line. Pozostałe rozwiązania marketingowe wymienione w kafeterii formularza ankietowego nie przekroczyły 10% odsetka wskazań.

### 3.12. Nowe produkty, nowe formy sprzedaży wprowadzone przez badane firmy turystyczne

W związku z pandemią koronawirusa SARS-CoV-2 niemal co czwarty badany krakowski przedsiębiorca wprowadził innowacje produktowe i/lub sprzedażowe (Rysunek 29).

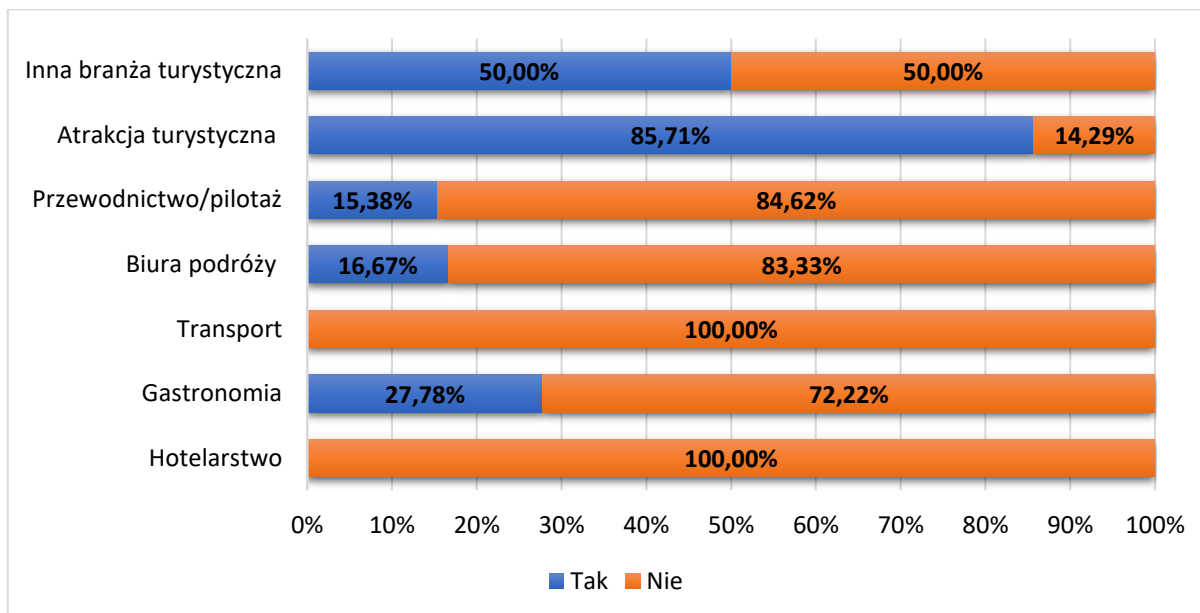
**Rysunek 29. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych produktów, nowych form sprzedaży w 2021 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie było wśród tej zbiorowości gestorów obiektów hotelarskich ani przedstawicieli firm transportowych – Rysunek 30. Pozostałe branże turystyczne w mniejszym lub większym odsetku wdrożyły nowe produkty lub formy sprzedaży. I tak przodowały w tym względzie atrakcje turystyczne (aż 86% wskazań), które zainicjowały nowe, limitowane i sygnowane kolekcje, rozszerzyły ofertę gastronomiczną oraz podjęły się sprzedaży swoich usług przez Internet. Na drugiej pozycji uplasowały się firmy z tzw. innych branż turystycznych, spośród których co druga zaimplementowała konsumpcję w lokalu lub usługi kosmetyczne. Placówki gastronomiczne zajęły miejsce trzecie z wynikiem 28% wskazań. Zdecydowały się one na oferowanie ciast z dowozem w formie cateringu, deserów w słoikach, na dowóz dań zamówionych przez aplikację oraz na wejście w kooperację z pyszne.pl. Co szóste biuro podróży wprowadziło nowe produkty tematyczne lub podjęło współpracę z kolejnymi touroperatorami w zakresie sprzedaży agencyjnej, przez co poszerzyło ofertę dla klientów. Piloci i przewodnicy (15% wskazań) zaczęli organizować wycieczki dedykowane małym grupom, a także płatne prelekcje podróżnicze lub wycieczki online. Niektórzy zaproponowali nowe tematy lub nowe miejsca uczestnikom turystyki przyjazdowej do Krakowa.

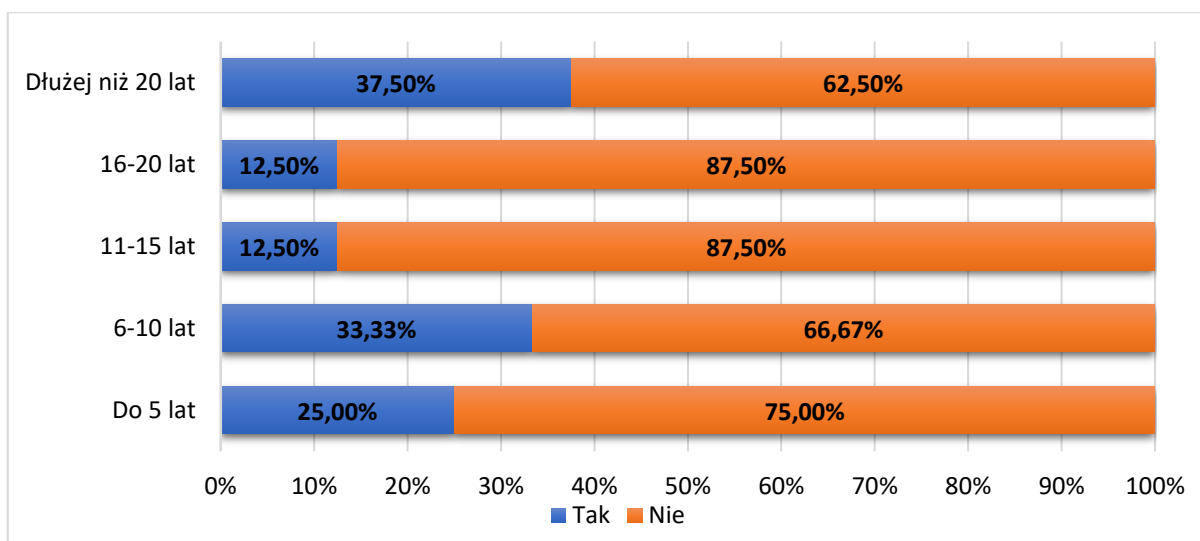
**Rysunek 30. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie zidentyfikowano związku pomiędzy wprowadzeniem innowacji produktowych/sprzedażowych a czasem działania badanych podmiotów na rynku – Rysunek 31. W największym odsetku nowe produkty, formy sprzedaży wdrożyły firmy najstarsze (powyżej 20 lat – 38%) oraz o stażu 6-10 lat (co trzecia), a najrzadziej decydowały się na to przedsiębiorstwa funkcjonujące w turystyce od 11 do 20 lat – co ósme.

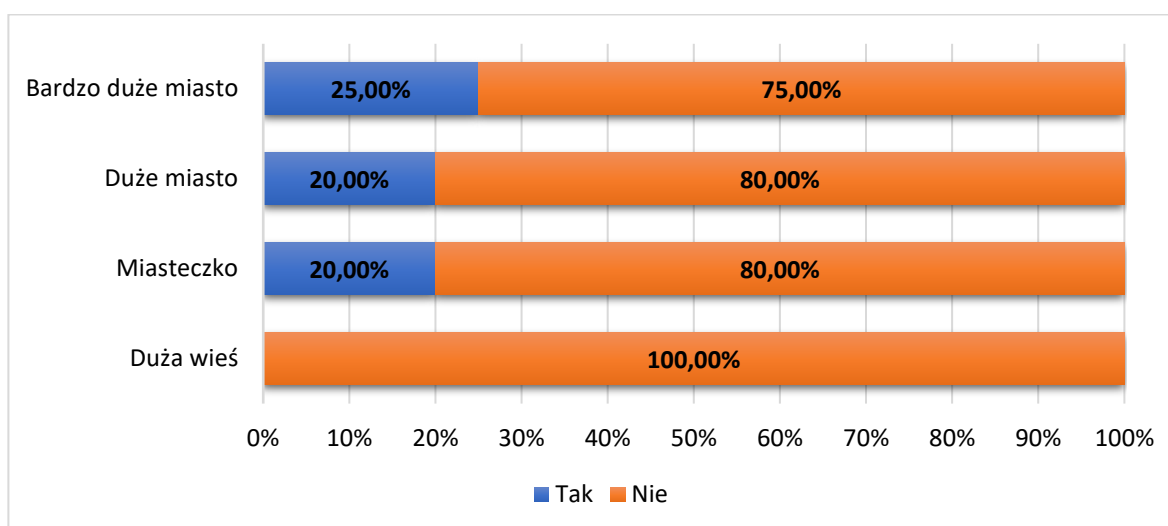
**Rysunek 31. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W 2021 r. nowe produkty, formy sprzedaży zaimplementowały tylko podmioty z siedzibą w miastach – co czwarty z Krakowa oraz co piąty z dużego miasta i miasteczka (Rysunek 32).

**Rysunek 32. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując, pandemia nie wywołała aż tak dużej potrzeby wprowadzania nowych produktów, form sprzedaży, jak można byłoby się tego spodziewać – zaledwie mniej niż co czwarty badany przedsiębiorca turystyczny zadeklarował takie innowacje.

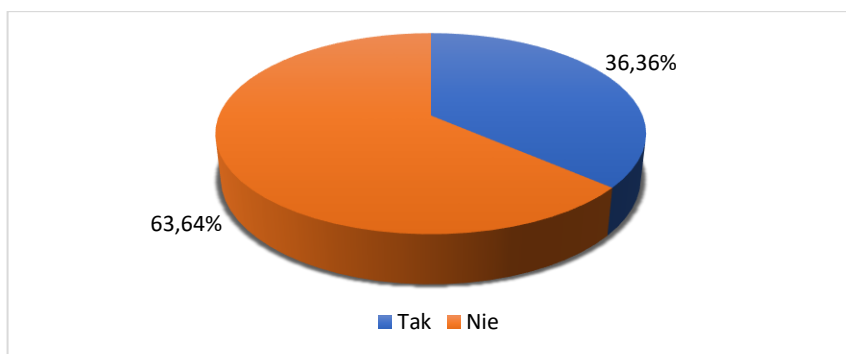
### **3.13. Wykluczenie niektórych usług (produktów) oferowanych przez badane firmy wywołane wprowadzonymi wytycznymi sanitarnymi**

Obowiązujące w okresie pandemii koronawirusa wytyczne sanitarne spowodowały wykluczenie niektórych dotychczas oferowanych produktów – tak stwierdziło ponad 36% badanych krakowskich firm turystycznych (Rysunek 33).

Rozpatrując zróżnicowanie wykluczenia produktów w ujęciu branżowym należy zauważyć, że działania takie podjęły w 2021 r. niemal wszystkie podmioty, z wyjątkiem firm transportowych – Rysunek 34. Oprócz rządowych zakazów dotyczących świadczenia usług gastronomicznych (zamknięcie lokali, okresowych limitów klientów i wycofania spożycia posiłków na miejscu – 17% wskazań) czy rekreacyjno-rozrywkowych (tzw. inne branże turystyczne – 100% wskazań – zamknięcie salonów masażu, gabinetów kosmetycznych), atrakcje turystyczne zmuszone były zrezygnować z dodatków podczas warsztatów, obsługi

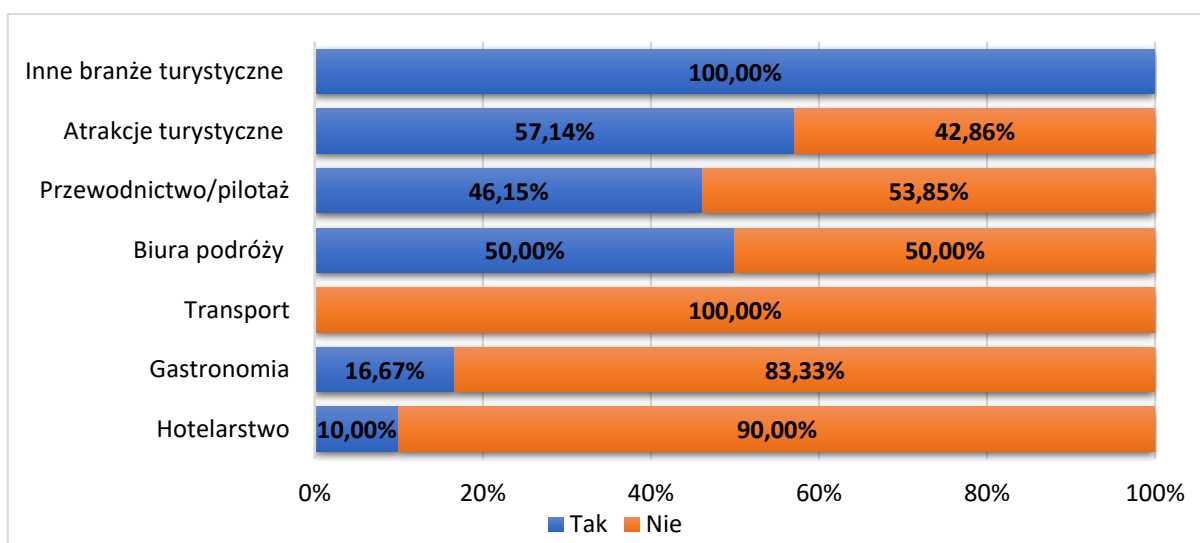
klientów w sposób stacjonarny, jak też z organizacji konferencji i imprez firmowych czy rodzinnych (57% wskazań), tym bardziej, że konieczność noszenia maseczek i zachowania dystansu zniechęcały potencjalnych uczestników do udziału w jakichkolwiek eventach, nawet poza okresem lockdownów. Z oferty biur podróży (50% wskazań) czasowo wycofano degustacje, wizyty studyjne w fabrykach, zakładach pracy, szkołach, a także wyjazdy do Australii i Azji. Piloci i przewodnicy (46% wskazań) nie mogli w czasie lockdownów oprowadzać po Krakowie (w tym grup szkolnych), po muzeach (w tym po Kopalni Soli Wieliczka) oraz organizować wycieczek gastronomicznych po mieście. Obiekty noclegowe zmuszone zostały do zaprzestania oferowania śniadań dla gości hotelowych (co dziesiąty badany).

