



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

AUTORZY

**Renata Seweryn** *kierownik projektu*

**Agata Niemczyk**

**Krzysztof Borodako**

**Michał Rudnicki**

Koordynator MOT:

**mgr Aleksandra Gorczyca**

**RUCH TURYSTYCZNY W KRAKOWIE**  
**Numer 3/2022**

ISSN 2299-2863 Druk

ISSN 2299-2871 Online

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 .....	4
METODYKA BADAŃ.....	7
1. Zmiana liczby klientów w badanych firmach .....	11
2. Zaprzestanie i/lub zawieszenie działalności przez badane firmy .....	12
3. Pandemia a działalność inwestycyjna badanych firm .....	13
4. Struktura badanych firm według rodzaju w okresie przed pandemią (w 2019 r.) .....	13
5. Zmiany zatrudnienia w badanych firmach w 2021 r. względem 2019 r. ....	14
6. Potrzeby badanych firm w zakresie zatrudnienia dodatkowego personelu .....	15
7. Zmiana cen oferowanych usług przez badane firmy (zmiana w 2021 r. w stosunku do roku 2019, tj. stanu przed pandemią) .....	17
8. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej .....	18
9. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane firmy .....	20
10. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane firmy .....	22
11. Wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w działalności badanych firm.....	23
12. Nowe produkty, nowe formy sprzedaży wprowadzone przez badane firmy .....	26
13. Wykluczenia niektórych usług (produktów) oferowanych przez badane firmy wywołane wprowadzonymi wytycznymi sanitarnymi .....	27
14. Działania podjęte przez badane firmy w celu przekonania klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej.....	28
15. Formy wsparcia wykorzystane przez badane firmy .....	30
16. Pozytywne aspekty pandemii w opinii badanych firm .....	31
17. Negatywne aspekty pandemii w opinii badanych firm .....	33
18. Subiektywne opinie badanych firm odnośnie do ich funkcjonowania w okresie pandemii .	35
19. Ocena kondycji firmy w 2021 r. w porównaniu z rokiem 2020 .....	36
20. Usługi turystyczne niedostępne dla odwiedzających Kraków .....	37
WNIOSKI I REKOMENDACJE .....	39
BIBLIOGRAFIA.....	42
SPIS TABEL .....	43
SPIS RYSUNKÓW .....	44

## 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 czarnego łabędzia cyklu koniunkturalnego (Zelek, 2021), wywołała recesję, w tym także na rynku turystycznym. 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, 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%. 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 roku do Polski przybyło 51,1 mln nierezydentów 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 roku o 17,4% w stosunku do roku poprzedniego (GUS, 2020).

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 roku 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 roku. 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 (European Travel Commission; February 2022) ukazują, że procedury związane 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 roku. 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.



## 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 styczeń – 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,

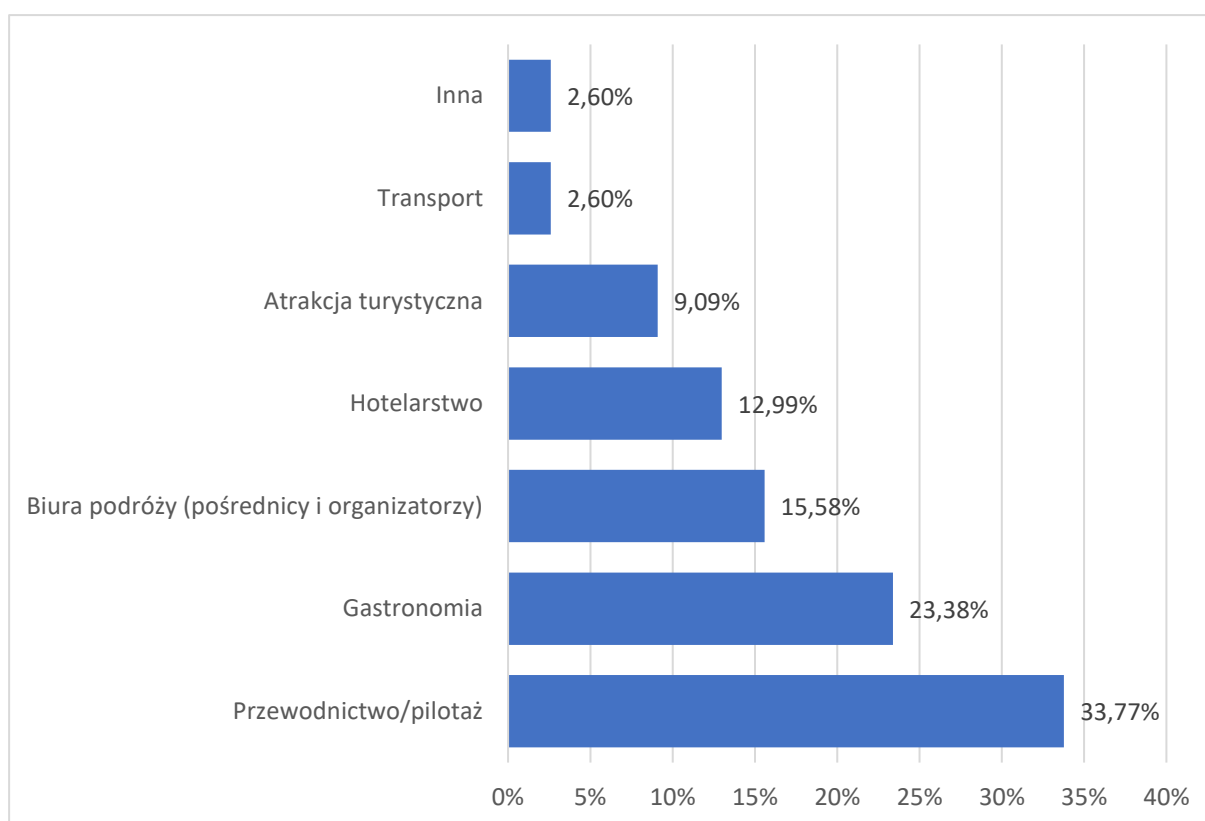
$d$  to wyrażony w procentach rząd precyzji oszacowań wskaźników wyznaczonych na podstawie danych z próby,

$u_\alpha$  to dystrybuenta 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 2).

**Rysunek 2. Rodzaj działalności reprezentowany przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**

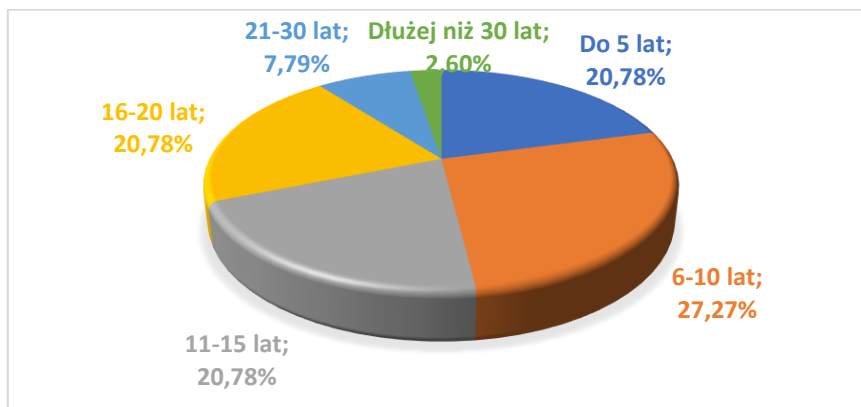


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozkład badanych firm pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym był w miarę równomierny (Rysunek 3). 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. Około 8% badanych wskazało, że obsługuje turystów od 21 do 30 lat. Najmniejszy odsetek w analizowanej grupie (niecałe 3%) stanowiły przedsiębiorstwa najstarsze – założone wcześniej niż w 1991 r.



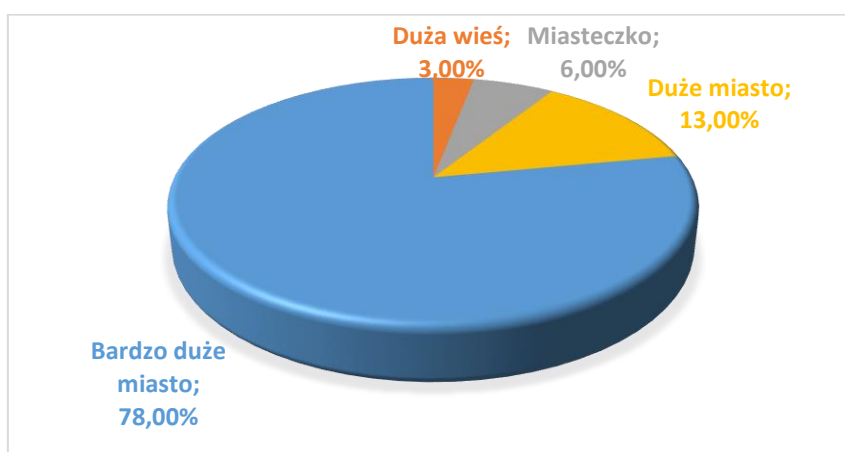
**Rysunek 3. Struktura badanej zbiorowości pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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 4). 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%.

