

WPŁYW SYTUACJI NADZWYCZAJNYCH
NA FUNKCJONOWANIE
SEKTORA TURYSTYKI
W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM



! Pomorskie

Wpływ sytuacji nadzwyczajnych na funkcjonowanie sektora turystyki w województwie pomorskim

dr hab. Jacek Borzyszkowski

prof. Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku

koordynator dyscyplin naukowych

„Nauki o Zarządzaniu i Jakości” oraz „Nauki o Kulturze Fizycznej”

w Federacji Naukowej WSB-DSW

Zleceniodawca: Województwo Pomorskie

Okładka: fot. Mateusz Ochocki / Pomorskie.travel

GDAŃSK 2022

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----|
| 1. WSTĘP. METODYKA BADAŃ..... | 5 |
| 2. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ORGANIZACJI I JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO | 12 |
| 3. WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA ORGANIZACJE, JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I SEKTOR TURYSTYKI..... | 18 |
| 4. ROZWIĄZANIA ANTYKRYZYSOWE WDRAŻANE PRZEZ ORGANIZACJE I JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO. CHARAKTERYSTYKA „DOBRYCH PRAKTYK” | 40 |
| 5. OPINIE NA TEMAT POMOCY UDZIELONEJ W TRAKCIE TRWANIA PANDEMII COVID-19 ORAZ OCZEKIWANIA PODMIOTÓW..... | 51 |
| 6. ORGANIZACJE I JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO WOBEĆ INNYCH SYTUACJI NADZWYCZAJNYCH | 66 |
| 7. WNIOSKI | 78 |
| 8. PRZEGLĄD „DOBRYCH PRAKTYK” | 81 |
| 9. WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA | 93 |
| 10. SPIS TABEL I RYSUNKÓW | 95 |
| 11. TABELI UZUPEŁNIAJĄCE | 98 |
| 12. SPIS AKRONIMÓW | 110 |

1. WSTĘP. METODYKA BADAŃ

Wiek XXI jest z pewnością okresem wyjątkowym. Z jednej strony można mówić o intensywnym rozwoju całej gospodarki turystycznej, a z drugiej – o coraz częściej pojawiających się zdarzeniach, będących potencjalnymi źródłami zawirowań w sektorze turystyki. To właśnie ta gałąź gospodarki jest szczególnie dotknięta skutkami sytuacji o charakterze kryzysowym, jakim jest m.in. pandemia COVID-19.

Lata 2020-2022 to okres szczególnie ważnych wyzwań dla całej branży turystycznej. To również czas podejmowania różnorodnych działań w celu obrony przed rozszerzającą się pandemią. W wielu przypadkach odnotowano brak wypracowanych standardów współpracy, zarządzania czy komunikacji medialnej, które uniemożliwiły szybką reakcję i były przyczyną rodzącego się chaosu, również w tej gałęzi gospodarki. Stąd też przed sektorem turystycznym pojawiła się konieczność dostosowania do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i sytuacji w kraju oraz na świecie. Tym samym potrzebnym stało się wypracowanie systemu monitorowania sytuacji nadzwyczajnych i rozwiązywania problemów pojawiających się w turystyce, pozwalającego m.in. na analizę i symulację postępowania wobec różnych nietypowych zdarzeń. Potrzeby takie zdiagnozowano praktycznie we wszystkich destynacjach w Polsce, w tym również na terenie województwa pomorskiego.

W 2021 r. na mocy Uchwały nr 779/273/21 Zarządu Województwa Pomorskiego¹ został powołany pomorski zespół doradczy do spraw przeciwdziałania skutkom nadzwyczajnych sytuacji w sektorze usług turystycznych w województwie pomorskim (dalej: Zespół). Jest to organ doradczo-konsultacyjny i inicjatywny działający przy Marszałku Województwa Pomorskiego „(...) w zakresie monitorowania ruchu turystycznego w regionie oraz analizy sytuacji nadzwyczajnych w regionie i poza nim, w szczególności pod kątem zagrożeń dla turystyki”. W skład Zespołu weszło 18 osób, reprezentujących jednostki samorządu terytorialnego, organizacje turystyczne, przedsiębiorców turystycznych, izby gospodarcze oraz świat

¹*Uchwała nr 779/273/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 5 sierpnia 2021 r. w sprawie powołania pomorskiego zespołu doradczego do spraw przeciwdziałania skutkom nadzwyczajnych sytuacji w sektorze usług turystycznych w województwie pomorskim.*

nauki. Przewodniczącą Zespołu została Marta Chełkowska, dyrektor Departamentu Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego.

Powołanie Zespołu jest efektem przyjęcia przez Sejmik Województwa Pomorskiego Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, w której poruszono m.in. kwestie współczesnych zagrożeń naturalnych i cywilizacyjnych. Jednym z elementów Strategii był Regionalny Program Strategiczny w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego. Przyjęto w nim m.in. cel szczegółowy 3. Inspirująca oferta turystyczna i czasu wolnego w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego, w którym wyróżniono działanie 3.2.1. Standardy współpracy, zakładającego wypracowanie systemu rozwiązywania sytuacji problemowych w turystyce, pozwalającego m.in. na analizę i symulację postępowania wobec różnych zdarzeń².

Powołanie Zespołu miało przyczynić się do przygotowania narzędzia umożliwiającego zbadanie wpływu sytuacji nadzwyczajnych na sektor turystyki oraz dać przestrzeń do podjęcia wymiernych działań na rzecz przeciwdziałania i ograniczania skutków sytuacji nadzwyczajnych w pomorskiej turystyce. W trakcie spotkań Zespołu jednomyślnie przyjęto potrzebę realizacji dwuetapowych działań:

- oszacowanie wpływu pandemii COVID-19 i innych sytuacji nadzwyczajnych na sektor turystyki (tzw. część diagnostyczna – etap I);
- wypracowanie założeń przeciwdziałania skutkom sytuacji nadzwyczajnych w sektorze turystyki (część prognostyczno-planistyczna – etap II).

Przyjęto, iż badaniami należy objąć jak największą liczbę podmiotów reprezentujących szeroko rozumiany sektor turystyki w województwie pomorskim. Tym samym stwierdzono, iż nie można ograniczać się jedynie do przedsiębiorstw turystycznych, reprezentujących głównie sektor prywatny. Decyzja o poszerzeniu zakresu podmiotowego badań wynikała z faktu, iż pandemia COVID-19 (ale również inne sytuacje nadzwyczajne/problemowe) dotknęła nie tylko sektor prywatny. Dlatego też przyjęto, iż badaniami należy objąć również jednostki samorządu terytorialnego, organizacje turystyczne oraz inne jednostki reprezentujące sektor turystyczny.

² *Regionalny Program Strategiczny w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego*, Załącznik nr 1 do uchwały nr 755/271/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 lipca 2021 r.

Rysunek 1. Proces badawczy



Źródło: Opracowanie własne.

Niniejsze opracowanie jest wynikiem przedsięwzięć podjętych w ramach założonego etapu I. Jest ono próbą określania wpływu określonych sytuacji nadzwyczajnych na szeroko rozumiany sektor turystyki w województwie pomorskim. Ogólnie etap I składał się z kilku etapów, tj.:

- opracowanie instrumentu badawczego (kwestionariusza ankiety), w tym: przygotowanie, omówienie struktury w ramach prac Zespołu, weryfikacja pytań i formalne zaakceptowanie narzędzia badawczego;
- zebranie tzw. „dobrych praktyk” oraz kwerenda źródeł wtórnych, w tym: przegląd i zebranie rozwiązań w zakresie identyfikacji i rozwiązywania sytuacji nadzwyczajnych w sektorze turystyki, zarówno w województwie pomorskim, jak również w innych regionach kraju i zagranicą;
- przeprowadzenie i zebranie wyników badań, w tym: wysyłka (drogą on-line) kwestionariusza ankietowego do podmiotów polityki turystycznej (reprezentujących sektor prywatny, publiczny i organizacje pozarządowe)

na terenie województwa pomorskiego, zebranie otrzymanych wyników z badań, ich weryfikacja, interpretacja oraz opis;

- prezentacja wstępnych wyników badań podczas spotkania Zespołu;
- przedstawienie założeń dotyczących raportu nt. wpływu sytuacji nadzwyczajnych na funkcjonowanie sektora turystycznego w województwie pomorskim, opracowanie wyników z przeprowadzonych badań, wzbogaconych o przegląd „dobrych praktyk” i zaprezentowanie ich podczas spotkania Zespołu;
- przygotowanie finalnego raportu (rys. 1).

W pierwszej kolejności rozpoczęto prace związane z opracowaniem kwestionariusza ankietowego. Przygotowane narzędzia badawcze (dwie wersje) zostały poddane ocenie Zespołu, a po naniesieniu uwag – zatwierdzono go.

Wspomniane dwie wersje dotyczyły:

- jednostek samorządu terytorialnego (JST) z województwa pomorskiego (gmin, powiatów, miast na prawach powiatów) – umownie: ankietę dla JST;
- przedstawicieli sektora turystyki, w tym przedsiębiorstw turystycznych (m.in. noclegowych, gastronomicznych, transportowych, biur turystycznych), atrakcji turystycznych i kulturalnych, instytucji kultury, organizacji turystycznych, stowarzyszeń turystycznych, organizacji pozarządowych i innych – umownie: ankietę dla organizacji.

Oba kwestionariusze pod względem zawartości merytorycznej były zbliżone do siebie, a różnice dotyczyły pewnych pytań i zagadnień, które były specyficzne dla określonej grupy odbiorców. Przykładowo, w kwestionariuszu skierowanym do JST nie pojawiły się pytania dotyczące zmiany w wielkości przychodów. Podobnie w ich przypadku nie pytano również o okres funkcjonowania, reprezentowany sektor czy wielkość podmiotu. Tym samym w kwestionariuszu ankietowym skierowanym do JST pominięto pytania, które byłyby niezasadne z punktu widzenia tych podmiotów, ale z kolei były istotne dla organizacji turystycznych. Sumarycznie kwestionariusz skierowany do organizacji zawierał 27 pytań (w tym 4 z tzw. metryczki), a do JST – 15 pytań (w tym 1 z metryczki). Oba kwestionariusze były podzielone na kilka zasadniczych części, obejmujących określone zagadnienia, tj.:

- wpływ pandemii COVID-19 na organizację / JST i sektor turystyki;
- rozwiązanie antykrzysowe wdrażane przez organizacje / JST oraz „dobre praktyki” (w kontekście pandemii COVID-19);
- pomoc, z której skorzystano oraz oczekiwania (w kontekście pandemii COVID-19) – blok dla organizacji; opinie nt. pomocy oraz oczekiwania (w kontekście pandemii COVID-19) – blok dla JST;
- organizacje / JST wobec innych sytuacji nadzwyczajnych.

Warto przypomnieć, iż podstawowym celem badań było zobrazowanie wpływu sytuacji nadzwyczajnych na sektor turystyki w województwie pomorskim. Z racji obecnej sytuacji, większa część pytań związana była z pandemią COVID-19. Niemniej podjęto starania, aby badania miały jak najpełniejszy charakter i tym samym dotyczyły również innych sytuacji nadzwyczajnych.

Przygotowane kwestionariusze ankietowe zostały umieszczone na stronie internetowej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, a linki do nich wysłane do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorstw turystycznych i organizacji z wewnętrznej bazy Urzędu Marszałkowskiego z prośbą o jej rozdystrybuowanie.

Badania zostały rozpoczęte 20 kwietnia 2022 r., a termin ich zakończenia wyznaczono na 5 maja. W związku z dość niskim poziomem responsywności (szczególnie po stronie organizacji), dwukrotnie wyznaczono dodatkowe terminy zakończenia badań (tj. 5 maja wydłużono go do 11 maja, a następnie 11 maja przedłużono o kolejne 4 dni). Ostatecznie badania zostały zakończone 15 maja b.r.³.

Sumarycznie badania ankietowe zostały podjęte przez 300 organizacji oraz 155 jednostek samorządu terytorialnego⁴, a ostatecznie zostały ukończone przez 60 organizacji oraz 47 JST (tab. 1).

³ Warto nadmienić, iż badania zostały rozpoczęte w początkowym okresie trwania wojny w Ukrainie, jak również pogarszania się sytuacji gospodarczej w Polsce. Można więc przypuszczać, że gdyby badania były realizowane terminie późniejszym, uzyskane wyniki mogłyby prezentować się inaczej (akcent na powyższe sytuacje kryzysowe byłby zdecydowanie większy).

⁴ W przypadku JST należy pamiętać, iż na terenie województwa pomorskiego funkcjonuje 16 powiatów, 4 miasta na prawach powiatu oraz 123 gminy. Łącznie są to więc 143 podmioty, natomiast badania zostały rozpoczęte przez 155 JST. Oznacza to, że w niektórych przypadkach kwestionariusz ankietowy był wypełniany przez różne osoby reprezentujące tę samą jednostkę (powiat lub gminę).

Tabela 1. Struktura podmiotów biorących udział w badaniu

| <i>Lp.</i> | <i>Element</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|------------|--|--------------------|------------|
| 1. | Badania ukończone (A) | 60 | 47 |
| 2. | Badania nieukończone (B) | 240 | 108 |
| 3. | Łącznie (C=A+B) | 300 | 155 |
| 4. | Udział zakończonych do ogółu (A/C) w % | 20% | 30,32% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tym samym z ogółu podmiotów przystępujących do badań, zostały one ukończone przez 20% organizacji oraz 30,32% jednostek samorządu terytorialnego. W trakcie analizy wyników badań podjęto decyzję, aby nie uwzględniać odpowiedzi wskazywanych przez podmioty, które nie ukończyły badań. Wynikało to głównie z faktu, iż w zdecydowanej większości przypadków odpowiedzi na pytania były podawane przez niewielki odsetek podmiotów przystępujących do badań i jednocześnie niekończących ich (tab. 2).

Tabela 2. Odsetek odpowiedzi podawanych przez podmioty, które nie ukończyły badań

| <i>Lp.</i> | <i>Nr pytania z kwestionariusza ankiety</i> | <i>Liczba podmiotów, które udzieliły odpowiedzi</i> | <i>Udział w ogólnej liczbie podmiotów, które nie ukończyły badań</i> |
|------------------------------|---|---|--|
| Organizacje (N = 240) | | | |
| 1. | 1 | 29 | 12% |
| 2. | 2 | 29 | 12% |
| 3. | 4 | 28 | 12% |
| 4. | 9 | 9 | 4% |
| 5. | 14 | 7 | 3% |
| 6. | 15 | 6 | 3% |
| 7. | 16 | 7 | 3% |
| 8. | 17 | 7 | 3% |
| JST (N = 108) | | | |
| 9. | 1 | 18 | 17% |
| 10. | 2 | 16 | 15% |
| 11. | 7 | 9 | 8% |
| 12. | 8 | 6 | 6% |

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 2, odsetek podmiotów, które udzieliły odpowiedzi w ogólnej strukturze (podmiotów, które nie ukończyły badań) jest niewielki, tj. nieprzekraczający 17%. Dodatkowo warto nadmienić, iż jednostki samorządu terytorialnego, które nie

ukończyły badań, w ogóle nie udzielały odpowiedzi na pytanie z metryczki. Tym samym uwzględnienie tych podmiotów oznaczałoby finalnie, iż uzyskane wyniki i ich interpretacja nie byłyby pełne i jednocześnie obarczone dużym błędem. Oznacza to, że z tak uzyskanych wyników trudno byłoby dokonać miarodajnej ich interpretacji.

Konkludując, finalny materiał badawczy pochodził od 60 organizacji i 47 jednostek samorządu terytorialnego⁵. Przy analizie niektórych wyników badań pochodzących od organizacji postanowiono dokonać dodatkowego podziału:

- ze względu na charakter prowadzonej działalności:
 - reprezentujące tzw. „trzon turystyki”, tj. przedsiębiorstwa noclegowe, gastronomiczne oraz transportowe (N+G+T) – łącznie 33 podmioty;
 - pozostałe organizacje – łącznie 27 podmiotów;
- ze względu na siedzibę organizacji:
 - Trójmiasto – łącznie 36 podmiotów;
 - pozostały obszar województwa pomorskiego – 24 podmioty.

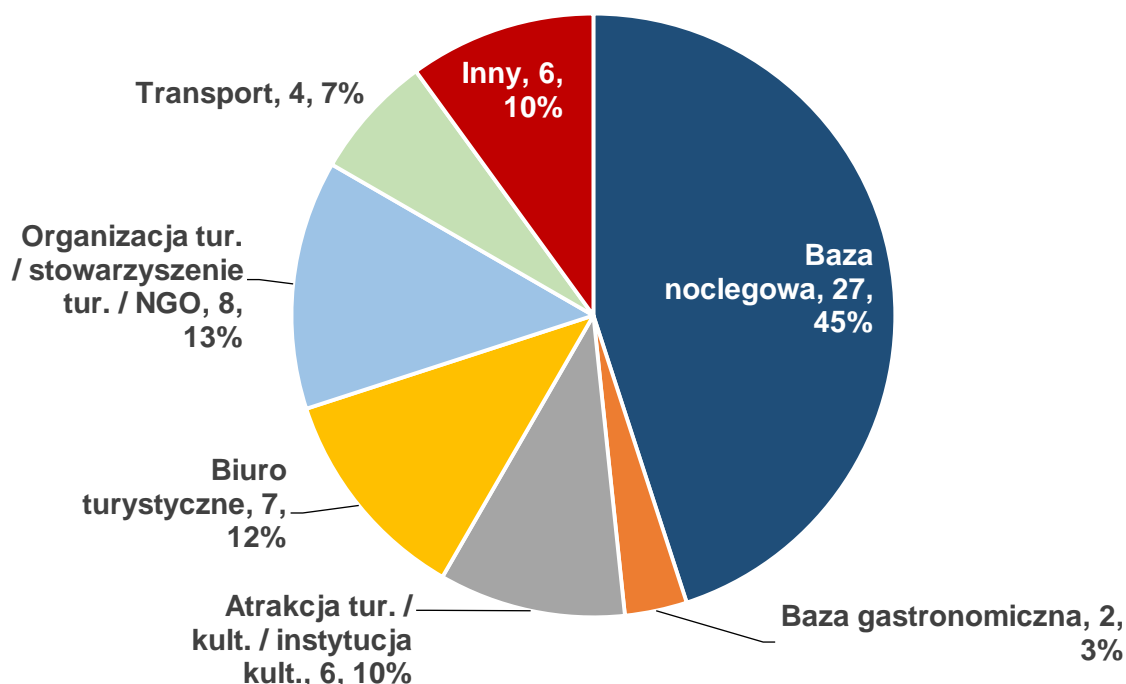
⁵ W przypadku niektórych pytań nie uzyskano odpowiedzi od wszystkich ujętych podmiotów (tj. 60 organizacji i 47 JST). Takie sytuacje miały jednak charakter incydentalny i nie wpłynęły na ogólną analizę uzyskanych wyników badań. W dalszej części opracowania wskazano na liczbę podmiotów (zarówno organizacji, jak i JST), które udzieliły odpowiedzi na konkretne pytania i zagadnienia.

2. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ORGANIZACJI I JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

W tej części opracowania przedstawiono strukturę badanych podmiotów, z uwzględnieniem kilku cech i kryteriów. W przypadku organizacji, badane podmioty zostały poproszone o przedstawienie reprezentowanego sektora, okresu funkcjonowania organizacji, jej wielkość (przedstawioną liczbą pracowników) oraz lokalizację (ściślej – powiat będący siedzibą podmiotu). W przypadku jednostek samorządu terytorialnego, podmioty miały przedstawić jedynie informacje dotyczące ostatniej cechy, tj. lokalizacji.

Organizacje poproszone zostały o wskazanie reprezentowanego sektora. W tym miejscu dokonano podziału na podmioty: bazy noclegowej, bazy gastronomicznej, atrakcji turystycznej / atrakcji kultury / instytucji kultury, biur turystycznych, organizacji turystycznych / stowarzyszeń turystycznych / organizacji NGO, sektora transportowego oraz inne (rys. 2).

Rysunek 2. Struktura badanych organizacji ze względu na reprezentowany sektor (N=60)

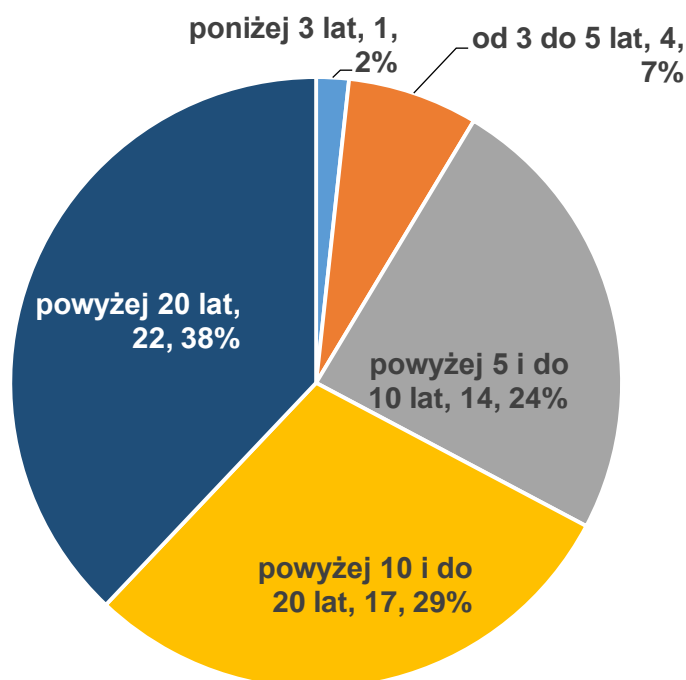


Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rys. 2, blisko połowę (45%) badanych podmiotów stanowią przedsiębiorstwa noclegowe. Dużo niższy udział odnotowano w przypadku organizacji turystycznych / stowarzyszeń turystycznych / NGO, które stanowią jedynie 13% badanych podmiotów. W dalszej kolejności pojawiły się biura turystyczne (12%) oraz atrakcje turystyczne / atrakcje kulturalne / instytucje kultury oraz inne podmioty (po 10%). Warto również odnotować, iż łączny udział przedsiębiorstw noclegowych, gastronomicznych oraz transportowych był na poziomie 55% ogółu (tj. 33 podmioty).

Badane organizacje zostały poproszone o podanie czasu ich funkcjonowania. W tym przypadku zastosowano następujące interwały, tj. poniżej 3 lat, od 3 do 5 lat, powyżej 5 i do 10 lat, powyżej 10 i do 20 lat oraz powyżej 20 lat (rys. 3).

Rysunek 3. Struktura badanych organizacji ze względu na okres funkcjonowania (N=58)



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza okresu funkcjonowania badanych podmiotów na rynku jednoznacznie wskazuje, iż w zdecydowanej większości są to organizacje dojrzałe i z dużym doświadczeniem. Wystarczy nadmienić, iż największą część badanych stanowią organizacje, które istnieją na rynku ponad 20 lat – jest ich łącznie 22, tj. 38%. W

dalszej kolejności pojawiały się te, które funkcjonują od 10 do 20 lat (29%) oraz od 5 do 10 lat (24%). Tym samym łączny udział podmiotów, które działają na rynku ponad 10 lat wynosi więc 67% (39 podmiotów), a gdyby uwzględnić podmioty, które działają ponad 5 lat – sumaryczny udział wzrasta do 91% (53 podmioty). Można więc stwierdzić, iż struktura badanych podmiotów jednoznacznie wskazuje na dominację organizacji, które mają dość spore doświadczenie w zakresie funkcjonowania na rynku. Jest to o tyle istotne, iż podmioty te (przynajmniej znaczna ich część) mogły wcześniej doświadczyć występowania określonych sytuacji nadzwyczajnych (nie tylko pandemii COVID-19), a tym samym potrafiły w sposób wiarygodny wskazać na określone trudności z tym związane. Jednocześnie mogły dokonać określonego porównania z okresem, w którym nie występowały sytuacje nadzwyczajne.

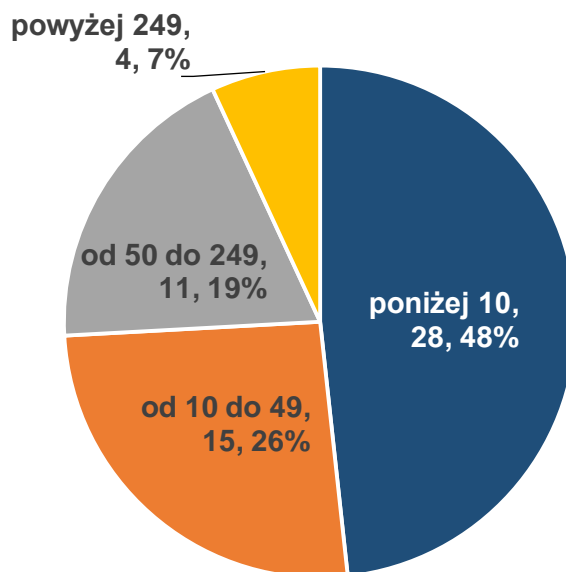
Warto zauważyć, iż podmioty które funkcjonują na rynku ponad 20 lat, jak również część tych, które działają od 10 do 20 lat, swoją działalność prowadziły w czasie ogólnosiwiatowego kryzysu gospodarczego, zapoczątkowanego w 2007 r., a który w znacznym stopniu odbił się na funkcjonowaniu sektora turystycznego na całym świecie.

Odsetek organizacji, które istnieją relatywnie krótko (tj. 5 lat lub mniej lat) jest stosunkowo niewielki i wynosi łącznie 9%. W tym przypadku można więc założyć, iż pandemia COVID-19 była pierwszym kryzysem, który ich dotknął. Tym podmiotom trudno więc byłoby dokonać porównania skutków pandemii z innymi sytuacjami nadzwyczajnymi.

Kolejnym krokiem było zbadanie struktury organizacji pod względem wielkości podmiotów. W tym względzie zastosowano jeden z najczęściej stosowanych mierników, jakim jest liczba pracowników. Oparto się na klasycznym podziale przedsiębiorstw, tj.:

- mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniające poniżej 10 pracowników;
- małe przedsiębiorstwa – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
- średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające od 50 do 249 pracowników;
- duże przedsiębiorstwa – zatrudniające powyżej 249 pracowników (rys. 4).

Rysunek 4. Struktura badanych organizacji ze względu na wielkość (liczba pracowników) (N=58)



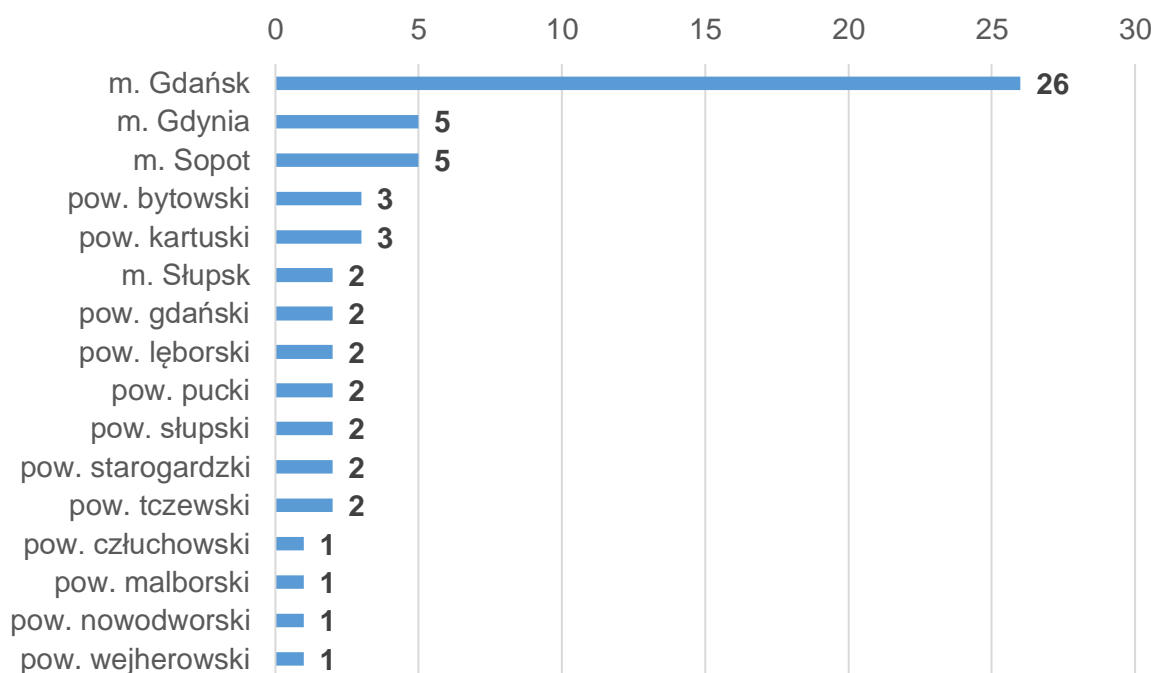
Źródło: Opracowanie własne.