**Rysunek 33. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

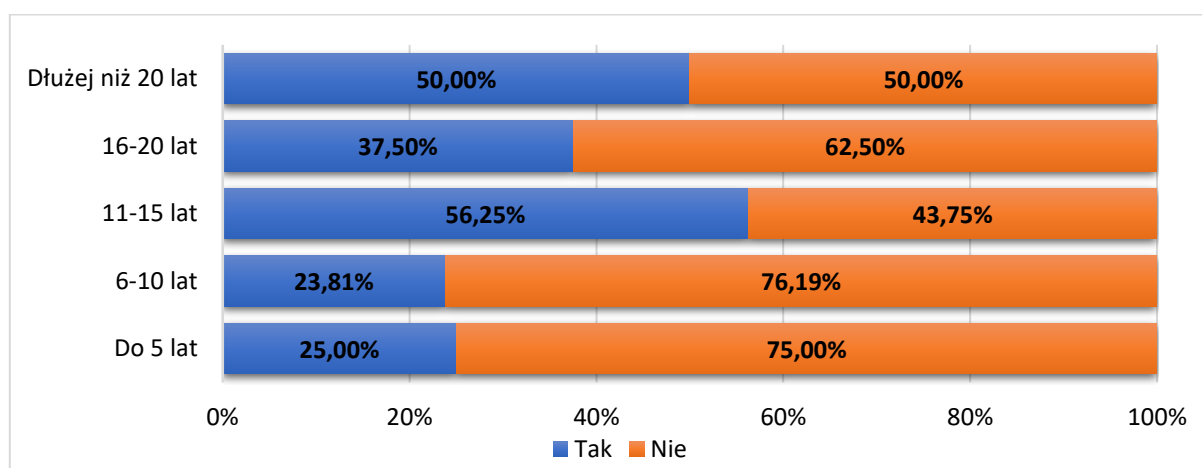
**Rysunek 34. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania nie pozwalają na wychwycenie żadnego związku pomiędzy wycofaniem niektórych produktów (w tym usług) w zależności od czasu działania firm na rynku – Rysunek 35.

**Rysunek 35. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

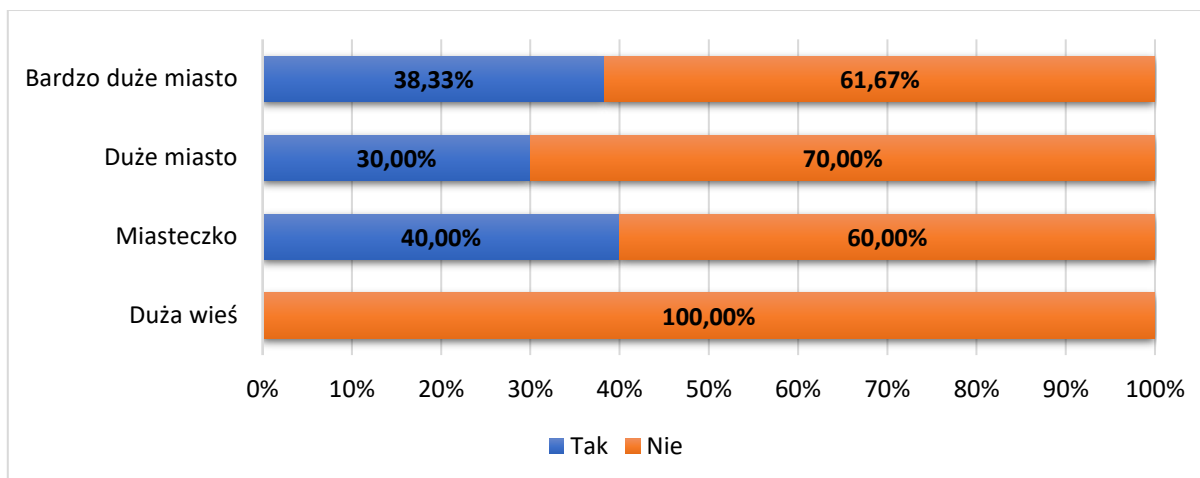
Najczęściej z taką koniecznością spotkały się podmioty o stażu 11-15 lat (56% wskazań) oraz powyżej 20 lat (50%). W najmniejszym stopniu wytyczne sanitarne dotknęły natomiast przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 6-10 lat (24% wskazań) oraz najmłodsze (25%). Ogólnie można przyjąć, że do wykluczenia niektórych pozycji z oferty częściej zmuszone były firmy starsze niż młodsze.

Ograniczenia asortymentu produktów w 2021 r. w związku z wprowadzonymi rządowymi wytycznymi objęły tylko podmioty z siedzibą w miastach – Rysunek 36.

Największy odsetek przedsiębiorstw turystycznych zmuszonych do wycofania niektórych produktów ze swojej oferty miał swoją siedzibę w miasteczkach (40%), aczkolwiek tych, z siedzibą w Krakowie nie było wiele mniej (38%).



**Rysunek 36. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### ***3.14. Działania podjęte przez badane firmy turystyczne w celu przekonania klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej***

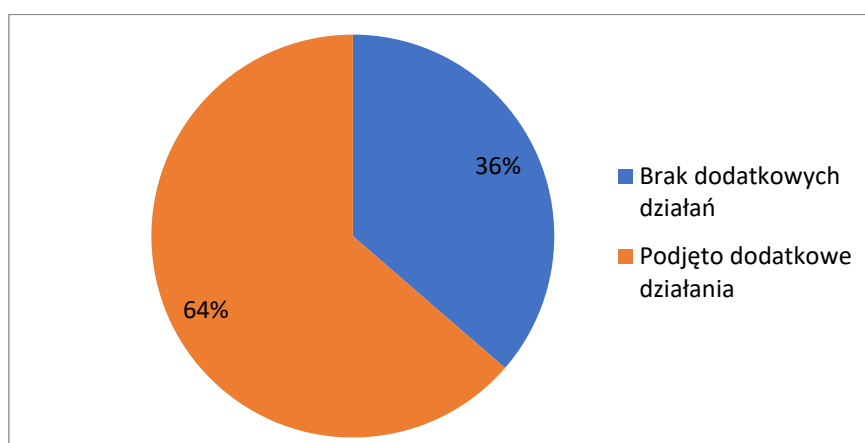
Ze względu na specyfikę czasu pandemii i wprowadzane w związku z nią obostrzenia firmy zobowiązane zostały do wprowadzenia konkretnych (obowiązkowych) rozwiązań, takich jak: dostępność płynu do dezynfekcji, obowiązek noszenia maseczek czy zachowanie dystansu społecznego, które miały zapobiegać rozprzestrzenianiu się wirusa. Mimo to wiele firm decydowało się na podjęcie także innych działań, aby przekonać swoich klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności.

Problem ten poddano zatem analizie, a badane firmy poproszone zostały o wskazanie dodatkowych działań (tj. wykraczających poza standardowe procedury), które wprowadziły w okresie pandemii. Przeprowadzone badania pokazały, że blisko 2/3 respondentów zdecydowało się na podjęcie dodatkowych rozwiązań ochronnych dla zabezpieczenia swoich klientów i przekonania ich o byciu bezpiecznym usługodawcą turystycznym (Rysunek 37).

Rozwiązania i działania podejmowane przez respondentów dla zapewnienia bezpieczeństwa swoich klientów ze względu na charakter otwartego pytania poddano analizie treści (kodowaniu i indeksacji lingwistycznej) i uszeregowano je w kategorie rodzajowe. Wytypowano kilkanaście słów „kluczy” – kategorii nadrzędnych dla poszczególnych odpowiedzi, a następnie udzielone przez respondentów odpowiedzi przypisano do danej kategorii i podsumowano wyniki obliczając ich udział w grupie podmiotów, które podjęły

dodatkowe działania. Ze względu na to, że respondent mógł wpisać dowolną liczbę podjętych przedsięwzięć, wyniki nie sumują się do 100%, a jedynie pokazują popularność poszczególnych działań. W efekcie uzyskano następujące zestawienie (Tabela 28). Analiza wyników wykazała, że turystyczne firmy krakowskie swoje działania rozszerzyły przede wszystkim o dezynfekcję pomieszczeń i powierzchni. Tego typu działanie wskazywane było przez ponad 20% badanych. Również co piąte przedsiębiorstwo biorące udział w badaniu położyło nacisk na szczepienia całego personelu. Dzięki temu nie tylko zabezpieczyło bezpieczeństwo obsługiwanych turystów, ale także fakt zaszczepienia całego personelu świadczy o trosce poszczególnych firm turystycznych o swoich pracowników.

**Rysunek 37. Podjęcie dodatkowych działań w celu zapobiegania rozprzestrzenianiu się wirusa SARS-CoV-2 i przekonaniu klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 28. Działania podejmowane przez badane krakowskie firmy turystyczne w celu przekonania klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej (w %)**

Wyszczególnienie grup działań podejmowanych przez badane firmy	Odsetek respondentów
Dezynfekcja pomieszczeń i powierzchni	22
Szczepienia całego personelu	20
Komunikacja, informowanie gości o nowych zasadach bezpieczeństwa	12
Ulotki dotyczące zasad bezpieczeństwa oraz odpowiednie oznakowanie (np. zdezynfekowano)	12
Ozonowanie pomieszczeń, pojazdów	10
Mniejsze grupy, ograniczenia ilościowe gości	6
Check in online, obsługa zdalna	4
Certyfikat bezpieczny obiekt, Certyfikat dobrych praktyk	4
Dodatkowy personel pilnujący zasad bezpieczeństwa	4
Szkolenia personelu	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród udzielonych odpowiedzi często pojawiającymi się działaniami były także te, wskazujące na poprawę komunikacji i informowanie gości o nowych zasadach bezpieczeństwa. W dobie pandemii, zwłaszcza w początkowym jej okresie, gdzie szereg decyzji mających wpływ dla regulacji ruchu turystycznego zapadało z dnia na dzień, kwestia komunikacji z klientami nabierała priorytetowego znaczenia. Respondenci równie często (ponad 10% badanych) podejmowali działania w zakresie przekazania informacji dotyczących nowych zasad bezpieczeństwa oraz kładły nacisk na właściwe oznakowanie zdezynfekowanych i ozonowanych powierzchni i pomieszczeń. Co dziesiąta badana firma w celu zapewnienia bezpieczeństwa gości przeprowadzała dodatkowo ozonowanie pomieszczeń. Wśród innych działań wymienionych przez respondentów wskazano jeszcze: ograniczenia ilościowe przyjmowanych gości, nacisk na obsługę zdalną klientów i przeniesienie niektórych procesów realizowanych w firmach do sfery wirtualnej (np. zakwaterowanie on-line) czy pozyskiwanie certyfikatów potwierdzających stosowanie rygorystycznych praktyk w celu zabezpieczenia gości korzystających z danych usług.

Analiza szczegółowa tego zagadnienia pozwoliła wykazać, że działaniami podjętymi przede wszystkim przez branżę hotelarską były: dezynfekcja pomieszczeń i powierzchni, ozonowanie pomieszczeń, udział w różnych programach potwierdzających najwyższą jakość świadczonych usług w dobie pandemii tj. uzyskanie certyfikatów bezpieczny obiekt czy certyfikatów dobrych praktyk oraz bezobsługowy check-in. Wśród restauratorów najczęstszymi praktykami były z kolei: dezynfekcje pomieszczeń i powierzchni, komunikacja z gośćmi wraz z informowaniem ich o bieżących wytycznych co do świadczenia usług oraz zwiększenie odległości między klientami (np. poprzez większe odległości między stolikami, lub wyłączenie z użytkowania co drugiego stolika w lokalu). Firmy transportowe największy nacisk położyły na dezynfekcję i ozonowanie pojazdów oraz zabezpieczenie kierowcy przed wirusem poprzez zaszczepienie. Biura podróży w ramach podjętych przez siebie działań szczepiły swoich pracowników, zmieniły tryb pracy na zdalny, wprowadziły pracę rotacyjną czy również podjęły działania w zakresie zabezpieczenia pomieszczeń biurowych (dezynfekcja, ozonowanie). Najczęstszymi działaniami podjętymi przez firmy świadczące usługi pilotażu/przewodnictwa było zmniejszenie liczby osób w oprowadzanych grupach, szczepienia, bieżąca komunikacja z klientami oparta na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu, czy elastyczny grafik pracy dostosowany do szybko zmieniających się warunków funkcjonowania branży turystycznej. Z kolei wśród atrakcji turystycznych dominowały działania o charakterze dezynfekcyjnym, regulacje zmniejszające liczebność wpuszczanych

grup czy informowanie gości o nowych zasadach postępowania w związku z panującą pandemią.

### 3.15. *Formy wsparcia wykorzystane przez badane firmy*

Zdecydowana większość firm (88,31%), nie pozostała sama sobie w zaistniałej sytuacji, i skorzystała z pomocy zewnętrznej. Największą frakcją (blisko 3/5) stanowiła pomoc w postaci dotacji dla mikro i małych przedsiębiorstw – Tabela 29.