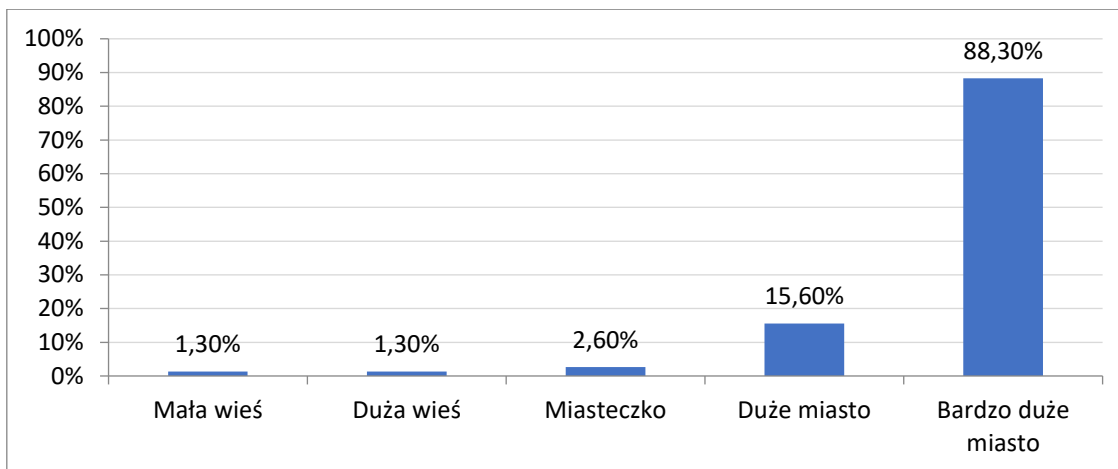
**Rysunek 4. Struktura badanej zbiorowości ze względu na położenie siedziby głównej**



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 5).

**Rysunek 5. Miejsce prowadzenia działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej grupie najwięcej 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.

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.

## 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, 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 1).

**Tabela 1. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (przed pandemią) (w %)**

<b>Liczba klientów krakowskich firm w 2021 r. w stosunku do roku 2019</b>	<b>% respondentów</b>
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.

Spadki, o których mowa przyjmowały różne rozmiary (szczegóły Tabela 2).

**Tabela 2. Skala spadku liczby klientów w badanych podmiotach w 2021 r. (w %)**

<b>Zakres procentowego spadku</b>	<b>% respondentów</b>
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%.

## 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 3). Zamknięcie/zawieszenie działalności ujawniło 20,77% firm. Było to w zakresie: usług pilotażu i przewodnictwa, zawieszenia usług gastronomicznych lub ich wyraźnego ograniczenia. Przystawienie się na inną działalność zadeklarowało 14,28% respondentów, którzy w związku z pandemią zaprzestali/zawiesili część/całość działalności w 2021 r. W części przekwalifikowania odnosiły się do usług przewodnickich, szkoleń, ale i usług cateringowych oferowanych hotelom/szkołom, usług tłumaczeń.

**Tabela 3. 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 działalność w pewnym zakresie	20,77
Przystawienie się na inną działalność w pewnej części	9,09
Przystawienie się na inną działalność w całości	5,19
Reorganizacja/restrukturyzacja firmy	15,58
Nie dotyczy	5,19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad 5% respondentów przystawiało 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).

### 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 4). Tylko niespełna 4% firm zrealizowało zaplanowane inwestycje.

**Tabela 4. 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

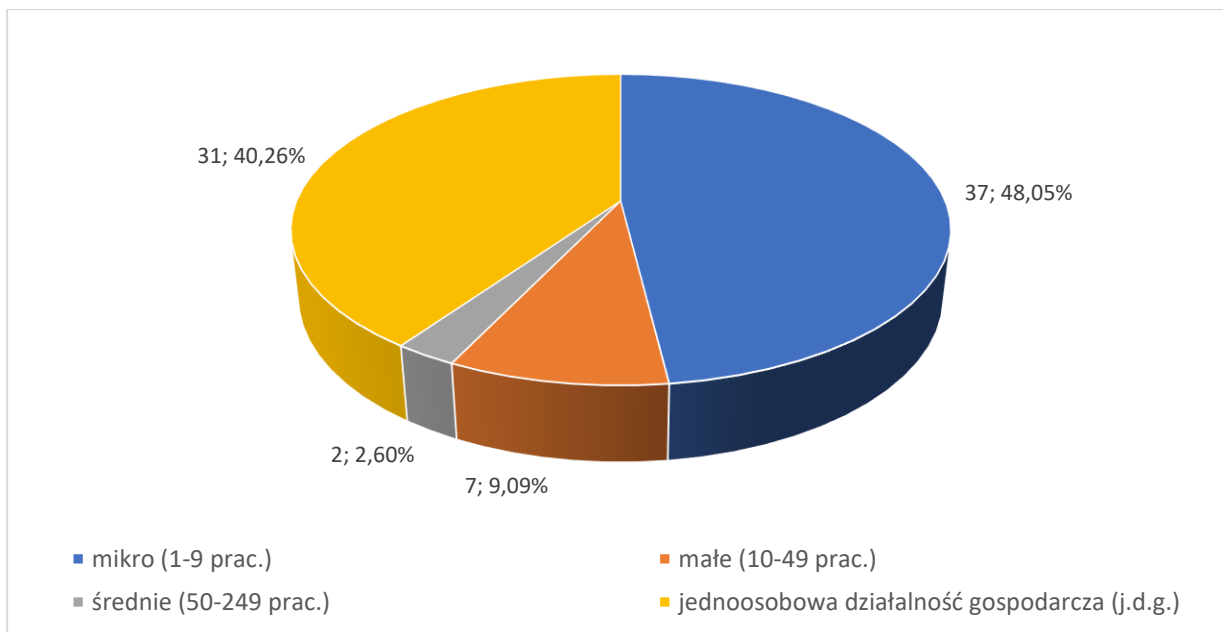
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 4. Struktura badanych firm według rodzaju 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 6).

**Rysunek 6. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie według rodzaju prowadzonej działalności (stan na 31.12.2019 r.)**



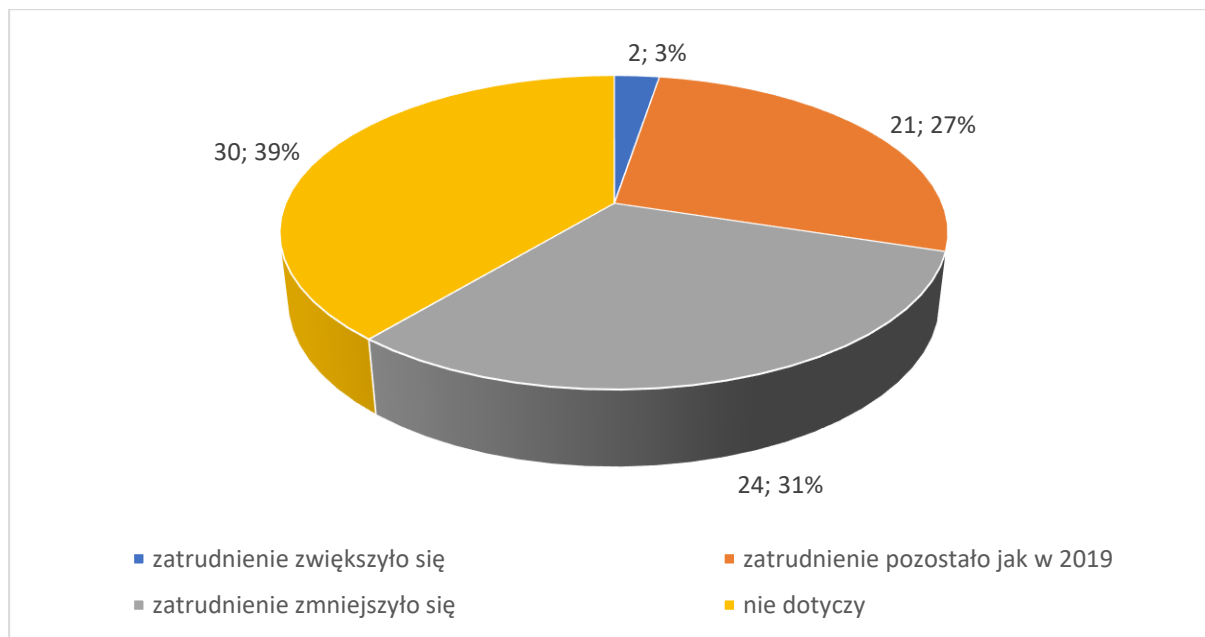
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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.

## 5. Zmiany zatrudnienia w badanych firmach w 2021 r. względem 2019 r.

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 w porównaniu do 2019 r. (Rysunek 7).