Dominującą grupę organizacji stanowią tzw. mikroprzedsiębiorstwa, tj. zatrudniające poniżej 10 pracowników (łącznie 28, tj. 48%). Zauważyć można, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji, maleje ich udział w ogólnej strukturze badanych, tzn. w dalszej kolejności są małe przedsiębiorstwa (26%), średnie przedsiębiorstwa (19%) oraz duże przedsiębiorstwa (7%). Łącznie udział tzw. sektora MSP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) jest na poziomie 93%. Jest to nieco odmienny obraz od ogólnej struktury przedsiębiorstw w Polsce, gdzie udział MSP jest na poziomie ok. 99,8%, ale sam udział mikroprzedsiębiorstw wynosi aż 97%⁶.

W dalszej kolejności badane podmioty zostały poproszone o wskazanie lokalizacji, a ściślej – podanie powiatu, będącego ich siedzibą. Pytanie to zostało skierowane do wszystkich badanych podmiotów, tj. organizacji (rys. 5) oraz jednostek samorządu terytorialnego.

⁶ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2021.

Rysunek 5. Struktura badanych organizacji ze względu na lokalizację (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych organizacji pochodzi z Gdańska; jest to łącznie 26 podmiotów, czyli aż 43% ogółu. Z kolei liczba podmiotów reprezentujących Trójmiasto wynosi łącznie 36, tj. 60% ogółu. Pozostałe organizacje mają swoją siedzibę w jednym z 13 powiatów. Warto zauważyć, iż w badaniach nie wzięły udziału organizacje z następujących powiatów: chojnickiego, kościerskiego, kwidzyńskiego oraz sztumskiego.

Nieco inaczej prezentuje się struktura jednostek samorządu terytorialnego biorących udział w badaniach. W tym względzie sprawdzono jedynie, z których powiatów są JST biorące lub niebiorące udziału w badaniach. Okazało się, że na łączną liczbę 20 powiatów (tj. 4 miast na prawach powiatów oraz 16 powiatów), nie odnotowano reprezentanta z Sopotu. Oznacza to, że jednostki samorządu terytorialnego pochodziły z 19 na 20 powiatów (95%). Pytanie dotyczące lokalizacji dotyczyło wskazania powiatu, a nie gminy. Gdyby więc analizę poszerzono o podanie gmin, wówczas struktura ta przedstawiałaby się zdecydowanie inaczej. Warto przypomnieć, iż badania zostały ukończone przez 47 JST, natomiast łączna liczba powiatów oraz gmin w województwie pomorskim wynosi 143, w tym 20 powiatów oraz 123 gminy. Gdyby uzyskaną liczbę odpowiedzi (47) odnieść do wartości (143),

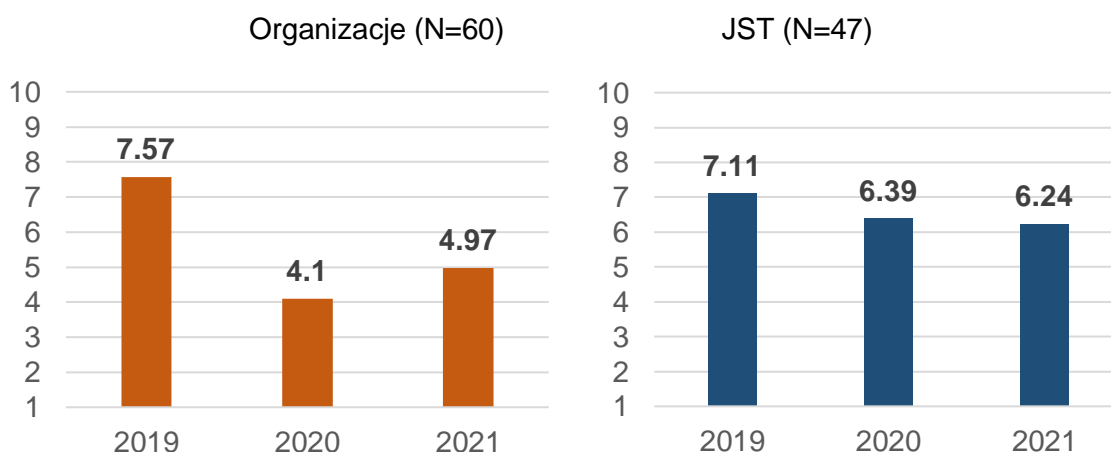
oznaczałoby to, że jednostki samorządu terytorialnego były reprezentowane przez 32,9% ogółu podmiotów. Jest to jednak pewnego rodzaju uproszczenie, gdyż jak wcześniej wspomniano, w niektórych przypadkach w danej JST badania były prowadzone przez więcej niż jedną osobę, co na etapie realizacji badań nie można było w pełni zweryfikować.

3. WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA ORGANIZACJE, JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I SEKTOR TURYSTYKI

W tej części opracowania przedstawiono zagadnienia związane z pandemią COVID-19 oraz jej wpływem na badane podmioty. Jednocześnie rozważania zostały poszerzone o ocenę ogólnego oddziaływania tej sytuacji nadzwyczajnej na sektor turystyki.

W pierwszej kolejności badane podmioty (zarówno organizacje, jak i jednostki samorządu terytorialnego) zostały poproszone o ocenę wpływu pandemii na ich funkcjonowanie. W tym względzie postanowiono zbadać, jak podmioty oceniają swoją ogólną kondycję w okresie 2019-2021, czyli z uwzględnieniem ostatniego roku przed pandemią i dwóch lat jej trwania. Zastosowano skalę od 1 do 10, gdzie 1 – oznaczała ocenę najniższą, tj. najgorszą kondycję, natomiast 10 – ocenę najwyższą, tj. najlepszą kondycję (rys. 6).

Rysunek 6. Ocena ogólnej kondycji badanych podmiotów w latach 2019-2021



Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 10.

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując dane z rys. 6 można zauważyć, iż zmiany w obu przypadkach (zarówno organizacji, jak i jednostek samorządu terytorialnego) przebiegały podobnie. Jak można się było domyślić, w 2020 r. nastąpił spadek kondycji w obu grupach. Warto również zauważyć, iż w przypadku organizacji był on zdecydowanie bardziej wyraźny. Ogólna wartość w okresie 2019-2020 w tej grupie spadła o 3,47

pkt., podczas gdy w JST – 0,72. Tym samym można stwierdzić, iż wpływ pandemii COVID-19 był bardziej widoczny w grupie organizacji. Ciekawie prezentują się wyniki za 2021 r. W grupie organizacji nastąpiła niewielka poprawa ogólnej kondycji (wzrost o 0,87 pkt., tj. z 4,1 do 4,97), natomiast w JST odnotowano kolejny spadek oceny (o 0,15 pkt., tj. z 6,39 do 6,24). Niezależnie od występujących różnic, można stwierdzić, iż w 2021 r. sytuacja w obu grupach zaczęła się stabilizować. Oczywiście widać również, iż ogólna kondycja w 2021 r. nie osiągnęła poziomu ze stanu wyjściowego, tj. z roku 2019.

Analizując zbiorcze dane z okresu 2019-2021 i uwzględniając skrajne lata (tj. 2019 i 2021) widać, iż spadek ogólnej kondycji był bardziej widoczny w grupie organizacji (łącznie spadek o 2,6 pkt., tj. z 7,57 do 4,97). Z kolei w grupie JST spadek ten wyniósł 0,87 pkt. (tj. z 7,11 do 6,24). Można więc przypuszczać, iż JST charakteryzowały się większą odpornością w kontekście wpływu pandemii COVID-19, a tym samym w zdecydowanie mniejszej mierze odczuły jej skutki.

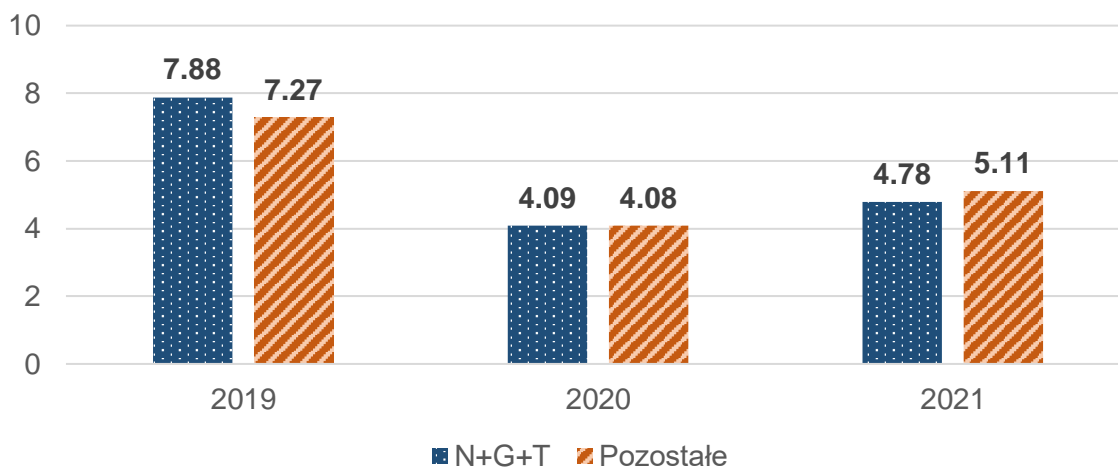
Jednocześnie warto podkreślić, iż przyjęcie powyższego sposobu badania (skala punktowa) obarczona jest znacznym stopniem subiektywizmu. Tym samym uzyskane wyniki mogą nie odzwierciedlać faktycznej kondycji, np. finansowej. Z drugiej strony dają one pewnego rodzaju ogólny obraz, za pomocą którego można ocenić ogólny wpływ pandemii COVID-19 w pierwszych dwóch latach jej trwania.

W przypadku organizacji powyższa analiza została dodatkowo poszerzona o ocenę ogólnej kondycji z uwzględnieniem dwóch wcześniej wspomnianych kryteriów, tj. podziału ze względu na charakter prowadzonej działalności (rys. 7) oraz ze względu na siedzibę organizacji (rys. 8).

W przypadku analizy wyników z uwzględnieniem kryterium prowadzonej działalności można zauważyć duże podobieństwo pomiędzy dwiema podgrupami (tj. przedsiębiorstwami N+G+T oraz pozostałymi). W obu przypadkach zauważa się raptowny spadek ogólnej oceny kondycji w 2020 r. względem 2019 r. oraz delikatną poprawę w 2021 r. Dodatkowo warto zauważyć, iż w przypadku tzw. przedsiębiorstw „pozostałych” różnice w poszczególnych latach były nieco mniejsze niż w przypadku N+G+T. Analizując dwa skrajne lata (tj. 2019 i 2021) widać, iż ogólna ocena kondycji w tej podgrupie spadła o 2,16 pkt. (z 7,27 do 5,11), a w podgrupie N+G+T o 3,1 pkt. (z 7,88 do 4,78). Nie są to różnice tak duże, jak w przypadku zmian w organizacjach na tle JST (rys. 6), niemniej ukazują, iż w przedsiębiorstwach

„pozostałych” wpływ pandemii mógł być nieco łagodniejszy. Dodatkowo w 2021 r. ogólna kondycja w tej podgrupie wzrosła w nieco większym stopniu niż w N+G+T.

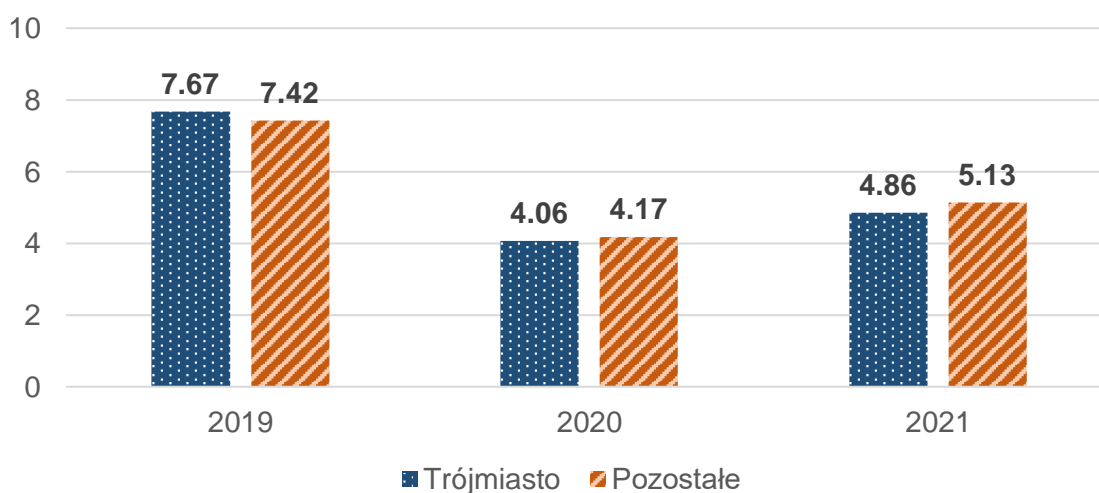
Rysunek 7. Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium prowadzonej działalności)



Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 10; N+G+T – przedsiębiorstwa noclegowe, gastronomiczne, i transportowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 8. Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium lokalizacji)



Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 10.

Źródło: Opracowanie własne.

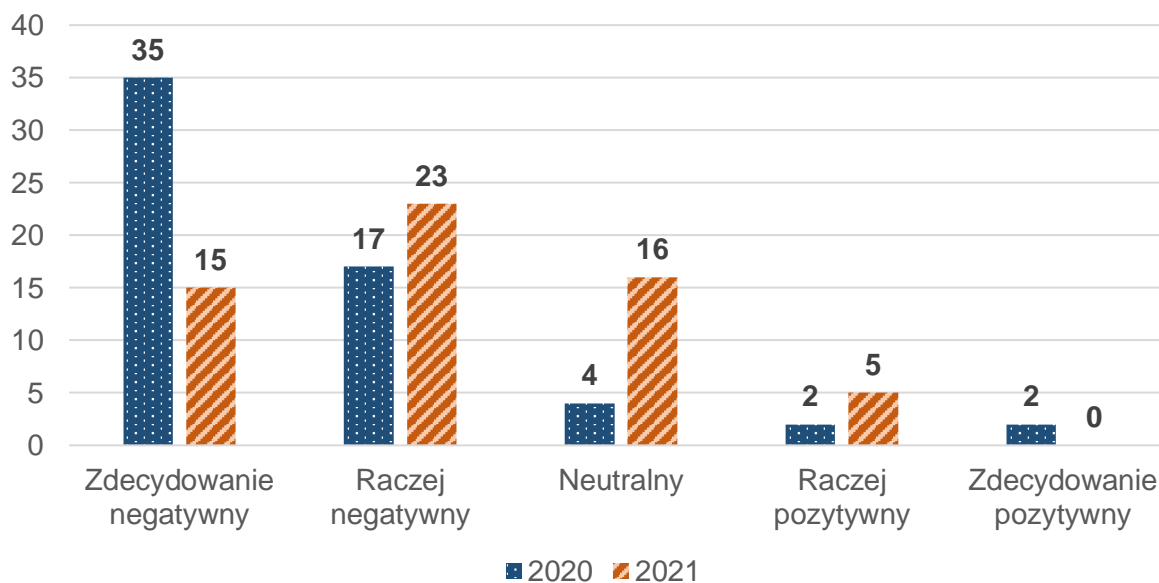
Podobne zależności zauważono, uwzględniając podział na organizacje funkcjonujące w Trójmieście i pozostałej części województwa (rys. 8). Tu również w obu podgrupach odnotowano wyraźny spadek analizowanej wartości w 2020 r. w stosunku do 2019 r. i jednocześnie niewielki wzrost w 2021 r. Jednocześnie, jak w przypadku podgrup uwzględniających prowadzoną działalność (rys. 7), widać pewne różnice w skali tych zmian. Otóż w przypadku organizacji „pozostałych” zmiany w całym okresie są mniejsze niż dla przedsiębiorstw trójmiejskich. Uwzględniając dwa skrajne lata (2019 i 2021) widać, że sumaryczna zmiana w przedsiębiorstwach trójmiejskich wyniosła 2,81 pkt. (z 7,67 do 5,13), natomiast w organizacjach „pozostałych” – 2,29 pkt. (z 7,42 do 5,13).

Podsumowując dane zawarte na rys. 6, 7 i 8 zauważyć można kilka charakterystycznych zmian (niezależnie od przyjętego kryterium podziału). W 2020 r. nastąpił wyraźny i odczuwalny spadek ogólnej kondycji wszystkich badanych podmiotów, natomiast w 2021 r. – lekki, ale zauważalny wzrost. Dodatkowo ogólne oceny w 2021 r. nie powróciły do stanu odnotowanego w 2019 r., a więc w ostatnim roku przed pandemią COVID-19.

Przedstawione na rys. 6, 7 i 8 wartości dotyczyły ogólnej kondycji badanych organizacji w latach 2019-2021. Natomiast w zadanych pytaniach w sposób bezpośredni nie zawarto informacji o pandemii COVID-19. Aby poszerzyć to zagadnienie, organizacje i JST zostały poproszone o ocenę wpływu pandemii COVID-19 na podmioty. W tym względzie zastosowano oceny: „zdecydowanie negatywny wpływ”, „raczej negatywny wpływ”, „neutralny wpływ”, „raczej pozytywny wpływ” oraz „zdecydowanie pozytywny wpływ”. W pierwszej kolejności zbadano organizacje.

Przyjęcie takiego założenia umożliwiło bezpośrednie sprawdzenie, jaki był rzeczywisty wpływ pandemii COVID-19 na badane organizacje. Jednocześnie uwzględnienie roku 2020 i 2021 pozwala na określenie, który z okresów był trudniejszy w działalności analizowanych podmiotów. Zagadnienie to było punktem wyjścia do szerszych analiz nt. wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie badanych organizacji. Należy podkreślić, iż uzyskane odpowiedzi mogły być obarczone znacznym stopniem subiektywizmu.

Rysunek 9. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – wartości bezwzględne

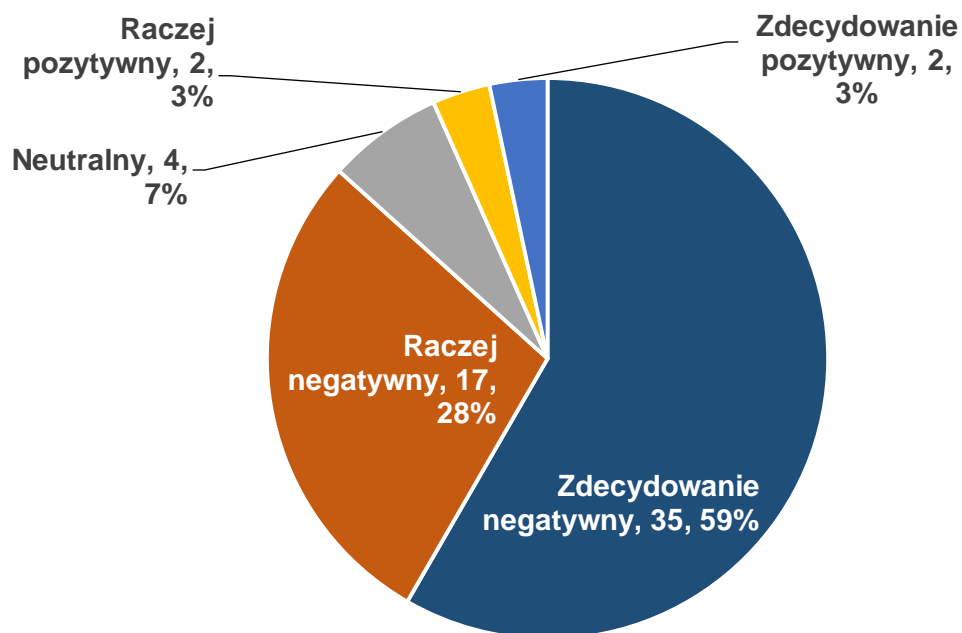


Źródło: Opracowanie własne.

W przeprowadzonej analizie uwzględniono zmiany w liczbie odpowiedzi w wartościach bezwzględnych (rys. 9), jak również w ujęciu procentowym (rys. 10 i 11). Analiza danych odnoszących się do organizacji (rys. 9) potwierdza, iż negatywny wpływ pandemii był zdecydowanie bardziej wyraźny w 2020 r. niż w roku kolejnym. Przykładowo, w roku 2020 liczba odpowiedzi negatywnych (tj. „zdecydowanie negatywny wpływ” oraz „raczej negatywny wpływ”) wyniosła 52, co stanowiło blisko 87% wszystkich wskazań. Z kolei w 2021 r. liczba ta wyniosła 38, czyli nieco ponad 63%. Dodatkowo w 2020 r. widać było wyraźną przewagę odpowiedzi „zdecydowanie negatywny” nad „raczej negatywny”. W kolejnym roku sytuacja wyraźnie się zmieniła. Dodatkowo w 2021 r. wzrosła liczba odpowiedzi „neutralny” (z 4 do 16). Tym samym można stwierdzić, iż wpływ pandemii COVID-19 był zdecydowanie bardziej negatywny w 2020 r. niż w kolejnym.

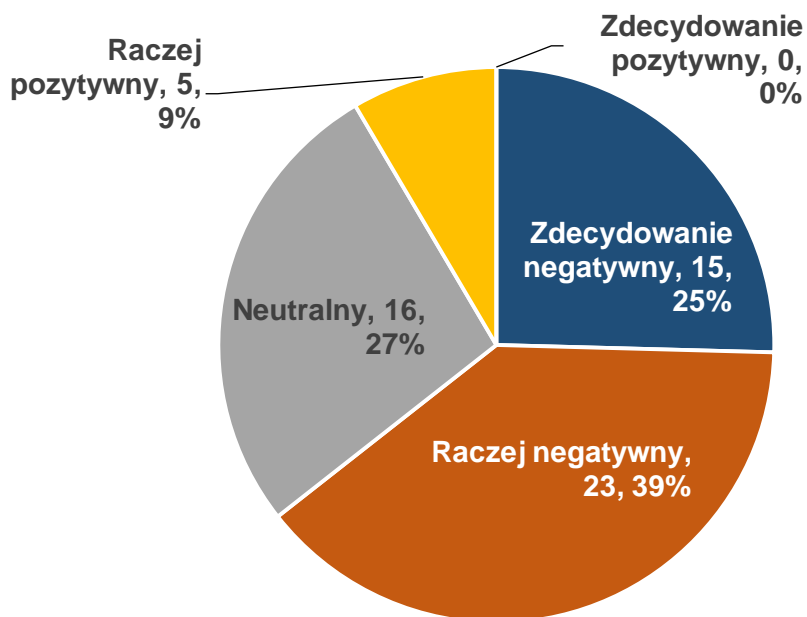
Dane zawarte na rys. 10 i 11 ukazują procentowy udział poszczególnych odpowiedzi odpowiednio za rok 2020 i 2021. Informacje te przedstawiają więc strukturę odpowiedzi zawartych na rys. 9.

Rysunek 10. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2020 r.



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 11. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie analizę poszerzono o zmiany zachodzące w wyróżnionych wcześniej podgrupach badanych organizacji, tj. z uwzględnieniem profilu działalności oraz lokalizacji. W tym względzie odniesiono się do odpowiedzi, które miały charakter negatywny, czyli „zdecydowanie negatywny wpływ” oraz „raczej negatywny wpływ” (tab. 3).

Tabela 3. Odsetek odpowiedzi negatywnych (w %) z uwzględnieniem poszczególnych podgrup badanych organizacji

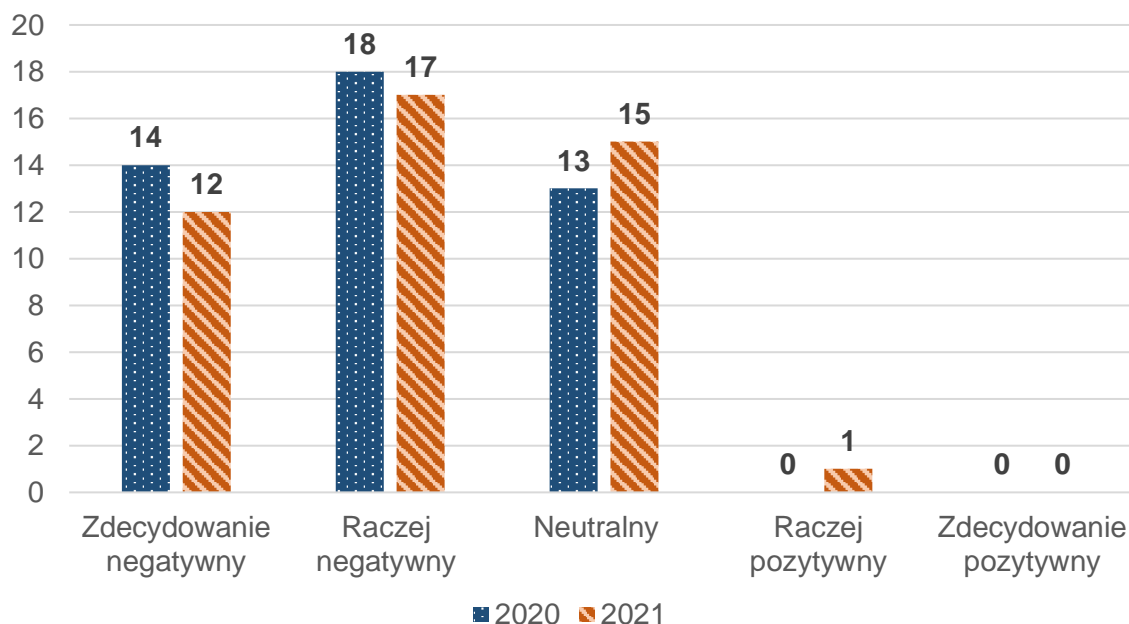
| Lp. | Element | 2020 | 2021 |
|--|------------|------|------|
| Kryterium: rodzaj prowadzonej działalności | | | |
| 1. | N+G+T | 91% | 64% |
| 2. | Pozostałe | 81% | 63% |
| Kryterium: lokalizacja | | | |
| 3. | Trójmiasto | 92% | 72% |
| 4. | Pozostałe | 79% | 50% |

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 3, w poszczególnych podgrupach odnotowano podobne zmiany, jak w ogólnej strukturze organizacji. Wyraźnie widać spadek udziału odpowiedzi negatywnych w 2021 r. w stosunku do 2020 r. Jednocześnie warto odnotować, iż podmioty z podgrupy N+G+T oraz z Trójmiasta najgorzej odczuły skutki pandemii w 2020 r. (tu odsetek wskazań negatywnych przekroczył 90%). Jednocześnie największą poprawę (czy inaczej – najmniej widoczny negatywny skutek pandemii) odnotowano w przypadku organizacji spoza Trójmiasta – tutaj w latach 2020-2021 nastąpił spadek odpowiedzi negatywnych aż o 29 pp. W pozostałych przypadkach zmiany te były mniejsze – w podgrupie N+G+T wyniósł on 27 pp., w pozostałych podmiotach (ze względu na rodzaj prowadzonej działalności) – 17 pp., a w podmiotach z Trójmiasta – 20 pp. Jednocześnie ogólny trend był zbliżony do ogółu organizacji (rys. 9, 10 i 11).