**Tabela 29. Formy pomocy/wsparcia, z których skorzystały badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)**

<b>Formy pomocy/wsparcia</b>	<b>% respondentów</b>
Zwolnienie z obowiązku opłacania „składek ZUS”	57,14
Dotacja dla mikro i małych przedsiębiorstw	59,74
Świadczenie postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą	40,25
Dodatkowe świadczenie postojowe	15,58
Pożyczka dla mikro i małych firm	10,38
Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osoby prowadzącej pozarolniczą działalność gospodarczą	9,09
Pożyczka Turystyczna w ramach Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej	9,09
Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osób wykonujących umowy cywilnoprawne	3,89
Pożyczka obrotowa finansująca wypłatę wynagrodzeń w sektorze MŚP	1,29
Projekt bony sukcesu	1,29
Inne	6,49

Uwaga: Wartości procentowe odnoszą się do odsetka badanych firm deklarujących wykorzystanie pomocy/wsparcia i nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

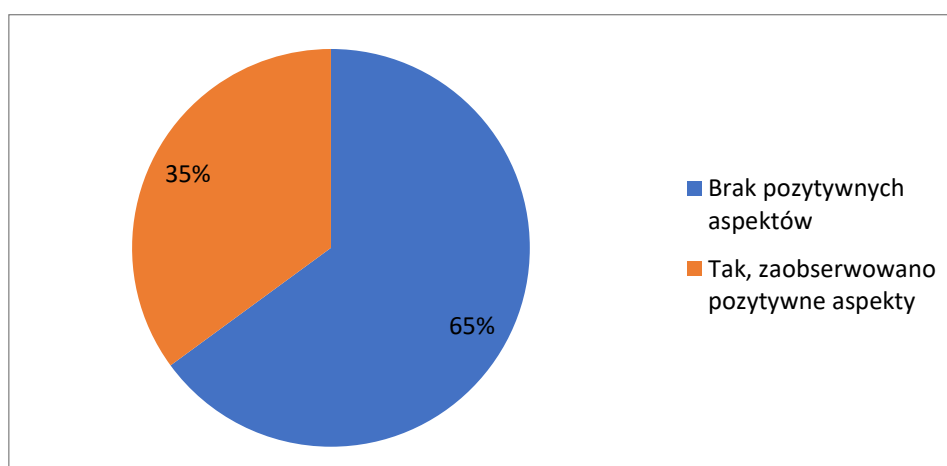
Drugą popularną formę wsparcia stanowiły zwolnienia z obowiązku opłacenia składek ZUS (57,14%). Wysoko w formach pomocy i wsparcia uplasowały się świadczenia postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą (40,25%).

Wśród innych form wsparcia zadeklarowanych przez samych respondentów, z których oni skorzystali wskazywano na: dofinansowanie do zatrudnienia, subwencja PFR tarcza 1.0 oraz 2.0, dofinansowanie kapitału obrotowego z PARP, dofinansowanie z Grodzkiego Urzędu Pracy do części kosztów wynagrodzeń i należnych składek ZUS, dotacja z Wojewódzkiego Urzędu Pracy na pokrycie części kosztów wynagrodzeń, umorzenie opłat z tytułu składek ZUS, tarcza antykryzysowa.

### 3.16. Pozytywne aspekty pandemii w opinii badanych firm

Respondenci w trakcie badania poproszeni zostali także o wskazanie ewentualnych pozytywnych aspektów pandemii, których efekty dla prowadzonej działalności turystycznej są przez nich obserwowane w 2021 r. W pytaniu tym można było podać do trzech odpowiedzi (aspektów/efektów), wskazując jednocześnie na wagę zidentyfikowanych efektów. Ze względu na fakt, że pytanie to miało niejako charakter obligatoryjny (wyświetlało się wszystkim badanym), część respondentów odpowiedziała wskazując na „brak pozytywnych aspektów”, spośród których niektórzy uzasadniali swoją odpowiedź (np. „*pandemia zrujnowała mój biznes; musiałem wyprowadzić się z rodziną z Krakowa*”). Wynikiem analizy jest struktura odpowiedzi przedstawiona na Rysunek 38.

**Rysunek 38. Dostrzeganie przez badane krakowskie firmy turystyczne pozytywnych aspektów pandemii (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość badanych wskazała na brak pozytywnych aspektów pandemii (65% ankietowanych). Spośród odpowiedzi osób reprezentujących krakowskie firmy turystyczne wyodrębniono kilka kategorii nadrzędnych, łączących merytorycznie wypowiedzi pozostałych respondentów. W efekcie uzyskano zestawienie poszczególnych haseł, które wskazywane były przez osoby reprezentujące badane podmioty odpowiednio na pierwszym, drugim i trzecim miejscu (Tabela 30). Przedstawione odpowiedzi ograniczono wyłącznie do tych, które powtarzały się wśród wypowiedzi respondentów (tj. wystąpiły min. dwa razy wśród respondentów dostrzegających pozytywne aspekty pandemii).

**Tabela 30. Liczba odpowiedzi dotyczących pozytywnych aspektów pandemii zaobserwowanych przez respondentów w działalności firmy w 2021 r.**

Wyszczególnienie pozytywnych aspektów	Liczba wskazań ogółem	Liczba wskazań na I miejscu	Liczba wskazań na II miejscu	Liczba wskazań na III miejscu
Rozwój e-commerce i obsługi online	12	5	3	4
Reorganizacja firmy	12	7	3	2
Rozszerzenie oferty, wprowadzenie nowych produktów i usług	10	5	3	2
Więcej czasu wolnego – czas dla rodziny i dla siebie	5	2	1	2
Zacieśnienie relacji wśród pracowników	2	0	0	2
Zniknięcie części konkurencji z rynku	2	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pozytywnymi aspektami pandemii wskazywanymi przez respondentów były przede wszystkim rozwój e-commerce i obsługi online. Potrzeba izolacji, zachowania dystansu społecznego oraz szczególnej troski o zdrowie własne i najbliższych spowodowała potrzebę zmiany części procesów realizowanych tradycyjnie w firmach w sprzedaż i obsługę online. Dla części respondentów pandemia była zatem czasem ewolucji obsługi klienta, która dzięki zaawansowaniu technologicznemu położyła nacisk na obsługę zdalną oraz dalszy rozwój rynku e-commerce. Podobną ilością odpowiedzi (12) odznaczyły się te wskazujące, że czas pandemii przyczynił się do reorganizacji funkcjonowania firmy (w pozytywnym znaczeniu).

Warto jednakże nadmienić, że te wypowiedzi zdecydowanie najczęściej wskazywane były jako pierwszoplanowy pozytywny aspekt pandemii i przeważały w gronie biur podróży. Dla części przedsiębiorców krakowskich był to zatem czas, który niewątpliwie ukazał możliwości w zakresie: przeorganizowania prowadzonej działalności, oszczędności kosztów jak również bardziej efektywnego sposobu zarządzania firmą. Konieczność izolacji, rządowe regulacje dotyczące zamknięcia działalności turystycznej zmusiły niektórych przedsiębiorców do poszukiwania alternatyw, co często zaowocowało wprowadzeniem nowych produktów i usług, które na dłuższy czas ubogaciły ofertę danych firm. Wartym podkreślenia pozytywnym aspektem pandemii dostrzeżonym przez respondentów była większa ilość czasu wolnego, która przez niektórych doceniona została jako czas dla Rodziny lub na realizację własnych pasji i zainteresowań. Wśród pozostałych odpowiedzi, które odznaczyły się powtarzalnością, były jeszcze takie efekty jak: zacieśnienie relacji wśród pracowników oraz zniknięcie części konkurencji z rynku.









działania, problemy płynności finansowej oraz zmniejszenia lub całkowitego braku inwestycji.

Wśród odpowiedzi umieszczanych przez respondentów na **trzecim** miejscu również widoczny był problem braku klientów, dochodów i problemy finansowe (w tym wzrost cen) oraz wysoki poziom niepewności działania obecnie i w najbliższej przyszłości.

### ***3.18. Subiektywne opinie badanych firm odnośnie do ich funkcjonowania w okresie pandemii***

Badanie miało również na celu poznanie opinii, komentarzy, przemyśleń przedstawicieli badanych podmiotów gospodarczych rynku turystycznego związane z ich funkcjonowaniem w okresie pandemii w 2021 r. Uzyskano 27 opinii. Wszystkie miały wydzwięk niezadowolenia, a niekiedy i frustracji z powodu braku dostatecznej pomocy ze strony państwa. Respondenci podkreślali przede wszystkim brak informacji, spory bałagan w przepisach, w formułowaniu przepisów (np. brak jednoznacznych przepisów dotyczących wjazdu do Polski spoza Schengen), zmiany wprowadzane z dnia na dzień, chaotyczne restrykcje, dezinformację.

W wypowiedziach badanych wyraźnie dostrzeżono specyfikę branży. Deklarowano, że podczas pandemii bardziej unaocnił się podział między osobami pracującymi w turystyce (piloci, przewodnicy stali się bardziej pretensjonalni). Tym, który był najbardziej narażony na wszelkiego rodzaju konsekwencje pandemii oraz konflikty polityczne i zbrojne, okazał się sektor turystyki przyjazdowej. Konsekwencje pandemii dały o sobie znać w funkcjonowaniu podmiotów deklarujących spadek liczebności grup obsługiwanych w 2021 r. w porównaniu do 2019 r. nawet o 98%. Pojawiły się również wypowiedzi, że ponad 90% rezerwacji na 2022 r. zostało anulowanych, co jeszcze bardziej zasygnalizowało złą sytuację branży.

W wolnych wypowiedziach respondenci prezentowali sposoby radzenia sobie w zaistniałej sytuacji: „Gdyby nie uprzejmość Właściciela budynku, który obniżył czynsz, firma pozostawiona bez jakiegokolwiek wsparcia ze strony państwa nie miałaby szans na przetrwanie. Z pomocy albo nas wykluczała forma działalności (sp. z o.o.), albo brak pracowników na umowę o pracę (mamy wielu pracowników na umowę-zlecenie), albo zbyt wysoka strata w poprzednim roku”; ale również: „determinacja i utrzymanie zespołu pozwoliło na utrzymanie wielu kontaktów handlowych, i szybki powrót do pełnej gotowości operacyjnej w ciągu ostatnich 3 miesięcy, kiedy turystyka przyjazdowa zaczęła się na nowo odradzać”.

Respondenci wyraźnie stwierdzali brak zdecydowanych działań rządowych w kierunku zaszczepienia populacji.

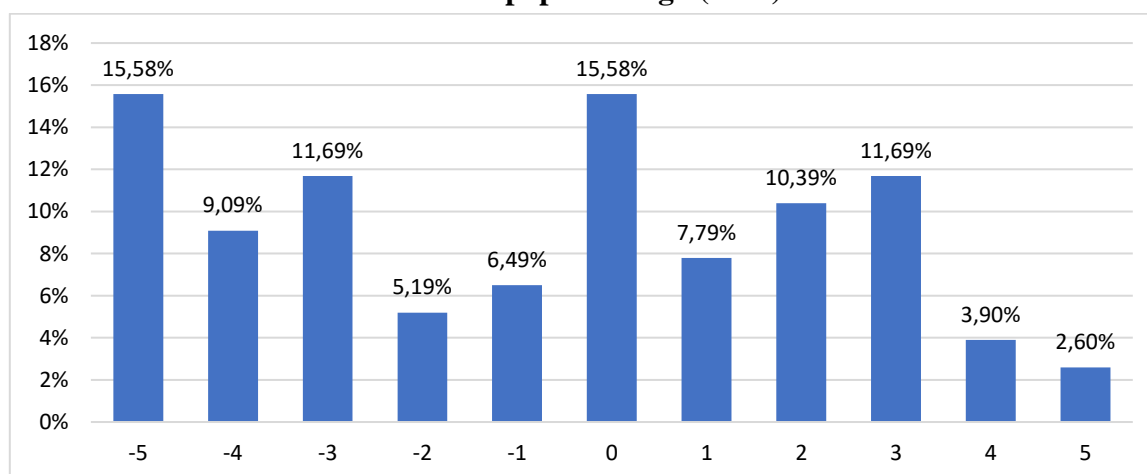
Badane firmy wskazały również na przyszłe potrzeby, które wyrażają się w konieczności kontynuacji wsparcia dla obiektów, które nie są w stanie uzupełnić braku klientów z zagranicy gośćmi z Polski, (a historycznie mają możliwość takiego potwierdzenia). Pożądane wsparcie ze strony państwa/samorządów jest konsekwencją dostrzeżenia kolejnego okresu bez pracy szczególnie dla przewodników turystycznych.

Poza ww. opiniami podkreślono także wyczekiwanie lepszych czasów. Z jednej strony pandemia bardzo utrudniła funkcjonowanie firm, a z drugiej – pokazała nowe możliwości ich rozwijania.

### 3.19. Ocena kondycji firmy w 2021 r. w porównaniu z rokiem 2020

Stan ogólnej desperacji i wiele negatywnych aspektów pandemicznej rzeczywistości spowodowały, że prawie 16% badanych krakowskich firm turystycznych oceniło swoją kondycję w 2021 r. jako znacząco gorszą od roku poprzedniego (ocena najniższa, tj. -5), aczkolwiek tyle samo ankietowanych uznało, że nie uległa ona zmianie (Rysunek 41). Jest to zapewne związane z tym, że w roku 2020 sytuacja branży turystycznej była podobna jak rok wcześniej – obowiązywały zakazy prowadzenia działalności i liczne obostrzenia.

**Rysunek 41. Subiektywna ocena kondycji firmy turystycznej w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po prawie 12% respondentów stwierdziło, że kondycja ich przedsiębiorstwa pogorszyła się o 3 punkty, ale również prawie 12% – że poprawiła się o 3 punkty

w jedenastostopniowej skali. Najmniej badanych (6,5%) określiło sytuację swojej firmy w 2021 r. jako znacząco lepszą niż w roku poprzednim (poprawę o 4 punkty wskazało zaledwie niecałe 4%, a o 5 punktów – niecałe 3% ankietowanych).

W sumie wykres obrazujący subiektywną ocenę kondycji krakowskiej branży turystycznej wykazuje delikatną lewostronną asymetrię – o 11,69 punktów procentowych więcej respondentów wskazało, że sytuacja ich firmy pogorszyła się niż, że się poprawiła w 2021 r. w stosunku do roku ubiegłego.

W gronie przedsiębiorstw branży hotelarskiej najczęściej było takich, które odnotowały spadek kondycji o 3 punkty (30%) oraz aż o 5 punktów (co piąte). Warto też dodać, że obiekty noclegowe najliczniej ze wszystkich wskazały najwyższą poprawę swojej sytuacji – co dziesiąty zaznaczył +5 punktów – Tabela 31.