**Rysunek 7. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. względem 2019 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

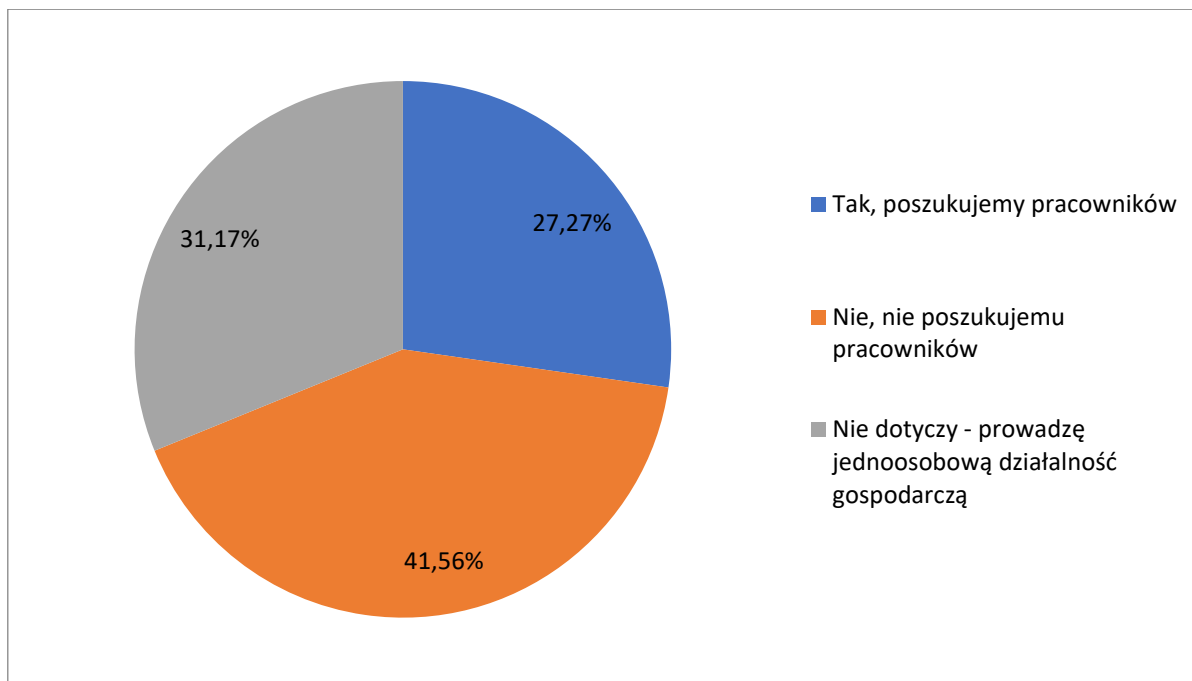
Uzyskane dane pozwalają na stwierdzenie, że wśród badanych firm średni poziom redukcji zatrudnienia wynosił ponad 5 osób (5,46), podczas gdy firmy deklarujące zwiększenie zatrudnienia średnio podniosło go o ponad 2 osoby (2,5). Mimo bardzo złej sytuacji wielu przedsiębiorców, to sytuacja w badanych krakowskich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

## 6. Potrzeby badanych firm w zakresie zatrudnienia dodatkowego personelu

Zagadnieniem powiązaniem 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 8). 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%).



**Rysunek 8. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych (w %)**



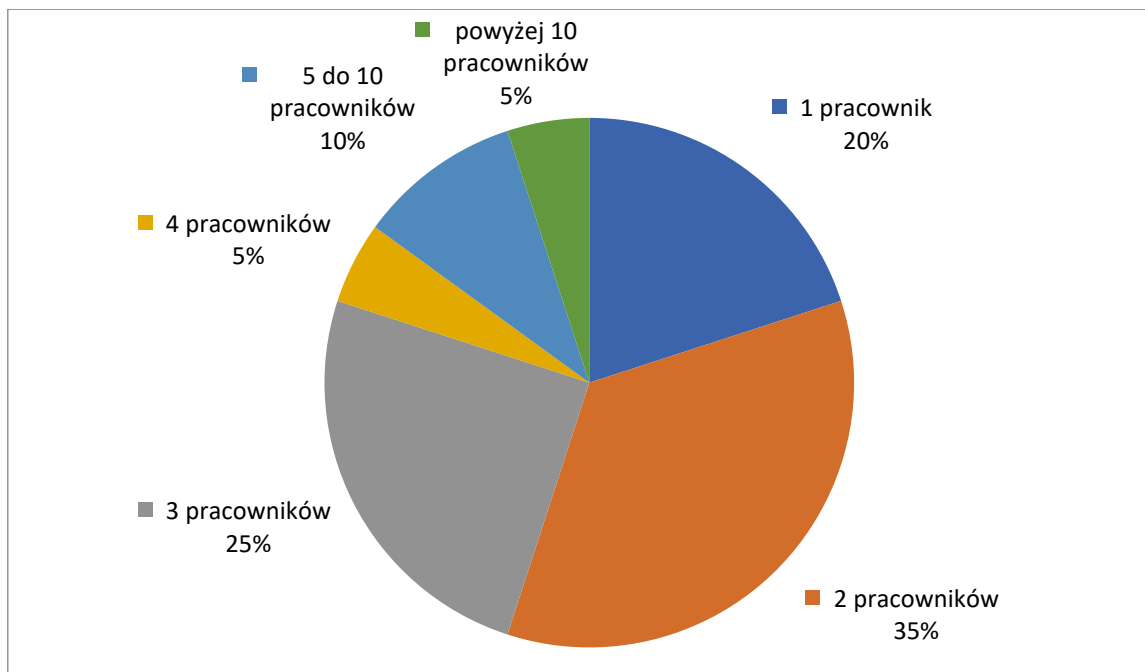
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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 wydźwięk 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.

Kolejnym aspektem, który można rozpatrywać w pozytywnym wymiarze jest fakt stosunkowo dużego odsetka jednoosobowych firm. Wynika stąd, że 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 9).

**Rysunek 9. Liczba poszukiwanych pracowników przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

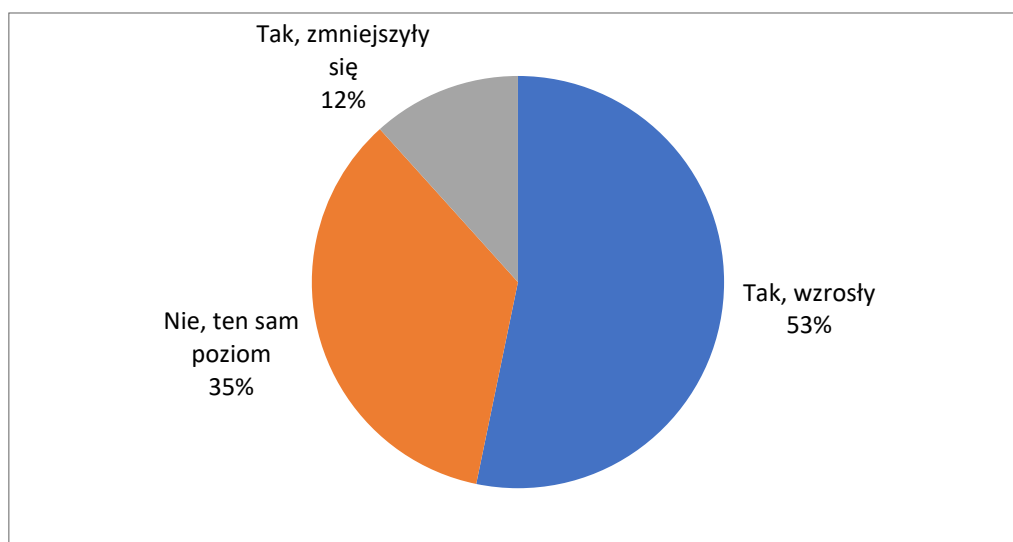
Na drugim miejscu (1/4 badanych firm poszukujących nowych pracowników) są te firmy, które planują zwiększyć swój personel o trzy osoby. Blisko co piąta badana firma planuje zatrudnić 1 pracownika. Stosunkowo dużym odsetkiem (10%) odznaczyły się firmy, które potrzebują od 5 do 10 dodatkowych pracowników. 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.

## **7. Zmiana cen oferowanych usług przez badane firmy (zmiana w 2021 r. 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 roku 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 10.

**Rysunek 10. 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.

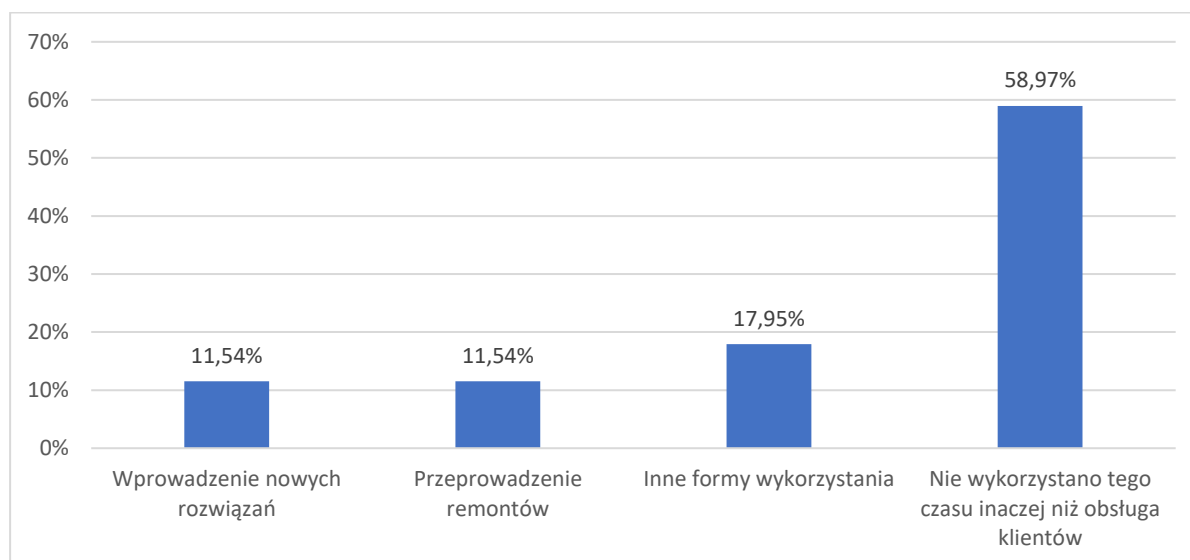
Uzyskane wyniki wyraźnie pokazują pogłębiającą się dwubiegunowość cenową usług turystycznych, spośród których większość stanowią te, które podrożały w okresie pandemii. Warto przy tym nadmienić, że wzrosty odnotowane wśród krakowskich firm turystycznych oscylowały na poziomie zbliżonym do 20%. Z kolei,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