W dalszej kolejności zbadano odpowiedzi uzyskane od jednostek samorządu terytorialnego, zarówno w ujęciu wartości bezwzględnych (rys. 12), jak również procentowych udziałów w latach 2020-2021 (rys. 13 i 14).

Rysunek 12. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45)

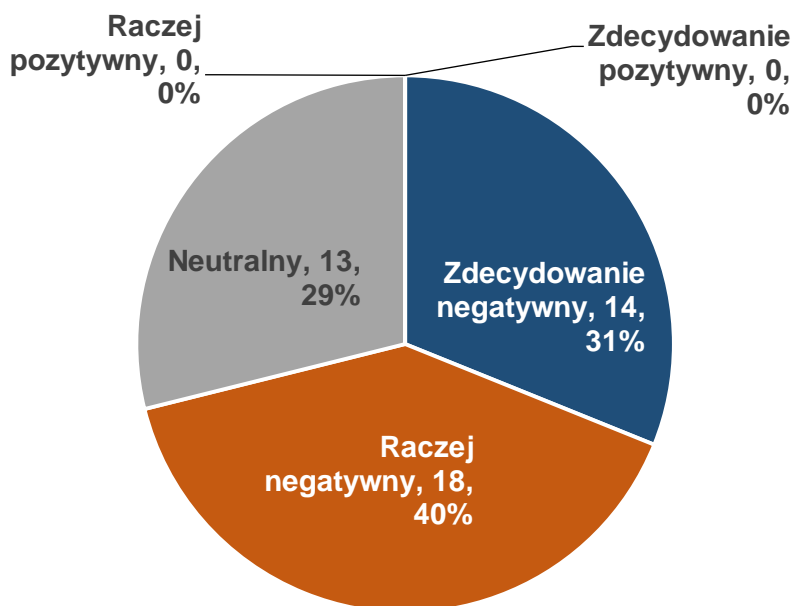


Źródło: Opracowanie własne.

Nieco odmiennie niż w organizacjach (rys. 9), sytuacja prezentuje się w przypadku jednostek samorządu terytorialnego (rys. 12). Co prawda, w 2021 r. zaobserwowano spadek liczby odpowiedzi negatywnych w stosunku do 2020 r., ale nie był on tak wyraźny, jak w przypadku organizacji. W 2020 r. liczba odpowiedzi negatywnych (tj. „zdecydowanie negatywny wpływ” oraz „raczej negatywny wpływ”) wyniosła 32 (czyli nieco ponad 71%), a rok później – 29 (64,4%). Można więc zauważyć, iż w przypadku jednostek samorządu terytorialnego nie odnotowano tak wyraźnych i raptownych zmian, jak w organizacjach, gdzie odsetek odpowiedzi negatywnych w latach 2020-2021 spadł z 87% do 63% (rys. 9, 10, 11).

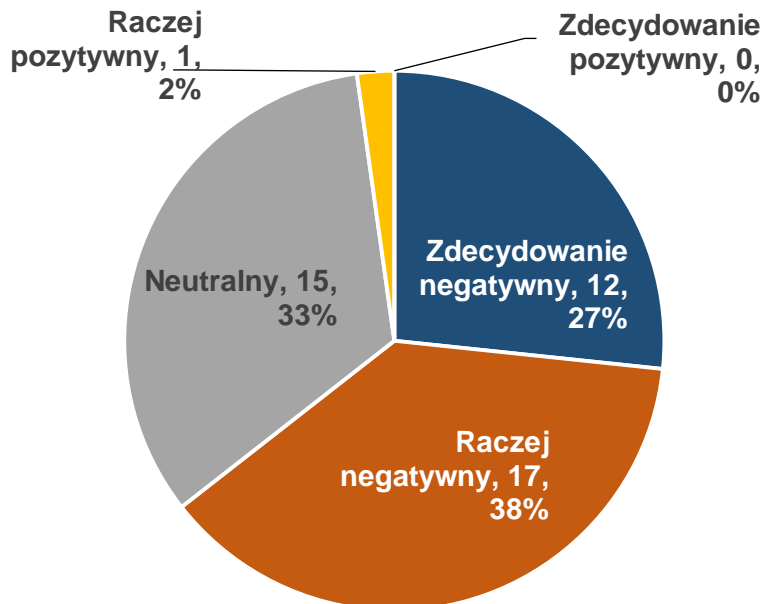
Dane zawarte na rys. 13 i 14 ukazują procentowy udział poszczególnych odpowiedzi odpowiednio za rok 2020 i 2021. Są one uszczegółowieniem informacji przedstawionych na rys. 12, jednocześnie pozwalając na zobrazowanie zmian zachodzących w badanym okresie i rozkład poszczególnych odpowiedzi na zadane pytanie.

Rysunek 13. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2020 r.



Źródło: Opracowanie własne.

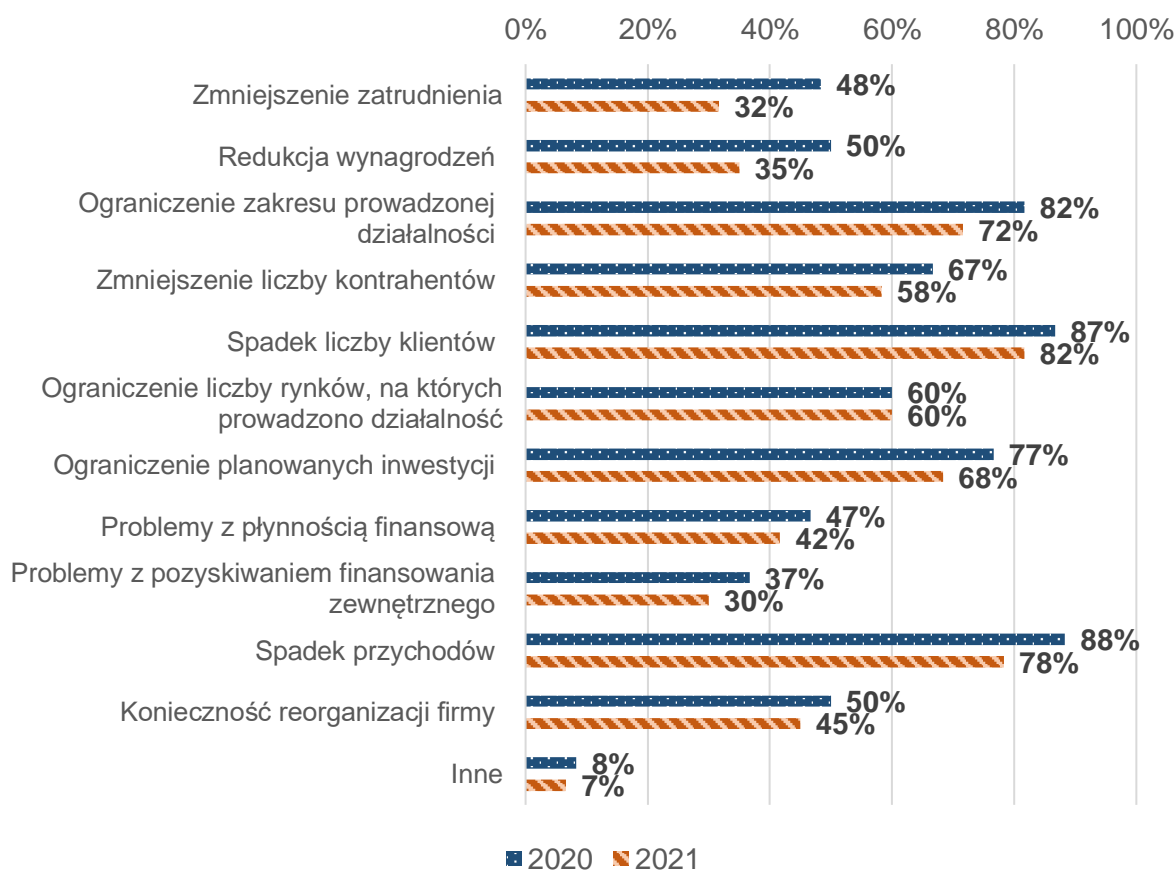
Rysunek 14. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne rozważania są uszczegółowieniem powyższych wyników odnoszących się do wpływu pandemii COVID-19 na badane podmioty. W pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić (na przykładzie organizacji), jakie konkretnie negatywne skutki ich dotknęły (rys. 15).

Rysunek 15. Negatywne skutki pandemii COVID-19 w działalności organizacji (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 15 obrazują występowanie określonych negatywnych skutków pandemii COVID-19 w działalności badanych organizacji w latach 2020-2021. Przede wszystkim można zauważyć różnorodność wskazanych odpowiedzi. Widać również wyraźną dominację kilku z nich. Zarówno dla roku 2020, jak i 2021 najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były: „spadek przychodów”, „spadek liczby klientów”, „ograniczenie zakresu prowadzonej działalności” oraz „ograniczenie planowanych inwestycji”. Wszystkie te czynniki w obu latach były wskazywane przez ponad 60% respondentów (skrajnie osiągały wartość nawet blisko 90%).

Dodatkowo warto odnotować, iż w przypadku roku 2020 w większym stopniu odnotowano występowanie negatywnych skutków pandemii COVID-19 niż w roku kolejnym. Praktycznie we wszystkich przypadkach (poza „ograniczenie liczby rynków, na których prowadzono działalność” – w obu latach wartość była identyczna), wskazane odpowiedzi były częściej podawane w 2020 r. W tym względzie warto przyjrzeć się czynnikom, które były wskazywane przez co najmniej połowę respondentów (czyli odsetek odpowiedzi był na poziomie co najmniej 50%). W przypadku danych za 2020 r. było to 8 odpowiedzi, a w przypadku 2021 r. – 6. Tym samym potwierdzają się wcześniejsze odpowiedzi (rys. 9), że skutki pandemii COVID-19 były bardziej odczuwalne w roku 2020.

Dodatkowo warto zauważyć, iż zmiany w badanym okresie przebiegały różnie. Poza wspomnianym wcześniej czynnikiem „ograniczenie liczby rynków, na których prowadzono działalność” (w którym wartości były identyczne – 60%) największa zmiana była zauważalna w „zmniejszeniu zatrudnienia” – spadek aż o 16 pp., a następnie „redukcji wynagrodzeń” – spadek o 15 pp. Najmniejsze zmiany (poza odpowiedzią „inne”) były z kolei widoczne w: „spadek liczby klientów”, „problemy z płynnością finansową” oraz „konieczność reorganizacji firmy” – po 5 pp.

W grupie odpowiedzi „inne” podano kilka, a do najczęściej pojawiających się można zaliczyć:

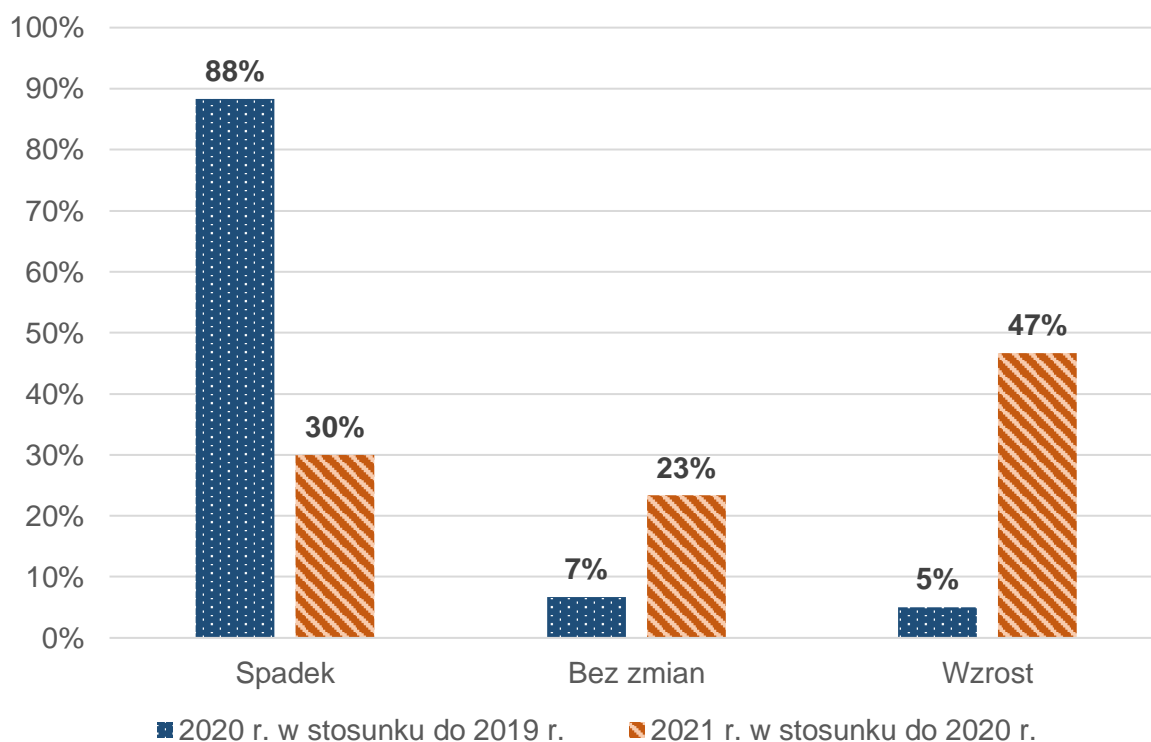
- zmniejszanie „poduszki finansowej” firmy w celu utrzymania zespołu i nieredukowania wynagrodzeń;
- niemożność prowadzenia działalności na wszystkich, dotychczasowych płaszczyznach;
- ogólna stagnacja i powolny powrót do obrotów z roku 2019.

Podsumowując, uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają negatywny wpływ pandemii COVID-19 na działalność badanych organizacji, a co więcej – w zdecydowanej większości przypadków dotknęła ona praktycznie wszystkich sfer prowadzonej działalności.

Rozszerzeniem powyższych rozważań była próba określenia zmian w przychodach badanych organizacji. Było to o tyle istotne, iż ten czynnik był dominujący w odpowiedziach za 2020 r. (88%) i jednym z ważniejszych w 2021 r. (78%) – rys. 15. W tym względzie postanowiono sprawdzić, które organizacje

wskazywały na spadek, ewentualnie wzrost przychodów, a które nie odnotowały żadnych zmian. Ocena w tym zakresie miała nieco inny wymiar, tzn. sprawdzono zmiany w układzie rocznym, tj. 2020 r. do 2019 r. oraz 2021 r. do 2020 r. (rys. 16).

Rysunek 16. Zmiany w wielkościach przychodów w stosunku rocznym (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 16 potwierdzają wcześniejsze informacje dotyczące skrajnie niekorzystnej sytuacji finansowej badanych organizacji w 2020 r. Aż 88% badanych podmiotów odnotowało spadek przychodów w stosunku do roku 2019. Jednocześnie zaledwie 5% wskazało na wzrost tej wielkości. Istotne zmiany zaszły w roku 2021. Dokładnie 30% organizacji wskazało na dalszy spadek przychodów (należy pamiętać o przyjętym układzie rocznym, a więc zmiana ta dotyczyła wartości względem roku 2020). Z drugiej strony 17 pp. więcej organizacji (tj. 47%) wskazało na wzrost przychodów w 2021 r. względem 2020 r. Informacje te, mimo iż mogą wskazywać na poprawę koniunktury badanych podmiotów, z pewnością nie świadczą o powrocie do wartości osiągniętych w 2019 r. Odnotowane w 2021 r. wzrosty w wielu przypadkach były niewielkie, tym samym mogły jedynie wskazywać na pewnego rodzaju poprawę sytuacji finansowej względem roku 2020.

Powyższą analizę poszerzono również o sprawdzenie zmian zachodzących w badanych wcześniej podgrupach (tab. 4).

Tabela 4. Odsetek podmiotów wskazujących na spadek przychodów w układzie rocznym (w %) z uwzględnieniem poszczególnych podgrup badanych organizacji

| Lp. | Element | 2020 w stosunku do 2019 | 2021 w stosunku do 2020 |
|--|------------|-------------------------|-------------------------|
| Kryterium: rodzaj prowadzonej działalności | | | |
| 1. | N+G+T | 94% | 27% |
| 2. | Pozostałe | 81% | 33% |
| Kryterium: lokalizacja | | | |
| 3. | Trójmiasto | 95% | 28% |
| 4. | Pozostałe | 79% | 33% |

Źródło: Opracowanie własne.

Sytuacja w poszczególnych podgrupach w badanym latach była dość odmienna. Co prawda we wszystkich przypadkach odnotowano poprawę sytuacji finansowej w 2021 r. względem roku 2020, niemniej zmiany te prezentowały się różnie. Warto zauważyć, iż prawie wszystkie podmioty z podgrup N+G+T oraz Trójmiasta w 2020 r. odnotowały spadek przychodów w 2020 r. względem roku 2019 r. (odpowiednio: 94% oraz 95%). W pozostałych podgrupach sytuacja była nieco lepsza. Z drugiej strony właśnie te dwie podgrupy (czyli: N+G+T oraz Trójmiasto) w mniejszym stopniu wskazywały na spadek przychodów w 2021 r. względem roku 2020 (odpowiednio: 27% oraz 28%). Oczywiście dane te nie mogą potwierdzić, iż w przypadku podgrup N+G+T oraz Trójmiasto sytuacja w 2021 r. była lepsza niż w innych podgrupach. Ukazują one jedynie, iż po szczególnie ciężkim roku 2020, stosunkowo niewielki odsetek podmiotów wskazywał na dalsze pogorszenie sytuacji finansowej w 2021 r.

Powyższe dane (rys. 16, tab. 4) nie uwzględniają wymiaru spadku lub wzrostu przychodów, trudno więc mówić o skali tego zjawiska. Niemniej wyraźnie ukazują, jaka była skala określonych zmian, a tym samym jaki odsetek organizacji w badanym okresie wskazywał na spadek lub wzrost przychodów w stosunku do lat poprzednich.

Kolejne pytanie miało wyróżnić obawy badanych podmiotów co do dalszego funkcjonowania w okresie pandemii COVID-19. Tym samym starano się określić potencjalne zmiany, które mogły nastąpić w przyszłości. Pytanie to było kierowane

jedynie do organizacji i miało charakter otwarty. Uzyskane odpowiedzi miały zróżnicowany charakter, a ich treść pozwoliła na uszeregowanie w dwie grupy, tj. obawy wynikające ze zmieniającego się otoczenia (umownie: obawy zewnętrzne) oraz związane z bezpośrednim funkcjonowaniem podmiotów (tzw. obawy wewnętrzne). Wśród obaw zewnętrznych najczęściej wskazywano:

- ponowne pojawienie się restrykcji, utrudniających czy wręcz uniemożliwiających funkcjonowanie;
- malejąca liczba gości zagranicznych, co w znacznym stopniu negatywnie wpłynęłoby na działalność podmiotów;
- ponowne promowanie pozostania w domu;
- nasilenie pandemii w trakcie sezonu;
- wzrost inflacji;
- spadek siły nabywczej, a w konsekwencji ubożenie społeczeństwa;
- lęk potencjalnych klientów, m.in. przed podróżowaniem;
- brak planów pomocowych dla branży turystycznej;
- ograniczenia towarzyszące organizowaniu imprez turystycznych;
- pogłębienie kryzysu;
- spadek aktywności turystycznej społeczeństwa;
- brak inwestycji.

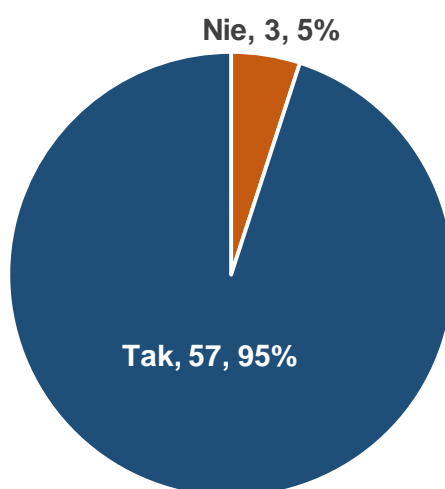
Z kolei wśród obaw o charakterze wewnętrznym najczęściej wskazywano następujące odpowiedzi:

- utrzymanie miejsc pracy;
- utrata płynności finansowej;
- spadek liczby klientów;
- ograniczenie zakresu prowadzonej działalności;
- zmniejszenie liczby kontrahentów;
- rosnące koszty operacyjne działalności;
- problemy organizacyjne.

Powyższe odpowiedzi jednoznacznie wskazują, iż badane podmioty są świadome określonych zagrożeń, które mogą wynikać z pogłębiania się pandemii COVID-19 (przynajmniej takie deklaracje były podawane w trakcie przeprowadzania badań).

Kolejne badane zagadnienie odnosiło się do skutków obostrzeń i restrykcji, które były wprowadzane praktycznie od początku pojawienia się pandemii w Polsce. Badane podmioty (pytanie skierowane tylko do grupy organizacji) zostały poproszone o wskazanie, czy te obostrzenia wpłynęły na funkcjonowanie organizacji (rys. 17), a jeżeli tak, to jakie restrykcje i w jaki sposób oddziaływały.

Rysunek 17. Deklaracje badanych organizacji co do wpływu restrykcji i obostrzeń na ich funkcjonowanie (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Prawie wszystkie badane organizacje (tj. 57 z 60) wskazały, iż wprowadzane przez rząd restrykcje i obostrzenia wpłynęły na ich funkcjonowanie. Jednoznacznie potwierdza to, że polityka rządu w tym względzie miała wymierne przełożenia na sektor turystyki. Dane zawarte na rys. 17 nie ukazują oczywiście charakteru tego wpływu. W związku z tym podmioty, które udzieliły odpowiedzi twierdzącej, zostały poproszone (nie miało to charakteru obligatoryjnego) o wskazanie, które obostrzenia wpłynęły na ich funkcjonowanie. Wśród najczęściej pojawiających odpowiedzi wyróżniono:

- zamknięcie granic;
- konieczność wykonywania testów;
- kwarantanna;
- zalecenia co do pozostania w domach i ogólne ograniczenia w przemieszczaniu się;

- ograniczenia dotyczące liczby uczestników wydarzeń;
- wprowadzenie dodatkowych wymogów sanitarnych;
- zamknięcie portów lotniczych;
- zmniejszenie liczebności grup dzieci i młodzieży;
- ograniczenie działalności obiektów gastronomicznych i noclegowych;
- ograniczenie obłożenia w hotelach i restauracjach;
- ogólne ograniczenia liczby klientów;
- zakaz organizacji wypoczynku dla dzieci i młodzieży.

Podane powyżej odpowiedzi ukazują, iż zdecydowana większość obostrzeń została zauważona i miała wpływ na działalność badanych organizacji. Jednocześnie analizowane podmioty zostały poproszone o wskazanie następstw wprowadzonych obostrzeń w zakresie ich działalności. Wśród najczęściej pojawiających się odpowiedzi odnotowano:

- brak możliwości lub ograniczenia w przyjmowaniu gości / klientów;
- ograniczona liczba rezerwacji;
- znaczne zmniejszenie lub nawet utrata przychodów;
- pojawiające się problemy z częścią gości / klientów nieakceptujących wprowadzonych obostrzeń;
- konieczność wprowadzenia pracy zdalnej;
- problemy z organizacją wydarzeń.

Ogólnie pojawiało się wiele krytycznych głosów co do wprowadzonych obostrzeń. Jednocześnie znaczna część badanych wyraźnie podkreślała, iż problemy związane z funkcjonowaniem organizacji wynikały bezpośrednio nie tylko z samej pandemii, ale były następstwem wprowadzonych restrykcji. Dodatkowo wskazywano, że to właśnie one przyczyniły się do pogarszającej się sytuacji finansowej organizacji. Stąd też można stwierdzić, iż zarówno pandemia COVID-19, jak i wprowadzone obostrzenia przyczyniły się do pogorszenia sytuacji podmiotów działających na rynku turystycznym.

W dalszej kolejności badanym organizacjom przedstawiono potencjalne następstwa, które mogły być następstwem pandemii COVID-19, jednocześnie prosząc o wskazanie, które faktycznie wystąpiły w ich podmiotach w latach 2020-2021 (rys. 18). Dzięki takim informacjom możliwym okazało się nie tylko

zdefiniowanie tych zmian, ale również określenie znaczenia poszczególnych czynników, a dodatkowo – wskazanie różnic zauważalnych w badanym okresie.

Rysunek 18. Zmiany w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją wynikające z pandemii COVID-19 (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 18 pozwalają na wyciągnięcie co najmniej kilku wniosków. Po pierwsze, zachodzące zmiany były dość zróżnicowane. Wśród najczęściej wskazywanych odpowiedzi (niezależnie od roku) można wyróżnić: „zmiany w polityce cenowej”, „zmiany w ofercie (produkty)”, „zmiany sposobów lub zakresu działalności”, „zmiany w zakresie polityki względem pracowników” oraz „zmiany w zakresie rynków, na których prowadzona jest działalność”. Te czynniki w obu badanych latach były wskazywane przez ponad połowę organizacji.

Po drugie, warto przyjrzeć się różnicom w wartościach pomiędzy badanymi latami. Zauważyć można, iż w przeciwieństwie do chociażby wystąpienia negatywnych skutków pandemii COVID-19 w działalności organizacji (patrz: rys. 15), nie wszystkie zmiany w zakresie prowadzenia i zarządzania organizacją były częściej

wskazywane w 2020 r. niż w 2021 r. Na łączną liczbę 11 wyróżnionych zmian, dwa z nich (tj. „zmiany w polityce cenowej” oraz „zmiany w ofercie (produkty)”) częściej pojawiały się w 2021 r. Może oznaczać to, że po szczególnie trudnym 2020 r. badane organizacje nadal kontynuowały wprowadzone zmiany, a w niektórych przypadkach miały one nawet szerszy zakres.

W przypadku odpowiedzi „inne” badanym podmiotom dano możliwość indywidualnego wpisania zmian, które nie zostały wyróżnione. Pojawiło się kilka odpowiedzi, a wśród nich m.in. „konieczność modernizacji obiektu” czy „zmiany wynikające z braku możliwości organizowania spotkań”.

Kolejne pytanie zostały skierowane do obu badanych grup (tj. organizacji i JST) i miało zdecydowanie szerszy zakres. Podmioty zostały poproszone o podanie (pytanie miało charakter otwarty) najważniejszych zmian, które zaszły na rynku turystycznym w czasie trwania pandemii COVID-19. Badane podmioty miały możliwość podania maksymalnie po trzy odpowiedzi o charakterze pozytywnym (tab. 5) oraz trzy o charakterze negatywnym (tab. 6) w wyróżnionych skalach: globalnej (światowej), krajowej, regionalnej (województwo pomorskie) oraz lokalnej (gmina / powiat).