**Tabela 31. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (z podziałem na branże) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %)**

Ocena kondycji	Hotelarstwo	Gastronomia	Transport	Biura podróży	Przewodnictwo/ pilotaż	Atrakcja turystyczna
-5	20,00%	11,11%	50,00%	25,00%	15,38%	0,00%
-4	0,00%	5,56%	0,00%	25,00%	11,54%	0,00%
-3	30,00%	11,11%	0,00%	8,33%	11,54%	0,00%
-2	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%
-1	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	3,85%	14,29%
0	10,00%	22,22%	0,00%	25,00%	15,38%	0,00%
1	0,00%	11,11%	0,00%	8,33%	7,69%	14,29%
2	10,00%	11,11%	0,00%	8,33%	15,38%	0,00%
3	10,00%	11,11%	50,00%	0,00%	7,69%	42,86%
4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%
5	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,85%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Placówki gastronomiczne najczęściej z kolei twierdziły, że ich sytuacja nie zmieniła się (22%) lub nieznacznie pogorszyła się (o 1 punkt – 17%, czyli najczęściej ze wszystkich). Co druga firma transportowa uznała swoją kondycję jako zdecydowanie gorszą niż rok wcześniej (aż o 5 punktów), a pozostałe jako nieco lepszą (o 3 punkty). Połowa badanych biur podróży była zdania, że ich sytuacja znacznie się pogorszyła (o 4 i 5 punktów), a 25% – że

nie uległa zmianie (i był to największy procent w tej kategorii). Piloci i przewodnicy w równym odsetku (po ponad 15%) uznali swoją kondycję za zdecydowanie gorszą (o 5 punktów), na tym samym poziomie co rok wcześniej oraz nieco lepszą (o 2 punkty). Natomiast w segmencie atrakcje turystyczne najliczniej spośród innych branż stwierdzano, iż sytuacja trochę się poprawiła (o 3 punkty – 43% i o 4 punkty – 29% wskazań).

Rozpatrując zróżnicowanie oceny kondycji badanych w zależności od ich stażu na rynku, nie można dostrzec żadnej konkretnej reguły – Tabela 32. W grupie firm najmłodszych najliczniej reprezentowane były takie, które oceniły swoją sytuację w 2021 r. jako zdecydowanie gorszą (o 5 punktów – 19%) oraz nieco gorszą niż rok wcześniej (o 3 punkty – 19%). Wśród nieznacznie starszych podmiotów (6-10 lat na rynku) najliczniejsza zbiorowość stwierdziła, że ich kondycja jest nieco lepsza niż w 2020 r. (o 2 punkty – 24% i o 3 punkty 19%). Spośród firm o stażu rynkowym 11-15 lat ten sam odsetek (19%) wskazał pogorszenie sytuacji aż o 5 punktów, jak i o 3 punkty, a także wzrost o 3 punkty. Przedsiębiorstwa jeszcze starsze (16-20 lat na rynku) najliczniej były zdania, że ich kondycja nie zmieniła się (25% i był to najwyższy odsetek w tej kategorii), a najstarsze – że pogorszyła się aż o 4 punkty (38% i również był to procent najwyższy). Nie sposób nie zauważyć, że w grupie podmiotów najstarszych nikt nie wskazał, że jego sytuacja polepszyła się o więcej niż 1 punkt.

**Tabela 32. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %)**

Ocena kondycji	Do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	Dłużej niż 20 lat
-5	18,75%	14,29%	18,75%	12,50%	12,50%
-4	6,25%	0,00%	6,25%	12,50%	37,50%
-3	18,75%	9,52%	18,75%	6,25%	0,00%
-2	6,25%	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
-1	12,50%	4,76%	6,25%	6,25%	0,00%
0	12,50%	9,52%	12,50%	25,00%	25,00%
1	12,50%	4,76%	0,00%	12,50%	12,50%
2	0,00%	23,81%	6,25%	12,50%	0,00%
3	0,00%	19,05%	18,75%	12,50%	0,00%
4	12,50%	4,76%	0,00%	0,00%	0,00%
5	0,00%	9,52%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Firmy z siedzibą na terenach wiejskich po połowie uznały swoją kondycję w 2021 r. za gorszą o 3 punkty i lepszą o 2 punkty – Tabela 33. Podmioty posiadające siedzibę w małych miastach najczęściej były zdania, że ich sytuacja nie zmieniła się (40% wskazań

i był to najwyższy odsetek w tej kategorii), a przedsiębiorstwa z siedzibą w miastach nieco większych – że poprawiła się o 2 punkty (co piąte).

**Tabela 33. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %)**

Ocena kondycji	Duża wieś	Miasteczko	Duże miasto	Bardzo duże miasto
-5	0,00%	0,00%	10,00%	18,33%
-4	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
-3	50,00%	20,00%	0,00%	11,67%
-2	0,00%	0,00%	10,00%	5,00%
-1	0,00%	0,00%	10,00%	6,67%
0	0,00%	40,00%	10,00%	15,00%
1	0,00%	20,00%	10,00%	6,67%
2	50,00%	20,00%	20,00%	6,67%
3	0,00%	0,00%	10,00%	13,33%
4	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%
5	0,00%	0,00%	10,00%	1,67%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najbardziej zdywersyfikowana pod względem oceny swojej kondycji w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego była grupa firm turystycznych z Krakowa. Najwięcej z nich uznało swoją sytuację za zdecydowanie gorszą niż rok wcześniej (18% i był to najwyższy odsetek w tej kategorii), na tym samym poziomie jak w 2020 r. (15%) oraz nieco lepszą (o 3 punkty – 13% i również był to najwyższy odsetek w tej kategorii).

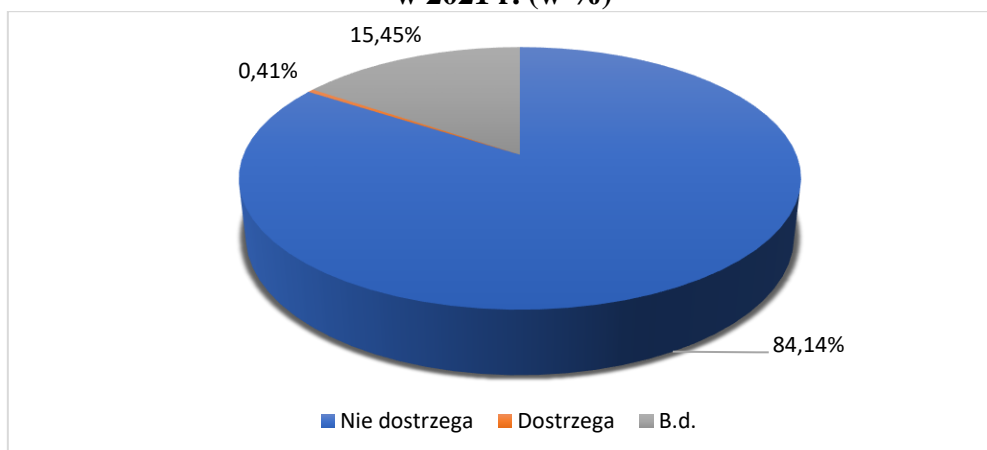
### **3.20. Usługi turystyczne niedostępne dla odwiedzających Kraków w 2021 r.**

Podczas badań ruchu turystycznego w Krakowie w 2021 r. zadano odwiedzającym pytanie odnośnie do tego, z jakich usług musieli zrezygnować przed przyjazdem lub podczas pobytu w mieście, ponieważ były one niedostępne. Zaledwie niewiele ponad 0,4% spośród 5 391 badanych dostrzegło braki w tegorocznej ofercie Krakowa (Rysunek 42). Spośród nich najwięcej osób wskazało, że nie mogli poruszać się bez testów (4), skorzystać z noclegów (4), że muzea, kina, SPA i sauny były zamknięte (w sumie 10 osób), że nie mogli wykonać tatuażu (2) oraz że z powodu anulacji zmuszeni byli przełożyć wizytę z roku poprzedniego (2).

Dwie osoby wpisały w ankiecie, że musiały zrezygnować z wszystkiego – przypuszczalnie odwiedziły one Kraków podczas lockdownu.



**Rysunek 42. Niedostępność usług turystycznych wg badanych odwiedzających Kraków w 2021 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



## 4. WNIOSKI I REKOMENDACJE

### 4.1. Zmiany w zachowaniach konsumentów

1. Najnowsze **wyniki badań** i obserwacje rynku turystycznego zamieszczone w *European Tourism: Trends & Prospects* (ETC, 2022) ukazują, że stopniowo osłabiają się skutki utrzymującej się niepewności z powodu COVID-19<sup>1</sup>. Konsumenci coraz częściej szukają stabilności i przystosowują się do nowych norm podróżowania i spędzania wolnego czasu. Paszporty COVID-19 nie znikną, będzie istniała potrzeba dostosowywania się do obowiązujących regulacji wprowadzanych w danych regionach i krajach turystycznych, które będą miały kluczowe znaczenie dla bezpiecznego, ale i szybkiego podróżowania. Maski na twarz, dystans społeczny, testy i środki śledzenia, dawki przypominające i dodatkowa higiena pozostaną częścią podróży w nadchodzących latach w obliczu reemisji COVID-19 lub nowo pojawiających się pandemii. Co prawda dane z roku 2021 ukazują 62% spadek liczby przyjazdów turystów do Europy w porównaniu z poziomem z 2019 r. Jednakże perspektywy na 2022 rok pozostają pozytywne, a popyt na podróże ma być tylko o 20% niższy od poziomu sprzed pandemii w 2022 r., napędzany popytem na podróże krajowe i wewnątrz europejskie. Oczekuje się wręcz, że podróże krajowe w 2022 r. przekroczą szczyty sprzed pandemii, podczas gdy podróże międzynarodowe nie zrobią tego do 2024 r.
2. **Badania przeprowadzone przez Booking.com** w sierpniu 2021 r. na próbie 24 000 osób z 31 krajów pozwalają zakładać, że w niedalekiej przyszłości wyjazd turystyczny stanie się niezbędną formą dbania o siebie – tak stwierdziło 79% badanych (Tabela 34). Ważne będzie jednak miejsce docelowe podróży (75% wskazań). Urlop będzie całkowicie wolny od obowiązków zawodowych (73%), a technologia podczas wyjazdów będzie ważniejsza niż kiedykolwiek przedtem (64%).

**Tabela 34. Trendy w podróżach turystycznych 2022**

Trendy w podróżach turystycznych	% respondentów
Wyjazdy turystyczne w ramach możliwości swojego budżetu	61
Ważny jest cel podróży	75
Urlop będzie wolny od pracy (od obowiązków służbowych)	73
Podróż stanie się niezbędną formą dbania o siebie	79
Priorytetem w podróżach jest nawiązanie relacji (bezpośrednich/pośrednich) z lokalną społecznością	58
Technologia będzie ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej na wakacjach	64

Źródło: (Goel, 2021).

<sup>1</sup>Obecny raport nie uwzględnia wojny w Ukrainie i jej skutków.

3. Analiza **danych** udostępnionych przez **Urząd Statystyczny w Krakowie** pozwala wnioskować o **spadku liczby**:
  - osób korzystających z obiektów noclegowych w Krakowie – o 70% (w tym o 80,64% turystów zagranicznych) w 2020 r. w stosunku do roku 2019,
  - udzielonych noclegów – o 70,07% (w tym o 79,87% turystom zagranicznym) w 2020 r. w stosunku do roku 2019,
  - obsłużonych pasażerów przez MPL im. Jana Pawła II Kraków-Balice – o 73% w I-III kw. 2021 r. w stosunku do I-III kw. 2019 r.
4. Pandemia spowodowała też, że liczba **impresz i wydarzeń gospodarczych** (kongresów, targów i konferencji) w Polsce spadła o 80%. Uznaje się, że branża MICE wróci do normy później niż turystyka wypoczynkowa (Olejniczak, 2021).
5. Jednakże z analizy wyników ankiety przeprowadzonej przez Global Business Travel Association (Dyson, 2021) wynika, że wydatki na **podróże służbowe** wzrosną w 2022 r. i całkowicie zregenerują się do końca 2024 r. – rok wcześniej niż pierwotnie przewidywano. Prognozy Tourism Economics (2020) są zgodne z tymi przewidywaniami, ale w zakresie krajowych podróży służbowych. Ich zdaniem regeneracja międzynarodowej turystyki biznesowej przewidywana jest jednak nieco później, bo dopiero w 2025 r.
6. Z kolei badania zamieszczone w **raporcie na zlecenie Accor Northern Europe** (ACCOR, 2022) pokazują, że Europejczycy są w 2022 r. bardziej skłonni do **zapłacenia więcej** za wakacje, ale wykazują się przy tym **ostrożniejszą postawą**. W 2021 r. dominowała spontaniczność w planowaniu wakacji, natomiast w 2022 r. dominować będzie raczej przezorność i staranne planowanie. To efekt przykrych doświadczeń wiosny i jesieni 2021, kiedy po okresie złuzowania obostrzeń związanych z COVID-19 następowały kolejne fale pandemii, wymuszając następne lockdowny i odwoływanie wyjazdów.
7. Powyższe prognozy potwierdzone są także w skali globalnej przez Światową Radę ds. Podróży i Turystyki, współpracującą z wiodącym dostawcą usług turystycznych – Grupą Trip.com, w raporcie *Trending in Travel; Emerging consumer trends in Travel & Tourism in 2021 and beyond* (WTTC & Trip.com Group, 2021). Wskazano w nim silny wzrost wydatków międzynarodowych na podróże turystyczne w 2022 r. (wzrost o 93,8%) i przyszłych latach.