## 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 konkretne (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 inne możliwości poza dwoma wcześniejszymi. Prawie co dziesiąta badana firma (11,54%) deklarowała wprowadzenie nowych rozwiązań. Na takim samym poziomie (11,54%) była liczebność firm przeprowadzających remonty (Rysunek 11).

**Rysunek 11. 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 (łącznie liczba odpowiedzi to 78).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie co piąta badana firma (17,95%) deklarowała inne formy wykorzystania czasu zamknięcia branży (inne niż obsługa klientów). Niespełna sześć na dziesięć badanych firm (58,97%) nie wykorzystowało 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).

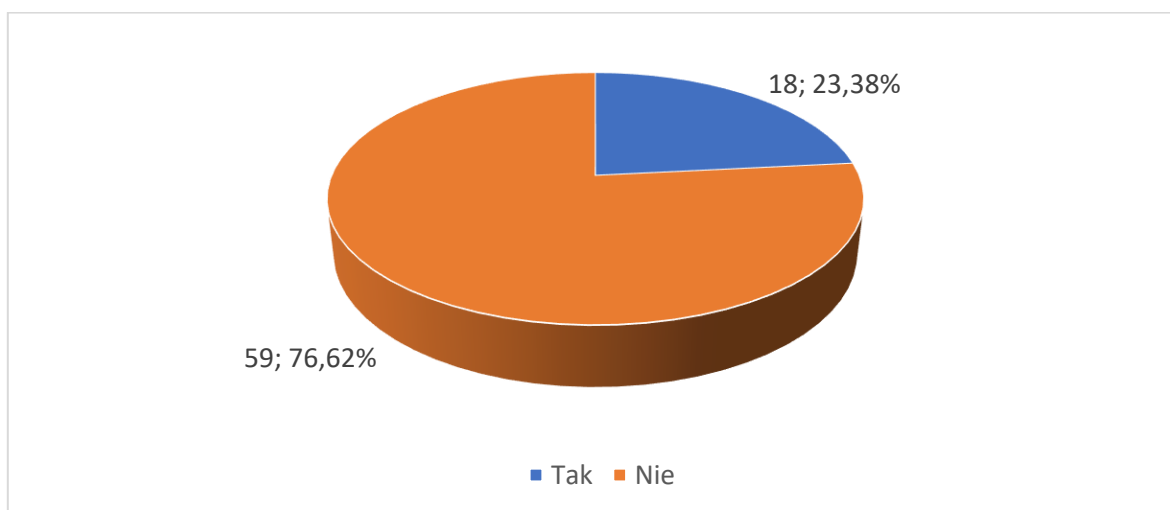
Firmy deklarujące przeprowadzanie remontów w czasie zamknięcia branży najczęściej odnawiało pomieszczenia usługowe (restauracje, kawiarnie), ale także wśród tych firm wiele dokonywało remontów pomieszczeń biurowych – łącznie z naprawą różnego rodzaju instalacji.

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.

## 9. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane firmy

W czasach kryzysu menadżerów wielu firm zmuszonych jest do zamykania działalności gospodarczej, ale jednocześnie dla dużej części z pozostałych podmiotów gospodarczych 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 aż 77% nie wprowadziło żadnych nowości w firmie (Rysunek 12).

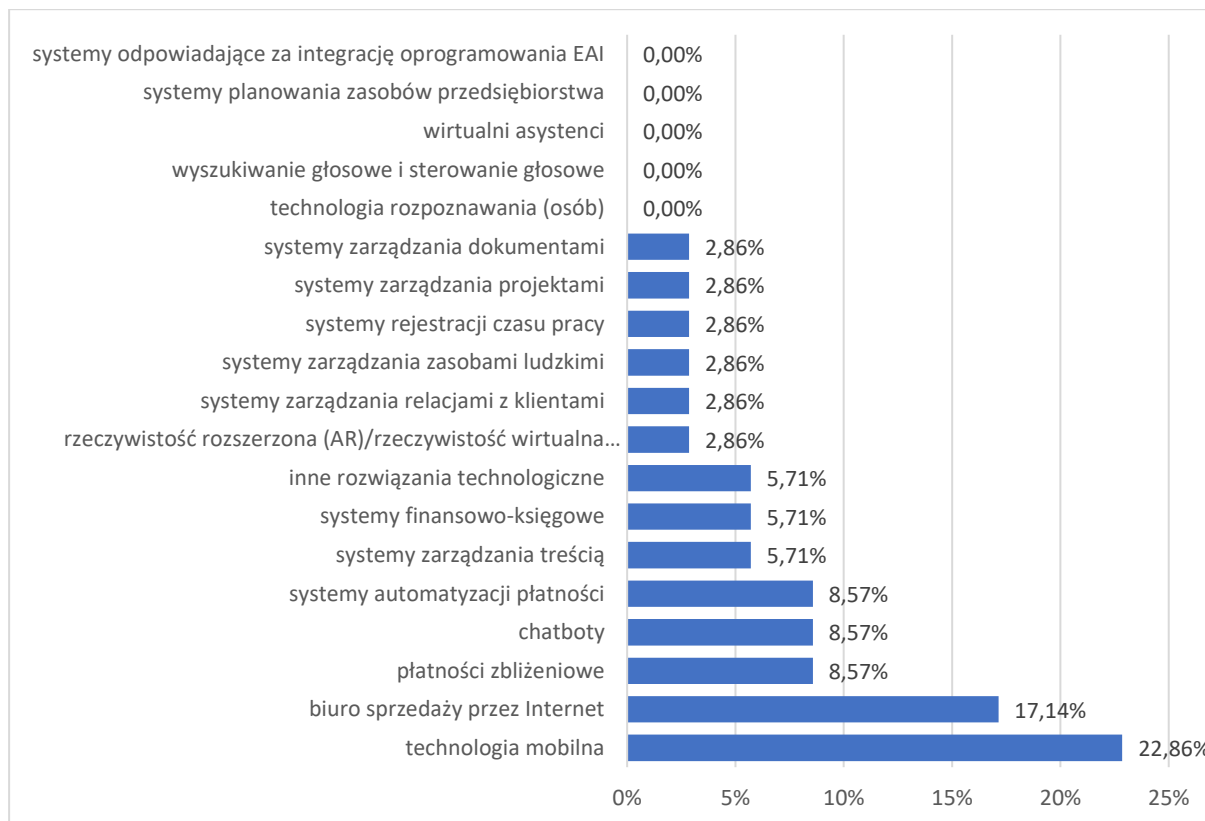
**Rysunek 12. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w 2021 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiciele krakowskich firm turystycznych wśród wprowadzonych w 2021 r. nowych rozwiązań technologicznych najczęściej wskazywali technologie mobilną (22,86%) – Rysunek 13. Tak duży odsetek badanych wskazujących na tego typu działania świadczy o docenianiu roli biznesu cyfrowego opartego o urządzenia przenośne (smartfony lub tablety).

**Rysunek 13. 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.

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 konsumenckich polegających na unikaniu płacenia gotówką.

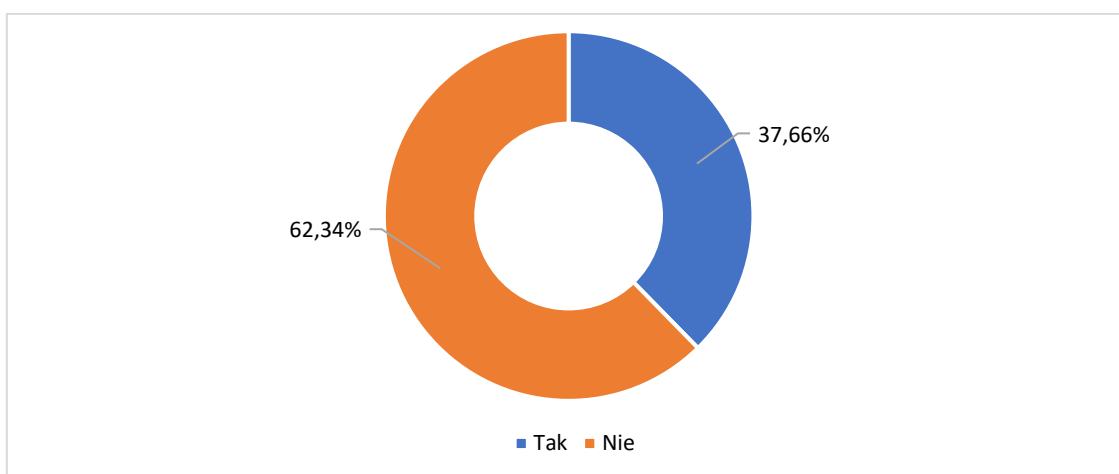
Wśród innych rozwiązań wskazywanych licznie przez badane firmy (5,71% każde) były systemy zarządzania treścią (potrzebne do obsługi stron internetowych, profili

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 – nie wymienione w ankiecie, systemy.