Tabela 5. Pozytywne zmiany zachodzące na rynku turystycznym w czasie trwania pandemii COVID-19 w opinii organizacji i JST

| Lp. | Podmiot | Skala światowa | Skala krajowa | Skala regionalna (województwo pomorskie) | Skala lokalna (gmina / powiat) |
|-----|-------------|--|--|--|--|
| 1. | Organizacje | <ul style="list-style-type: none"> Większa aktywność w internecie Promocja działalności on-line Nacisk na bezpieczeństwo i higienę Większa dbałość o zdrowie | <ul style="list-style-type: none"> Możliwość wykorzystania bonu turystycznego Poprawa warunków sanitarnych i higienicznych w obiektach Zwiększony popyt wewnętrzny Bezpieczeństwo zdrowotne Rozwój turystyki krajowej Cyfryzacja | <ul style="list-style-type: none"> Większa świadomość klientów w obszarze sanitarno-higienicznym Możliwość wykorzystania bonu turystycznego Rozwój turystyki regionalnej Rozwój nowych form turystyki, np. rodzinnej, tematycznej itd. Większy nacisk na jakość usług turystycznych | <ul style="list-style-type: none"> Większa liczba turystów na obszarach wiejskich Wysoki nacisk na bezpieczeństwo i higienę Ożywienie turystyki lokalnej, w tym agroturystyki |
| 2. | JST | <ul style="list-style-type: none"> Wsparcie finansowe Wzrost znaczenia turystyki krajowej (w skali globalnej) | <ul style="list-style-type: none"> Wzrost popularności turystyki krajowej Ułatwienia i wsparcie branży | <ul style="list-style-type: none"> Wzrost popularności regionu jako destynacji turystycznej | <ul style="list-style-type: none"> Podniesienie standardów higienicznych w obiektach turystycznych |

| Lp. | Podmiot | Skala światowa | Skala krajowa | Skala regionalna (województwo pomorskie) | Skala lokalna (gmina / powiat) |
|-----|---------|--|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Mniejsze zanieczyszczenie środowiska Zmniejszenie zjawiska overtourism Wzrost świadomości dotyczącej higieny oraz szczepień Zwiększenie zainteresowania problemami sektora turystycznego Zwiększenie skali wykorzystania narzędzi online | turystycznej (np. tarcze antykrzysowe, bon turystyczny) <ul style="list-style-type: none"> Wzrost informatyzacji Zainteresowanie turystyką lokalną (w ujęciu krajowym) Mniejsze zanieczyszczenie środowiska Wzrost świadomości dotyczącej higieny oraz szczepień Rozwój współpracy w zakresie tworzenia wspólnej oferty Zmniejszenie zjawiska overtourism Zwiększenie wykorzystania narzędzi online | <ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie ofert dla turystów Wzrost informatyzacji Poprawa jakości środowiska przyrodniczego Wzrost świadomości dotyczącej higieny oraz szczepień Zwiększony ruch wewnątrzregionalny Rozwój agroturystyki Większe „rozproszenie” turystów | <ul style="list-style-type: none"> Wzrost informatyzacji Wzrost zainteresowania turystyką lokalną Poprawa jakości środowiska przyrodniczego Rozwój współpracy pomiędzy usługodawcami Wzrost znaczenia turystyki indywidualnej i zrównoważonej |

Źródło: Opracowanie własne.

Przeгляд odpowiedzi podawanych przez obie badane grupy ukazuje, iż nie odnotowano znacznych różnic pomiędzy organizacjami a jednostkami samorządu terytorialnego. Dodatkowo analiza odpowiedzi pogrupowanych wg skali zjawiska (aspekt światowy, krajowy, regionalny, lokalny) również potwierdza, iż w wielu przypadkach odpowiedzi są podobne. Przede wszystkim najczęściej wskazywano na wzrost popularności turystyki krajowej (również lokalnej), zwiększoną dbałość w zakresie higieny czy rozwój informatyzacji w sektorze turystyki. Co ciekawe, ankietowani zwracali również uwagę na ograniczenie (przynajmniej czasowe) dotychczas występujących negatywnych skutków rozwoju turystyki, jak np. overtourism.

Warto jednocześnie zaznaczyć, iż podane w tab. 5 odpowiedzi nie były wskazywane przez wszystkie, ani nawet znaczną część podmiotów. Zdecydowana większość badanych nie wskazała bowiem żadnego pozytywnego skutku wpływu pandemii COVID-19 na turystykę, niezależnie od wymiaru i skali. Stąd też w większości przypadków odpowiednie pola pozostały puste lub pojawiała się odpowiedź „brak”. Dobitnie potwierdza to, że dla większości organizacji i JST nie

można mówić o jakimkolwiek pozytywnym wpływie pandemii COVID-19, szczególnie w kontekście sektora turystyki. Zdecydowanie inaczej sytuacja wyglądała w zakresie zmian negatywnych (tab. 6).

Tabela 6. Negatywne zmiany zachodzące na rynku turystycznym w czasie trwania pandemii COVID-19 w opinii organizacji i JST

| Lp. | Podmiot | Skala światowa | Skala krajowa | Skala regionalna (województwo pomorskie) | Skala lokalna (gmina / powiat) |
|-----|-------------|--|--|--|---|
| 1. | Organizacje | <ul style="list-style-type: none"> Wzrost cen usług turystycznych Spadek liczby turystów Ograniczenia w podróżowaniu Zakaz przemieszczania się pomiędzy krajami Praktycznie całkowity zanik turystyki zagranicznej Znaczny spadek przychodów branży turystycznej Obawy przed podróżami zagranicznymi „Zatrzymanie” turystyki globalnej Brak turystyki masowej / zorganizowanej Strach Drastyczny spadek liczby podróży służbowych Niepewność funkcjonowania Brak kontrahentów zagranicznych Ubożenie społeczeństwa Zwiększone koszty podróżowania | <ul style="list-style-type: none"> Spadek zainteresowania wyjazdami Zamykanie obiektów turystycznych w kraju Zmniejszona liczba konferencji i spotkań „Wstrzymanie” turystyki zagranicznej Wzrost cen usług turystycznych Destabilizacja rynku poprzez bon turystyczny Spadek przychodów branży turystycznej Brak wymiernej pomocy ze strony państwa Strach, niepewność, wysokie ceny, Ograniczenia w podróżowaniu Zwiększone koszty działalności Ubożenie społeczeństwa | <ul style="list-style-type: none"> Spotkania on-line i ich wpływ na zmniejszoną liczbę konferencji oraz tradycyjnych spotkań Upadek wielu podmiotów turystycznych Spadek zatrudnienia w branży Wzrost cen usług Brak turystów zagranicznych Ograniczenia w przemieszczaniu się Ubożenie społeczeństwa Zwiększone koszty prowadzonej działalności Niepewność funkcjonowania Ograniczenia imprez i konferencji | <ul style="list-style-type: none"> Spadek liczby konferencji i spotkań Upadek wielu podmiotów turystycznych Odplyw pracowników z branży turystycznej do innych sektorów Wzrost cen usług turystycznych Brak turystów zagranicznych Spadek przychodów w branży Ubożenie społeczeństwa Utrudnienia w przemieszczaniu się Utrata miejsc pracy w branży Brak imprez lokalnych |
| 2. | JST | <ul style="list-style-type: none"> Pojawienie się kryzysu ekonomicznego Ograniczona możliwość podróżowania (globalnie) Wprowadzenie restrykcji (w tym zamknięcie granic) | <ul style="list-style-type: none"> Spadek popytu na usługi turystyczne Wzrost cen na usługi turystyczne Ograniczenia w transporcie turystycznym Spadek popytu na usługi turystyczne Niepewność co do kolejnych | <ul style="list-style-type: none"> Ograniczenia w działalności gospodarczej branży turystycznej Wzrost cen na usługi turystyczne Skrócenie wyjazdów turystycznych Zmniejszenie ruchu turystycznego Spadek popytu na usługi turystyczne | <ul style="list-style-type: none"> Zmniejszenie aktywności turystycznej Mniejsza liczba turystów Spadek dochodów gmin Rezygnacja z przedsięwzięć kulturalnych Skrócenie pobytów |

| Lp. | Podmiot | Skala światowa | Skala krajowa | Skala regionalna (województwo pomorskie) | Skala lokalna (gmina / powiat) |
|-----|---------|--|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Zmniejszenie ruchu turystycznego Wzrost cen na usługi turystyczne Spadek dochodów w branży turystycznej Spadek popytu na usługi turystyczne Ograniczenie liczby rynków, na których prowadzono działalność Wzrost kosztów prowadzenia działalności | <ul style="list-style-type: none"> lockdown'ów i ograniczeń Spadek obrotów w branży turystycznej Zmniejszenie ruchu turystycznego Strach przed wyjazdami Ograniczenie planowanych inwestycji Utrata miejsc pracy w branży turystycznej Ograniczenia zakresu prowadzonej działalności Efekt przebranżowienia się kadr Zmienność przepisów | <ul style="list-style-type: none"> Spadek obrotów w branży turystycznej Niepewność co do kolejnych lockdown'ów i ograniczeń Ograniczenie planowanych inwestycji Wzrost kosztów prowadzonej działalności Spadek liczby turystów zagranicznych Utrata miejsc pracy w branży turystycznej | <ul style="list-style-type: none"> Wzrost cen usług turystycznych Ograniczenia w działalności gospodarczej branży turystycznej Spadek popytu na usługi turystyczne Zmniejszenie ruchu turystycznego Wzrost kosztów prowadzonej działalności |

Źródło: Opracowanie własne.

Przed wszystkim warto podkreślić mnogość podawanych odpowiedzi o charakterze negatywnym (tab. 6), a tym samym przewagę w stosunku do pozytywnych (tab. 5). W tej grupie również odnotowano wiele podobieństw w zakresie wskazywanych następstw, niezależnie od grupy (organizacje, JST), jak i wymiaru (skala światowa, krajowa, regionalna, lokalna). Ankietowani często wskazywali na aspekty finansowe i ekonomiczne (w tym wzrost cen usług, spadek przychodów, wzrost kosztów).

Jednocześnie podkreślano szereg niekorzystanych konsekwencji wynikających z pandemii COVID-19, które zmieniły obraz dotychczasowej turystyki, jak np. brak turystów zagranicznych, spadek liczby podróży służbowych, zmniejszenie ogólnej aktywności turystycznej czy skrócenie pobytów.

Ważnym zagadnieniem okazały się również nowe, dotychczas niespotykane (przynajmniej na taką skalę) zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw turystycznych, w tym chociażby: utrata miejsc pracy, przebranżowienie się pracowników, brak kontrahentów zagranicznych.

Warto również wspomnieć o zmianach, które wynikały z decyzji podejmowanych przez władze państwowe, a odnoszących się chociażby do restrykcji

(czego z kolei efektem był m.in. spadek liczby organizowanych konferencji czy kongresów), czy nawet wprowadzenia bonu turystycznego.

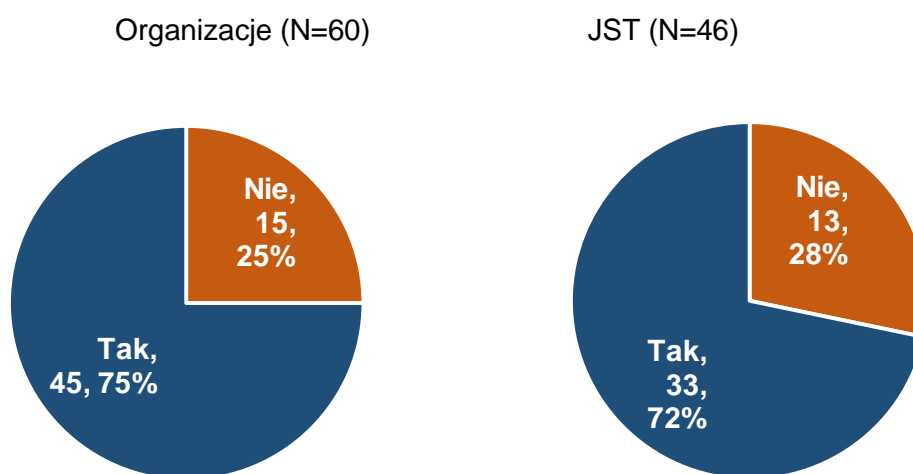
Konkludując, badane podmioty zwróciły uwagę na różnorodność negatywnych skutków pandemii COVID-19 w zakresie oddziaływania na sektor turystyki, a podawane odpowiedzi potwierdziły skalę tych zmian i konsekwencji, wskazując iż miały one wpływ praktycznie na wszystkie obszary funkcjonowania sektora turystycznego.

4. ROZWIĄZANIA ANTYKRYZYSOWE WDRAŻANE PRZEZ ORGANIZACJE I JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO. CHARAKTERYSTYKA „DOBRYCH PRAKTYK”

Niniejsza część opracowania to próba przedstawienia rozwiązań antykrzysowych, które były wdrażane przez badane podmioty w trakcie trwania pandemii COVID-19. Jednocześnie część rozważań dotyczy tzw. „dobrych praktyk”⁷, podawanych zarówno przez organizacje, jak i samorządy.

W pierwszej kolejności poproszono wszystkie podmioty (zarówno organizacje, jak i jednostki samorządu terytorialnego) o wskazanie, czy w trakcie trwania pandemii COVID-19 podjęto samodzielne (indywidualne) działania na rzecz ograniczania jej negatywnych skutków (rys. 19).

Rysunek 19. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie wdrażania samodzielnych działań na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że odsetek wskazań potwierdzających wdrażanie samodzielnych działań antykrzysowych w obu grupach jest dość podobny: 75% badanych organizacji deklaroowało takie przedsięwzięcia, a w przypadku jednostek samorządu terytorialnego odsetek ten jest jedynie o 3 pp. niższy. Tym samym zauważa się, że

⁷ W tej części zaakcentowano jedynie zagadnienie „dobrych praktyk”, które były wyróżnione przez badane podmioty. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w części 8. Przegląd „dobrych praktyk”.

zdecydowana większość badanych podmiotów realizowała ww. przedsięwzięcia. Może to świadczyć m.in. o potrzebie, którą odnotowały badane podmioty i jednocześnie starały się podejmować własne działania, aby w jak największym stopniu ograniczyć negatywne skutki pandemii COVID-19. Powyższe wartości można tym samym uznać za zadowalające.

Postanowiono również zbadać, jakie konkretne przedsięwzięcia zostały zrealizowane na rzecz ograniczenia negatywnych skutków pandemii COVID-19. W tym względzie skierowano takie pytanie do organizacji (forma zamknięta) oraz JST (forma otwarta). Dotyczyło one jedynie podmiotów, które potwierdziły wcześniej stosowanie takich działań. W przypadku organizacji uwzględniono dwa lata pandemii, tj. rok 2020 i 2021 (rys. 20).

Rysunek 20. Działania podjęte przez organizacje na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 (N=45)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 20 ukazują dość duże zróżnicowanie w deklaracjach badanych organizacji. Przede wszystkim zauważyć można, iż nie wszystkie

przedsięwzięcia cieszyły się taką samą popularnością. Za ledwie jedno działanie („redukcja / optymalizacja kosztów”) w obu badanych latach było wdrażane przez ponad połowę badanych (na identycznym poziomie, tj. 63% wskazań). Pozostałe przedsięwzięcia były wskazywane zdecydowanie rzadziej. W tym względzie warto zauważyć, iż w przypadku zmian w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją, częstotliwość wskazań w tamtym przypadku była zdecydowanie większa (rys. 18).

Po drugie, okazuje się, że nie wszystkie działania były realizowane w większym stopniu w pierwszym roku pandemii COVID-19, czyli 2020 r. Jest to zbieżne z tendencją w zakresie wspomnianych zmian w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją (rys. 18). W przypadku samodzielnych działań podjętych na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 (rys. 20) widać, iż na 9 wyróżnionych przedsięwzięć, jedynie 4 były częściej praktykowane w roku 2020 r. Należy jednak zauważyć, iż w większości przypadków różnice pomiędzy poszczególnymi latami są stosunkowo niewielkie i nie przekraczają kilku punktów procentowych. Największą odnotowano w przypadku „intensywniejszych działań marketingowych”, gdzie różnica wyniosła 7 pp. (na korzyść w 2021 r.).

Organizacje wskazujące odpowiedź „inne” mogły dodatkowo podać własne, niewymienione wcześniej działania. Wśród nich odnotowano:

- dostosowanie się do nałożonych restrykcji;
- modernizację obiektu;
- ograniczenie spotkań;
- pozyskanie dotacji na utrzymanie działalności.

Podsumowując, badane organizacje w dość ograniczonym stopniu korzystały z wdrażania własnych, indywidualnych rozwiązań na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19. Co prawda, na tego typu rozwiązania decydowała się przeważająca większość podmiotów (75% – rys. 19), ale zazwyczaj mogły być to pojedyncze działania, na co wskazują dane zawarte na rys. 20.

Podobne pytanie skierowano do jednostek samorządu terytorialnego, choć w tym przypadku podmioty te miały dowolność w podawaniu odpowiedzi. Ogólnie wśród wskazanych działań na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 wyróżniono głównie:

- zaangażowanie w akcje szczepień (promocja, zapewnienie transportu do punktów);
- produkcję maseczek i materiałów sanitarnych oraz ich dystrybucja;
- wyposażenie w dozowniki urzędy i jednostki organizacyjne;
- wsparcie podmiotów gospodarczych poprzez obniżanie lub umarzanie czynszu w lokalach komunalnych;
- otwarcie punktów szczepień;
- dbałość o przestrzeganie przepisów (np. obowiązek noszenia maseczek; możliwość załatwiania spraw poprzez internet);
- organizację pomocy dla seniorów (np. w zakresie zakupów);
- wprowadzenie systemu pracy zdalnej;
- utworzenie sztabu zarządzania kryzysowego;
- zakup respiratorów;
- wprowadzenie działalności kulturalnej on-line;
- udzielenie uczniom sprzętu komputerowego;
- ograniczenie wyjazdów służbowych i szkoleniowych pracowników;
- utrzymanie stawek czynszu za mieszkania komunalne i socjalne na dotychczasowym poziomie.

Z racji specyfiki badanych podmiotów, odpowiedzi pozyskane od jednostek samorządu terytorialnego w znacznym stopniu różniły się od wskazywanych przez organizacje. O ile organizacje działania skupiały głównie na ochronie własnych interesów, o tyle w przypadku JST widać było zaangażowanie w procesy i procedury ochrony nie tylko pracowników urzędów, ale przede wszystkim mieszkańców. Stąd też dość aktywna polityka chociażby w zakresie angażowania się w akcje szczepień czy pomocy dla seniorów. Warto odnotować też inne działania, które z założenia miały chronić przedsiębiorców (obniżanie lub umarzanie czynszu). Ogólnie jednostki samorządu terytorialnego dość mocno włączyły się w promocję przestrzegania ogólnokrajowych wytycznych higienicznych i sanitarnych. Tym samym podejmowane działania w znacznej mierze wykraczały poza wsparcie tradycyjnego sektora turystycznego.

Podmioty zostały również poproszone o wskazanie pewnych założeń prognostycznych, które odnosiły się do potencjalnych, innych sytuacji

nadzwyczajnych. W tym względzie miały podać dodatkowe rozwiązania, które uznałyby za stosowne i właściwe do wdrożenia w kontekście tych zdarzeń (tab. 7).

Tabela 7. Proponowane rozwiązania na rzecz zapobiegania lub minimalizowania skutków innych sytuacji nadzwyczajnych w opinii organizacji i JST

| Organizacje | JST |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Większe dofinansowanie • Wprowadzenie reżimu sanitarnego (w zastępstwie zamykania obiektów) • Inwestycje w systemy informatyczne • Zmiana ofert produktów • Zwiększenie działań w internecie • Lepsza polityka informacyjna ze strony rządu • Promocja Polski jako bezpiecznej destynacji • Dobra komunikacja z instytucjami rządowymi – zapowiedź regulacji z odpowiednim wyprzedzeniem • Zwolnienia z podatków • Zwiększenie świadomości rodziców i dzieci odnośnie do zachowań prozdrowotnych • Zmniejszenie kosztów osobowych • Szybsze reagowanie na zachodzące zmiany • Edukacja społeczeństwa • Procedury zarządzania kryzysowego • Zwiększenie rezerw finansowych • Zmiany w organizacji pracy • Pomoc finansowa • Bezzwrotne dopłaty w celu utrzymania pracowników • Lista kontaktów do organów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe • Intensyfikacja działań marketingowych • Zniesienie opłat za koncesje • Większa elastyczność organizacyjna podmiotu – przystosowanie do szybkich zmian • Zestaw „dobrych praktyk” | <ul style="list-style-type: none"> • Akcja informacyjna skierowana do mieszkańców w zakresie pandemii oraz szczepień • Wyposażenie w szczepienia diagnostyczne • Przemyślane decyzje (w tym w zakresie restrykcji) na szczeblu centralnym • Obniżenie podatków • Obowiązek szczepień • Współpraca pomiędzy samorządami • Kampanie społeczne • Praca zdalna • Zwiększenie rezerw finansowych • Szkolenia dla mieszkańców (m.in. w zakresie zachowania na wypadek zagrożenia) • Ujednoczenie procedur działania na wypadek sytuacji nadzwyczajnych • Kolejne edycje bonu turystycznego • Przejrzyste regulacje prawne • Utworzenie własnego funduszu gwarancyjnego (pomocowego) na łagodzenie skutków sytuacji nadzwyczajnych • Mniej restrykcyjne wymogi w zakresie obsługi interesantów • Ograniczenie liczby osób na wydarzeniach • Cykliczne badania, np. wśród przedsiębiorców co do ich potrzeb • Długofalowe instrumenty wsparcia branży turystycznej, w tym finansowe i organizacyjne • Wcześniejsze zapowiedzi co do wprowadzania rozporządzeń • Wprowadzenie systemu e-usług |

| <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Większe zaangażowanie banków, np. wakacje kredytowe | <ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie i koordynacja zespołów roboczych, mających umocowania decyzyjne • Aktualizacja istniejących procedur alarmowo-kryzysowych • Międzyinstytucjonalny przepływ informacji |

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte w tab. 7 jednoznacznie wskazują na dość dużą różnorodność podanych odpowiedzi, zarówno po stronie organizacji, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Ogólnie badane podmioty opanowały znajomość ograniczeń wynikających z wprowadzanych restrykcji w dobie pandemii COVID-19, a tym samym miały świadomość co do możliwości wprowadzenia określonych rozwiązań, które mogłyby w przyszłości zapobiec lub zminimalizować skutki innych sytuacji nadzwyczajnych. Niezależnie od zakresu wskazywanych propozycji, zauważyć można dominację kilku sfer. Przykładowo, dość dużo wskazań odnotowano z zakresu polityki informacyjnej. Istotne znaczenie w opinii badanych powinno mieć również wsparcie dla przedsiębiorców, w tym również z branży turystycznej. Z uwagi na skutki, które dotknęły przedsiębiorców, znaczną rolę w opinii badanych powinno odgrywać wsparcie finansowe, która pomogłoby przetrwać określone sytuacje nadzwyczajne. Wskazywano również na określone regulacje prawne, które również stanowiłyby pewnego rodzaju ułatwienie.

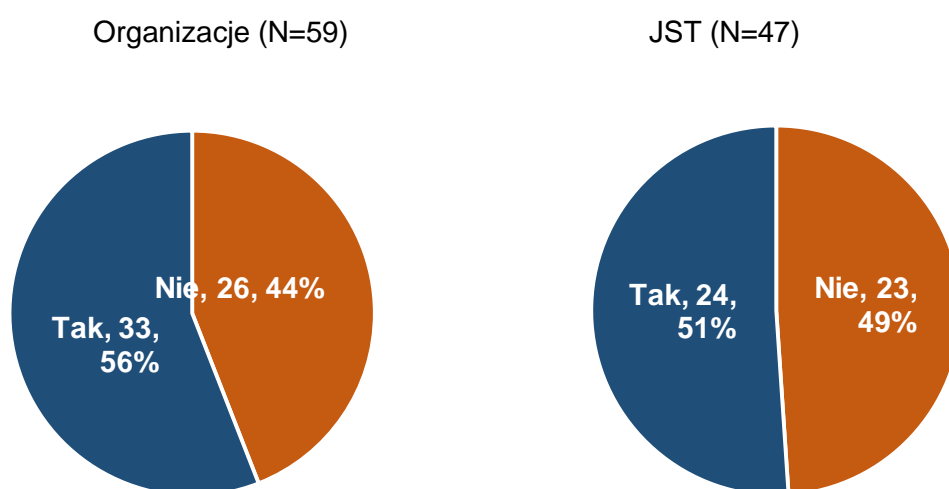
I wreszcie, odnotowano sporą liczbę wskazań, bezpośrednio odnoszących się do przygotowania i wdrażania rozwiązań antykryzysowych, w tym: tworzenie zespołów, sztabów, rozwiązania organizacyjne i finansowe. Odpowiedzi te jednoznacznie wskazują, iż po stronie badanych podmiotów odnotowano potrzebę właściwego przygotowania do sytuacji nadzwyczajnych i odpowiednich reakcji na nie. To z pewnością wyraźny sygnał dla wszystkich decydentów, którzy mają możliwości wdrażania określonych rozwiązań antykryzysowych. Powinni oni już obecnie (niezależnie od pandemii COVID-19 czy wojny w Ukrainie) poczynić starania, aby przygotować właściwe instrumenty na rzecz polityki kryzysowej.

Kolejne, szczególnie ważne pytanie związane było z tzw. „dobrymi praktykami”. Ze względu na możliwość wystąpienia sytuacji, w której badani nie

znaliby tego pojęcia, w obu kwestionariuszach wytłumaczono, iż „dobre praktyki” są „(...) działaniami przynoszącymi konkretne i pozytywne rezultaty oraz zawierające w sobie pewien potencjał innowacji lub oryginalnych rozwiązań”. Pojęcie to, mimo wszystko, mogło być różnie interpretowane przez badane podmioty, w związku z czym do otrzymanych wyników należy podejść z pewną rezerwą.

W pierwszej kolejności zbadano, czy podmioty korzystały z takich rozwiązań w trakcie trwania pandemii COVID-19 (rys. 21).

Rysunek 21. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” w trakcie pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

Nie odnotowano istotnych różnic pomiędzy organizacjami a jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie korzystania z „dobrych praktyk”. Nieco ponad połowa badanych organizacji (56%) deklarowała wdrażanie takich rozwiązań, a w przypadku JST odsetek ten był o 5 pp. niższy.

Warto również odnotować, iż powyższe wartości są zdecydowanie niższe niż w przypadku deklaracji w zakresie podejmowania samodzielnych działań na rzecz ograniczania negatywnych skutków pandemii COVID-19 (rys. 19). Porównując obie wartości widać, że aż o 19 pp. mniej organizacji (56% w stosunku do 75%) wskazało wdrażanie „dobrych praktyk”, a w przypadku JST wartość ta była niższa o 21 pp. (51% w stosunku do 72%). Tym samym znaczna większość badanych podmiotów

wdrażała określone działania antykryzysowe (rys. 19), ale znacznie rzadziej korzystała z przedsięwzięć określanych „dobrymi praktykami” (rys. 21).

„Dobre praktyki” nie muszą być jednoznacznie utożsamiane z rozwiązaniami stosowanymi przez inne podmioty. Mogą również (zgodnie z podaną wcześniej definicją) być określane jako własne działania organizacji, które z powodzeniem mogłyby być stosowane i wdrażane przez inne podmioty. W związku z tym postanowiono sprawdzić, jaki rodzaj „dobrych praktyk” był stosowany przez badane podmioty. To pytanie, z oczywistych względów, było skierowane jedynie do organizacji (33) i JST (24), które wcześniej deklarowały wdrażanie „dobrych praktyk” (tab. 8).