8. Badania Accor Northern Europe (ACCOR, 2022) ukazują, że **53% Polaków chce w tym roku podróżować więcej** niż przed 2020 r. Respondenci biorący udział w tych badaniach wspominają o **dwóch lub nawet czterech wyjazdach rocznie**, podczas gdy średnia wynosi aż 3,8. To więcej niż średnia europejska (43% ankietowanych z pozostałych krajów deklarowało chęć zwiększenia częstotliwości wyjazdów). Co więcej, 60% ankietowanych z Polski przyznaje, że są gotowi wydać więcej na tegoroczne wakacje niż w latach poprzednich (średnia w Europie to 39%). Jednakże obecnie należy podejść do tych danych z rezerwą, biorąc pod uwagę rosnącą inflację, której nie uwzględniono w czasie badania. Konsekwencją takiego stanu rzeczy są nie tylko odwoływane rezerwacje, ale także rezygnacje z części usług w trakcie pobytu. Podmioty turystyczne już podkreślają, że przybywający turyści rezygnują np. z wyżywienia w obiekcie, a zdarzają się też negocjacje cen, które do tej pory nie były raczej praktykowane.
9. Z najnowszego badania Accor Northern Europe (ACCOR, 2022) wynika także, że 40% Polaków deklaruje, że w 2022 r. ich wyjazd na wakacje skierowany będzie nad morze, 20% wybierze urlop z dala od miasta na **lonie natury**, podczas gdy aż **37% ankietowanych preferuje citybreak** – odpoczynek w mieście pełnym atrakcji. Trendy te napawają optymizmem pod kątem oferty turystycznej Krakowa.
10. Według badania Accor Northern Europe (ACCOR, 2022) ankietowani zadeklarowali, że bardzo ważnymi czynnikami w wyborze oferty wyjazdu są dla nich: elastyczność (w razie anulowania lotów i powrotu lockdownów), wysoki standard higieny, a także poziom bezpieczeństwa oraz świadomość ekologiczna i odpowiedzialne podróżowanie. Te trendy należy uwzględnić, konstruując ofertę turystyczną Krakowa podkreślając jego silne strony w tych aspektach.
11. Podobne spostrzeżenia zaprezentowała także Firma **Google** podczas konferencji Travel Weekly w sierpniu 2021 r. – wskazali oni, że 82% ankietowanych bardziej niż przed pandemią zwraca uwagę na kwestie **zrównoważonego rozwoju w turystyce**. W przeprowadzonym przez nich badaniu odnotowano 70% wzrost liczby osób, które szukają bardziej **ekologicznych form podróżowania** (Zygmunt, 2022).
12. W obliczu pandemii przewiduje się, że w obecnym roku 2022 jeszcze bardziej **wzrośnie zainteresowanie turystyką krajową**. Jednakże, jak zauważa Marketing Director portalu rezerwacyjnego **Travelist.pl** sytuacja pandemiczna przełoży się na dalszy **wzrost znaczenia turystyki Last Minute**, tj. organizowania podróży na ostatnią chwilę,

ukierunkowanej na elastyczność cenową oraz tworzenie ofert z możliwością anulacji lub zmiany terminu wyjazdu (Bankier.pl, 2021).

13. Powyższe spostrzeżenia są optymistyczne wobec odnotowanych wyników z **badania przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania**. Przypomnieć w tym miejscu należy, że w 2021 r. aż 96,1% krakowskich firm turystycznych zadeklarowało **spadki liczby klientów**, przy czym maksymalne zmniejszenie zaobserwowano na poziomie 81-90%. Największa redukcja dotknęła przedsiębiorstwa branży przewodnictwa i pilotażu, firmy relatywnie młode, tj. działające na rynku turystycznym 6-10 lat.

#### **4.2. Zmiany w zachowaniach przedsiębiorców turystycznych, operatorów turystycznych**

1. **Prognozy Global Travel Service (GTS) i Tourism Economics (2022)** wskazują, że **Europa** powinna pozostać regionem o najsilniejszych wynikach przedsiębiorstw turystycznych w 2022 r. Stary kontynent powinien cieszyć się szybszym ożywieniem niż jakikolwiek inny na świecie. Prognozy poczynione przez European Travel Commission (2022) ukazują, że w ciągu całego roku przyjazdy do krajów europejskich będą średnio o 20% poniżej poziomów z 2019 r.
2. Wyniki przedstawione w *European Tourism: Trends & Prospects* (ETC, 2022) ukazują, że w 2021 r. **liczba lotów z krajów europejskich** znacznie się poprawiła, ale współczynniki obciążenia pasażerów pozostają znacznie poniżej normy, co negatywnie wpływa na zyski przewoźników.
3. Jednocześnie te same badania ukazują stłumiony popyt, który widoczny jest na rynku turystyki wypoczynkowej, z jednoczesnymi oznakami ożywienia w 2022 r. Podobne wskazania dotyczą również **podróży służbowych**, co stanowi ważne sygnały dla przedsiębiorstw turystycznych obsługujących te rodzaje turystyki. Europa odznacza się obecnie najwyższymi (wśród innych regionów świata) wskaźnikami szczepień, co umożliwi stopniowe pobudzenie popytu i stanowić będzie przestrzeń do powracania skali działalności przedsiębiorstw i operatorów turystycznych sprzed czasów pandemii.
4. Badania European Travel Commission (ETC, 2022) stwierdzają jednocześnie, że **niedobory siły roboczej** w wielu krajach europejskich stanowią zagrożenie dla ożywienia i mogą działać jako czynnik ograniczający wzrost.

5. Każda z branż turystycznych w Krakowie odczuła skutki pandemii COVID-19. Jak zauważają McCartney, Pinto i Liu (2021), pandemia COVID-19 w sferze turystyki nie ogranicza się do wybranych branż, lecz przybiera formę tzw. kaskadowej katastrofy (ang. *cascading disasters*), indukując problemy w całej gospodarce turystycznej. Skumulowane skutki kryzysu odczuwalne są zarówno w sferze popytowej (zmiany w zachowaniach turystów), jak i w sferze podażowej (zmiany w biznesie turystycznym – upadki i przejęcia firm, zmiany w zakresie oferty itd.). Analiza **danych** udostępnionych przez **Urząd Statystyczny w Krakowie** pozwala wnioskować o zmianach na terenie Krakowa w zakresie **spadku liczby**:
- obiektów noclegowych – o 11,64% w 2021 r. w stosunku do roku 2019,
  - miejsc noclegowych – o 10,73% w 2021 r. w stosunku do roku 2019,
  - muzeów – o 1/3 w 2021 r. w stosunku do roku 2019,
  - galerii i salonów sztuki – o 2,38% w 2021 r. w porównaniu do roku 2019,
  - pasażerskich operacji lotniczych w MPL im. Jana Pawła II Kraków-Balice – o 61% w 2020 r. w porównaniu do roku 2019.
6. **Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania** dają podstawę do wnioskowania, iż obostrzenia w podróżowaniu oraz w funkcjonowaniu branży turystycznej (na skutek wzrostu zachorowań na COVID-19), spowodowały, że w 2021 r.:
- blisko 21% krakowskich firm turystycznych **zamknęło/zawiesiło działalność turystyczną**,
  - prawie 60% całkowicie zrezygnowało z przewidzianych na 2021 rok **inwestycji**, a 18,18% przełożyło je na bliżej nieokreślony czas w przyszłości.
7. Ponad 5% respondentów przestawiło się na inną działalność w całości, zmieniając branżę, podejmując pracę w szkole językowej, ale także w korporacji. Co szósty badany podmiot musiał przeprowadzić reorganizację/restrukturyzację firmy. Wśród deklarowanych zmian w tym zakresie respondenci wskazywali na poszerzenie oferty dla klienta indywidualnego i polskiego (przy wcześniej praktykowanych grupowych wyjazdach i orientacji na klienta zagranicznego), a ponadto przeorientowanie usług gastronomicznych z ofertą tylko na wynos, ale także przeniesieniu części działalności do Internetu (np. prelekcje podróżnicze on-line zamiast stacjonarnych).
8. Cztery na dziesięć badanych krakowskich firm turystycznych wskazywało na wykorzystanie zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. na wprowadzanie nowych rozwiązań, przeprowadzanie remontów lub działania inne niż obsługa turystów.

9. Jedną z częstszych form wykorzystania okresu zamknięcia branży było przeprowadzanie remontów. Dotyczyły one zarówno pokoi w obiektach hotelowych, ale także części restauracyjnej, elewacji budynków, kuchni, pomieszczeń biurowych oraz toalet.
10. Całkowitą rezygnację w 2021 r. z przewidzianych **inwestycji** w znaczącym stopniu zadeklarowały przedsiębiorstwa branży: transportowej, ale też hotelarskiej, gastronomicznej, a ponadto atrakcji turystycznych. Praktycznie wszystkie badane podmioty przekładały zaplanowane inwestycje na bliżej nieokreślony czas w przyszłości, a najczęściej tę opcję deklarowały firmy z najdłuższym stażem funkcjonowania (ponad 20 lat).
11. Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw, w tym również turystycznych, rozpoznawane były w styczniu i lutym 2021 r. wśród 121 **uczestników Forum Ekonomicznego** reprezentujących przedsiębiorstwa i sektor non-profit. Choć większość ankietowanych z grupy usługodawców wskazała na brak zmian w poziomie **inwestycji** (co może stanowić wyraz niechęci do podejmowania ryzyka inwestycyjnego w okresie pandemii), to jednak 35% spośród nich przewiduje niewielki lub znaczący przyrost wydatków inwestycyjnych w najbliższych 12 miesiącach; 16% – zdecydowany wzrost inwestycji, a jedynie 5% – zdecydowany ich spadek (Forum Ekonomiczne, 2021).
12. Zdaniem ponad 36% badanych krakowskich firm obowiązujące w okresie pandemii koronawirusa wytyczne sanitarne spowodowały w 2021 r. wykluczenie niektórych dotychczas oferowanych produktów.
13. Zaledwie niewiele ponad 0,4% spośród prawie 5 400 badanych uczestników ruchu turystycznego w Krakowie w 2021 r. dostrzegło braki w tegorocznej ofercie Krakowa. Najczęściej wskazano: brak możliwości poruszania się bez testów, skorzystania z noclegów, muzeów, kin, SPA i sauny.
14. Z **przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy badań** wynika, że kluczowym problemem krakowskiej branży turystycznej jest **redukcja zatrudnienia** wywołana ogłaszaniem zamknięciami gospodarki – nieco ponad 30% ankietowanych przedsiębiorstw (zwłaszcza gastronomicznych i hotelarskich) dysponuje mniejszym personelem niż przed pandemią (średnio o 5 osób). Są to nieco lepsze wyniki niż w przypadku rezultatów analiz dotyczących regionu Małopolski, co zapewne uwarunkowane jest innymi motywacjami przyjeżdżających, a co za tym idzie rodzajami turystyki obserwowanymi w mieście. Mimo że krakowskie przedsiębiorstwa turystyczne



korzystały z tarcz antykryzysowych, to nie uchroniło ich przed kryzysem związanym z odejściami pracowników.

15. Najwięcej firm deklarujących **zwiększenie zatrudnienia** w 2021 r. względem roku 2019 pochodziło z biur podróży i atrakcji turystycznych. Może to oznaczać, że firmy te w trakcie pandemii opracowały nowy model działania, który wymusił zwiększenie zatrudnienia, aby spełniać nowe obostrzenia epidemiologiczne.
16. Najlepiej dostosowały się do sytuacji pandemii (jeśli przyjąć za aspekt dostosowania zwiększanie zatrudnienia) przedsiębiorstwa działające na rynku do 5 lat i między 16-20 lat. To one dominowały w gronie podmiotów, które znacząco **zwiększyły zatrudnienie**, co może wynikać z ich elastyczności (młode firmy) oraz doświadczenia rynkowego (starsze firmy), a jednocześnie może być efektem nie popadania w rutynowe procesy biznesowe.
17. Nieco ponad 40% badanych przedsiębiorstw w chwili przeprowadzenia badań nie **poszukiwało pracowników**. Utrzymujący się stan zredukowanego personelu stanowi negatywny aspekt krakowskiej turystyki w okresie pandemii.
18. Największym odsetkiem wśród firm **poszukujących pracowników** odznaczają się firmy gastronomiczne i przedsiębiorstwa hotelarskie. Tylko około co dziesiąte biuro podróży zgłasza potrzebę zatrudnienia nowego personelu. Kwestia ta z kolei zupełnie nie dotyczy firm transportowych, spośród których 100% badanych wskazało, że nie poszukuje dodatkowych pracowników.
19. Nowych **pracowników poszukują** szczególnie młode badane krakowskie podmioty turystyczne, które funkcjonują na rynku od 6 do 10 lat, oraz te, które stawiają swoje pierwsze kroki w branży turystycznej tj. prowadzą działalność nie dłużej niż 5 lat.
20. Wśród firm, które wskazują na potrzebę **zatrudnienia dodatkowych osób** największy odsetek stanowią te, które poszukują dwóch lub trzech pracowników. Jednego pracownika najczęściej poszukują podmioty reprezentujące biura podróży oraz firmy świadczące usługi pilotażu/przewodnictwa. Firmy gastronomiczne najczęściej poszukują dwóch pracowników podobnie jak inne przedsiębiorstwa turystyczne. W branży hotelarskiej odnotowano największe potrzeby dotyczące zatrudnienia: jedna trzecia firm poszukuje od 5 do 10 pracowników, podczas gdy kolejna trzecia część przedsiębiorców potrzebuje ich ponad 10.



21. Wśród reprezentantów biznesu uczestniczących na początku 2021 r. w **Forum Ekonomicznym** niemal 35% przedsiębiorstw założyło **wzrost zatrudnienia** w najbliższych 12 miesiącach, a 18% – spadek (Forum Ekonomiczne, 2021).
22. Ponad połowa badanych krakowskich firm turystycznych przyznaje się do **podniesienia cen** na świadczone usługi. Z jednej strony uwarunkowane to jest zwiększonym popytem i wzrostem zainteresowania turystyką krajową oraz chęcią nadrobienia strat po okresie zamknięcia branży turystycznej. Z drugiej strony związane to jest z faktem ogólnokrajowej inflacji, chociaż można zauważyć, że wzrost cen na usługi turystyczne (o ok. 16%) znacząco przewyższa obecne wskaźniki dewaluacji.
23. Niespełna 1/3 stanowiły firmy, w których ceny pozostały **na tym samym poziomie** co przed pandemią, a tylko w nieco ponad 10% firm **ceny oferowanych usług uległy obniżeniu** (średnio o około 26%).
24. **Zmiany cen** w największym stopniu dotyczyły branży hotelarskiej – ponad 2/3 badanych potwierdziło, że w obliczu pandemii musiało obniżyć ceny oferowanych usług (co jest najwyższym odnotowanym wynikiem w skali wszystkich branż), co dziesiąty wskazał, że ceny pozostały na tym samym poziomie, a 20% obiektów podniosła ceny w górę.
25. **Wzrost cen** w stosunku do czasów sprzed pandemii w największym stopniu dotknął branżę gastronomiczną, gdzie wskazało go blisko 9 na 10 podmiotów.
26. **Zmiana cen** najbardziej dotyczyła podmiotów funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat – w tym gronie odnotowano najwyższy odsetek wzrostów cen (blisko 80%), jak również blisko 5% firm, które zmuszone były te ceny obniżyć. Firmy, wśród których odsetek odpowiedzi wskazujących na brak zmian cen oferowanych usług był najwyższy (50%) to te, które funkcjonują na rynku od 11 do 15 lat oraz 16 do 20 lat.