## 10. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane firmy

Bardziej niż potrzebę wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych, okres pandemii koronawirusa wykreował wśród krakowskich przedsiębiorców turystycznych konieczność zastosowania innowacji w zakresie organizacji pracy. Spośród badanych firm prawie 38% zadeklarowało, że wdrożyło inne niż dotychczas pomysły organizacyjne (Rysunek 14).

**Rysunek 14. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań w organizacji pracy w 2021 r. (w %)**



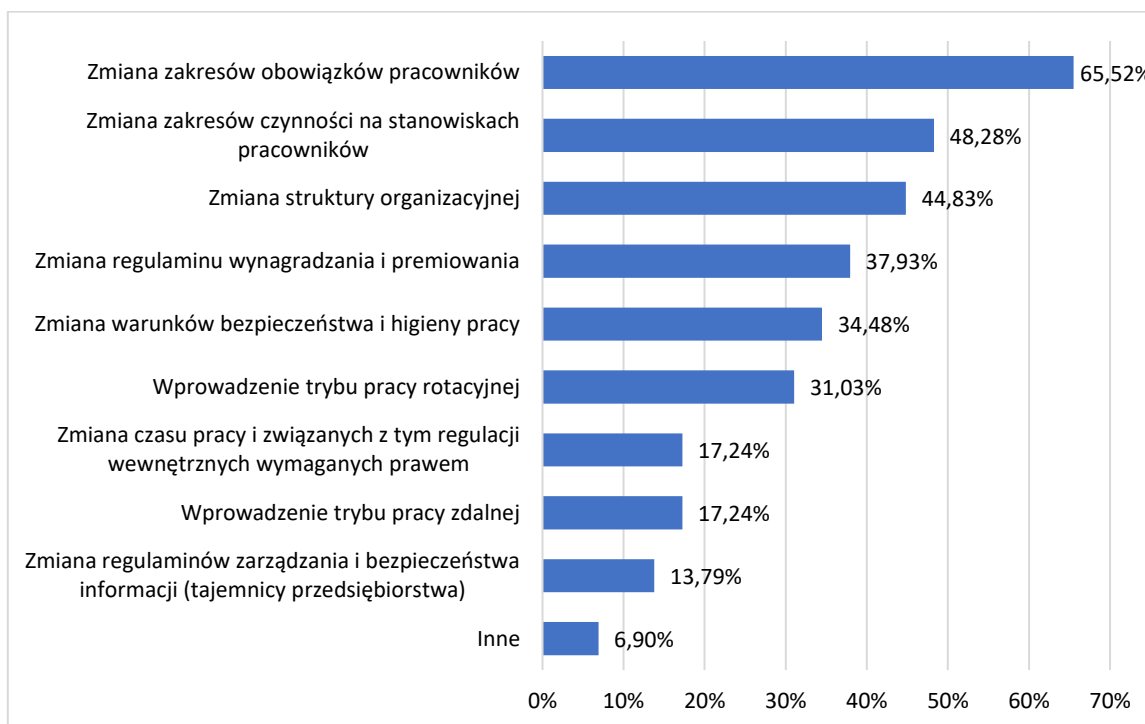
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie tych, którzy wychodząc naprzeciw pandemii zastosowali nowe metody i techniki organizacji pracy najczęściej 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 15). Relatywnie dużo badanych krakowskich przedsiębiorców 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).

**Rysunek 15. 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.

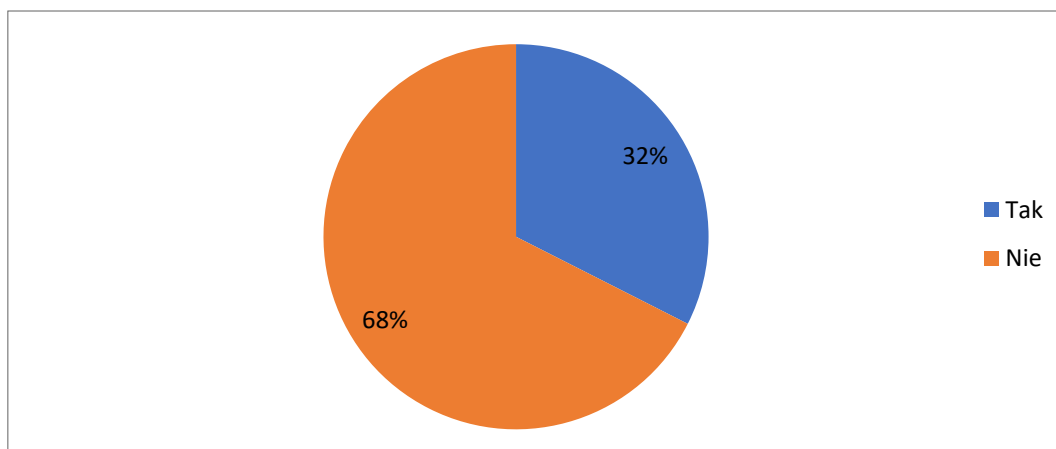
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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).

## 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 16.

**Rysunek 16. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w 2021 r. (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 5. W gronie tych firm dominowały także działania w zakresie mediów społecznościowych (własny profil w mediach społecznościowych np. na Facebooku). Nieznacznie mniejszą ilością wskazań, bo wynoszącą ponad 35% odznaczyły 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, automatyzacja reklam w Google oraz inne rozwiązania.

**Tabela 5. Nowe rozwiązania marketingowe zaimplementowane przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**

Rozwiązania marketingowe	% respondentów
lepszey 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
inne	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
highlight stories 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

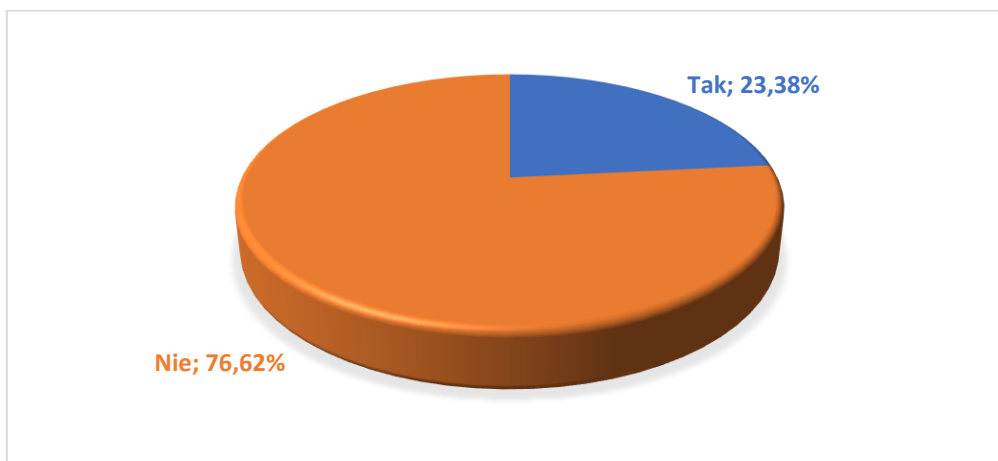
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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.

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

W związku z pandemią koronawirusa SARS-CoV-2 niemal co czwarty badany krakowski przedsiębiorca wprowadził innowacje produktowe i/lub sprzedażowe (Rysunek 17).