Tabela 8. Rodzaje „dobrych praktyk” stosowanych przez organizacje i JST w dobie pandemii COVID-19

| Lp. | Rodzaj rozwiązania | Organizacje | | JST | |
|-----|--|-------------|------|--------|------|
| | | Liczba | % | Liczba | % |
| 1. | Tylko własne rozwiązania | 20 | 61% | 19 | 79% |
| 2. | Tylko rozwiązania innych | 8 | 24% | 1 | 4% |
| 3. | Zarówno rozwiązania własne, jak i innych | 5 | 15% | 4 | 17% |
| 4. | Suma | 33 | 100% | 24 | 100% |

Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że zdecydowana większość badanych podmiotów (zarówno organizacji, jak i JST) deklarowała wdrażanie tylko i wyłącznie własnych rozwiązań, traktowanych jako „dobre praktyki”. Szczególnie wyraźnie widać to po stronie jednostek samorządu terytorialnego, gdzie udział takich odpowiedzi był aż o 18 pp. większy niż po stronie organizacji (79% do 61%). Z drugiej strony organizacje osiągnęły zdecydowaną przewagę w zakresie wdrażania rozwiązań innych podmiotów: różnica wyniosła 20 pp. (24% do 4%). W przypadku stosowania zarówno własnych, jak i innych rozwiązań, pomiędzy organizacjami i jednostkami samorządu terytorialnego nie odnotowano większych różnic (15% w stosunku do 17%).

Konkludując, częstotliwość korzystania z „dobrych praktyk” przez badane podmioty była przeciętna, a uzyskane wyniki potwierdzają, iż były to głównie rozwiązania własne. Trudno jednoznacznie wyrokować, czy takie zjawisko jest pozytywne czy negatywne. Niemniej wydaje się, że zdecydowanie bardziej powinny być docenione osiągnięcia innych podmiotów, a tym samym organizacje i JST

mogłyby w większym stopniu korzystać z innych, często sprawdzonych rozwiązań. Jednocześnie wyjątkowo trudny okres pandemii COVID-19 powinien zachęcać podmioty rynku turystycznego do poszukiwania różnych, alternatywnych rozwiązań w zakresie sprostania sytuacjom o charakterze nadzwyczajnym.

W celu uszczegółowienia powyższych danych, postanowiono sprawdzić, jakie konkretne „dobre praktyki” były wdrażane przez badane podmioty. W tym względzie pozostawiono swobodę w zakresie podawania odpowiedzi (tab. 9).

Tabela 9. „Dobre praktyki” stosowane przez organizacje i JST w dobie pandemii COVID-19

| Lp. | Typ rozwiązań | Organizacje | JST |
|-----|--------------------|---|---|
| 1. | Własne rozwiązanie | <ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność prowadzenia działalności • Wdrożenie usług on-line • Wprowadzenie sprzedaży produktów garmażeryjnych • Otwarcie na nowe rynki i nowych klientów • Ograniczenie kosztów działalności • Maksymalizacja działań • Procedury kryzysowe • Przygotowanie oferty dopasowanej do potrzeb nauki zdalnej w szkołach • Intensyfikacja działań marketingowych • Relokacja pracowników • Nowe sposoby komunikacji • Współpraca z innymi podmiotami • Optymalizacja kosztów • Pozyskiwanie alternatywnych form działalności • Zmiana warunków rezerwacji | <ul style="list-style-type: none"> • Akcja informacyjna skierowana do mieszkańców dotycząca pandemii COVID-19 oraz szczepień • Wsparcie podmiotów gospodarczych (obniżanie / umarzanie czynszu w lokalach komunalnych) • Kontrola temperatury • Organizacja wydarzeń w celu promocji regionu wśród turystów oraz mieszkańców • Praca zdalna • Zakup i dystrybucja maseczek • Stworzenie izolatki • Organizowanie spotkań koordynacyjnych • Cyfryzacja instytucji, np. organizacja systemu obiegu dokumentów z wykorzystaniem wewnętrznych rozwiązań typu intranet czy system e-pulpit • Wprowadzenie pracy zdalnej • Akcje pomocowe wspomagające określone grupy społeczne, np. seniorów (pomoc w zakupach, usługach, drobnych pracach) • Inwestycje w infrastrukturę, np. ścieżki rowerowe, place zabaw • Pomoc merytoryczna dla organizacji pozarządowych w celu niwelowania |

| <i>Lp.</i> | <i>Typ rozwiązań</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|------------|----------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Pozyskiwanie nowych źródeł finansowania | skutków pandemii i pozyskiwania dodatkowych środków zewnętrznych <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca międzyinstytucjonalna |
| 2. | Rozwiązania innych | <ul style="list-style-type: none"> • Pracodawcy Pomorza – szkolenia • Rozwiązania wdrażane przez inne obiekty hotelarskie • Platforma VOD • „Dobre praktyki” Polskiej Organizacji Turystycznej • Rozwiązania omawiane w Izbie Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego (IGHP) • Grupy tematyczne dostępne na Facebook • Pomoc lokalnych urzędów • Niemieszanie się grup w ośrodku wczasowym | <ul style="list-style-type: none"> • Szczepibus • Rządowy Program „Wspieraj Seniora” • E-usługi • Przygotowanie miejsca pracy dla zespołu orkiestry i chóru na podstawie zasad wprowadzanych w operach w innych krajach • Tarcze antykryzysowe |

Źródło: Opracowanie własne.

Podane w tab. 9 propozycje wskazują na różnorodność wdrażanych i stosowanych „dobrych praktyk”. Mają one stosunkowo różny charakter, a zdecydowana większość wskazań dotyczy własnych rozwiązań, co potwierdzają dane zawarte w tab. 8.

Jak podano wcześniej, do informacji związanych z „dobrymi praktykami” należy jednak podchodzić z rezerwą. Okazuje się bowiem, iż część odpowiedzi zawartych w tab. 9 jest zbieżna z rozwiązaniami, które dotyczyły ogólnych rozwiązań antykryzysowych stosowanych przez organizacje i JST. Stąd też trudno je jednoznacznie nazwać „dobrymi praktykami”, szczególnie mając w pamięci, iż tego typu działania powinny zawierać „(...) pewien potencjał innowacji lub oryginalnych rozwiązań”.

Niemniej w trakcie badań pojawiało się szereg wskazań (często nawet przy innych pytaniach), które można potraktować jako pewnego rodzaju oryginalne rozwiązania stosowane na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19. Do tego typu działań można zaliczyć m.in.: pakiet pomocowy Gdyński Falochron 2021 czy

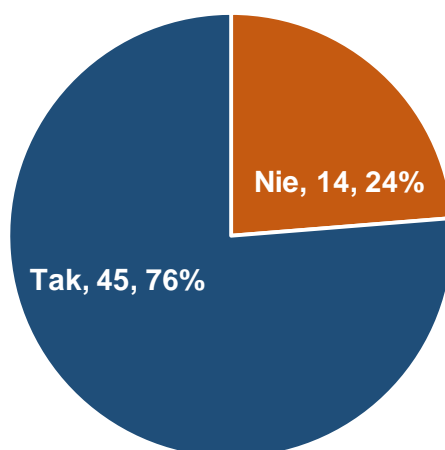
różnego rodzaju kampanie i akcje, jak np. „Wybierz voucher w Gdyni”, „Obiad dla Medyka”, #GdańskWillWait.

5. OPINIE NA TEMAT POMOCY UDZIELONEJ W TRAKCIE TRWANIA PANDEMII COVID-19 ORAZ OCZEKIWANIA PODMIOTÓW

W poniższej części opracowania przedstawiono wyniki badań odnoszące się do pomocy, z której skorzystano w trakcie pandemii COVID-19 oraz opiniami i oczekiwaniami analizowanych podmiotów w tym zakresie.

Główna część pytań (ze względu na podejmowaną tematykę) obejmowała organizacje. W pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić, czy podmioty te w trakcie pandemii COVID-19 korzystały z jakiegokolwiek pomocy zewnętrznej (rys. 22).

Rysunek 22. Deklaracje organizacji w zakresie korzystania z pomocy zewnętrznej w czasie pandemii COVID-19 (N=59)



Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość (76%) badanych organizacji w okresie trwania pandemii COVID-19 skorzystała z jakiegokolwiek formy pomocy zewnętrznej. Oznacza to, że tego typu działania cieszyły się sporym zainteresowaniem wśród analizowanych podmiotów. Z drugiej strony 24% organizacji nie skorzystało z takich form wsparcia. Postanowiono sprawdzić, dlaczego taka sytuacja miała miejsce. W tym względzie organizacje te miały podać przyczyny, dla których nie skorzystano ze wsparcia zewnętrznego. Wśród najczęstszych odpowiedzi pojawiły się:

- prowadzona działalność podmiotu miała charakter sezonowy;

- proponowane warunki wsparcia nie były korzystne dla podmiotu;
- oferowana pomoc nie była dedykowana dla określonego przedsiębiorstwa;
- nie zgłoszono potrzeby skorzystania z pomocy;
- korzystano jedynie z własnych rozwiązań.

Wśród organizacji, które jednak zdecydowały się na skorzystanie z jakiegokolwiek formy wsparcia zewnętrznego, zbadano jaka konkretnie była to pomoc (rys. 23).

Rysunek 23. Formy wsparcia z których skorzystały organizacje (N=45)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 23 ukazują, iż zainteresowanie poszczególnymi formami wsparcia było mocno zróżnicowane. Raptem trzy narzędzia (tj. „zwolnienia ze składek ZUS”, „środki pozyskane z tarczy finansowej z Państwowego Funduszu Rozwoju” oraz „świadczenia postojowe z ZUS”) były wskazywane przez co najmniej połowę organizacji, które wcześniej zadeklarowały skorzystanie z pomocy. Duży odsetek wskazań (47%) odnotowano również w przypadku „dofinansowania z WUP, PUP wynagrodzenia pracowników”. Tym samym były to najpopularniejsze formy wsparcia zewnętrznego. Pozostałe narzędzia cieszyły się mniejszym zainteresowaniem wśród badanych podmiotów.

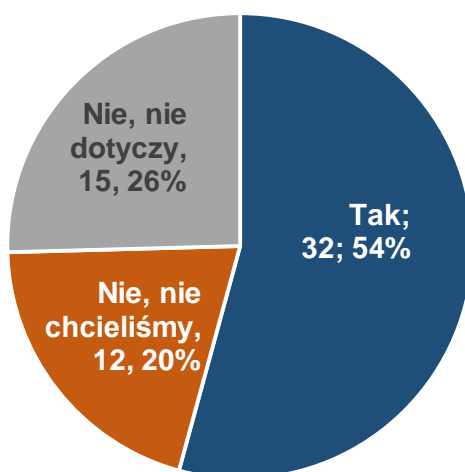
Powyższe dane ukazują atrakcyjność poszczególnych form wsparcia. Warto jednak przypomnieć, iż nie wszystkie podmioty mogły w ogóle korzystać z określonych narzędzi. Przykładowo dotyczyło to „wsparcia dedykowanego wyłącznie organizatorom turystyki”, z którego finalnie skorzystało 4% ogółu korzystających (45), czyli 2 podmioty (w całej strukturze badanych biur podróży było 7 – rys. 2).

Postanowiono również sprawdzić, jak prezentowała się atrakcyjność i popularność Polskiego Bonu Turystycznego (PBT)⁸ wśród badanych podmiotów (rys. 24).

Nieco ponad połowa badanych organizacji (54%) przystąpiła do PBT. Mimo, iż wynik ten nie jest szczególnie wysoki, należy pamiętać, że część podmiotów nie miała możliwości skorzystania z tego programu – zadeklarowało to 26% organizacji. Z kolei 20% badanych podmiotów stwierdziło, że nie przystąpiło do programu z własnych przyczyn. Tym samym powyższe informacje nie mogą jednoznacznie określić atrakcyjności PBT ze względu na dość wysoki odsetek podmiotów, które nie mogły przystąpić do tego programu.

⁸ Polski Bon Turystyczny wprowadzony został w 2020 r. Jest formą wsparcia dla branży turystycznej oraz dla polskich rodzin w związku z trudną sytuacją gospodarczą wywołaną epidemią COVID-19. Za pomocą bonu można zapłacić za usługi hotelarskie lub imprezy turystyczne w Polsce. Bon turystyczny przysługuje na każde z 6,5 mln polskich dzieci, a do wykorzystania jest kwota 500 zł (oraz 1000 zł dla dzieci z orzeczeniem o niepełnosprawności) (Widomski, M. (2020). Turystyka krajowa a pandemia. *Poszerzamy Horyzonty*, 21(1), 771-779). Warto dodać, iż pomimo socjalnego charakteru bonu turystycznego, jego drugim celem jest pomoc finansowa dla podmiotów dotkniętych pandemią COVID-19. Jest ona udzielana poprzez możliwość przyjmowania płatności za pomocą bonu w okresie, kiedy działalność turystyczna została „odmrożona” (Borek, D., & Wyrwicz, E. (2021). Agroturystyka jako miejsce realizacji Polskiego Bonu Turystycznego – aspekty prawne. *Zagadnienia Doradztwa Rozlicznego*, 2(104), 70-81).

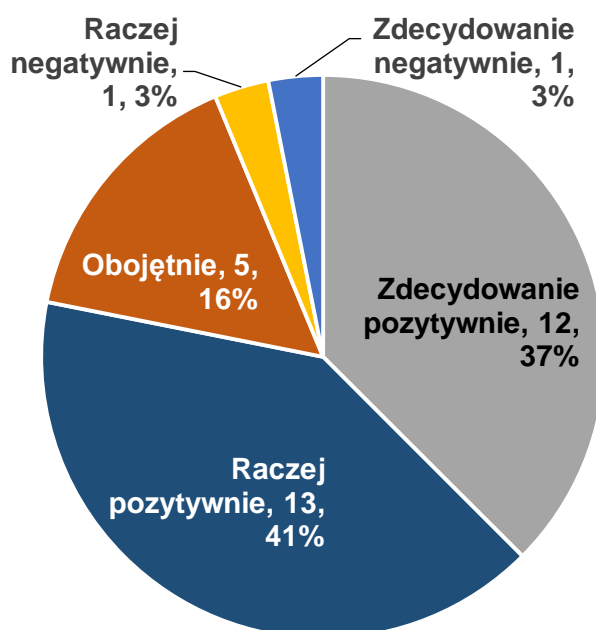
Rysunek 24. Deklaracje organizacji w zakresie przystąpienia do programu Polski Bon Turystyczny (N=59)



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe informacje nie są z pewnością pełne w zakresie określenia stopnia atrakcyjności PBT. Dlatego też organizacje, które przystąpiły do tego programu (32 podmioty), poproszono o podanie oceny PBT (rys. 25).

Rysunek 25. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w opinii organizacji (N=32)



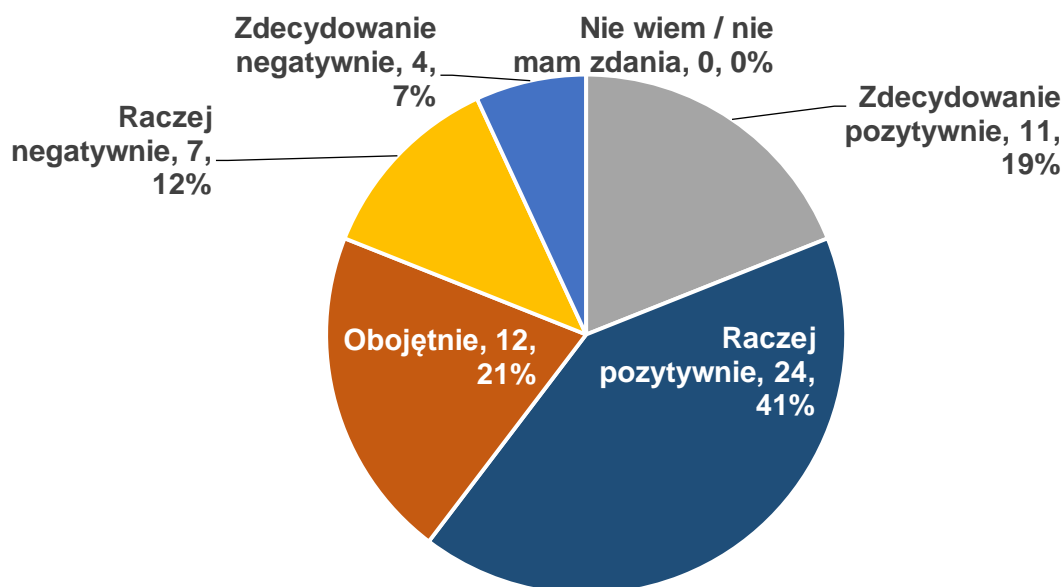
Źródło: Opracowanie własne.

Polski Bon Turystyczny jest ogólnie oceniany dobrze: 37% organizacji przyznała nawet opinię „zdecydowanie pozytywną”. Sumując obie oceny pozytywne (tj. „zdecydowanie...” oraz „raczej...”), odsetek ten wzrasta do 78%. Tym samym można jednoznacznie stwierdzić, iż ogólna ocena analizowanego programu jest wysoka, tym bardziej, że ocen negatywnych (tj. „raczej...” oraz „zdecydowanie...” jest zaledwie 6%, a z kolei 16% badanych miało obojętny stosunek do programu.

Podsumowując, można stwierdzić, iż decyzja o wprowadzeniu Polskiego Bonu Turystycznego była dobra, co potwierdzają dość wysokie oceny podawane przez badane organizacje. Z pewnością w wielu przypadkach wpływ na to miała dramatyczna sytuacja szeregu podmiotów, dla których środki pochodzące z PBT były ważnym źródłem przychodów w czasie pandemii.

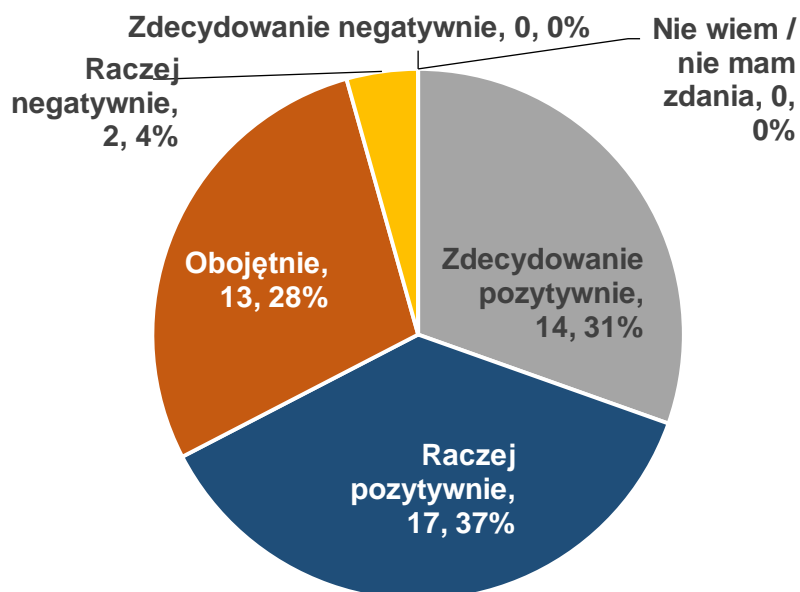
Powyższe dane obrazują jedynie ocenę programu w opinii podmiotów, które z niego skorzystały. Uzupełnieniem tych analiz było określenie, jak wszystkie badane podmioty (organizacje i JST) oceniły PBT w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej (rys. 26 i 27). Tym samym ocenę poszerzono o podmioty, które nie skorzystały z Polskiego Bonu Turystycznego.

Rysunek 26. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii organizacji (N=58)



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 27. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii JST (N=47)



Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte na rys. 26 i 27 pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków. Przede wszystkim ogólna ocena PBT była wyższa w grupie JST: 31% wobec 19% organizacji wskazało na odpowiedź „zdecydowanie pozytywnie”. Potwierdza to również zsumowanie ocen pozytywnych (tj. „zdecydowanie...” oraz „raczej...”). W jednostkach samorządu terytorialnego wartość ta wyniosła 68% wobec 60% wskazań wśród organizacji. Dodatkowo odsetek łącznych ocen negatywnych (tj. „zdecydowanie...” oraz „raczej...”) również była niższa w grupie JST i wyniosła 4% wobec 19% wskazań wśród organizacji. Co więcej, żadna jednostka samorządu terytorialnego nie wskazała oceny „zdecydowanie negatywnie”. Tym samym ogólna ocena PBT w zakresie wsparcia branży turystycznej była jednoznacznie wyższa w opinii jednostek samorządu terytorialnego.

Warto również przyjrzeć się opiniom samych organizacji w zakresie oceny PBT przez podmioty korzystające z tego programu (rys. 25) na tle całej grupy (rys. 26). Jednoznacznie można stwierdzić, iż ogólna ocena była zdecydowanie wyższa wśród organizacji, które skorzystały z Polskiego Bonu Turystycznego. W ich przypadku łączny odsetek ocen pozytywnych wyniósł 78% wobec 60% w przypadku wszystkich organizacji. Jednocześnie warto podkreślić, iż obu wartości nie można

bezwzględnie porównywać. W przypadku organizacji, które korzystały z programu pytanie dotyczyło wsparcia w ich działalności. Z kolei dane zawarte na rys. 26 obejmują odpowiedzi odnoszące się do ogólnego wsparcia branży turystycznej. Oznacza to, że ankietowani bardziej docenili pomoc wynikającą z Polskiego Bonu Turystycznego dla podmiotów, które korzystały z tego programu, niż w kontekście ogólnego wsparcia całej branży turystycznej.

W dalszej kolejności postanowiono zbadać ocenę tzw. tarcz antykryzysowych⁹, które były jednymi z najwcześniej wprowadzonych narzędzi wsparcia nie tylko branży turystycznej, ale całej gospodarki krajowej. Pytanie dotyczące tego zagadnienia miało różny charakter: w przypadku organizacji – zamknięty (rys. 28), a w przypadku JST – otwarty.

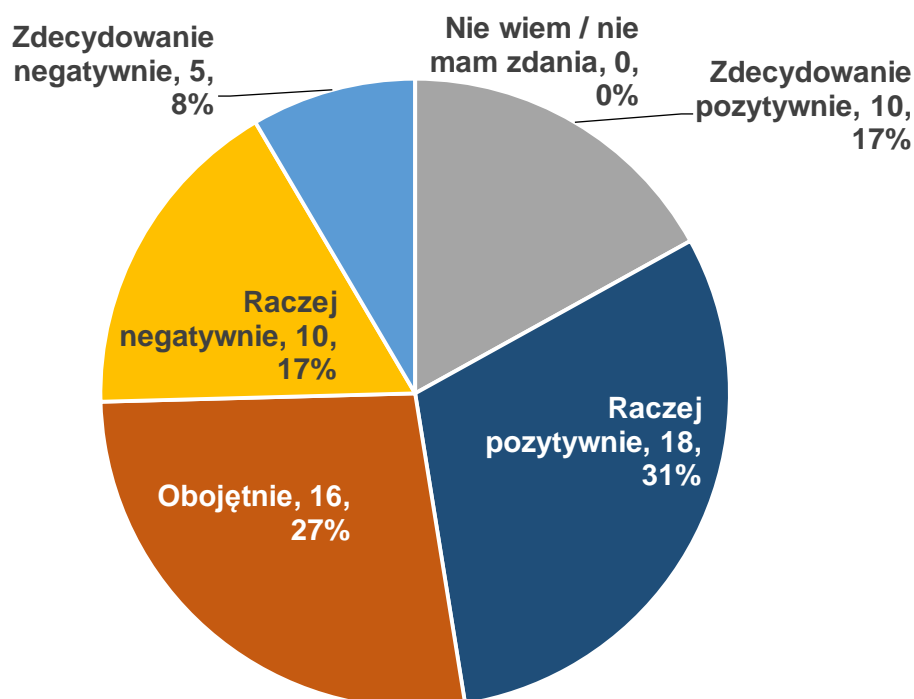
Ogólna ocena tarcz antykryzysowych przez organizacje jest dość mocno zróżnicowana. Trudno wskazać jedną, wyraźnie dominującą odpowiedź. Największy odsetek podmiotów (31%) oceniło te formy wsparcia jako „raczej pozytywnie”. Na drugim miejscu znalazła się ocena „obojętnie” – 27%. Łączny odsetek odpowiedzi pozytywnych (tj. „zdecydowanie...” oraz „raczej”) wyniósł 48%, a odpowiedzi negatywnych – 25%.

Warto jednocześnie podkreślić, iż ogólna ocena organizacji w zakresie Polskiego Bonu Turystycznego (rys. 26) była wyższa niż tarcz antykryzysowych: łączny odsetek odpowiedzi pozytywnych wyniósł 60% (dla PBT) wobec 48% (dla tarcz antykryzysowych). To samo widać w przypadku odpowiedzi negatywnych, których jest więcej dla tarcz antykryzysowych (25%) niż w przypadku PBT (19%). Tym samym można stwierdzić, iż badane organizacje lepiej oceniły Polski Bon Turystyczny niż kolejne edycje tarcz antykryzysowych, co mogło wynikać m.in. z faktu, iż PBT był dedykowany jedynie dla branży turystycznej.

⁹ Zgodnie z założeniami, był to pakiet rozwiązań przygotowanych przez rząd, który ma ochronić polskie państwo i obywateli przed kryzysem wywołanym pandemią COVID-19. Opierał się na pięciu filarach:

- ochronie miejsc pracy i bezpieczeństwu pracowników;
- finansowaniu przedsiębiorców;
- ochronie zdrowia;
- wzmocnieniu systemu finansowego;
- inwestycjach publicznych (*Tarcza antykryzysowa*, [Portal Gov.pl](https://portal.gov.pl), 2022).

Rysunek 28. Ocena tarcz antykryzysowych w opinii organizacji (N=59)



Źródło: Opracowanie własne.

Podobne pytanie skierowano do jednostek samorządu terytorialnego, ale w tym przypadku dano pełną swobodę wypowiedzi. Okazuje się, że na łączną liczbę 42 JST, które udzieliły odpowiedzi, 11 z nich podało odpowiedź „pozytywnie” lub „raczej pozytywnie”, 3 – wyraźnie wskazało „neutralnie”, a zaledwie 1 – „negatywnie”. Chociaż tak dokładnie sprecyzowane odpowiedzi były podane przez zaledwie 15 JST, można jednak zauważyć, iż ocena tarcz antykryzysowych była dość wysoka. Część JST bardziej uszczegółowiła swoje wypowiedzi, a wśród nich pojawiły się m.in.:

- odpowiedzi pozytywne:
 - duża pomoc dla lokalnych przedsiębiorców;
 - przedsiębiorcy chętnie z nich korzystali; pomoc uchroniła część firm przed zamknięciem;
 - przedsiębiorcy, którzy otrzymali wsparcie nie stanowili już tak dużego obciążenia dla gminy;
 - w skuteczny sposób pomogły przetrwać na rynku;
 - dały możliwość utrzymania miejsc pracy;

- odpowiedzi negatywne:
 - środki były zbyt niskie, co doprowadziło do likwidacji wielu firm i utraty pracy;
 - nie były to działania trwałe;
 - w małym stopniu pomogły w utrzymaniu się na rynku;
 - bardziej utrudniały niż pomagały w pracy i organizacji wydarzeń;
 - nie wszystkie podmioty mogły skorzystać z pomocy;
 - wysokość wsparcia nie zawsze była adekwatna do potrzeb czy zasobów przedsiębiorców;
 - najmniej skuteczne były w przypadku branży turystycznej, HoReCa czy MICE;
 - wprowadzono je zbyt późno.