#### 4.3. Nowe produkty

1. Raport *Accor Northern Europe* (ACCOR, 2022) wskazuje na ogólne zmiany w stylu podróżowania, ukazując **kierunki nowych produktów turystycznych**, które już stają się widoczne i będą dominować w roku 2022. Wymienia się w nim:
  - a. Luksusowe wyjazdy – po dwuletniej przerwie, mieszkańcy kontynentu europejskiego odczuwają „głód” podróżowania, w tym uczestnictwa w luksusowych wycieczkach,
  - b. Natura – produkty turystyczne oparte na kontakcie z naturą stały się ważnym elementem ofert wypoczynkowych poszczególnych usługodawców turystycznych,

- c. Nacisk na doświadczenia – uczestnicy wyjazdów nastawieni są na przeżycia, odczuwają „głód” wiedzy, nowych doświadczeń, dzięki czemu poszerzą swoje horyzonty,
  - d. Dłuższe wycieczki – wyjazdy mogą być dłuższe, przy czym zwraca się uwagę na możliwości połączenia wyjazdów z pracą w ramach tzw. workation,
  - e. Podróżowanie solo – w 2022 r. znaczenie odgrywać będą także produkty turystyczne ukierunkowane na możliwości samodzielnego spędzania czasu,
  - f. Wycieczki do miast – czas izolacji spowodowanej pandemią i kwarantanną spowodował wzrost zainteresowania wyjazdami do miast i chęć korzystania z oferty wielkich metropolii.
2. Wg jednego z **raportów przygotowanych przez Instytut Analiz Rynku Pracy na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości** wynika, że w najbliższej przyszłości rynkową popularność będą zdobywać następujące produkty turystyczne (IARP, 2020):
- usługi luksusowe oraz **turystyka doświadczeń** – wyjazdy zbudowane wokół specjalnego „autentycznego” doświadczenia, ukierunkowane na przeżywanie pewnych emocji, szukanie egzotyki, wyjątkowych „niepowtarzalnych” doświadczeń;
  - **usługi zrównoważone**, przyjazne środowisku i klimatowi – w związku ze wzrostem świadomości konsumenckiej i ogólnoswiatowymi trendami;
  - **usługi dla seniorów** – w związku ze zmianami demograficznymi, ale zakłada się, że sektor turystyczny zyska w tym obszarze również w kontekście leczenia pocovidowego.
3. Swój asortyment o **nowe produkty i/lub formy sprzedaży** w 2021 r. rozszerzyła średnio co czwarta badana krakowska firma turystyczna. Wprowadziło je najwięcej atrakcji turystycznych, co drugie przedsiębiorstwo z grupy tzw. innych branż oraz częściej niż co czwarta placówka gastronomiczna. Na wykorzystanie innowacji produktowych, sprzedażowych zdecydowało się także co szóste biuro podróży oraz 15% przewodników i pilotów. Nowych produktów, nowych form sprzedaży nie wdrożyło żadne badane przedsiębiorstwo transportowe ani hotelarskie.
4. Atrakcje turystyczne zainicjowały nowe, limitowane i sygnowane kolekcje, rozszerzyły ofertę gastronomiczną oraz podjęły się sprzedaży swoich usług przez Internet. Przedstawiciele tzw. innych branż turystycznych wprowadzili konsumpcję w lokalu lub usługi kosmetyczne. Placówki gastronomiczne zdecydowały się na oferowanie ciast

z dowozem w formie cateringu, deserów w słoikach, na dowóz dań zamówionych przez aplikację oraz na wejście w kooperację z pyszne.pl. Biura podróży wprowadziły nowe produkty tematyczne lub podjęły współpracę z kolejnymi touroperatorami w zakresie sprzedaży agencyjnej, przez co poszerzono ofertę dla klientów. Piloci i przewodnicy zaczęli organizować wycieczki dedykowane małym grupom, a także płatne prelekcje podróżnicze lub wycieczki online. Niektórzy zaproponowali nowe tematy lub nowe miejsca uczestnikom turystyki przyjazdowej do Krakowa.

5. Najliczniej **nowe produkty, nowe formy sprzedaży** wprowadzały w 2021 r. krakowskie firmy turystyczne działające na rynku dłużej niż 20 lat oraz te z siedzibą w Krakowie, a najrzadziej – podmioty o stażu rynkowym 11-20 lat oraz posiadające główne biuro w małych miastach.

#### **4.4. Nowe zachowania biznesowe**

1. W przypadku niemal 60% badanych krakowskich przedsiębiorstw nie stwierdzono żadnych działań w okresie zamknięcia działalności turystycznej (poza obsługą klientów). W grupie tych, które podjęły działania niemal co dziesiąta firma wprowadzała **nowe rozwiązania** biznesowe obejmujące: uruchomienie sprzedaży internetowej (e-sklep), dostaw do klienta, szkolenia oraz wprowadzenie sprzedaży wysyłkowej. Wśród podmiotów wprowadzających nowe rozwiązania dominowały przede wszystkim przedsiębiorstwa o krótkim stażu – do 5 lat na rynku.
2. Okres zatrzymania lub redukcji obsługi klientów pozwolił także badanym podmiotom (głównie firmom młodym – do 10 lat działalności) na wykorzystanie tego czasu na **inne działania**, takie jak: prowadzenie warsztatów on-line, działalność poza branżą turystyczną, a także rozwój osobisty (rozpoczęcie studiów) i poświęcenie czasu rodzinie.
3. Wśród badanych krakowskich firm turystycznych zaledwie 23% deklarowało wprowadzenie **nowych technologii** (w całym województwie małopolskim odsetek ten był jeszcze mniejszy, bo wynosił 15%). Były to najczęściej: technologia mobilna, sprzedaż przez Internet, płatności zbliżeniowe, chatboty i systemy automatyzacji płatności. W największym odsetku na innowacje technologiczne zdecydowały się przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej, działające na rynku 6-10 lat, a w najmniejszym – z branży pilotażu i przewodnictwa oraz najdłużej działające na rynku 16-20 lat.

4. Blisko 2/3 respondentów zdecydowało się na podjęcie **dotatkowych działań ochronnych** dla zabezpieczenia swoich klientów (wykraczających poza standardowe procedury jak: dostępność płynu do dezynfekcji, obowiązek noszenia maseczek czy zachowanie dystansu społecznego). Najczęściej zastosowane zostały: dezynfekcja pomieszczeń i wszelkich powierzchni, z którymi dany klient ma styczność, szczepienia całego personelu, informowanie klientów i gości o nowych zasadach bezpieczeństwa, ozonowanie pomieszczeń i wnętrza pojazdów, działania mające na celu ograniczenie ilościowe gości, np. zmniejszenie grup, ograniczenie rezerwacji w związku ze zmniejszonymi limitami miejsc w obiektach hotelarskich, wprowadzenie obsługi zdalnej, oraz uczestnictwo w programach certyfikacyjnych (Certyfikat Bezpieczny Obiekt, Certyfikat Dobrych Praktyk).
5. Połowa badanych firm zadeklarowała tę samą **zdolność eksploatacyjną** w 2021 r. co rok wcześniej. Co szósty przedsiębiorca musiał przeprowadzić reorganizację/restrukturyzację firmy – najwięcej z branży transportowej. Z kolei atrakcje turystyczne zadeklarowały w największym stopniu zamknięcie/zawieszenie działalności w pewnym zakresie, ale i przestawienie się na inną działalność tak w całości jak i w pewnej części (wszystkie rozwiązania po 29%).
6. Stan ogólnej desperacji i wiele negatywnych aspektów pandemicznej rzeczywistości spowodowały, że prawie 16% badanych krakowskich podmiotów turystycznych oceniło swoją kondycję w 2021 r. jako znacząco gorszą do roku poprzedniego (ocena najniższa, tj. -5), aczkolwiek tyle samo ankietowanych uznało, że nie uległa ona zmianie. Średnio co ósmy respondent stwierdził, że sytuacja jego przedsiębiorstwa pogorszyła się o 3 punkty, ale też co ósmy – że poprawiła się o 3 punkty w jedenastostopniowej skali. Najmniej badanych (3%) określiło kondycję swojej firmy w 2021 r. jako znacząco lepszą niż w roku poprzednim.
7. W branży hotelarskiej więcej badanych firm uznało swoją **sytuację w 2021 r.** jako gorszą (60%) niż lepszą (30%) jak w roku poprzednim. Podobnie było w przypadku biur podróży (odpowiednio 58% vs 17%), placówek gastronomicznych (odpowiednio 44% vs 33%) i w gronie pilotów i przewodników (odpowiednio 50% vs 35%). Najwięcej zmian na lepsze w 2021 r. zauważyły atrakcje turystyczne – tylko 14% oceniło swoją obecną sytuację jako gorszą w relacji do pierwszego roku pandemii, czyli 2020. Oceny najwyższe (+5 punktów) występowały rzadko i na dodatek tylko w przypadku obiektów

- noclegowych oraz przewodnictwa/pilotażu. Co więcej, w grupie podmiotów najstarszych nikt nie wskazał, że jego sytuacja polepszyła się o więcej niż 1 punkt.
8. Największy odsetek wskazań na poprawę **sytuacji w 2021 r.** w stosunku do roku poprzedniego odnotowano wśród firm działających na rynku 6-10 lat oraz posiadających swoje siedziby w dużych miastach.
  9. Wg badań przeprowadzonych na początku 2021 r. wśród uczestników **Forum Ekonomicznego**, branża usługowa w przeważającej mierze (blisko 50%) prognozuje utrzymanie **przychodów** swoich firm w ciągu najbliższych 12 miesięcy na niezmiennym poziomie. 1/3 badanych zadeklarowała wzrost przychodów, natomiast co piąty respondent spodziewał się ich spadku (Forum Ekonomiczne, 2021).
  10. Wśród reprezentantów biznesu uczestniczących na początku 2021 r. w **Forum Ekonomicznym** optymizm odnośnie do **kondycji finansowej** firmy oraz możliwości jej rozwoju (przejawiającego się w rosnących przychodach, zwiększonym zatrudnieniu i eksporcie) rośnie tym bardziej, im mniejsza jest firma (Forum Ekonomiczne, 2021).

#### **4.5. Nowe formy sprzedaży**

1. Spośród nowych rozwiązań technologicznych krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. najczęściej (23%) wprowadzały **technologię mobilną** (w największym odsetku z branży gastronomicznej oraz działające na rynku 6-10 lat), co oznacza, że dostrzegają one szanse własnego rozwoju w tym obszarze. Jak podaje portal DataArt (DataArt, 2020) głównymi kanałami wchodzenia w interakcje z klientami w okresie (po)pandemii będą właśnie aplikacje mobilne, a także terminale z interfejsem zbliżeniowym. Tym samym wyniki badań w Krakowie wpisują się w obserwacje rynku technologicznego przedstawione przez portal.
2. Ponad 17% badanych firm deklaruje wzmocnienie **kanalu sprzedażowego bazującego na Internecie**, 9% wprowadzenie **płatności zbliżeniowych, chatbotów i systemu automatyzacji płatności**. W przypadku sprzedaży przez Internet liderami były biura podróży, atrakcje turystyczne i przewodnicy/piloci. Płatności zbliżeniowe wdrożyły z kolei jedynie przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej i biur podróży.
3. Deklarowanie przez 9% badanych firm (spośród tych, które zaimplementowały innowacje technologiczne) **wykorzystania chatbotów** w swojej działalności jest pierwszym krokiem w popularyzacji tego rozwiązania w turystyce, próbując doganiać światowe wskaźniki w tym obszarze szacowane obecnie na poziomie 26% (Statista,

2020) i wpisując się w globalny trend wzrostu tej technologii o ponad 20% do 2027 r. (MID, 2021).

#### 4.6. Zmiany w organizacji pracy

1. Okres pandemii koronawirusa wykreował wśród 48% badanych krakowskich przedsiębiorców turystycznych potrzebę wprowadzenia **nowych rozwiązań w zakresie organizacji pracy**, w tym szczególnie: zmianę zakresu obowiązków zatrudnionych pracowników, zmianę zakresu czynności na poszczególnych stanowiskach, zmianę struktury organizacyjnej oraz zmianę regulaminu wynagradzania i premiowania pracowników. Spośród tych, którzy zdecydowali się na innowacje organizacyjne średnio co trzeci wdrożył zmianę warunków BHP oraz tryb pracy rotacyjnej.
2. We wprowadzaniu **nowych rozwiązań w zakresie organizacji pracy** przodowały obiekty hotelarskie – 70% z nich podjęło takie aktywności. Na drugim miejscu uplasowały się atrakcje turystyczne, a na trzecim *ex aequo* placówki gastronomiczne, firmy transportowe i z tzw. innych branż turystycznych. Najmniej innowacyjne pod względem rozwiązań w zakresie organizacji pracy było, co wydaje się oczywiste, przewodnictwo i pilotaż.
3. W sumie można stwierdzić, że firmy starsze (powyżej 10 lat na rynku) były w 2021 r. bardziej otwarte na **nowe pomysły organizacyjne** niż podmioty młodsze (do 10 lat na rynku), aczkolwiek najczęściej na wprowadzenie takich innowacji zdecydowały się przedsiębiorstwa o stażu 6-10 lat oraz najstarsze (powyżej 20 lat). I jedno, i drugie zastosowały przede wszystkim zmianę zakresu obowiązków pracowników.
4. **Nowe rozwiązania w organizacji pracy** w 2021 r. wprowadzały krakowskie firmy turystyczne mające siedzibę tylko na terenie dużego i bardzo dużego miasta. Zastosowały one przede wszystkim zmianę zakresu obowiązków pracowników.

#### 4.7. Nowe formy promocji

1. W zakresie **nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych)** większość badanych przedsiębiorstw (blisko 70%) wskazała, że nie podjęła żadnych działań mających na celu ich wprowadzenie w dobie pandemii. Wśród firm, które dominowały we wprowadzeniu nowych rozwiązań marketingowych były tzw. inne firmy turystyczne, za nimi atrakcje turystyczne, a na trzecim miejscu uplasowały się biura podróży.