**Rysunek 17. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych produktów, nowych form sprzedaży w 2021 r. (w %)**



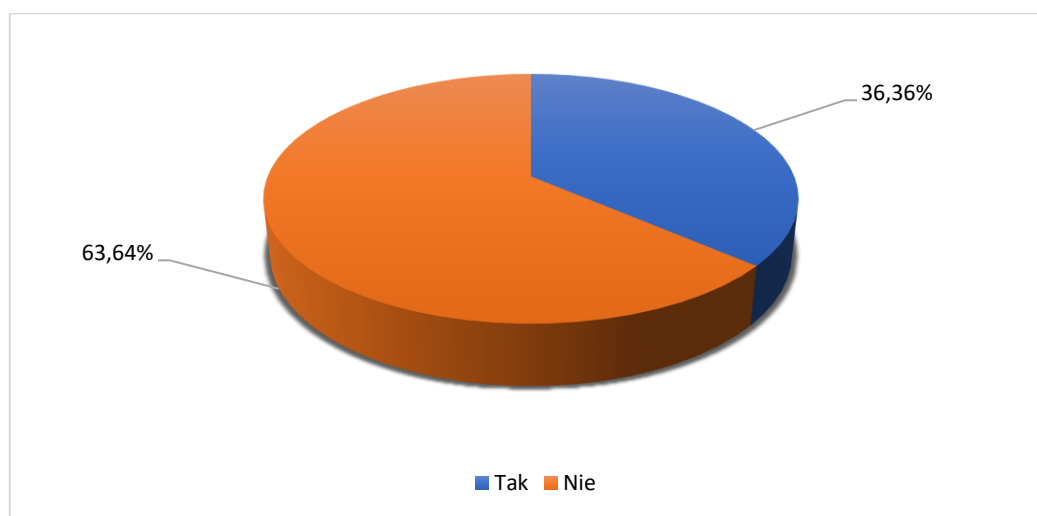
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie było wśród tej zbiorowości gestorów obiektów hotelarskich ani przedstawicieli firm transportowych. Pozostałe branże turystyczne jakieś nowe produkty lub formy sprzedaży wdrożyły. I tak, 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 oraz podjęły współpracę z kolejnymi touroperatorami w zakresie sprzedaży agencyjnej, przez co poszerzyły 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. Atrakcje turystyczne zainicjowały nowe, limitowane i sygnowane kolekcje, rozszerzyły ofertę gastronomiczną oraz podjęły się sprzedaży swoich usług przez Internet.

### 13. Wykluczenia 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 (Rysunek 18).

**Rysunek 18. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

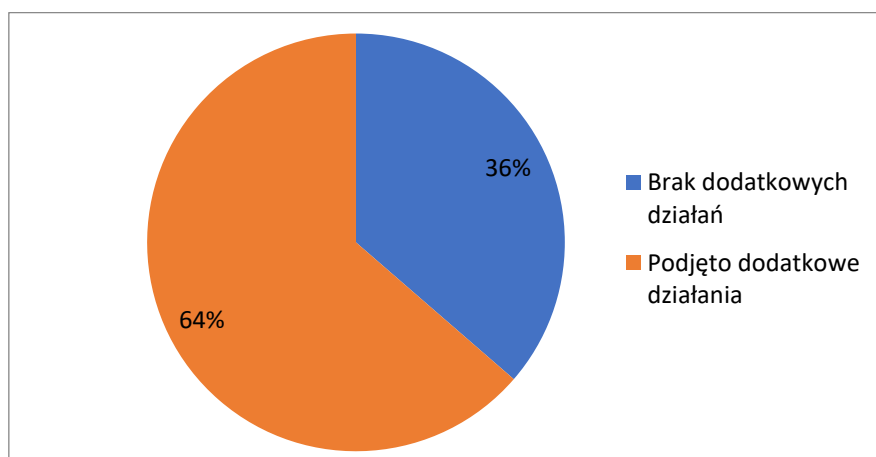
Oprócz rządowych zakazów dotyczących świadczenia usług gastronomicznych czy rekreacyjno-rozrywkowych (zamknięcie lokali, salonów masażu, gabinetów kosmetycznych, zakaz organizacji imprez okolicznościowych, wycieczek szkolnych) oraz okresowych limitów klientów, w 2021 r. z oferty biur podróży czasowo wycofano degustacje, wizyty studyjne w fabrykach, zakładach pracy, szkołach, a także wyjazdy do Australii i Azji. Piloci i przewodnicy nie mogli w czasie lockdownów oprowadzać po Krakowie, po muzeach (w tym po Kopalni Soli Wieliczka) oraz organizować wycieczek gastronomicznych po mieście. Atrakcje turystyczne zmuszone były zrezygnować z dodatków podczas warsztatów, obsługi klientów w sposób stacjonarny, jak też z organizacji konferencji i imprez firmowych czy rodzinnych, tym bardziej, że konieczność noszenia maseczek i zachowania dystansu zniechęcały potencjalnych uczestników do udziału w jakichkolwiek eventach, nawet poza okresem lockdownów.

## 14. Działania podjęte przez badane firmy 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 zdecydowało 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 19).

**Rysunek 19. 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.

Rozwiązania i działania podejmowane przez respondentów dla zapewnienia bezpieczeństwa swoich klientów ze względu na charakter otwarty pytania poddano analizie treści (kodowaniu i indeksacji lingwistycznej) i uszeregowano je w kategorii 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 6).

**Tabela 6. 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.

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. 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.

## 15. Formy wsparcia wykorzystane przez badane firmy

Zdecydowana większość firm (88,31%), nie pozostała same sobie w zaistniałej sytuacji, i skorzystała z pomocy zewnętrznej. Największą frakcję (blisko 3/5) stanowiła pomoc w postaci dotacji dla mikro i małych przedsiębiorstw – Tabela 7.

**Tabela 7. Formy pomocy/wsparcia, z których skorzystały badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)**

Formy pomocy/wsparcia	% respondentów
Dotacja dla mikro i małych przedsiębiorstw	59,74
Świadczenie postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą	40,25
Dodatkowe świadczenie postojowe	15,58
Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osoby prowadzącej pozarolniczą działalność gospodarczą	9,09
Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osób wykonujących umowy cywilnoprawne	3,89
Zwolnienie z obowiązku opłacania „składek ZUS”	57,14
Leasing operacyjny z karencją w spłacie dla klientów MŚP, którzy wykorzystują samochody ciężarowe czy autokary w swojej działalności gospodarczej	0
Pożyczka obrotowa finansująca wypłatę wynagrodzeń w sektorze MŚP	1,29
Pożyczka na finansowanie deficytu w kapitale obrotowym w sektorze MŚP	0
Pożyczka na spłatę rat kredytowych	0
Leasing operacyjny „Maszyneria” bez wpłaty własnej lub z karencją w spłacie dla klientów MŚP, na zakup maszyn i urządzeń	0
Leasing operacyjny „remaszyneria” z karencją w spłacie, na refinansowanie aktualnie leasingowanych maszyn i urządzeń	0
Program wsparcia dla przedsiębiorców sektora autobusowych przewozów pasażerskich z przeznaczeniem na spłatę rat leasingowych	0
Pożyczka Turystyczna w ramach Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej	9,09
Faktoring dla przedsiębiorców	0
Pożyczka dla mikro i małych firm	10,38
Pożyczka na rozpoczęcie działalności gospodarczej	0
Projekt bony sukcesu	1,29
Projekt lider HR	0
Inne	6,49

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

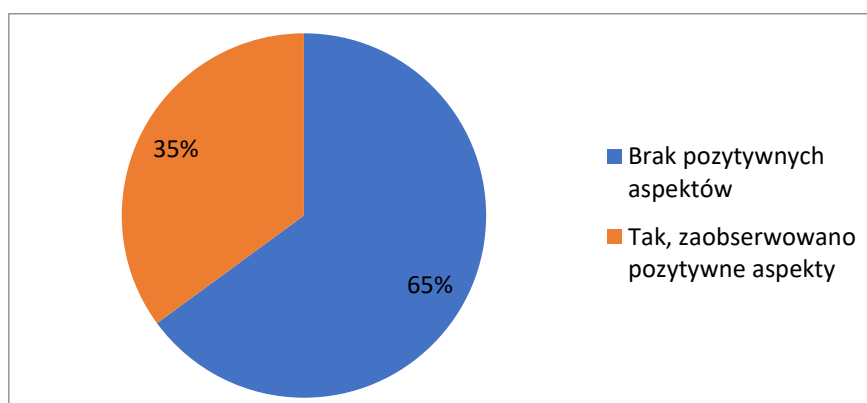
Drugą popularną formę wsparcia stanowiły zwolnienia z obowiązku opłacenia składek ZUS (57,14%). Wysoko w formach pomocy i wsparcia uplasowały się świadczenia postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą (40,25%).

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.

## 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 roku. 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 20.

**Rysunek 20. 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 8). Przedstawione odpowiedzi ograniczono wyłącznie do tych, które powtarzały się wśród wypowiedzi respondentów (tj. wystąpiły min. dwa razy wśród respondentów dostrzegających pozytywne aspekty pandemii).

**Tabela 8. 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. 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.

## 17. Negatywne aspekty pandemii w opinii badanych firm

Przedstawiciele krakowskich firm turystycznych zostali poproszeni także o wskazanie trzech najważniejszych negatywnych aspektów pandemii w 2021 r. Swobodne wypowiedzi respondentów zostały przeanalizowane jakościowo i zostały dla tych tekstów przygotowane tzw. chmury słów, które pozwalają na wskazanie najczęściej występujących słów w wypowiedziach. Charakterystyczną cechą chmur słów jest zasada, że im częściej występuje dane słowo we wszystkich wypowiedziach tym jest ono ulokowane bliżej środka chmury i jest napisane większą czcionką niż inne słowa.