W związku z powyższym zauważa się, że mimo ogólnej pozytywnej oceny wśród jednostek samorządu terytorialnego, część tych podmiotów wskazywała również na konkretne i uszczegółowione ułomności czy słabe strony tarcz antykryzysowych.

Powyzsza analiza związana była z określonymi formami wsparcia organizacji i JST przez podmioty otoczenia zewnętrznego. W toku badań postanowiono również zbadać, jakie są oczekiwania obu grup wobec innych podmiotów, a wynikające głównie z oddziaływania pandemii COVID-19. Tego typu zagadnienie zostało ocenione przez organizacje (rys. 29) i JST (rys. 30).

Analiza danych zawartych na rys. 29 i 30 wskazuje, iż pomiędzy obiema grupami nie wystąpiły zbyt duże różnice. Zarówno organizacje, jak i JST najczęściej oczekują wsparcia ze strony rządu – odpowiednio 48% i 60% wskazań. Drugie w kolejności stanowiła pomoc ze strony instytucji operujących funduszami pomocowymi Unii Europejskiej: 35% wskazań wśród organizacji oraz 51% wśród JST. Dość duży odsetek wskazań odnotowano również w przypadku oczekiwanego wsparcia ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) oraz Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (PROT). Jednocześnie w obu grupach najmniej wskazań dotyczyło wsparcia ze strony: innych organizacji z otoczenia oraz innych podmiotów.

Rysunek 29. Deklaracje organizacji dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 30. Deklaracje JST dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów¹⁰ (N=47)



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁰ W przypadku JST nie podano odpowiedzi „wsparcie ze strony samorządu lokalnego” ze względu na typ badanego podmiotu.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że sumarycznie zdecydowanie więcej wskazań pojawiło się ze strony jednostek samorządu terytorialnego. Gdyby odrzucić opcję „wsparcie ze strony samorządu lokalnego” (była dostępna jedynie dla organizacji), to suma wszystkich wskazań wyniosłaby odpowiednio: 122 dla organizacji oraz 140 JST. Jeszcze wyraźniej różnice te widać w przeliczeniu na łączną liczbę podmiotów. Okazuje się, że dla organizacji średnia liczba wskazań dla jednego podmiotu wyniosła 2 (tj. 122:60), a dla jednostek samorządu terytorialnego 3 (tj. 140:47). Tym samym można stwierdzić, iż oczekiwania ze strony jednostek samorządu terytorialnego są zdecydowanie bardziej widoczne niż w przypadku badanych organizacji.

W celu pogłębienia powyższych analiz, postanowiono również zbadać, jakie są konkretne oczekiwania organizacji i JST w zakresie poszczególnych form wsparcia przez wyróżnione podmioty (tab. 10).

Tabela 10. Oczekiwania organizacji i JST dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów

| Lp. | Podmiot potencjalnie wspierający | Organizacje | JST |
|-----|----------------------------------|--|---|
| 1. | Wsparcie ze strony rządu | <ul style="list-style-type: none"> • Uproszczanie przepisów i procedur • Zmniejszenie biurokracji • Wyrównanie zasad prowadzenia działalności gospodarczej • Zmniejszenie obciążeń podatkowych • Dofinansowanie na rzecz cyfryzacji • Dotacje na rozwój turystyki • Indywidualna weryfikacja firm • Kontynuacja wsparcia • Wprowadzenie bonów gastronomicznych na wzór bonu turystycznego • Obniżenie kosztów zatrudnienia | <ul style="list-style-type: none"> • Nieblokowanie działalności • Obniżka składek ZUS i podatku dla przedsiębiorców • Większe dopłaty i dotacje • Zwiększenie subwencji oświatowej • Zwiększenie środków na inwestycje • Dostęp do środków ochrony osobistej, np. maseczek • Konkursy dla JST i NGO na działania niwelujące skutki pandemii • Kolejne tarcze antykryzysowe • Kontynuacja bonu turystycznego • Odpowiednie rozwiązania prawne • Uproszczenie systemu fiskalnego |

| Lp. | Podmiot potencjalnie wspierający | Organizacje | JST |
|-----|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Umożenie kosztów energii i ciepła | <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie programów pomocowych dedykowanych infrastrukturze turystycznej i rekreacyjnej • Rozwiązania antykrzysowe związane z wojną w Ukrainie (np. promowanie Polski jako bezpiecznej destynacji) • Wsparcie realizacji inwestycji lokalnych |
| 2. | Wsparcie ze strony instytucji operujących funduszami pomocowymi UE | <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe • Dofinansowanie cyfryzacji • Środki dedykowane branży turystycznej • Dofinansowanie sektora gastronomicznego • Likwidacja biurokracji • Bezwrotna dotacja na spłatę zaciągniętych zobowiązań przed pandemią | <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe (z zakresu OZE, wydarzeń, turystyki, NGO itd.) • Ułatwienia proceduralne oraz większa elastyczność (mniej restrykcyjne przepisy w zakresie zamówień publicznych) • Stworzenie programów pomocowych dedykowanych turystyce i rekreacji • Zwiększenie dostępności wsparcia |
| 3. | Wsparcie ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej | <ul style="list-style-type: none"> • Intensywna promocja polskiej turystyki • Dbalność o podmioty lokalne • Integracja i konsolidacja działań • Informowanie i koordynowanie partnerstw w projektach dofinansowywanych • Zwiększenie działań promujących niewielkie miejscowości turystyczne • Opracowanie zestawu „dobrych praktyk” | <ul style="list-style-type: none"> • Promocja regionu oraz potencjału lokalnego (intensyfikacja działań) • Wzmocnienie współpracy • Wsparcie finansowe • Wprowadzenie systemu certyfikacji • Działalność informacyjna, m.in. w zakresie wsparcia branży turystycznej • Tworzenie ponadlokalnych produktów turystycznych |
| 4. | Wsparcie ze strony Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej | <ul style="list-style-type: none"> • Organizowanie szkoleń • Intensywna promocja regionu pomorskiego • Weryfikacja ofert imprez turystycznych | <ul style="list-style-type: none"> • Promocja regionu oraz potencjału lokalnego (intensyfikacja działań) • Granty na rozwój infrastruktury turystycznej • Pomoc prawna i informacyjna |

| Lp. | <i>Podmiot potencjalnie wspierający</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|-----|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Promocja regionu na targach zagranicznych • Intensyfikacja działań komunikacyjnych • Opracowanie i wdrożenie kampanii marketingowych • Opracowanie listy kontaktów do osób i instytucji, mogących wspierać branżę | <ul style="list-style-type: none"> • Wzmocnienie współpracy • Wsparcie finansowe • Inicjowanie lokalnych organizacji turystycznych • Tworzenie ponadlokalnych produktów turystycznych |
| 5. | Wsparcie ze strony lokalnych organizacji turystycznych | <ul style="list-style-type: none"> • Promocja turystyki lokalnej • Intensyfikacja wsparcia • Zwiększenie zaangażowania w prowadzone działania • Tworzenie nowych lokalnych produktów turystycznych | <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca i koordynacja działań tematycznych • Pomoc prawna i informacyjna • Wsparcie finansowe • Wprowadzenie systemu zachęt do korzystania z lokalnych atrakcji • Udostępnianie materiałów promocyjnych • Tworzenie produktów turystycznych • Intensyfikacja działalności promocyjnej |
| 6. | Wsparcie ze strony samorządu regionalnego | <ul style="list-style-type: none"> • Skuteczna współpraca • Promocja i poprawa estetyki przestrzeni publicznej • Weryfikacja ofert imprez turystycznych • Naprawa dróg, budowa infrastruktury • Dotacje na rozwój działalności • Dofinansowanie turystyki • Stworzenie pola do współpracy firm regionalnych • Zwiększenie współpracy z przedsiębiorcami • Polityka informacyjna na temat pomocy w sytuacjach kryzysowych | <ul style="list-style-type: none"> • Umorzenie lub obniżka podatków • Partycypacja w kosztach inwestycji • Wdrożenie programów pomocowych • Pomoc w realizacji zadań lokalnych • Wdrożenie systemów antykryzysowych • Zwiększenie dotacji na działalność |

| <i>Lp.</i> | <i>Podmiot potencjalnie wspierający</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|------------|---|---|---|
| 7. | Wsparcie ze strony samorządu lokalnego | <ul style="list-style-type: none"> • Obniżenie stawek za wodę i ścieki • Odroczenie płatności podatku od nieruchomości • Promocja i poprawa estetyki przestrzeni publicznej • Naprawa dróg • Zniesienie opłat za wynajem powierzchni na ogródki letnie • Stwarzanie pola do współpracy przedsiębiorców • Zwolnienia z podatków lokalnych | |
| 8. | Wsparcie ze strony innych organizacji z otoczenia | <ul style="list-style-type: none"> • Intensyfikacja współpracy | <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe • Zwiększenie współpracy |
| 9. | Wsparcie ze strony innych podmiotów | <ul style="list-style-type: none"> • Intensyfikacja współpracy | <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe • Zwiększenie współpracy • Zaangażowanie się branży turystycznej wspólnie z JST w tworzenie oferty turystycznej i jej promowanie poprzez posiadane kanały promocyjne |

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte w tab. 10 jednoznacznie ukazują mnogość wskazań związanych z określonymi oczekiwaniami wobec konkretnych podmiotów. Przede wszystkim można zauważyć, że potrzeby zarówno organizacji, jak i JST są dość duże. Ogólnie dużą rolę przypisuje się potrzebom o charakterze typowo finansowym oraz prawnym. Szczególnie duże oczekiwania zostały wysunięte wobec rządu, co jest potwierdzeniem danych zawartych na rys. 29 i 30. Jednocześnie warto zauważyć, iż znaczna część postulatów miała podobny charakter, niezależnie od podmiotu, wobec którego kierowano oczekiwania (głównie w aspekcie pomocy finansowej). Pojawiły się również propozycje, które związane były z pomocą dla

określonej części sektora turystycznego, jak np. wprowadzenie bonu gastronomicznego.

Warto również podkreślić oczekiwania wobec podmiotów, których zasadnicza rola sprowadza się do promocji funkcji turystycznej oraz kreowania wizerunku turystycznego, zarówno na poziomie całego kraju (Polska Organizacja Turystyczna), jak i województwa (Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna). W tym przypadku również widać spore oczekiwania zarówno organizacji, jak i jednostek samorządu terytorialnego.

Znaczna liczba wskazań związana była z aspektami niematerialnymi, a odnoszącymi się m.in. do stworzenia określonych form współpracy pomiędzy poszczególnymi interesariuszami działającymi na rynku turystycznym. To zagadnienie jest z pewnością szczególnie istotne, głównie w kontekście podejmowania wspólnych wysiłków na rzecz ograniczania skutków określonych, trudnych do przewidzenia sytuacji nadzwyczajnych.

I wreszcie, ponownie wyartykułowano problematykę działań odnoszących się do przygotowania, odpowiedniego reagowania oraz minimalizowania skutków sytuacji nadzwyczajnych. Oznacza to, że badane podmioty mają określone potrzeby oraz oczekiwania w zakresie tworzenia programów czy różnych rozwiązań antykryzysowych.

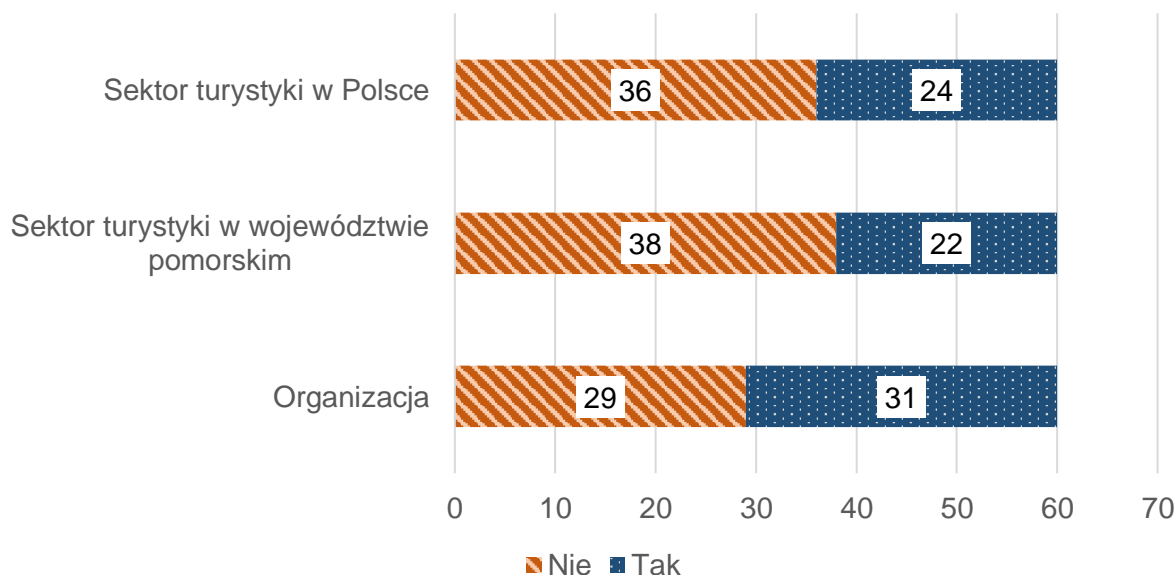
6. ORGANIZACJE I JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO WOBEC INNYCH SYTUACJI NADZWYCZAJNYCH

Dotychczas przeprowadzona analiza odnosiła się do określonych zagadnień dotyczących pandemii COVID-19, zarówno w aspekcie jej wpływu i skutków, jak również podjętych działań antykryzysowych oraz określonych potrzeb i oczekiwań badanych podmiotów.

W niniejszej części przedstawiono problem innych sytuacji nadzwyczajnych i postawy badanych podmiotów wobec nich. Dlatego też w części pytań odnoszących się do tego zagadnienia, badanym organizacjom i JST wyraźnie zaznaczono, iż dotyczą one wszelkich sytuacji poza pandemią COVID-19.

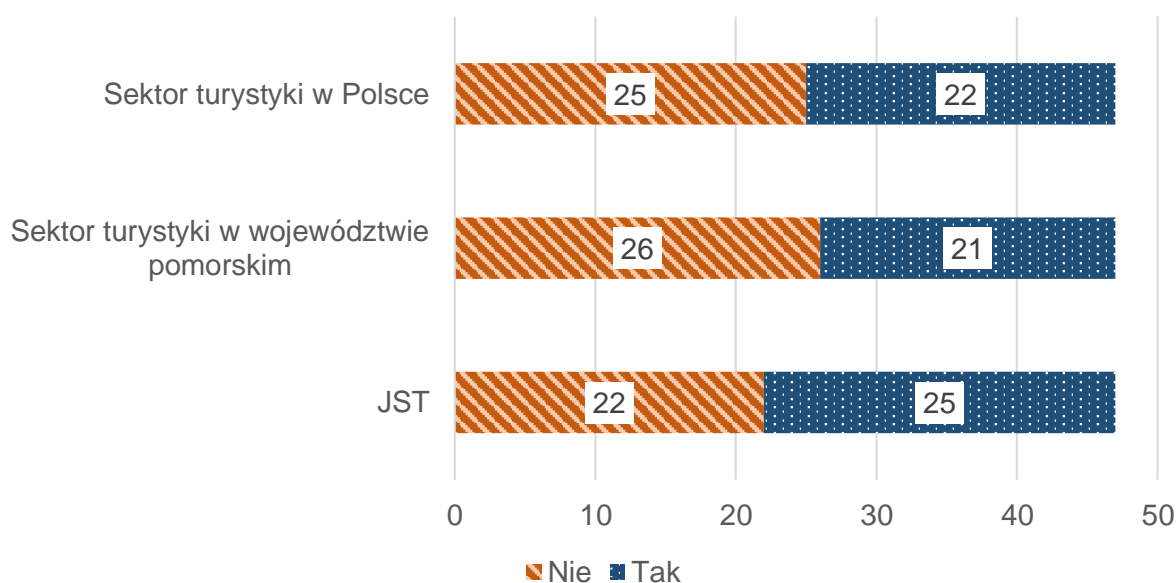
W pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić, jakie są opinie badanych podmiotów na temat innych zagrożeń (poza pandemią COVID-19), które były niebezpieczne dla: sektora turystyki w Polsce, sektora turystyki w województwie pomorskim oraz bezpośrednio dla organizacji lub JST (rys. 31 i 32).

Rysunek 31. Deklaracje organizacji dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=60)



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 32. Deklaracje JST dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=47)



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki zobrazowane na rys. 31 i 32 ukazują, iż zarówno organizacje, jak i JST są świadome występowania określonych zagrożeń, które miały wpływ na poszczególne poziomy funkcjonowania sektora turystyki. W obu grupach największy odsetek wskazań dotyczył badanej grupy: dla organizacji było to 52% (tj. 31 z 60), a dla JST – 53% (tj. 25 z 47). Tym samym w obu grupach potwierdzono, że dotychczas występujące zagrożenia były szczególnie widoczne w funkcjonowaniu właśnie tych podmiotów.

W przypadku określenia wpływu zagrożeń na sektor turystyki w Polsce oraz w województwie pomorskim odnotowano niższe odsetki wskazań i we wszystkich przypadkach były one mniejsze niż połowa deklaracji. Dodatkowo różnice w tym względzie (rynek polski i wojewódzki) były znikome (z niewielką przewagą tej pierwszej w obu analizowanych grupach badanych podmiotów).

Przyjęta struktura pytania odnoszącego się do badania występowania określonych sytuacji nadzwyczajnych pozwalała ponadto na wskazanie określonych wydarzeń w przypadku zaznaczenia odpowiedzi „tak”. Dzięki tak przyjętemu układowi, można było wyróżnić i zdefiniować konkretne sytuacje nadzwyczajne (tab. 11).

Tabela 11. Wskazania dotyczące dotychczas występujących innych sytuacji nadzwyczajnych

| Lp. | Obszar | Organizacje | JST |
|-----|---|---|---|
| 1. | Sektor turystyki w Polsce | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Organizowanie imprez turystycznych przez podmioty nieupoważnione • Niestabilne prawo • Zagrożenia polityczne • Inflacja • Zamknięte granice | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Inflacja • Kataklizmy • Niepewność sytuacji finansowej • Kryzys gospodarczy • Konkurencyjność ofert turystyki światowej • Spadek liczby turystów • Zmiany klimatyczne • Ograniczenia lub brak inwestycji w sektor turystyczny |
| 2. | Sektor turystyki w województwie pomorskim | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Niestabilne prawo • Zagrożenia polityczne • Inflacja • Nieuczciwa konkurencja | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Inflacja • Zagrożenia naturalne • Kryzys gospodarczy • Kataklizmy • Niepewność sytuacji finansowej • Zagrożenia dla dostępności środków strukturalnych UE • Spadek tolerancji wobec uchodźców; nastroje niechęci • Ograniczenia lub brak inwestycji w sektor turystyczny |
| 3. | Organizacja / JST | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Niestabilne prawo • Rosnące koszty działalności • Działania wojenne • Wysoka inflacja • Brak kadr • Zagrożenia polityczne • Zagrożenia ekonomiczne • Zamknięcie granic | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Zmiany w przepisach prawa • Zagrożenia naturalne • Kataklizmy • Zmniejszenie wpływów do budżetów JST • Działania centralizujące podejmowane przez rząd • Niepewność sytuacji finansowej • Kryzys gospodarczy • Inflacja |

Źródło: Opracowanie własne.

Niezależnie od obszaru wystąpienia określonych sytuacji nadzwyczajnych, w większości przypadków wskazywano na podobne zjawiska. Najczęściej dotyczyły one wojny w Ukrainie, sytuacji gospodarczej w Polsce (w tym rosnąca inflacja). Pojawiały się również odpowiedzi, które bezpośrednio wynikały z funkcjonowania sektora turystycznego, jak np. ograniczenia lub brak inwestycji w branżę.

Warto również odnotować, iż nie stwierdzono większych różnic pomiędzy organizacjami oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Może to oznaczać, że obie analizowane grupy w podobny sposób traktują ważność dotychczas występujących zagrożeń i sytuacji nadzwyczajnych.

W podobnym tonie postanowiono odnieść się do aspektów prognostycznych, tj. związanych z potencjalnymi zagrożeniami, które mogą mieć wpływ na sektor turystyki. W tym przypadku uwzględniono cztery konteksty, tj. międzynarodowy, krajowy, regionalny i lokalny (tab. 12).

Tabela 12. Wskazania dotyczące potencjalnych sytuacji nadzwyczajnych

| <i>Lp.</i> | <i>Kontekst</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|------------|-------------------------|--|---|
| 1. | Kontekst międzynarodowy | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Zamknięcie lotnisk • Spadek zainteresowania Polska ze względu na wojnę w Ukrainie • Sytuacja międzynarodowa • Sytuacja polityczna i gospodarcza • Globalna inflacja • Kolejne pandemie • Ubożenia społeczeństwa • Ograniczenia w podróżowaniu | <ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenia w ruchu turystycznym • Działania wojenne • Inflacja • Problemy gospodarki światowej • Pandemie • Kryzys gospodarczy • Zmiany klimatyczne • Problemy w poszczególnych sektorach branży turystycznej • Spadek bezpieczeństwa |
| 2. | Kontekst krajowy | <ul style="list-style-type: none"> • Wysokie stopy procentowe • Wojna w Ukrainie • Inflacja i kryzys gospodarczy • Zbyt chaotyczne i często zmieniane prawo • Brak klientów • Niestabilna sytuacja wewnętrzna • Kolejne pandemie | <ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenia finansowe Polaków; ubożenie społeczeństwa • Pandemie • Ataki terrorystyczne • Problemy gospodarcze • Zmiany klimatyczne • Działania wojenne • Kryzys polityczny • Inflacja • Działania wojenne |

| <i>Lp.</i> | <i>Kontekst</i> | <i>Organizacje</i> | <i>JST</i> |
|------------|---------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost kosztów • Ingerencja rządu w prowadzenie działalności gospodarczej | <ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie kolejnych obostrzeń i restrykcji |
| 3. | Kontekst regionalny | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Zamknięcie hoteli • Zanieczyszczenie Morza Bałtyckiego • Brak klientów • Inflacja • Brak pracowników • Spadek wielkości ruchu turystycznego • Kolejne pandemie • Ubożenie społeczeństwa | <ul style="list-style-type: none"> • Zmniejszenie popytu turystycznego • Działania wojenne • Inflacja • Ograniczenie lub brak inwestycji w sektor turystyczny • Zmiany klimatyczne • Kryzys gospodarczy • Skrócenie sezonu turystycznego • Spadek liczby turystów zagranicznych • Skutki wojny w Ukrainie, w tym przeznaczenie części miejsc noclegowych dla uchodźców • Wprowadzenie kolejnych obostrzeń i restrykcji |
| 4. | Kontekst lokalny | <ul style="list-style-type: none"> • Wojna w Ukrainie • Brak informacji o sytuacji pandemicznej • Spadek liczby podmiotów na rynku turystycznym • Inflacja • Spadek wielkości ruchu turystycznego • Ubożenie społeczeństwa | <ul style="list-style-type: none"> • Skutki wojny w Ukrainie, w tym przeznaczenie części miejsc noclegowych dla uchodźców • Działania wojenne • Inflacja • Ograniczenie lub brak inwestycji w sektor turystyczny • Zmiany klimatyczne • Kryzys gospodarczy • Zmniejszenie liczby turystów zagranicznych • Zmniejszenie dochodów gmin |

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte w tab. 12 ukazują, iż wskazania w większości przypadków są dość podobne, niezależnie od kontekstu oraz badanej grupy. W większości przypadków ponownie wyartykułowano problem związany z wojną w Ukrainie i jej bezpośrednim przełożeniem na funkcjonowanie sektora turystyki. Tym samym

potwierdzono, że jest to zjawisko, które w trakcie przeprowadzania badań już miało wpływ na turystykę (tab. 11) i w dalszym ciągu można spodziewać się podobnego oddziaływania (tab. 12).

Ogólnie w większości analizowanych wskazań wybrzmiewają różne zagrożenia, głównie o charakterze politycznym oraz ekonomicznym. Oprócz wspomnianej wcześniej wojny, duży nacisk położono na wewnętrzną sytuację w kraju, w tym w zakresie pogarszającej się koniunktury gospodarczej. Dodatkowo część wskazań badanych odnosiła się do określonych zagrożeń, które bezpośrednio związane były z sektorem turystyki, w tym chociażby brak inwestycji, skracanie sezonu czy spadek liczby przedsiębiorstw.

Postanowiono również zbadać, czy w kontekście występujących wcześniej sytuacji nadzwyczajnych, analizowane podmioty skorzystały z pomocy zewnętrznej i ewentualnie jakiego typu było to wsparcie (w tym względzie proszono o wskazanie konkretnych form, m.in. o charakterze finansowym, organizacyjnym, szkoleniowym czy prawnym). Niestety, zarówno organizacje, jak i JST w niewielkim stopniu odniosły się do tego zagadnienia (tab. 13).

Tabela 13. Pomoc, z której skorzystały badane podmioty podczas sytuacji nadzwyczajnych

| Lp. | Rok | Rodzaj zagrożenia | Uzyskana pomoc |
|-------------|-----------|---|--|
| Organizacje | | | |
| 1. | 2019 | Brak pracowników | Zmiana organizacyjna |
| JST | | | |
| 2. | 2017 | Nawałnica | Pomoc szkoleniowa i prawna |
| 3. | 2017-2019 | Powódź | Dofinansowanie z funduszy europejskich projektu „Rozbudowa systemów informowania i ostrzegania o zagrożeniach” |
| 4. | 2019-2021 | Wszelkie zagrożenia wymagające działań ratowniczych | Dofinansowanie zakupu pojazdów specjalistycznych, zakup sprzętu oraz umundurowania dla Ochotniczych Straży Pożarnych |
| 5. | 2020 | ASF | Współpraca z kołami łowieckimi |
| 6. | 2021 | Ataki cybernetyczne | Szkolenie |
| 7. | 2021 | Niebezpieczeństwo cyfrowe | 180 000 zł |
| 8. | 2022 | Kryzys uchodźczy | Dofinansowanie z Funduszu Pomocy z przeznaczeniem na: zapewnienie zakwaterowania i całodziennego wyżywienia |

| <i>Lp.</i> | <i>Rok</i> | <i>Rodzaj zagrożenia</i> | <i>Uzyskana pomoc</i> |
|------------|------------|--------------------------|---|
| | | | zbiorowego, wypłatę świadczeń pieniężnych, nadanie numeru PESEL |

Źródło: Opracowanie własne.

Jedynie jedna organizacja podała konkretną sytuację, która miała miejsce w 2017 r. oraz ogólnie udzieloną pomoc. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego wskazań było więcej, a ich charakter był dość zróżnicowany. Warto również dodać, iż w trakcie weryfikacji odpowiedzi odrzucono część z nich, gdyż dotyczyły one wsparcia uzyskanego w związku z pandemią COVID-19, co nie było przedmiotem niniejszej analizy.

W dalszej kolejności wszystkie badane podmioty zostały poproszone o wskazanie znaczenia poszczególnych typów zagrożeń (niezależnie od częstotliwości ich występowania), a tym samym – określenia, które są najbardziej niebezpieczne dla sektora turystycznego. W tym względzie nie planowano zdefiniować wpływu poszczególnych typów zagrożeń na konkretną organizację czy jednostkę samorządu terytorialnego. Zamiarem było natomiast ujęcie badanego zjawiska w aspekcie ogólnym, tj. wpływu na całościową branżę turystyczną. Dla ułatwienia, wyróżniono następujące typy zagrożeń: ekonomiczne, prawne, polityczne, ekologiczne, biologiczne / zdrowotne oraz inne. Zastosowano skalę od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczała ocenę najniższą, tj. najmniej niebezpieczne, natomiast 5 – ocena najwyższa, tj. najbardziej niebezpieczne (rys. 33 i 34). Warto zwrócić uwagę, że ranga poszczególnych zagrożeń była wskazywana przez różną liczbę badanych podmiotów.