2. Respondenci, którzy zdecydowali się na wprowadzenie **nowych rozwiązań marketingowych** okres pandemii wykorzystali przede wszystkim na: ulepszenie swoich stron internetowych (lepszego zdjęcia w ofercie internetowej), działania w zakresie mediów społecznościowych (własny profil w mediach społecznościowych np. na Facebooku), działania w zakresie płatnej reklamy w mediach społecznościowych, założenie własnej strony internetowej oraz rozszerzenie swoich działań marketingowych o krótkie formy video w mediach społecznościowych.
3. Okres pandemii skłonił wiele firm turystycznych do wprowadzenia swojej oferty całkowicie od nowa lub w rozbudowanej formule w przestrzeń internetową. Wzmocnienie internetowego kanału sprzedażowego (deklarowane przez 20% badanych firm) będzie skutkowało modyfikacją **działań promocyjnych w sieci**. Chodzi zarówno o promocję opartą o własną stronę internetową, ale także o tak popularne współcześnie media społecznościowe. Takie intensywne działania promocyjne będą niezbędne wśród wszystkich firm turystycznych.

#### **4.8. Pozostałe wnioski z badań krakowskiej branży turystycznej**

1. Wprawdzie 88% krakowskich przedsiębiorstw turystycznych skorzystało z **pomocy zewnętrznej**, to mocno akcentowane jest niezadowolenie, a niekiedy i frustracja z powodu braku dostatecznej pomocy ze strony państwa.
2. Największą frakcją stanowiła pomoc w postaci dotacji dla mikro i małych przedsiębiorstw (60%). Drugą popularną **formą wsparcia** były zwolnienia z obowiązku opłacenia składek ZUS (57% wskazań). Spośród 25 wyspecyfikowanych przez respondentów innych rozwiązań dominowały te związane z Tarczą Finansową Polskiego Funduszu Rozwoju 1.0/2.0.
3. Tylko 35% badanych firm dostrzega **pozytywne aspekty pandemii** w 2021 r. Najczęściej wskazywano:
  - rozwój e-commerce i obsługi on-line,
  - reorganizację funkcjonowania firmy w celu oszczędności kosztów jak również bardziej efektywnego sposobu zarządzania firmą,
  - poszerzenie oferty usługowej o nowe produkty/usługi,
  - większą ilość czasu wolnego, który można przeznaczyć dla rodziny lub na realizację własnych pasji i zainteresowań,
  - zacieśnienie relacji wśród pracowników,



- zniknięcie części konkurencji z rynku.
4. Ankietowani krakowscy przedsiębiorcy turystyczni częściej dostrzegali jednak **negatywne skutki pandemii** w 2021 r., przede wszystkim w:
- braku klientów turystów lub spadku ich liczby,
  - braku dochodów, sprzedaży, obrotów,
  - niepewności co do warunków działania i przyszłości firmy i branży,
  - rosnącym zadłużeniu, prowadzącym do zamykania działalności,
  - konieczności redukcji zatrudnienia i wynagrodzeń,
  - problemach z płynnością finansową,
  - zmniejszeniu lub całkowitym braku inwestycji,
  - wzroście cen.
5. Wśród **innych uwag i komentarzy** dotyczących funkcjonowania krakowskich firm turystycznych w okresie pandemii w 2021 r. respondenci wskazali:
- brak dostatecznej (nawet jakiegokolwiek) pomocy ze strony państwa,
  - brak obniżenia opłat za prowadzenie działalności gastronomicznej czy pomocy dla przewoźników na liniach,
  - ciągłe zmiany zasad, procedur przyjmowania gości, niepewność gości co do daty otwarcia/zamknięcia obiektów hotelarskich,
  - brak zdecydowanych działań rządowych w kierunku zaszczepienia populacji,
  - brak wprowadzenia obowiązkowych masek od samego początku pandemii,
  - konieczność przebranżowienia,
  - ograniczanie finansowania przez banki i firmy leasingowe.

#### **4.9. REKOMENDACJE**

Rok 2022 i kolejne najbliższe lata będzie czasem dalszej adaptacji do realiów, jakie niesie pandemia oraz pojawiające się trendy w turystyce. Będzie to czas, kiedy zarówno firmy jak i całe otoczenie gospodarcze branży turystycznej będzie się dostosowywać do zmieniających się realiów, zdobywać doświadczenie i wyciągać wnioski od turystów podróżujących w warunkach pandemii COVID-19. Przyszłość podróży wypoczynkowych i biznesowych, przyszłość pracy, kryzys klimatyczny, wsparcie lokalnych gospodarek i społeczeństw turystycznych oraz pojawienie się nowych technologii są jednymi z głównych kwestii, którymi należy się zająć w najbliższym czasie. Są to zagadnienia, które gwałtownie zyskały na znaczeniu w ostatnich latach i dlatego powinny stać się częścią strategii regionów

i miejsc recepcji turystycznej, w tym Krakowa, na drodze odbudowy ich potencjału turystycznego. Jako rekomendacje proponujemy:

1. Działania wspierające odnowę branży turystycznej w Krakowie powinny uwzględniać dominującą liczbę mikro i małych przedsiębiorstw, których potrzeby w wielu obszarach mogą się różnić od potrzeb średnich i dużych firm. W projektowanych programach wsparcia rozwoju turystyki postpandemicznej należy wziąć pod uwagę, że ich adresatami są głównie mikro i małe firmy. Przedsiębiorstwa takie nie posiadają tak dużych zasobów finansowych, kadrowych, kompetencyjnych, ale także czasowych, jakimi mogą dysponować średnie lub duże firmy, aby ubiegać się o pomoc, spełniać stawiane wymogi do starania się o wsparcie lub celowo rezygnować ze wsparcia z powodu braku odpowiedniej wiedzy o oferowanych programach wsparcia. Małe firmy turystyczne potrzebują wsparcia ze strony instytucji publicznych oraz IOB (Instytucji Otoczenia Biznesu) w ubieganiu się o pomoc w pozyskaniu środków na rozwój.
2. Oferta podmiotów podaży rynku turystycznego winna podążać za rewolucją przemysłową 4.0. Cyfryzacja – czyli rozpowszechnianie i popularyzowanie techniki cyfrowej wpływa na nowe formy sprzedaży. Mowa tu o platformach np.: Booking.com czy Airbnb.com. Internet jest także jednym z najważniejszych kanałów promocji dostępnych dla wszystkich branży sektora. Innym aspektem cyfryzacji jest konieczność dostępu do szerokopasmowego Internetu, co wymaga od przedsiębiorców nakładów inwestycyjnych. Należy jednak wspierać w sektorze turystycznym innowacje bazujące na nowych technologiach (WTCTF, 2020).
3. Popularność Internetu i powszechna jego dostępność wymusza na usługodawcach z branży turystyki – także w Krakowie – dbałość o podnoszenie jakości świadczonych usług. Internet daje bowiem konsumentom możliwość kształtowania wizerunku i opinii na temat przedsiębiorstw oferujących usługi turystyczne, m.in. dzięki portalom oferującym rankingi usług hotelarskich czy gastronomicznych, jak np. Tripadvisor, Wakacje.pl, Eataway, Freewalkingtours, Google.
4. Biorąc pod uwagę stosunkowo niewielki odsetek firm, które okres lockdownu wykorzystwały na wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych, rekomenduje się uruchomienie programów szkoleniowych skierowanych do przedsiębiorców z zakresu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i ich przydatności dla branży turystycznej. Warto przy tym nadmienić, że spośród tych badanych firm, które wykorzystwały okres pandemii na zaimplementowanie nowych rozwiązań, dominowały te,

skierowane na poprawę jakości stron internetowych. Pokazuje to, że z jednej strony branża nadrabia zaległości w zakresie prowadzonych działań marketingowych, ale bazując na powszechnie znanych rozwiązaniach, a z drugiej – że przedsiębiorcy nie dostrzegają lub nie mają świadomości potencjału innych, nowocześniejszych rozwiązań marketingowych.

5. Wobec konsekwencji pandemii COVID-19, a obecnie rosnącej inflacji oczekuje się wsparcia programami rządowymi krakowskich firm, choć nie idzie to w parze z przeciwdziałaniem inflacji. Przedsiębiorstwa turystyczne liczą na wsparcie w postaci tarcz antykryzysowych w nowych odsłonach (pewnego rodzaju przejawem tych działań jest tarcza antyinflacyjna).
6. W obliczu uzyskanych wyników rekomenduje się czynne włączenie instytucji rządowych i samorządowych w poszukiwanie i pozyskiwanie dla krakowskich firm odpowiednio wykwalifikowanej i specjalistycznej kadry pracowników. W obliczu ustąpienia pandemii i procesu powolnego wychodzenia z jej skutków podmioty branży turystycznej zgłaszają potrzebę dodatkowego zatrudnienia. Czynne włączenie instytucji rządowych czy samorządowych w ten proces poszukiwania i rekrutacji pozwoliłoby firmom przyspieszyć proces powrotu do skali działalności z okresu przedpandemicznego.
7. Rekomenduje się powołanie forum współpracy różnych interesariuszy na rzecz przeciwdziałania skutkom pandemii w krakowskiej turystyce. Może ono być zbudowane wokół samorządu gospodarczego, administracji turystycznej lub innej organizacji. Rolą tej jednostki powinno być: wsłuchiwanie się w opinie regionalnego biznesu turystycznego, monitorowanie prac i aktywności różnych instytucji urzędowych istotnych z punktu widzenia sfery turystyki, mobilizowanie zasobów lokalnych pozostających w dyspozycji różnych instytucji w celu wspierania przedsiębiorców i pracowników oraz jednoczenie szeroko rozumianego sektora turystycznego wokół rozwiązywania wspólnych problemów (WTCF, 2020).
8. Zaleca się także stałe lub chociaż okresowe badania (przeprowadzane z określoną regularnością) mające na celu monitoring cen w poszczególnych branżach turystycznych. Takie analizy przeprowadzane przez instytucje, które nie zbierają tych informacji w celach uzyskania przewagi konkurencyjnej, a gromadziłyby je na poziomie branż, dałyby jasny obraz trendów występujących w turystyce. Jednocześnie pozwoliłyby zidentyfikować te rodzaje działalności turystycznej, które potrzebują szczególnego wsparcia i uruchomienia programów przez instytucje rządowe i samorządowe.

Wykorzystując swoją pozycję jako instytucji wspierającej oraz sieć relacji zbudowaną z różnymi krakowskimi podmiotami gospodarczymi, zapewniłyby one realne wsparcie i pomoc w przypadku występowania sytuacji kryzysowych.

9. W literaturze światowej (Sigala, 2020; Persson-Fischer i Liu, 2021; Sharma i in., 2021) w odniesieniu do covidowych warunków wyraźnie artykułowany jest pogląd o potencjalnej szansie na możliwe zwrócenie turystyki w korzystniejszym (bardziej pożądanym) kierunku. Wzywa się do zmian w globalnej polityce turystycznej w celu uzyskania jej większej spójności z celami zrównoważonego rozwoju. Sugeruje się konieczność zrewidowania istniejącej powszechnie polityki masowej turystyki i określenia nowych ścieżek rozwoju (Gössling, Scott i Hall, 2020), aby oddziaływała ona na zrównoważony rozwój ekologiczny i społeczny (Higgins-Desbiolles, 2020).
10. We Włoszech od 2014 r. w sektorze turystycznym wprowadzono szereg usprawnień (IARP, 2020). Jednym z nich, choć jeszcze nie zaadaptowanym, ale mogącym stanowić rekomendację dla rynku krakowskiego, jest ustalenie nowej klasyfikacji hoteli ze względu na kryteria dostępności oraz zrównoważonego rozwoju. Mając na uwadze, że to przedsięwzięcie nie wpisuje się w powszechnie przyjęte klasyfikacje, może stanowiłyby kryterium wyboru miejsca noclegowego dla turystów coraz bardziej zorientowanych na rozwój zrównoważony.
11. Innym proponowanym usprawnieniem na rynku włoskim, na które można zwrócić uwagę, jest zapewnienie powszechnego dostępu do Internetu szerokopasmowego oraz WiFi w miejscach odwiedzanych przez turystów (IARP, 2020), co należałoby potraktować jako rekomendację na rynku krakowskim.
12. W odpowiedzi na kryzys w turystyce związany z COVID-19 występuje istotna potrzeba wykorzystania mediów społecznościowych (Pasquinelli i in., 2021).
13. Kolejną rekomendacją na przyszłość w obliczu wystąpienia np. kolejnych edycji pandemii jest szybkie reagowanie poprzez wprowadzanie certyfikatów potwierdzających świadczenie usług na określonym poziomie przez podmioty turystyczne. Obserwacje pandemii COVID-19 i wnioski płynące z przeprowadzanych analiz pokazały, że podmioty turystyczne chętnie przystępują do takich programów certyfikacji. Programy te opierając się na spełnionych regułach bezpieczeństwa przez podmioty turystyczne w sposób obiektywny stanowią dodatkowy przekaz dla turystów potwierdzający dbanie o ich bezpieczeństwo, co jak pokazują obecne trendy zachowań, jest kluczowym aspektem współczesnego podróżowania.

14. Inicjatywą wartą rozważenia na przyszłość jest także stała komunikacja instytucji rządowych i samorządowych jako podmiotów wspierających funkcjonowanie branży z przedsiębiorcami w zakresie innych możliwości wykorzystania czasu przymusowego zamknięcia branży. Kończąca się pandemia COVID-19 pokazała, że branża starała się wykorzystać ten czas na różnorakie sposoby. W oparciu o zebrane informacje, można by opracować np. swoisty kodeks dobrych praktyk na przyszłość, stale rozbudowany i aktualizowany tak, aby stanowił on inspirację dla pozostałych przedsiębiorców. Działania te winny być jednocześnie skorelowane z uruchomieniem np. wspomnianych wcześniej programów szkoleniowych w zakresie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, tak aby ten czas przestoju wykorzystać na podniesienie swoich kompetencji. Przyczyniłoby się to do wymiany wiedzy i doświadczeń, a co więcej stworzyłoby przestrzeń do pozytywnego myślenia i wykorzystania istniejących warunków funkcjonowania w sposób najbardziej korzystny.
15. Należy wspierać kierunki turystyczne na wyższych uczelniach w kontekście ujawniającego się i potęgującego zapotrzebowania na pracowników i menadżerów w zakresie szeroko rozumianej turystyki (od hotelarstwa, gastronomii, nowych technologii w turystyce, po zarządzanie wielkimi wydarzeniami).