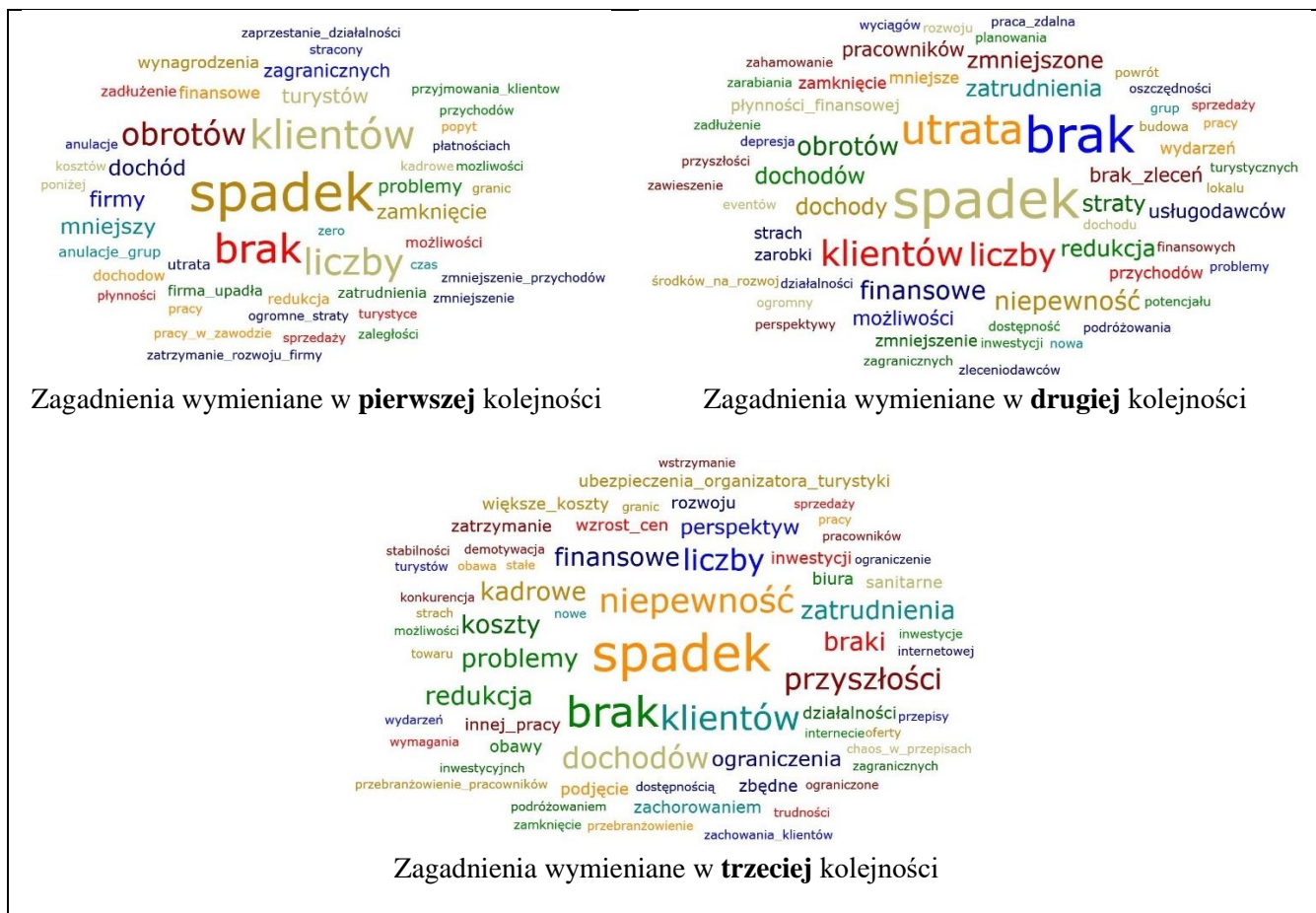
Badania przeprowadzono dwuetapowo – w pierwszym etapie połączono wszystkie wypowiedzi wszystkich respondentów dla trzech poziomów negatywnych aspektów pandemii. W drugim etapie przeprowadzono analizy osobno dla każdego poziomu, od tych najważniejszych (poziom 1) do tych mniej ważnych (poziom 3).

We wszystkich wypowiedziach respondentów najważniejszym aspektem pandemii był deficyt różnych elementów – przede wszystkim brak lub spadek liczby klientów, a tym prowadzone do spadku lub utraty dochodów, sprzedaży, obrotów i towarzyszące temu wszystkiemu ogólna niepewność co do warunków działania i przyszłości firmy i branży. Dominującymi terminami w tym przypadku były: *spadek, brak, liczby klientów, redukcja dochód i niepewność* – Rysunek 21.





**Rysunek 22. Chmura słów dotyczących negatywnych aspektów pandemii z podziałem na kolejność wypowiedzi respondentów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 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 wydźwięk 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 obsłużonych w 2021 r. w porównaniu do 2019 r. nawet o 98%. Pojawiły się również wypowiedzi, że ponad 90% rezerwacji na 2022 r. jest anulowana, co jeszcze bardziej zasygnalizowało złą sytuację branży.

W wolnych wypowiedziach respondenci prezentowali radzenie 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 opowiedzieli się za brakiem 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.

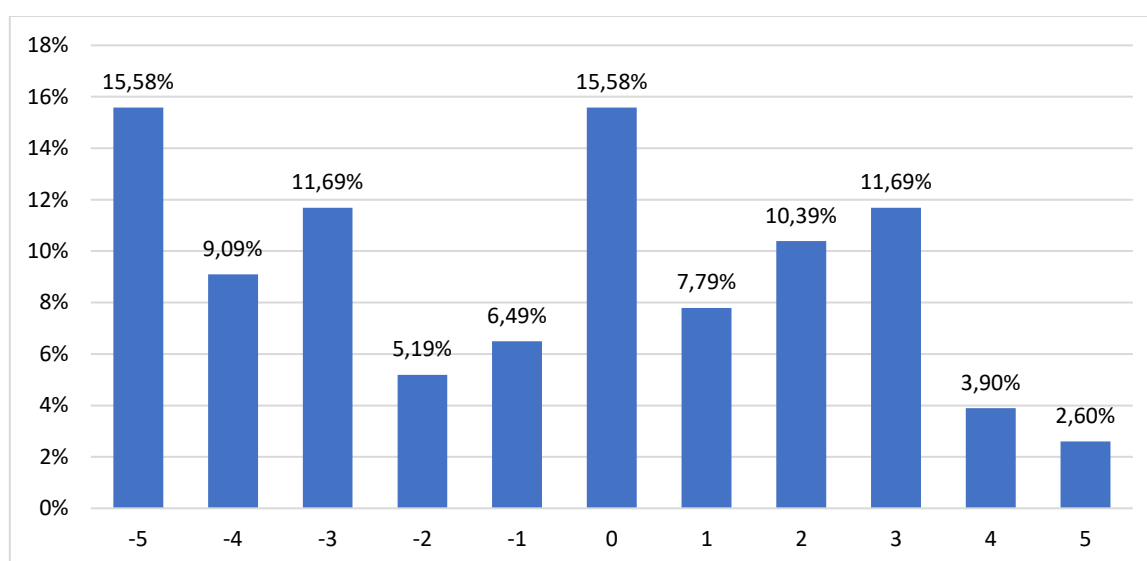
## **19. Ocena kondycji firmy w 2021 r. w porównaniu z rokiem 2020**

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 do roku poprzedniego (ocena najniższa, tj. -5),



aczkolwiek tyle samo ankietowanych uznało, że nie uległa ona zmianie (Rysunek 23). Jest to zapewne związane z tym, że w ubiegłym roku sytuacja branży turystycznej była podobna – obowiązywały zakazy prowadzenia działalności i liczne obostrzenia. 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 jedenastopniowej 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%).

**Rysunek 23. Subiektywna ocena kondycji firmy turystycznej w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

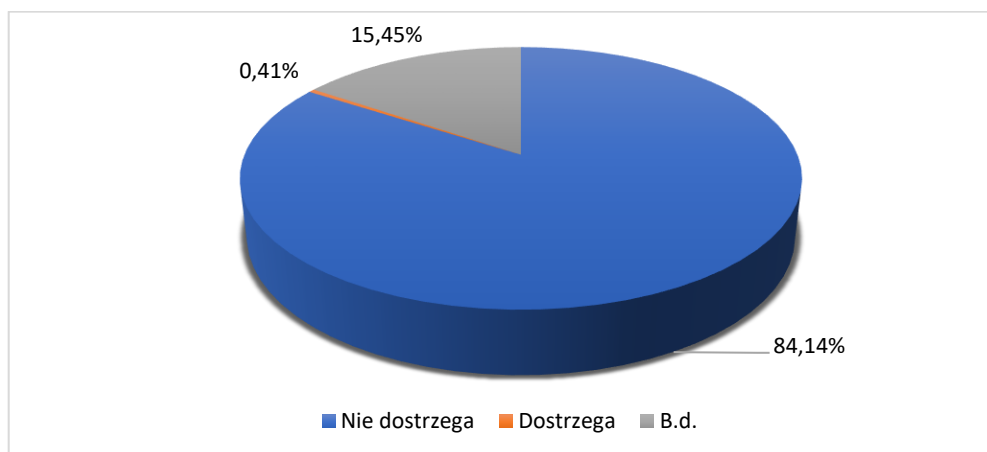
W sumie wykres obrazujący subiektywną ocenę kondycji krakowskiej branży turystycznej wykazuje delikatną lewostronną asymetrię – o 11,69 punktów procentowych więcej respondentów wskazało, że sytuacja ich firmy pogorszyła się w 2021 r. w stosunku do roku ubiegłego.

## 20. Usługi turystyczne niedostępne dla odwiedzających Kraków

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 24). 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).