Analiza danych zawartych na rys. 33 i 34 wskazuje, że obie grupy w podobny sposób określiły rangę poszczególnych typów zagrożeń, co więcej – kolejność (wg uzyskanej wartości) jest identyczna: najwyższe oceny otrzymały zagrożenia ekonomiczne, następnie polityczne oraz biologiczne / zdrowotne (w przypadku organizacji – ex aequo), dalej ekologiczne, prawne i na końcu pozostałe.

Rysunek 33. Deklaracje organizacji dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń



Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 5¹¹.

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 34. Deklaracje JST dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń



Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 5¹².

Źródło: Opracowanie własne.

¹¹ Liczba organizacji wskazujących na poszczególne typy: 57 – ekonomiczne, 57 – prawne, 58 – polityczne, 58 – ekologiczne, 58 – biologiczne, 32 – inne.

¹² Liczba JST wskazujących na poszczególne typy: 45 – ekonomiczne, 43 – prawne, 45 – polityczne, 44 – ekologiczne, 44 – biologiczne, 9 – inne.

Warto również przyjrzeć się uzyskanym wartościom. W obu grupach zagrożenia ekonomiczne, polityczne oraz biologiczne / zdrowotne zostały ocenione powyżej 4 pkt. w skali 5-stopniowej. Pozostałe zagrożenia otrzymały zdecydowanie niższe noty. Tym samym osiągnięto pewnego rodzaju obraz przedstawiający rangę poszczególnych form zagrożeń z punktu widzenia oddziaływania na sektor turystyki. Warto podkreślić, iż w znacznej mierze jest on zgodny z panującą obecnie sytuacją krajową oraz międzynarodową, tj. zagrożenia ekonomiczne (kryzys gospodarczy, inflacja itd.), zagrożenia polityczne (wojna w Ukrainie) oraz biologiczne / zdrowotne (pandemia COVID-19). Dodatkowo można zauważyć, iż pomimo katastrofalnych skutków pandemii COVID-19, to zdaniem ankietowanych właśnie zagrożenia ekonomiczne mają i mogą mieć większy, bardziej negatywny wpływ na turystykę.

W przypadku odpowiedzi „inne”, dano również możliwość wskazania niewymienionych wcześniej zagrożeń. Wśród kilku podanych znalazły się:

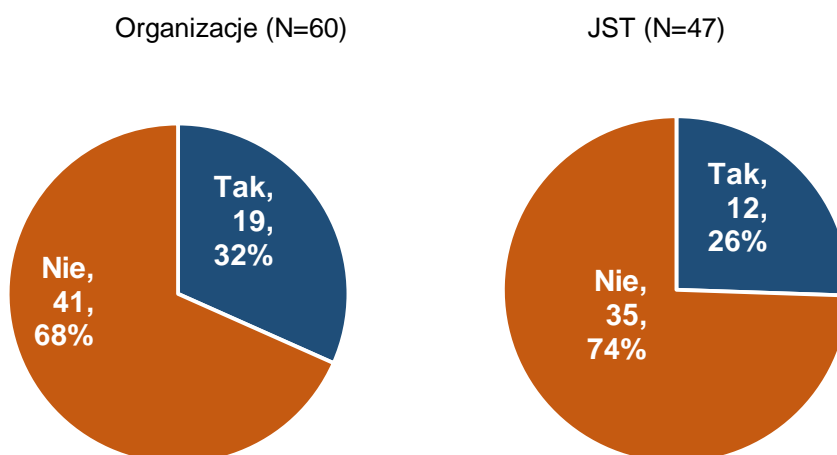
- organizacje:
 - brak pracowników w sektorze turystycznym;
 - dezinformacja;
 - zagrożenia społeczne;
 - zagrożenia demograficzne;
- JST:
 - brak pracowników w sektorze turystycznym;
 - zagrożenia społeczne.

Finalnie, postanowiono sprawdzić czy badane podmioty w trakcie swojego funkcjonowania korzystały z „dobrych praktyk”. W tym względzie chodziło o rozwiązania, które były wdrażane i stosowane poza okresem pandemii COVID-19 (rys. 35).

Okazuje się, że stosunkowo niewielki odsetek badanych podmiotów korzystał z „dobrych praktyk” w okresie swojej działalności. W przypadku organizacji było to raptem 32% podmiotów, a w przypadku JST – 26%. Dla porównania, „dobre praktyki” wdrażane podczas pandemii COVID-19 były zdecydowanie częściej stosowane: odpowiednio deklarowało tak 56% organizacji oraz 51% jednostek samorządu terytorialnego (rys. 21). Stąd też można wysnuć wniosek, iż tego typu rozwiązania

stały się zdecydowanie bardziej popularne podczas pandemii, która w ogromnym stopniu wpłynęła na funkcjonowanie praktycznie wszystkich podmiotów.

Rysunek 35. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” (z wyłączeniem pandemii COVID-19)



Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku analizy „dobrych praktyk” stosowanych podczas pandemii COVID-19 (tab. 8), sprawdzono jakiego typu rozwiązania były wdrażane przy okazji innych sytuacji nadzwyczajnych. Odpowiedź na to pytanie udzieliły jedynie podmioty, które wcześniej zadeklarowały wdrażanie „dobrych praktyk” (tab. 14).

Tabela 14. Rodzaje „dobrych praktyk” stosowanych przez organizacje i JST (z wyłączeniem pandemii COVID-19)

| Lp. | Rodzaj rozwiązania | Organizacje | | JST | |
|-----|--|-------------|------|--------|------|
| | | Liczba | % | Liczba | % |
| 1. | Tylko własne rozwiązania | 13 | 68% | 7 | 58% |
| 2. | Tylko rozwiązania innych | 3 | 16% | 4 | 33% |
| 3. | Zarówno rozwiązania własne, jak i innych | 3 | 16% | 1 | 8% |
| 4. | Suma | 19 | 100% | 12 | 100% |

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo niewielkiej liczebności poszczególnych grup zauważa się, że zdecydowana większość organizacji (68%) oraz JST (58%) korzystała jedynie z własnych rozwiązań. Jest to zbliżone do wyników uzyskanych podczas oceny

„dobrych praktyk” stosowanych podczas pandemii COVID-19. Tam również własne rozwiązania były najczęściej wykorzystywane: 61% organizacji i 79% JST (tab. 8). Dlatego też można stwierdzić, iż niezależnie od typu sytuacji nadzwyczajnej, badane podmioty najchętniej korzystają z własnych rozwiązań, które można określić mianem „dobrych praktyk”.

Nieco inaczej kształtują się wartości w zakresie wykorzystania praktyk innych podmiotów: w analizowanym przypadku zostały ocenione odpowiednio na 16% (organizacje) oraz 33% (JST) – tab. 14. Te wartości odbiegają od wskazań dotyczących praktyk stosowanych w trakcie pandemii COVID-19 (odpowiednio: 24% oraz 4% – tab. 8).

Jako uzupełnienie powyższych rozważań, postanowiono sprawdzić, jakie konkretne „dobre praktyki” były wdrażane przez badane podmioty (z wyłączeniem pandemii COVID-19) – tab. 15.

Tabela 15. „Dobre praktyki” stosowane przez organizacje i JST (z wyłączeniem pandemii COVID-19)

| Lp. | Typ rozwiązań | Organizacje | JST |
|-----|--------------------|--|---|
| 1. | Własne rozwiązanie | <ul style="list-style-type: none"> • Podnoszenie jakości zgodnie z oczekiwaniami klientów • Przekwalifikowanie produktów • Rozszerzenie asortymentu • Zmiany w organizacji pracy • Minimalizacja kosztów • Monitorowanie zużycia energii elektrycznej oraz ciepłej • Zmiany strukturalne w firmie | <ul style="list-style-type: none"> • Szybka koordynacja działań pomocowych i antykrzysowych • Wdrożenie systemu pracy zdalnej • Współpraca (intensyfikacja) • Przygotowanie i zarządzanie dużymi imprezami organizowanymi przy udziale gminy • Wypracowanie sposobów postępowania w ramach pracy zespołu zarządzania kryzysowego |
| 2. | Rozwiązania innych | <ul style="list-style-type: none"> • IGHP • Rozmowy z innymi przedsiębiorcami hotelarskimi | <ul style="list-style-type: none"> • Wizyty studyjne w samorządach • Wzorce zaczerpnięte z gmin partnerskich |

Źródło: Opracowanie własne.

Informacje zawarte w tab. 15 ukazują, iż podmioty w różny sposób wykorzystywały „dobre praktyki”. W zdecydowanej większości bazowano na

własnych rozwiązaniach, które z założenia miały przyczynić się do poprawy funkcjonowania i działalności analizowanych podmiotów. Dodatkowo różnice odnotowane pomiędzy organizacjami a JST wynikać mogły głównie ze specyfiki tych podmiotów.

7. WNIOSKI

Przedstawiona w niniejszym raporcie problematyka odnosiła się do wpływu sytuacji nadzwyczajnych na funkcjonowanie sektora turystyki w województwie pomorskim, a sam dokument jest pierwszym tego typu opracowaniem w regionie. Bezpośrednią przyczyną podjęcia decyzji o przygotowaniu takiego raportu był wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę turystyczną, zarówno w regionie, jak i w kraju. W międzyczasie pojawiły się inne okoliczności, które miały negatywny wpływ na funkcjonowanie sektora turystyki, jak chociażby wojna w Ukrainie czy pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w Polsce.

Zawarte w raporcie rozważania są efektem przeprowadzonych badań wśród organizacji oraz jednostek samorządu terytorialnego. Do najważniejszych wniosków wynikających z analiz dokonanych w dokumencie można zaliczyć przede wszystkim:

- stosunkowo niewiele podmiotów wzięło udział w badaniu – w pewnym sensie może to rzutować na otrzymane wyniki; z drugiej strony sumarycznie zobrazowano zarówno kondycję badanych podmiotów, jak również najważniejsze skutki oddziaływania sytuacji nadzwyczajnych oraz oczekiwania wobec podmiotów zewnętrznych w zakresie wsparcia;
- ogólna kondycja badanych podmiotów wyraźnie zmalała w pierwszym roku pandemii COVID-19; w przypadku organizacji zaczęła poprawiać się w 2021 r., natomiast w jednostkach samorządu terytorialnego w 2021 r. nadal pogarszała się;
- analiza konkretnych skutków oddziaływania pandemii COVID-19 na organizacje wykazała, że były one bardziej widoczne w roku 2020 i związane były przede wszystkim ze spadkiem przychodów, spadkiem liczby klientów, ograniczeniem zakresu prowadzonej działalności oraz ograniczeniem planowanych inwestycji;
- analiza zmian w wielkościach przychodów w stosunku rocznym wśród organizacji również potwierdziła, iż rok 2020 był postrzegany jako trudniejszy w funkcjonowaniu tych podmiotów;
- w zdecydowanej większości przypadków restrykcje i obostrzenia obowiązujące w kraju miały wpływ na funkcjonowanie badanych organizacji;

- pandemia COVID-19 wpłynęła na zmiany w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją; ogólnie wprowadzono je już 2020 r. i w wielu przypadkach były kontynuowane w roku kolejnym;
- zarówno organizacje, jak i JST wyróżniały konkretne następstwa oddziaływania pandemii COVID-19; w przeważającej większości odnotowywano skutki negatywne, odnoszące się do skali lokalnej, regionalnej, krajowej oraz światowej;
- dominująca większość organizacji i JST w czasie trwania pandemii COVID-19 wdrażała samodzielne działania na rzecz ograniczania jej skutków (z niewielką przewagą po stronie organizacji);
- najpopularniejszym działaniem na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 wśród organizacji była redukcja / optymalizacja kosztów; pozostałe przedsięwzięcia były zdecydowanie rzadziej wdrażane (z różną częstotliwością w latach 2020-2021);
- nieco mniejszą popularnością (zarówno wśród organizacji, jak i JST) cieszyło się korzystanie z „dobrych praktyk”; najczęściej były to własne rozwiązania badanych podmiotów;
- zdecydowana większość organizacji skorzystała z pomocy zewnętrznej w czasie trwania pandemii COVID-19, a do najpopularniejszych form należały: zwolnienia ze składek ZUS, środki pozyskane z tarczy finansowej z Państwowego Funduszu Rozwoju oraz świadczenia postojowe z ZUS;
- nieco ponad połowa badanych organizacji przystąpiła do programu Polski Bon Turystyczny, a zdecydowana większość korzystających z niego oceniła go pozytywnie;
- zarówno organizacje, jak i jednostki samorządu terytorialnego pozytywnie oceniły wprowadzenie Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej (z przewagą po stronie JST);
- ogólna ocena tarcz antykryzysowych przez organizacje była dość zróżnicowana; pojawiło się sporo odpowiedzi negatywnych, chociaż łączny odsetek odpowiedzi pozytywnych był najwyższy spośród wszystkich udzielonych;
- ogólna ocena Polskiego Bonu Turystycznego była wyższa niż tarcz antykryzysowych;

- zarówno organizacje, jak i jednostki samorządu terytorialnego oczekują dalszej pomocy ze strony podmiotów zewnętrznych; oczekiwania te kierowane są głównie do rządu oraz instytucji operujących funduszami pomocowymi Unii Europejskiej;
- badane podmioty są świadome występowania, a tym samym oddziaływania innych (poza pandemią COVID-19) sytuacji nadzwyczajnych na podmioty, sektor turystyki w województwie pomorskim oraz w całym kraju; zjawisko to odnosi się głównie do bieżącej sytuacji, w tym wojny w Ukrainie czy pogarszającej się koniunktury gospodarczej w kraju;
- zarówno organizacje, jak i JST deklarowały, iż największe znaczenia z punktu widzenia turystyki mają zagrożenia o charakterze ekonomicznym, politycznym oraz biologicznym i zdrowotnym;
- w przypadku występowania innych, poza pandemią COVID-19, sytuacji nadzwyczajnych badane organizacje i jednostki samorządu terytorialnego w niewielkim zakresie korzystały z „dobrych praktyk”, a wśród tych, które decydowały się na tego typu rozwiązania, dominowały własne przedsięwzięcia.

Przedstawione w raporcie wyniki badań z pewnością nie wyczerpują rozważań nt. wpływu sytuacji nadzwyczajnych na sektor turystyki. Wręcz przeciwnie, stanowią one punkt wyjścia do dalszych, poszerzonych analiz, szczególnie w kontekście uwzględnienia innych (poza pandemią COVID-19) sytuacji nadzwyczajnych. Wojna w Ukrainie oraz pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w kraju stwarzają nowe wyzwania przed organizacjami, jednostkami samorządu terytorialnego oraz innymi podmiotami, kształtującymi rynek turystyczny. Dlatego też szczególnie ważnym problemem wydaje się opracowanie konkretnych narzędzi i rozwiązań, które mogłyby być wykorzystywane w przyszłości, a których celem byłoby odpowiednie reagowanie na różnego rodzaju nieprzewidziane sytuacje, a tym samym – ograniczenie oddziaływania sytuacji nadzwyczajnych na sektor turystyki.

8. PRZEGLĄD „DOBRYCH PRAKTYK”

WSPÓŁPRACA PODEJMOWANA PRZEZ LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE. PRZYKŁAD GDAŃSKA, ŁODZI, POZNANIA I WARSZAWY

Jednym z najbardziej znanych przykładów podejmowania przedsięwzięć na rzecz wsparcia sektora turystyki w dobie pandemii COVID-19 przez lokalne organizacje turystyczne jest wspólna inicjatywa czterech podmiotów z dużych miast, tj. Gdańska, Łodzi, Poznania i Warszawy. Tamtejsze organizacje już w 2020 r. postanowiły zjednoczyć siły w zakresie propagowania turystyki. Działania te były podejmowane co najmniej w kilku sferach, a szczególnie istotne znaczenie miała komunikacja z podmiotami członkowskimi. Dlatego też wypracowane podczas pierwszych dni kryzysu kanały komunikacji zostały utrzymane, aby wspólnie wypracować postulaty branży wobec rządu, jak i władz samorządowych.

Miejskie lokalne organizacje turystyczne z czterech aglomeracji wypracowały mechanizmy wzajemnej promocji, w tym m.in. wykorzystanie mediów społecznościowych do odwiedzin on-line, a po pandemii do tradycyjnych odwiedzin. We wspólnej akcji promowano przede wszystkim atrakcje zrzeszone w tamtejszych lokalnych organizacjach turystycznych, tj. muzea i galerie, ale także wirtualne spacer, dostęp do archiwów cyfrowych, nagrań wideo, a także przykłady lekcji i warsztatów dla dzieci i młodzieży oraz materiały edukacyjne dla nauczycieli i rodziców. Akcja prowadzona była pod wspólnym hasztagiem #MiastoWillWait. We wszystkich miejskich organizacjach turystycznych działały profesjonalne komórki wyspecjalizowane w poszukiwaniu konferencji i kongresów. Dodatkowo kontynuowano prace nad pozyskiwaniem bieżących wydarzeń oraz prowadzono nowe narzędzia promocyjne¹³.

¹³ *Metropolitalne organizacje turystyczne w czasie kryzysu COVID-19*, [Warszawska Organizacja Turystyczna](#), 2020.

PROMOWANIE POLSKIEGO BONU TURYSTYCZNEGO PRZEZ LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE

Polski Bon Turystyczny był jednym z ważniejszych narzędzi wsparcia krajowej branży turystycznej w dobie pandemii COVID-19. Wiele organizacji prowadziło akcje informacyjne oraz wspierające, których założeniem było zwiększenie stopnia wykorzystania bonu turystycznego:

1. Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu propagowała akcję Polskiej Organizacji Turystycznej w zakresie promocji podmiotów z Torunia i regionu. W ramach tego zachęcano wszystkich lokalnych przedsiębiorców, hotelarzy oraz innych członków Lokalnej Organizacji Turystycznej w Toruniu do zgłaszania się do bazy usługodawców, u których można zrealizować bon. Co więcej, lokalna organizacja turystyczna nakłaniała miejskie podmioty do tworzenia pakietów turystycznych, aby z bonu mogły skorzystać nie tylko obiekty noclegowe, ale i inne przedsiębiorstwa turystyczne¹⁴.
2. Lokalna Organizacja Turystyczna „Ziemia Mrągowska” dzięki współpracy z Gminą Miasto Mrągowo promowała Polski Bon Turystyczny m.in. na billboardach. Promocja rządowego świadczenia wspierającego polskie rodziny i jednocześnie branżę turystyczną wzmocniana była przekazem w mediach społecznościowych¹⁵.
3. Lokalna Organizacja Turystyczna „Kraina Lessowych Wąwozów” jako organizator turystyki podjęła działania związane z przygotowaniem pakietów usług turystycznych płatnych bonem. Tamtejsza inicjatywa była jednocześnie okazją do pozyskania dodatkowej grupy klientów przez firmy, które nie mogły samodzielnie korzystać z rozliczeń Polskim Bonem Turystycznym¹⁶.

¹⁴ *Polski Bon Turystyczny*, [Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu](#), 2020.

¹⁵ *Promujemy Polski Bon Turystyczny na billboardach*, [Gmina Miasto Mrągowo](#), 2020.

¹⁶ *Bon Turystyczny w Krainie Lessowych Wąwozów*, [Lokalna Organizacja Turystyczna „Kraina Lessowych Wąwozów”](#), 2021.

TORUŃSKI BON TURYSTYCZNY

Inicjatywy związane z pobudzeniem rynku turystycznego zostały wprowadzone jeszcze przed obowiązywaniem Polskiego Bonu Turystycznego. Niektóre lokalne organizacje turystyczne, chcąc zachęcić potencjalnych turystów do większej aktywności, wprowadziły zniżkowe oferty sprzedaży usług turystycznych, w tym głównie noclegowych. Oczywiście, tego typu akcje ustalane były z przedsiębiorcami działającymi w sektorze turystyki, którzy dostarczali swoje usługi na sprzedaż.

Jako przykład można wskazać Toruński Bon Turystyczny, czyli wspólną inicjatywę Lokalnej Organizacji Turystycznej w Toruniu oraz Urzędu Miasta Toruń. Jej celem było wsparcie branży turystycznej z Torunia i najbliższych okolic. Była to akcja promocyjna, polegająca na sprzedaży bonów m.in. na usługi hotelarskie, gastronomiczne, wstępy do atrakcji, usługi przewodnickie, udział w zorganizowanych wycieczkach lub imprezach czy inne usługi turystyczne do wykorzystania po pandemii COVID-19. W tym celu przygotowano jednolity graficznie bon turystyczny ze spersonalizowaną ofertą dla każdego przystępującego obiektu. Odbiorcami akcji miały być osoby, które wykupując usługę otrzymywały znaczne zniżki (do 30%) w porównaniu do cen regularnych. Zrabatowany bon miał zachęcić odwiedzających do wykupienia usługi w danym momencie i wykorzystania jej w wybranym przez siebie czasie, jednak nie krótszym niż do końca roku kalendarzowego. Warto dodać, iż cała akcja skierowana była nie tylko do potencjalnych turystów, ale również do mieszkańców Torunia. Wychodzono więc z założenia, że po zniesieniu restrykcji i obostrzeń, to właśnie oni, jako pierwsi, będą odwiedzać określone obiekty turystyczne.

Promocja akcji miała wymiar nie tylko lokalny. Jej propagowaniem zajmowała się również Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna oraz Polska Organizacja Turystyczna. Informacje o bonie przekazywał również prezydent Miasta Torunia, który objął inicjatywę swoim patronatem^{17, 18}.

¹⁷ *Toruński bon turystyczny*; [Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu](#), 2020.

¹⁸ *Toruński Bon Turystyczny wspiera lokalną turystykę*, [Biznespolski.com](#), 2020.

AKCJA 'WYBIERZ VOUCHER W GDYNI'

Akcja 'Wybierz voucher w Gdyni' opierała się na idei „kup teraz – wykorzystaj później” i związana była z proponowaniem zakupu voucherów z bonusem do wykorzystania w przyszłości. Akcja, mimo iż skierowana była głównie do turystów, poszerzona została również o mieszkańców Trójmiasta, w tym głównie samych gdynian. Dzięki zakupowi na specjalnej platformie określonych usług (w tym noclegi, usługi gastronomiczne, wejście do muzeum), otrzymywano bon na dodatkowe świadczenie. W ten sposób zakupiony voucher mógł być wykorzystany w ciągu 12 miesięcy. Wartość bonu uzależniona była od ceny usługi, jaką się wykupiło. Mogła to być przykładowo wizyta w hotelowym SPA, czy tańszy bilet do muzeum.

Akcja miała na celu wsparcie gdyńskich firm w pierwszym, szczególnie trudnym okresie pandemii COVID-19, które podobnie jak wiele innych firm w Polsce, stały przed wizją utraty płynności finansowej. Stąd też władze Gdyni wspólnie z lokalną branżą turystyczną jeszcze w czasie „zamrożenia” gospodarki poszukiwały projektu dającego przedsiębiorcom szybką korzyść ekonomiczną. Co ciekawe, akcja była poprzedzona dokładnym rozeznaniem w zakresie innych tego typu rozwiązań stosowanych w kraju i zagranicą. Dodatkowo projekt był konsultowany z gdyńskimi hotelarzami, restauratorami, menedżerami obiektów kultury i organizatorami czasu wolnego.

Akcja cieszyła się sporym zainteresowaniem, zarówno wśród docelowych odbiorców, jak również podmiotów przystępujących do niej. Przedsiębiorcy deklarowali, iż dzięki takiemu rozwiązaniu, firma mogła zarobić w danym momencie, a nabywca bonu mógł skorzystać z niego wówczas, kiedy najbardziej mu to odpowiadało.

Akcja była wyraźnym wsparciem władz samorządowych dedykowanym lokalnej branży turystycznej, a zasięg działania wykraczał jednoznacznie poza szeroko rozumianą branżę turystyczną, obejmując m.in. mieszkańców Gdyni^{19, 20}.

¹⁹ *Wybierz voucher w Gdyni*, [Urząd Miasta Gdyni](#), 2020.

²⁰ *Vouchery pomagają przetrwać pandemię*, [Urząd Miasta Gdyni](#), 2020.

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK W SIECI HARMONY POLISH HOTELS²¹

W czasie pierwszych miesięcy trwania pandemii COVID-19, sieć marketingowa Harmony Polish Hotels opracowała „Kodeks dobrych praktyk. Bezpieczny hotel – bezpieczny gość” w ramach akcji #BezpiecznePowroty. Był to dokument, który miał przygotować obiekty hotelarskie na przyjęcie gości w nowej rzeczywistości i zmieniającej się sytuacji w obliczu pandemii COVID-19.

Już na początku prac stwierdzono, że dokument nie ma mieć charakteru statycznego, a tym samym założono, że zapisy w nim zawarte mogą ewoluować. Z założenia każdy z obiektów mógł go zaadaptować do własnych potrzeb i wymagań oraz wewnętrznych rozwiązań. Przyjęto również, że ogólnymi wytycznymi są te podawane przez Główny Inspektorat Sanitarny oraz Światową Organizację Zdrowia (WHO). Wprowadzony kodeks przede wszystkim zawierał główne założenia odnoszące się do bezpieczeństwa zarówno gości, jak i samych pracowników.

W dokumencie odniesiono się do najważniejszych zaleceń i rekomendacji w siedmiu obszarach, tj. I – recepcja, II – pokój hotelowy, III – restauracja / bar / kawiarnia, IV – pomieszczenia ogólnodostępne, V – SPA & Wellness, VI – pracownicy, VII – ogólne. Zawarte w dokumencie praktyki dotyczyły szeregu zagadnień związanych z pobytem gościa hotelowego, jak również ogólnego funkcjonowania obiektu hotelarskiego. Mowa więc była o m.in. kwestiach bezpieczeństwa gości (w tym mierzenie temperatury, stosowanie maseczek czy zapewnienie płynu do dezynfekcji), czy polityce obiektów wobec samych pracowników (w tym szkolenia pracowników z zakresu zachowania szczególnych środków bezpieczeństwa, czy przebywania w poszczególnych pomieszczeniach hotelowych określonej, maksymalnej liczby pracowników). Jako uzupełnienie warto dodać, iż dokument zakładał systematyczną kontrolę realizacji założeń i zapisów kodeksu przez kadrę menedżerską^{22, 23}.

²¹ W 2022 r. dokonano zmiany nazwy organizacji na Polskie Hotele Niezależne.

²² *Kodeks dobrych praktyk od Harmony Polish Hotels na czasy pandemii i po nich*, [E-hotelarz.pl](https://hotelarz.pl), 2020.

²³ *Kodeks dobrych praktyk*, [Horecanet.pl plik PDF](https://horecanet.pl), 2020.

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ – PRZYKŁAD DREAMPLACE HOTELS & RESORTS

Dreamplace Hotels & Resort (Teneryfa, Hiszpania) to interesujący przykład ukazujący możliwości szybkiego wyciągania wniosków z panującej sytuacji nadzwyczajnej i dostosowywania jej do bieżących potrzeb i oczekiwań klientów. Wspomniany hotel postanowił odpowiednio wykorzystać przymusowe zamknięcie do przeglądu działalności obiektu i poprawy swoich procesów.