## BIBLIOGRAFIA

- ACCOR (2022), *Accor Northern Europe Travel Trends Report*. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: <https://press.accor.com/continental-europe/accornortherneuropetraveltrendsreport/?lang=en>
- Bankier.pl. (2021). *Travelist: w 2022 r. Polacy będą podróżować głównie po kraju*. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Travelist-w-2022-r-Polacy-beda-podrozowac-glownie-po-kraju-8251246.html>
- BDL (2022). Dane wg stanu na 2022.06.23. Pobrane 24.06.2022 z lokalizacji: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/metadane>
- Borkowski, K., Grabiński, T., Seweryn, R. i Mazanek, L. (2021). *Ruch turystyczny w Krakowie w 2020 roku*, nr 3/2022. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna.
- Borkowski, K., Grabiński, T., Seweryn, R. i Mazanek, L. (2022). *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku*, nr 2/2022. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna.
- DataArt (2020). *Trendy w turystyce po COVID-19*. Pobrane 12.01.2022 z lokalizacji: <https://www.dataart.com.pl/news/trendy-w-turystyce-po-covid-19>
- Dyson, M. (2021). (2021). *GBTA: Business travel spend to recover by 2024*. Pobrane 20.04.2022 z lokalizacji: <https://www.businesstravelnewseurope.com/Travel-Procurement/GBTA-Business-travel-spend-to-recover-by-2024#:~:text=While%20the%20recovery%20of%20business,the%20Global%20Business%20Travel%20Association>
- ETC (2022). *European Tourism: Trends & Prospects; Quarterly report (Q4/2021)*, Brussels: European Travel Commission. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: [https://etc-corporate.org/uploads/2022/02/Quarterly-Report-Q4-2021\\_Public-1.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2022/02/Quarterly-Report-Q4-2021_Public-1.pdf)
- Forum Ekonomiczne (2021). *Wskaźnik Aktywności Gospodarczej (WAG)*. Pobrane 24.01.2022 z lokalizacji: <https://www.forum-ekonomiczne.pl/wskaznik-aktywnosci-gospodarczej-wag/>
- Goel, S. (2021). *4 charts show what the travel industry looks like 2 years into the COVID pandemic*. Pobrane 20.04.2022 z lokalizacji: <https://www.cnn.com/2021/12/15/4-charts-show-what-the-travel-industry-looks-like-2-years-into-covid.html>
- Gössling, S., Scott, D. i Hall, C.M. (2020). *Pandemics, tourism, and global change: A rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 29, 1-20.
- GUS (2021). *Turystyka w 2020 r.* Warszawa, Rzeszów: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). *The “war over tourism”: Challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 551-569.



- IARP (2020). *Identyfikacja instrumentów wsparcia dla rozwoju sektora turystyki*. Warszawa: PARP. Pobrane 5.01.2022 z lokalizacji: [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport\\_sektor-turystyka\\_13\\_05\\_2020.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_sektor-turystyka_13_05_2020.pdf)
- McCartney, G., Pinto, J. i Liu, M. (2021). City resilience and recovery from COVID-19: The case of Macao. *Cities*, 112, 103130.
- MID (2021). *Global AI Based Chatbots Market Research Report 2021, Market Intelligence Data*. Pobrane 5.01.2022 z lokalizacji: <https://www.marketintelligencedata.com/reports/526364/global-ai-based-chatbots-market-research-report-2021>
- Niemczyk, A. i Zamora, P. (2021). Interwencjonizm państwowy na rynku usług turystycznych w warunkach pandemii COVID-19. *RWER (Ekonomia – Wrocław Economic Review)*, 27(3), 21-34.
- OECD (2020). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. Pobrane 28.12.2021 z lokalizacji: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e>
- Olejniczak, K. (2021). *Polska turystyka nie odbuduje się bez zagranicznych gości*. Pobrane 26.05.2022 z lokalizacji: <https://www.portalsamorzadowy.pl/wydarzenia-lokalne/polska-turystyka-nie-odbuduje-sie-bez-zagranicznych-gosci.317566.html>
- Panasiuk, A. (2020). Przyczynek do badań nad wpływem pandemii na stan gospodarki turystycznej. W: Nessel, K. (red.), *Turystyka w naukach społecznych*, t. III: *Ekonomia i finanse* (s. 55-70). Kraków: UJ.
- Pasquinelli, C., Trunfio, M., Bellini, N. i Rossi, S. (2021). Sustainability in overtouristified cities? A social media insight into Italian branding responses to COVID-19 crisis. *Sustainability*, 13(4), 1848.
- Persson-Fischer, U. i Liu, S. (2021). the impact of a global crisis on areas and topics of tourism research. *Sustainability*, 13, 906.
- Rogoziński, P. (2021). *Ekspert: turystyka będzie już zupełnie inna – wywiad z J. Kowalczykiem*. Pobrane 28.05.2021 z lokalizacji: <https://wiadomosci.onet.pl/kielce/koronawirus-co-dalej-z-branza-turystyczna-ekspert-nie-ma-watpliwosci/f99ny29>
- Sharma, G.D., Thomas, A., Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
- Statista (2020). *Use of chatbots among travel and hospitality companies worldwide 2020*, Published by Statista Research Department. Pobrane 18.01.2022 z lokalizacji:



- <https://www.statista.com/statistics/1231768/travel-hospitality-companies-using-chatbots-worldwide>
- Tourism Economics (2020). *City tourism outlook and ranking: Coronavirus impacts and recovery*. Pobrane 28.12.2021 z lokalizacji: <https://resources.oxfordeconomics.com/hubfs/City-Tourism-Outlook-and-Ranking.pdf>
- ULC (2022). *Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego*. Urząd Lotnictwa Cywilnego. Pobrane 28.03.2022 z lokalizacji: <https://www.ulc.gov.pl/pl/statystyki-analizy>
- UNWTO (2011). *Tourism Towards 2030 Global Overview*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2020). *2020: Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*. Pobrane 28.12.2021 z lokalizacji: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- UNWTO (b.r.). *Guiding tourism's recovery*. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>
- Wolska, A. (2021). *Koronawirus zabral 62 mln miejsc pracy w turystyce*. Pobrane 29.05.2021 z lokalizacji: <https://www.euractiv.pl/section/gospodarka/news/koronawirus-zabral-62-mln-miejsc-pracy-w-turystyce>
- WTCTF (2020). *Report on recovery and development of world tourism amid COVID-19*. Pobrane 20.02.2022 z lokalizacji: <https://en.wtcf.org.cn/News/WTCTFNews/wzNews/2020090519583.html>
- WTTC & Trip.com Group (2021). *Trending in Travel; Emerging consumer trends in Travel & Tourism in 2021 and beyond*. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Trending In Travel-Emerging Consumer Trends-231121.pdf?ver=2021-11-23-101035-507>
- WTTC (2021). *WTTC research reveals global Travel & Tourism sector suffered a loss of almost US\$4.5 trillion in 2020 due to the impact of COVID-19*. Pobrane 26.02.2022 z lokalizacji: <https://wttc.org/News-Article/Global-TandT-sector-suffered-a-loss-of-almost-US4-trillion-in-2020>
- Zelek, A. (2021). COVID – czarny łabędź koniunktury w perspektywie najbliższych 2 lat (rozważania słuchaczy Programu MBA). *Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK*, 1(59), 7-18.
- Zygmunt, J. (2022). *Turystyka w 2022 roku. Ekologiczna, zrównoważona i krajowa*. Pobrane 28.03.2022 z lokalizacji: <https://geekweek.interia.pl/raporty/raport-nowy-rok-nowy-swiat/artykuly/news-turystyka-w-2022-roku-ekologiczna-zrownowazona-i-krajowa.nId.5737442>

## SPIS TABEL

Tabela 1.	Liczba obiektów i miejsc noclegowych w Polsce, Małopolsce i Krakowie w lipcu w latach 2019-2021 .....	8
Tabela 2.	Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w Polsce, Małopolsce i Krakowie w latach 2019-2021 .....	9
Tabela 3.	Liczba muzeów oraz galerii i salonów sztuki w Polsce, Małopolsce i Krakowie w latach 2019-2020.....	10
Tabela 4.	Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (przed pandemią) (w %) .....	16
Tabela 5.	Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (z podziałem na branże) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %) ....	16
Tabela 6.	Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %) .....	17
Tabela 7.	Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych (wg miejsca ich siedziby głównej) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %).....	17
Tabela 8.	Skala spadku liczby klientów w badanych krakowskich podmiotach turystycznych w 2021 r. (w %) .....	18
Tabela 9.	Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %) .....	19
Tabela 10.	Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %) ....	19
Tabela 11.	Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	20
Tabela 12.	Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %) .....	20
Tabela 13.	Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych (z podziałem na branże) co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %) ..	21
Tabela 14.	Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %) .....	21
Tabela 15.	Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) według rodzaju (stan na 31.12.2019 r.).....	23
Tabela 16.	Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) według wielkości (stan na 31.12.2019 r.) .....	23
Tabela 17.	Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie (z podziałem na czas działania na rynku) według wielkości (stan na 31.12.2019 r.).....	24
Tabela 18.	Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w Krakowie (z podziałem na branże) w 2021 r. względem 2019 r. (w %) ..	26
Tabela 19.	Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w Krakowie (z podziałem na czas działania firmy) w 2021 r. względem 2019 r. (w %) .....	26
Tabela 20.	Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne w podziale na branże (w %) .....	34

Tabela 21. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne w podziale na czas działania firmy (w %).....	35
Tabela 22. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w podziale na branże w 2021 r. (w %).....	38
Tabela 23. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w podziale na czas działania firmy w 2021 r. (w %) .....	39
Tabela 24. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %) ....	42
Tabela 25. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	43
Tabela 26. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone w 2021 r. przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji siedziby głównej (w %).....	44
Tabela 27. Nowe rozwiązania marketingowe zaimplementowane przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %) .....	47
Tabela 28. Działania podejmowane przez badane krakowskie firmy turystyczne w celu przekonania klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej (w %) .....	55
Tabela 29. Formy pomocy/wsparcia, z których skorzystały badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %).....	57
Tabela 30. Liczba odpowiedzi dotyczących pozytywnych aspektów pandemii zaobserwowanych przez respondentów w działalności firmy w 2021 r.....	59
Tabela 31. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (z podziałem na branże) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %) .....	64
Tabela 32. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %).....	65
Tabela 33. Subiektywna ocena kondycji badanych krakowskich firm turystycznych (w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej) w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %) .....	66
Tabela 34. Trendy w podróżach turystycznych 2022 .....	68

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Udział turystyki w światowym PKB i zatrudnienie w turystyce na świecie w 2019 i 2020 r. ....	5
Rysunek 2. Liczba pasażerów i operacji pasażerskich w MPL Kraków-Balice .....	11
Rysunek 3. Dynamika zmian liczby pasażerów i pasażerskich operacji lotniczych w MPL Kraków-Balice .....	11
Rysunek 4. Rodzaj działalności reprezentowany przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	13
Rysunek 5. Struktura badanej zbiorowości pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym.....	14
Rysunek 6. Struktura badanej zbiorowości ze względu na położenie siedziby głównej .....	14
Rysunek 7. Miejsce prowadzenia działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	15
Rysunek 8. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie według wielkości (stan na 31.12.2019 r.) .....	22
Rysunek 9. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. względem 2019 r. (w %).....	25
Rysunek 10. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych (w %) .....	27
Rysunek 11. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych z podziałem na branże (w %).....	28
Rysunek 12. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	29
Rysunek 13. Liczba poszukiwanych pracowników przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	29
Rysunek 14. Liczba pracowników poszukiwanych przez badane krakowskie firmy turystyczne wg branż (w %).....	30
Rysunek 15. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. w stosunku do cen w roku 2019 r. (sprzed pandemii) (w %) .....	31
Rysunek 16. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (z podziałem na branże) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w%).....	32
Rysunek 17. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w zależności od czasu ich działania na rynku) w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (w %) .....	32
Rysunek 18. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	33
Rysunek 19. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w 2021 r. (w %) .....	36
Rysunek 20. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %) .....	37
Rysunek 21. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań w organizacji pracy w 2021 r. (w %).....	39

Rysunek 22. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %) .....	40
Rysunek 23. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %). .....	41
Rysunek 24. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	42
Rysunek 25. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań w organizacji pracy przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %) .....	44
Rysunek 26. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w 2021 r. (w %) ...	45
Rysunek 27. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %) .....	46
Rysunek 28. Wprowadzenie w 2021 r. nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	47
Rysunek 29. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych produktów, nowych form sprzedaży w 2021 r. (w %) .....	49
Rysunek 30. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %) .....	50
Rysunek 31. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	50
Rysunek 32. Wprowadzenie w 2021 r. nowych produktów, nowych form sprzedaży przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %) .....	51
Rysunek 33. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %) .....	52
Rysunek 34. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne z podziałem na branże (w %) .....	52
Rysunek 35. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od czasu ich działania na rynku (w %) .....	53
Rysunek 36. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w zależności od lokalizacji ich siedziby głównej (w %) .....	54
Rysunek 37. Podjęcie dodatkowych działań w celu zapobiegania rozprzestrzenianiu się wirusa SARS-CoV-2 i przekonaniu klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %) .....	55
Rysunek 38. Dostrzeżenie przez badane krakowskie firmy turystyczne pozytywnych aspektów pandemii (w %) .....	58
Rysunek 39. Chmura słów wszystkich wypowiedzi respondentów dotyczących negatywnych aspektów pandemii .....	60

Rysunek 40. Chmura słów dotyczących negatywnych aspektów pandemii z podziałem na kolejność wypowiedzi respondentów.....	61
Rysunek 41. Subiektywna ocena kondycji firmy turystycznej w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %) .....	63
Rysunek 42. Niedostępność usług turystycznych wg badanych odwiedzających Kraków w 2021 r. (w %) .....	67