**Rysunek 24. Niedostępność usług turystycznych wg badanych odwiedzających Kraków w 2021 r. (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Z przeprowadzonych badań można wysnuć następujące wnioski:

1. Blisko połowa badanych firm zadeklarowała w 2021 r. tę samą zdolność eksploatacyjną co w 2019 r. Zamknięcie/zawieszenie działalności ujawniło 20,77% wszystkich badanych firm.
2. W krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. zanotowano spadki liczby klientów w porównaniu do 2019 r., tj. czasu sprzed pandemii; takie zjawisko zadeklarowało aż 96,1% respondentów.
3. Odsetek firm deklarujących redukcję zatrudnienia (31%) w krakowskiej turystyce był zbliżony do grona firm utrzymujących taki sam poziom zatrudnienia (27%) w 2021 jak przed pandemią.
4. 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.
5. Cztery na dziesięć badanych krakowskich firm turystycznych wskazywało na wykorzystanie zamknięcia branży turystycznej w 2021 na wprowadzanie nowych rozwiązań, przeprowadzanie remontów lub działania inne niż obsługa turystów.
6. Zdaniem ponad 36% badanych krakowskich firm obowiązujące w okresie pandemii koronawirusa wytyczne sanitarne spowodowały w 2021 r. wykluczenie niektórych dotychczas oferowanych produktów.
7. 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.
8. Niemal 1/4 badanych firm wprowadziło nowe rozwiązania technologiczne, wśród których dominowały rozwiązania mobilne, sprzedaż internetowa oraz płatności zbliżeniowe.
9. Spośród badanych firm prawie 38% zadeklarowało, że wdrożyło inne niż dotychczas pomysły organizacyjne. Były to najczęściej: zmiana zakresu obowiązków zatrudnionych pracowników (66%), zmiana zakresu czynności na poszczególnych stanowiskach (48%) oraz zmiana struktury organizacyjnej (45%).

10. W związku z pandemią koronawirusa niemal co czwarty badany krakowski przedsiębiorca wprowadził innowacje produktowe i/lub sprzedażowe, takie jak: oferowanie ciast z dowozem w formie cateringu, deserów w słoikach, dowóz dań zamówionych przez aplikację, wejście w kooperację z pyszne.pl. lub z kolejnymi touroperatorami w zakresie sprzedaży agencyjnej, nowe wycieczki tematyczne, nowe tematy lub nowe miejsca dla uczestników turystyki przyjazdowej do Krakowa, nowe, limitowane i sygnowane kolekcje, wycieczki dedykowane małym grupom, płatne prelekcje podróżnicze lub wycieczki online oraz wprowadzenie sprzedaży internetowej.
11. Wśród kluczowych negatywnych aspektów pandemii wskazywano na ogromny spadek liczby klientów, a tym samym spadek dochodów i wynikający z niego problem płynności finansowej wielu firm.
12. Prawie 16% badanych krakowskich firm 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. Niemniej jednak najmniej badanych (6,5%) określiło sytuację swojej firmy w 2021 r. jako znacząco lepszą niż w roku poprzednim.
13. Zdecydowana większość firm (88,31%), nie pozostała same sobie w zaistniałej sytuacji, i skorzystała z pomocy zewnętrznej. Największą frakcją stanowiła pomoc w postaci dotacji dla mikro i małych przedsiębiorstw (blisko 3/5). Drugą popularną formę wsparcia stanowiły zwolnienia z obowiązku opłacenia składek ZUS (57,14%).

Jako rekomendacje należy wskazać:

1. Należy wzmocnić promocję Krakowa i poprawić jego wizerunek, aby ponownie przyciągnąć zagranicznych odwiedzających.
2. Wskazana jest kontynuacja wsparcia rządowego dla obiektów, które nie są w stanie uzupełnić braku klientów z zagranicy gośćmi z Polski.
3. Aby przetrwać kryzys, małe i średniej wielkości przedsiębiorstwa turystyczne potrzebują pomocy ze strony Instytucji Otoczenia Biznesu.
4. Niezbędne jest wzmocnienie akcji promocyjnej wykorzystania bonu turystycznego w obiektach obsługi sfery ruchu turystycznego zlokalizowanych w Krakowie.

5. Rozszerzając ofertę usług związanych z rehabilitacją, turnusami tematycznymi czy innymi formami aktywności zdrowotnej, obiekty hotelarskie mogą zyskać nowych klientów, jakimi są ozdrowieńcy.
6. Nakłady na edukację i rozwój pracowników są niezbędne dla zapewnienia dobrej jakości usług turystycznym w warunkach niepewności pracy w branży. W przeciwnym razie może mieć miejsce odpływ lepiej wykwalifikowanych pracowników do sektorów o większej stabilności.

## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Ruch turystyczny w Krakowie w 2020 roku* (2021). Red. Borkowski, K., współautorzy: Grabiński, T., Seweryn, R. i Mazanek, L. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna, nr 3/2021,
- Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku* (2021). Red. Borkowski, K., współautorzy: Grabiński, T., Seweryn, R. i Mazanek, L. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna.
- UNWTO (2011). *Tourism Towards 2030 Global Overview*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (b.r.). *Guiding tourism's recovery*. Pobrano 26.02.2022 z lokalizacji: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>
- 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*. Pobrano 26.02.2022 z lokalizacji: <https://wtcc.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.

## SPIS TABEL

Tabela 1. Zmiana liczby klientów w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. w stosunku do roku 2019 (przed pandemią) (w %)	11
Tabela 2. Skala spadku liczby klientów w badanych podmiotach w 2021 r. (w %)	11
Tabela 3. Zaprzestanie/zawieszenie części/całości działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)	12
Tabela 4. Decyzje badanych krakowskich firm turystycznych co do ograniczenia działalności inwestycyjnej w 2021 r. (w %)	13
Tabela 5. Nowe rozwiązania marketingowe zaimplementowane przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %)	25
Tabela 6. Działania podejmowane przez badane krakowskie firmy turystyczne w celu przekonania klientów o bezpieczeństwie prowadzonej działalności usługowej (w %)	29
Tabela 7. Formy pomocy/wsparcia, z których skorzystały badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %)	30
Tabela 8. Liczba odpowiedzi dotyczących pozytywnych aspektów pandemii zaobserwowanych przez respondentów w działalności firmy w 2021 r.	32

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Udział turystyki w światowym PKB, zatrudnienie w turystyce na świecie w 2019 i 2020 r. ....	4
Rysunek 2. Rodzaj działalności reprezentowany przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	8
Rysunek 3. Struktura badanej zbiorowości pod względem długości funkcjonowania na rynku turystycznym.....	9
Rysunek 4. Struktura badanej zbiorowości ze względu na położenie siedziby głównej .....	9
Rysunek 5. Miejsce prowadzenia działalności przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	10
Rysunek 6. Struktura badanych przedsiębiorstw turystycznych w Krakowie według rodzaju prowadzonej działalności (stan na 31.12.2019 r.).....	14
Rysunek 7. Zmiany zatrudnienia w badanych krakowskich firmach turystycznych w 2021 r. względem 2019 r. (w %).....	15
Rysunek 8. Potrzeba zatrudnienia dodatkowego personelu w badanych krakowskich firmach turystycznych (w %) .....	16
Rysunek 9. Liczba poszukiwanych pracowników przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %).....	17
Rysunek 10. Zmiana cen usług oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. w stosunku do cen w roku 2019 r. (sprzed pandemii) (w %) .....	18
Rysunek 11. Formy wykorzystania czasu zamknięcia branży turystycznej w 2021 r. (inne niż obsługa turystów) przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %) .....	19
Rysunek 12. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań technologicznych w 2021 r. (w %) .....	20
Rysunek 13. Nowe rozwiązania technologiczne wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %) .....	21
Rysunek 14. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań w organizacji pracy w 2021 r. (w %).....	22
Rysunek 15. Nowe rozwiązania w organizacji pracy wprowadzone przez badane krakowskie firmy turystyczne w 2021 r. (w %) .....	23
Rysunek 16. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych rozwiązań marketingowych (w tym promocyjnych) w 2021 r. (w %).....	24
Rysunek 17. Wprowadzenie przez badane krakowskie firmy turystyczne nowych produktów, nowych form sprzedaży w 2021 r. (w %).....	26
Rysunek 18. Wykluczenie w 2021 r. niektórych usług (produktów) dotychczas oferowanych przez badane krakowskie firmy turystyczne (w %) .....	27



Rysunek 19. 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 %) .....	28
Rysunek 20. Dostrzeganie przez badane krakowskie firmy turystyczne pozytywnych aspektów pandemii (w %).....	31
Rysunek 21. Chmura słów wszystkich wypowiedzi respondentów dotyczących negatywnych aspektów pandemii.....	34
Rysunek 22. Chmura słów dotyczących negatywnych aspektów pandemii z podziałem na kolejność wypowiedzi respondentów.....	35
Rysunek 23. Subiektywna ocena kondycji firmy turystycznej w 2021 r. w relacji do roku poprzedniego (w %) .....	37
Rysunek 24. Niedostępność usług turystycznych wg badanych odwiedzających Kraków w 2021 r. (w %) .....	38