Proces zamykania hotelu w trakcie pandemii COVID-19 rozpoczął się na początku marca 2020 r., kiedy w obiekcie przebywało ok. 700 gości. Już na tym etapie rozpoczęto działania na rzecz urozmaicenia i tak już ograniczonego pobytu (np. organizowano pokazy w strefie basenowej, które można było oglądać z balkonów). Kolejnym przedsięwzięciem było m.in. włączenie się w akcję organizowania powrotu gości hotelowych do domów.

Sukces Dreamplace Hotels & Resort w znacznym stopniu wynikał z przyjętej długoterminowej wizji właścicieli, którzy znaczną część zysków oszczędzali, aby móc przetrwać trudniejsze chwile. Ten i podobne temu sposoby myślenia oparte są na standaryzacji, a sam hotel bazuje na znormalizowanych procesach. Dzięki temu wśród kadry zarządzającej i pracowników istnieje świadomość, że umiejętność przetrwania w znacznym stopniu wynika z wprowadzonej standaryzacji.

Dodatkowo okres zamknięcia obiektu postanowiono poświęcić na dokładną analizę jego dotychczasowego funkcjonowania i określenie możliwości poprawy działalności hotelu. Jednym z takich przykładów jest optymalizacja procesów zachodzących w sali restauracyjnej. Przeprowadzono dokładną analizę wykorzystania stolików, w wyniku której m.in. określono, jakie stoliki cieszą się większą lub mniejszą popularnością (w tym ze względu na umiejscowienie w sali). Dodatkowo aby usprawnić działania restauracji (również w kontekście wykorzystania jej przez gości), na każdym stoliku umieszczono pudełko z trzema lampkami (zieloną, żółtą i czerwoną), które sygnalizowały, czy stół jest wolny, zajęty, czy właśnie go opuszczono. Pozwoliło to na poprawienie wydajności sali restauracyjnej o 20%²⁴.

²⁴ *Our hotel after COVID-19*, [Planet-lean.com](https://planet-lean.com), 2020.

BADANIA GOŚCI HOTELOWYCH – PRZYKŁAD BLUE TREE HOTELS

Brazylijska sieć Blue Tree Hotels w 2020 r. musiała zamknąć większość ze swoich 23 obiektów. Od samego początku pandemii COVID-19 założono, że ponowne otwarcie wszystkich obiektów musi odbywać się z przestrzeganiem przyjętej idei, że bezpieczeństwo gości jest najważniejsze. Stąd też okres zamknięcia obiektów postanowiono przeznaczyć na zbadanie oczekiwań gości w kontekście samej pandemii COVID-19, jak również ogólnego bezpieczeństwa. Zamierzono zweryfikować, jak goście będą postrzegać ewentualne ponowne otwarcie hoteli, a w szczególności przyjęte środki bezpieczeństwa i higieny.

W porozumieniu z ReviewPro, sieć zdecydowała się na zaprojektowanie indywidualnej, jednorazowej ankiety i wysłanie jej do wszystkich gości. Oprócz klasycznych pytań, związanych m.in. z cechami demograficznymi, zawarto te, które dotyczyły wskazań odnośnie do środków, które są szczególnie ważne z punktu widzenia bezpiecznego pobytu w hotelu. Dlatego też w kwestionariuszu pojawiło się m.in. pytanie: „Jaki jest najważniejszy środek, który spowoduje, abyś czuł się komfortowo podczas interakcji z naszym pracownikiem”, gdzie ankietowani mogli wybrać odpowiedź z rozwijanej listy, na której znalazły się m.in. dystans, maseczki, środki odkażające itp. Z założenia wyniki badań miały być punktem wyjścia do wypracowania założeń dobrych praktyk związanych z bezpieczeństwem w hotelach.

Przeprowadzone badania miały również zwiększyć poziom zaufania wśród gości w stosunku do hoteli sieci. Badani mieli więc świadomość, iż ich zdanie może być istotne, a nawet kluczowe, w kontekście działań na rzecz ponownego otwarcia obiektów. Tym samym sieć wyszła z założenia, że włączenie danych o opiniach gości do procesu planowania pomaga zapewnić, że nowe inicjatywy zostaną dobrze przyjęte i pozwolą uniknąć niewłaściwych decyzji i inwestycji²⁵.

²⁵ *How Blue Tree Hotels Used a Special Guest Survey to Guide Covid-19 Protocols*, [Reviewpro.com](https://www.reviewpro.com), 2021.

SYSTEM BEZPIECZEŃSTWA – PRZYKŁAD NH HOTEL GROUP

NH Hotel Group to jedna z największych sieci hotelowych w Hiszpanii, a zarazem trzecia w Europie w kategorii hoteli dla segmentu biznesowego. Sieć ma 373 hotele w 29 krajach Europy, Ameryki i Afryki oraz zatrudnia ok. 20 000 pracowników. NH Hotel Group prowadzi hotele pod markami: NH Hotels, NH Collection, nhow, Hesperia Resorts.

Sieć w 2020 r. stworzyła i wdrożyła duży program pn. Feel Safe at NH. We wszystkich hotelach wprowadzono szereg środków i rozwiązań zatwierdzonych przez ekspertów ds. bezpieczeństwa, których jednym z głównych celów było zmniejszenie ryzyka zakażenia koronawirusem. Cały program opierał się na 10 komponentach:

- protokoły czyszczenia i dezynfekcji – w tym współpraca z firmą zewnętrzną w zakresie inspekcji i testowania;
- zaawansowane usługi cyfrowe – wdrożenie rozwiązań m.in. z zakresu zameldowania i wymeldowania online czy składania zamówień na urządzeniu mobilnym;
- unowocześnione protokoły czyszczenia i odkażania – zostały one oparte na praktykach medycznych zatwierdzonych przez WHO;
- usługi gastronomiczne dostosowane do aktualnej sytuacji – w tym certyfikacja dostawców;
- wdrożenia zasad dystansu społecznego;
- środki ochrony osobistej – w tym sprzęt dla gości i pracowników;
- protokoły czyszczenia wody i jakości powietrza;
- usługa doradcza City Connection – usługa online, której celem było zapewnienie bezpiecznego odwiedzania miejsc docelowych;
- protokoły BHP dla pracowników – wszyscy pracownicy musieli spełniać wymagania zdrowotne dotyczące wykonywanej pracy;
- stanowisko kierownika ds. zdrowia i bezpieczeństwa w hotelu – utworzone w każdym obiekcie należącym do sieci^{26, 27}.

²⁶ NH Hotel Group, [Wikipedia](#), 2022.

²⁷ Feel Safe at NH, [Nh-hotels.com](#), 2020.

PRZYGOTOWANIA DO ODBUDOWY TURYSTYKI – PRZYKŁAD LONDON & PARTNERS

Szereg organizacji w trakcie trwania pandemii COVID-19 oraz obowiązujących obostrzeń zaczęło podejmować intensywne działania mające na celu przygotowanie określonej destynacji do powrotu turystyki do stanu sprzed pandemii. Ogólnie prowadzone działania antykryzysowe skupiały się na dwóch głównych zagadnieniach, tj.:

- fazie odporności – w tym wspieranie przedsiębiorców, utrzymanie dotychczasowych inwestorów;
- fazie ożywienia – w tym przygotowanie planu naprawczego, modyfikacji pracy oraz zmiany w zakresie profilu działania.

Jednym z pionierów w przygotowywaniu i tworzeniu programów odbudowy turystyki jest londyńska organizacja turystyczna pn. London & Partners. Podmiot przez cały okres pandemii koncentruje swoje działania na wspieraniu turystyki krajowej. Jednocześnie poprzez utworzoną jednostkę *London Tourism Recovery Board*, wspólnie z branżą turystyczną przygotowuje się do opracowania, a następnie wdrożenia międzynarodowej kampanii marketingowej. Wśród obecnych, kluczowych zagadnień rozpatruje się m.in.: czas powrotu do stanu sprzed pandemii (zakłada się, że nastąpi to nie wcześniej niż w 2024 r.), rolę organizacji krajowej *Visit Britain* i kampanii krajowych w odbudowie turystyki, rynki docelowe i segmenty odbiorców oraz finansowanie niezbędne do osiągnięcia zamierzonego celu.

Istotną rolę w powrocie do stanu sprzed pandemii przypisuje się kampanii marketingowej pn. *Let's Do London*, która jest częścią tzw. fazy międzynarodowej i ma na celu zwiększenie liczby wizyt i wydatków konsumenckich wśród odbiorców z USA, Francji i Niemiec. Dodatkowo założeniem kampanii jest zwiększenie krajowego ruchu turystycznego (w części krajowej inicjatywa rozpoczęła się w 2021 r.). W przedsięwzięciu podkreślono charakterystyczne i różnorodne doświadczenia turystów w mieście, jak również wyeksponowano najatrakcyjniejsze miejsca w Londynie²⁸.

²⁸ *Campaign Toolkit London Tourism Recovery*, London & Partners, London, 2022; *London & Partners*, [Londonandpartners.com](https://londonandpartners.com), 2022.

SYTUACJE KRYZYSOWE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ DESTYNACJI – PRZYKŁAD VISIT BELFAST

Visit Belfast to organizacja, która przez wiele ostatnich lat prowadzi intensywne działania na rzecz propagowania i rozwoju turystyki zrównoważonej. Jednocześnie w swoich celach wyraźnie podkreśla aspekt ekonomiczny oraz znaczenie turystyki dla gospodarki miasta. Visit Belfast również zwraca uwagę na konieczność tzw. „rozproszenia” korzyści płynących z rozwoju gospodarki turystycznej w całym mieście oraz regionie.

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju turystyki stało się szczególnie ważne i modne w czasie trwania pandemii COVID-19. Dodatkowym impulsem w tym względzie było przyjęcie przez władze Belfastu planu klimatycznego, a w jego konsekwencji wyznaczenie celu „przejścia w ciągu jednego pokolenia na inkluzywną gospodarkę o zerowej emisji”. Generalnie plan zawiera 30 programów transformacyjnych na rzecz zabezpieczenia i uodpornienia miasta na skutki zmiany klimatu. *Visit Belfast*, w porozumieniu z władzami miasta, zobligowało się do opracowania planu zrównoważonej turystyki jako jednego z programów transformacji i strategii odporności. Dlatego pierwotne założenia rozwoju turystyki, głównie zorientowane na aspekty ekonomiczne, zostały mocno zrewidowane i w znacznym stopniu uwzględniły aspekty zrównoważonego rozwoju miasta.

Jednocześnie organizacja w swoich zamierzeniach przyjętych na lata 2021-2024 podkreśla zgodność aż 10 z 17 zobowiązań odnoszących się do celów rozwoju zrównoważonego przyjętych przez ONZ. Jednocześnie w tym względzie filozofia organizacji jest skupiona na czterech grupach interesariuszy, tj. samej organizacji (w tym jej pracowników), sektora turystycznego, odwiedzających (w tym klientów organizacji) oraz miasta. Dla każdej z tych grup przyjęto określone założenia rozwojowe^{29, 30, 31, 32}.

²⁹ *Rebuilding City Tourism 2021-24. 3-Year Recovery Strategy & 2021-22 Operational Plans*, Visit Belfast, Belfast 2021

³⁰ *Sustainable Belfast. Visit Belfast Sustainability Strategy & Action Plan. Annual Progress Report*, Visit Belfast, Belfast 2022.

³¹ *Visit Belfast*, [Visitbelfastpartners.com](https://www.visitbelfastpartners.com), 2022.

³² *Visit Belfast Sustainability Policy*, Visit Belfast, Belfast.

WSPARCIE LOKALNEJ TURYSTYKI I GOSPODARKI PRZEZ SAMORZĄD MIEJSKI – PRZYKŁAD BRAGI

Braga, najstarsze miasto Portugalii, aż do wybuchu pandemii COVID-19 przez wielu lat cieszyło się rosnącym zainteresowaniem turystów. Trudna sytuacja, w jakiej znalazło się miasto, zmusiło jego władze do podjęcia konkretnych i wymiernych działań na rzecz ograniczenia skutków pandemii COVID-19.

Przede wszystkim, pomimo rosnących problemów, miasto nie przestało inwestować w turystykę. Zmieniono, czy raczej – zmodyfikowano sposób postrzegania turystyki oraz cały proces oddziaływania na ten sektor, w konsekwencji czego skupiono się przede wszystkim na promowaniu turystyki krajowej. W tym względzie wspierano lokalnych agentów w zakresie wzmocnienia i promowania krajowej turystyki przyjazdowej do Bragi.

Miasto również podjęło inne inicjatywy, mające na celu wsparcie lokalnej branży turystycznej, m.in. poprzez zaprzestanie pobierania opłat od obiektów gastronomicznych. Dodatkowo obniżono inne opłaty (np. za wodę) i promowano ulgi podatkowe dla drobnych przedsiębiorców.

W pierwszym okresie ożywienia ruchu turystycznego, Braga uruchomiła specjalny projekt (pn. Work in Braga), mający pomóc firmom w „wychwytywaniu i zatrzymywaniu talentów”. Dzięki m.in. badaniom potrzeb, możliwym stała się identyfikacja aktualnych oraz wymaganych profili pracowników, jak również weryfikacja potrzeb szkoleniowych, a finalnie – dążenie do osiągnięcia równowagi na rynku pracy w Bradze.

Jednocześnie za pośrednictwem InvestBraga, agencji ds. rozwoju gospodarczego Bragi, miasto w okresie pandemii COVID-19 promowało kampanie dedykowane przedsiębiorstwom, które planowały wdrażać rozwiązania z zakresu technologii cyfrowej. Działania takie miały m.in. pomóc firmom, zwłaszcza małym, prowadzić sprzedaż online^{33, 34, 35}.

³³ *Rethinking tourism and development after the pandemic*, [Eurocities.eu](https://eurocities.eu), 2022.

³⁴ *Work in Braga*, [Workinbraga.com](https://workinbraga.com), 2022.

³⁵ *InvestBraga*, [Investbraga.com](https://investbraga.com), 2022.

NOWE PODEJŚCIE DO TURYSTYKI – PRZYKŁAD FLORENCJI

Florencja, podobnie jak wiele innych miast we Włoszech i na całym świecie, wyraźnie odczuła skutki pandemii COVID-19, w tym głównie w kontekście sektora turystyki. Pewne ożywienie ruchu turystycznego nastąpiło w 2021 r., kiedy liczba turystów wzrosła o 47% w stosunku do roku 2020. Niemniej główny strumień ruchu turystycznego pochodził z Włoch. Jednocześnie należy pamiętać, iż miasto to przez wiele lat było dotknięte zjawiskiem overtourism.

Władze miasta, wspólnie z decydentami z regionu Toskanii przygotowały strategię komunikacji z turystami lokalnymi i krajowymi. Jeden z głównych nacisków położony został na promowanie aktywności na świeżym powietrzu oraz zrównoważony rozwój turystyki na obszarach położonych wokół Florencji. Przyjęto więc nowy wymiar rozwoju turystyki, gdyż dotychczas tradycyjnie promowana była sztuka oraz kultura. W związku z tym miasto m.in. przyjęło założenia promocji tras turystycznych oraz dodatkowo miejsc, które można odkrywać pieszo lub rowerem.

Tak przyjęte podejście miało z założenia zdywersyfikować ruch turystyczny oraz spowodować jego nowe rozmieszczenie zarówno w samej Florencji, jak i regionie. Problem jest o tyle istotny, iż dotychczas 95% ruchu turystycznego koncentrowało się na niewielkim obszarze obejmującym zaledwie 5 km². Stąd też władze miasta zaplanowały utrzymać wcześniejszy (tj. sprzed pandemii COVID-19) poziom rozwoju turystyki (14 mln turystów rocznie), ale jednocześnie dokonać odpowiedniego rozmieszczenia ruchu turystycznego w mieście i całym regionie. Wdrożenie powyższych zasad mogło odbyć się jedynie dzięki przygotowaniu i przyjęciu dokładnie wypracowanej strategii rozwoju turystyki, jak również podjęciu szerokiej współpracy z zainteresowanymi stronami, w tym głównie władzami lokalnymi z całego regionu Toskanii. Tym samym, w tym przypadku pandemia COVID-19 stała się czynnikiem, który przyczynił się do lepszego zdiagnozowania problemów turystyki lokalnej i regionalnej oraz próby ich rozwiązania³⁶.

³⁶ *Rethinking tourism and development after the pandemic*, [Eurocities.eu](https://eurocities.eu), 2022.

9. WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA

1. *Bon Turystyczny w Krainie Lessowych Wąwozów*, [Lokalna Organizacja Turystyczna "Kraina Lessowych Wąwozów"](#), 2021.
2. Borek, D., & Wyrwicz, E. (2021). Agroturystyka jako miejsce realizacji Polskiego Bonu Turystycznego – aspekty prawne. *Zagadnienia Doradztwa Rozlicznego*, 2(104), 70-81
3. *Campaign Toolkit London Tourism Recovery*, London & Partners, London, 2022
4. *Feel Safe at NH*, [Nh-hotels.com](#), 2020.
5. *How Blue Tree Hotels Used a Special Guest Survey to Guide Covid-19 Protocols*, [Reviewpro.com](#), 2021.
6. *InvestBraga*, [Investbraga.com](#), 2022.
7. *Kodeks dobrych praktyk*, [Horecanet.pl/ plik PDF](#), 2020.
8. *Kodeks dobrych praktyk od Harmony Polish Hotels na czasy pandemii i po nich*, [E-hotelarz.pl](#), 2020.
9. *London & Partners*, [Londonandpartners.com](#), 2022.
10. *Metropolitalne organizacje turystyczne w czasie kryzysu COVID-19*, [Warszawska Organizacja Turystyczna](#), 2020.
11. *NH Hotel Group*, [Wikipedia](#), 2022.
12. *Our hotel after COVID-19*, [Planet-lean.com](#), 2020.
13. *Polski Bon Turystyczny*, [Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu](#), 2020.
14. *Promujemy Polski Bon Turystyczny na billboardach*, [Gmina Miasto Mrągowo](#), 2020.
15. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2021.
16. *Rebuilding City Tourism 2021-24. 3-Year Recovery Strategy & 2021-22 Operational Plans*, Visit Belfast, Belfast 2021.
17. *Regionalny Program Strategiczny w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego*, Załącznik nr 1 do uchwały nr 755/271/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 lipca 2021 r.
18. *Rethinking tourism and development after the pandemic*, [Eurocities.eu](#), 2022.
19. *Sustainable Belfast. Visit Belfast Sustainability Strategy & Action Plan. Annual Progress Report*, Visit Belfast, Belfast 2022;

20. *Tarcza antykryzysowa*, [Portal Gov.pl](https://portal.gov.pl), 2022.
21. *Toruński bon turystyczny*; [Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu](https://lokalnaorganizacja.org), 2020
22. *Toruński Bon Turystyczny wspiera lokalną turystykę*, [Biznespolski.com](https://biznespolski.com), 2020.
23. *Uchwała Nr 779/273/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 5 sierpnia 2021 r. w sprawie powołania pomorskiego zespołu doradczego do spraw przeciwdziałania skutkom nadzwyczajnych sytuacji w sektorze usług turystycznych w województwie pomorskim.*
24. *Visit Belfast*, [Visitbelfastpartners.com](https://visitbelfastpartners.com), 2022;
25. *Visit Belfast Sustainability Policy*, Visit Belfast, Belfast.
26. *Vouchery pomagają przetrwać pandemię*, [Urząd Miasta Gdyni](https://urzedmiastagdyni.pl), 2020.
27. Widomski, M. (2020). Turystyka krajowa a pandemia. *Poszerzamy Horyzonty*, 21(1), 771-779
28. *Work in Braga*, [Workinbraga.com](https://workinbraga.com), 2022.
29. *Wybierz voucher w Gdyni*, [Urząd Miasta Gdyni](https://urzedmiastagdyni.pl), 2020.

10. SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Spis tabel

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Struktura podmiotów biorących udział w badaniu..... | 10 |
| Tabela 2. Odsetek odpowiedzi podawanych przez podmioty, które nie ukończyły badań | 10 |
| Tabela 3. Odsetek odpowiedzi negatywnych (w %) z uwzględnieniem poszczególnych podgrup badanych organizacji..... | 24 |
| Tabela 4. Odsetek podmiotów wskazujących na spadek przychodów w układzie rocznym (w %) z uwzględnieniem poszczególnych podgrup badanych organizacji..... | 30 |
| Tabela 5. Pozytywne zmiany zachodzące na rynku turystycznym w czasie trwania pandemii COVID-19 w opinii organizacji i JST..... | 35 |
| Tabela 6. Negatywne zmiany zachodzące na rynku turystycznym w czasie trwania pandemii COVID-19 w opinii organizacji i JST..... | 37 |
| Tabela 7. Proponowane rozwiązania na rzecz zapobiegania lub minimalizowania skutków innych sytuacji nadzwyczajnych w opinii organizacji i JST..... | 44 |
| Tabela 8. Rodzaje „dobrych praktyk” stosowanych przez organizacje i JST w dobie pandemii COVID-19 | 47 |
| Tabela 9. „Dobre praktyki” stosowane przez organizacje i JST w dobie pandemii COVID-19..... | 48 |
| Tabela 10. Oczekiwania organizacji i JST dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów..... | 61 |
| Tabela 11. Wskazania dotyczące dotychczas występujących innych sytuacji nadzwyczajnych | 68 |
| Tabela 12. Wskazania dotyczące potencjalnych sytuacji nadzwyczajnych | 69 |
| Tabela 13. Pomoc, z której skorzystały badane podmioty podczas sytuacji nadzwyczajnych | 71 |
| Tabela 14. Rodzaje „dobrych praktyk” stosowanych przez organizacje i JST (z wyłączeniem pandemii COVID-19) | 75 |
| Tabela 15. „Dobre praktyki” stosowane przez organizacje i JST (z wyłączeniem pandemii COVID-19)..... | 76 |

Spis rysunków

| | |
|---|----|
| Rysunek 1. Proces badawczy..... | 7 |
| Rysunek 2. Struktura badanych organizacji ze względu na reprezentowany sektor (N=60) | 12 |
| Rysunek 3. Struktura badanych organizacji ze względu na okres funkcjonowania (N=58)..... | 13 |
| Rysunek 4. Struktura badanych organizacji ze względu na wielkość (liczba pracowników) (N=58) | 15 |
| Rysunek 5. Struktura badanych organizacji ze względu na lokalizację (N=60) | 16 |
| Rysunek 6. Ocena ogólnej kondycji badanych podmiotów w latach 2019-2021 | 18 |
| Rysunek 7. Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium prowadzonej działalności) | 20 |
| Rysunek 8. Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium lokalizacji) | 20 |
| Rysunek 9. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – wartości bezwzględne | 22 |
| Rysunek 10. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2020 r. | 23 |
| Rysunek 11. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2021 r. | 23 |
| Rysunek 12. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) | 25 |
| Rysunek 13. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2020 r. | 26 |
| Rysunek 14. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2021 r. | 26 |
| Rysunek 15. Negatywne skutki pandemii COVID-19 w działalności organizacji (N=60)..... | 27 |
| Rysunek 16. Zmiany w wielkościach przychodów w stosunku rocznym (N=60) | 29 |
| Rysunek 17. Deklaracje badanych organizacji co do wpływu restrykcji i obostrzeń na ich funkcjonowanie (N=60)..... | 32 |
| Rysunek 18. Zmiany w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją wynikające z pandemii COVID-19 (N=60) | 34 |

| | |
|--|----|
| Rysunek 19. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie wdrażania samodzielnych działań na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 | 40 |
| Rysunek 20. Działania podjęte przez organizacje na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 (N=45) | 41 |
| Rysunek 21. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” w trakcie pandemii COVID-19 | 46 |
| Rysunek 22. Deklaracje organizacji w zakresie korzystania z pomocy zewnętrznej w czasie pandemii COVID-19 (N=59) | 51 |
| Rysunek 23. Formy wsparcia z których skorzystały organizacje (N=45) | 52 |
| Rysunek 24. Deklaracje organizacji w zakresie przystąpienia do programu Polski Bon Turystyczny (N=59) | 54 |
| Rysunek 25. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w opinii organizacji (N=32) | 54 |
| Rysunek 26. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii organizacji (N=58) | 55 |
| Rysunek 27. Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii JST (N=47)..... | 56 |
| Rysunek 28. Ocena tarcz antykrzysowych w opinii organizacji (N=59) | 58 |
| Rysunek 29. Deklaracje organizacji dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów (N=60) | 60 |
| Rysunek 30. Deklaracje JST dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów (N=47) | 60 |
| Rysunek 31. Deklaracje organizacji dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=60) | 66 |
| Rysunek 32. Deklaracje JST dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=47)..... | 67 |
| Rysunek 33. Deklaracje organizacji dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń | 73 |
| Rysunek 34. Deklaracje JST dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń | 73 |
| Rysunek 35. Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” (z wyłączeniem pandemii COVID-19)..... | 75 |

11. TABELE UZUPEŁNIAJĄCE

Poniższe tabele (16-50) zawierają dane przedstawione w dokumencie na rys. 1-35.

Tabela 16 (odniesienie do rys. 1)

Proces badawczy

| <i>Lp.</i> | <i>Etap</i> | <i>Działanie</i> |
|------------|--|--|
| 1. | Przygotowanie narzędzia badawczego (kwestionariusz ankietowy) (grudzień 2021 - marzec 2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Wstępna wersja narzędzia • Uwagi i propozycje Zespołu • Zatwierdzenie finalnej wersji narzędzia |
| 2. | Przeprowadzenie badań (kwiecień - maj 2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Etap podstawowy • Dwukrotne przedłużenie terminu zakończenia badań |
| 3. | Kwerenda źródeł wtórnych, w tym zebranie „dobrych praktyk” (maj - październik 2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza „dobrych praktyk” wskazanych w badaniach • Przegląd i wybór „dobrych praktyk” z innych źródeł |
| 4. | Przygotowanie wstępnych wyników badań (sierpień - wrzesień 2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie graficzne wyników badań • Prezentacja wyników badań na spotkaniu Zespołu |
| 5. | Przygotowanie raportu (wrzesień - listopad 2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie wstępnej wersji raportu (poszerzonego o „dobre praktyki”) • Prezentacja raportu na spotkaniu Zespołu • Zatwierdzenie i przyjęcie raportu |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 17 (odniesienie do rys. 2)

Struktura badanych organizacji ze względu na reprezentowany sektor (N=60)

| <i>Lp.</i> | <i>Sektor</i> | <i>Liczba</i> | <i>Udział procentowy</i> |
|------------|--|---------------|--------------------------|
| 1. | Baza noclegowa | 27 | 45% |
| 2. | Baza gastronomiczna | 2 | 3% |
| 3. | Atrakcja tur. / kult. / instytucja kult. | 6 | 10% |
| 4. | Biuro turystyczne | 7 | 12% |
| 5. | Organizacja tur. / stowarzyszenie tur. / NGO | 8 | 13% |
| 6. | Transport | 4 | 7% |
| 7. | Inny | 6 | 10% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 18 (odniesienie do rys. 3)

Struktura badanych organizacji ze względu na okres funkcjonowania (N=60)

| Lp. | Okres | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Poniżej 3 lat | 1 | 2% |
| 2. | Od 3 do 5 lat | 4 | 7% |
| 3. | Powyżej 5 i do 10 lat | 14 | 24% |
| 4. | Powyżej 10 i do 20 lat | 17 | 29% |
| 5. | Powyżej 20 lat | 22 | 38% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 19 (odniesienie do rys. 4)

Struktura badanych organizacji ze względu na wielkość (liczba pracowników) (N=58)

| Lp. | Liczba pracowników | Liczba | Udział procentowy |
|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1. | Poniżej 10 | 28 | 48% |
| 2. | Od 10 do 49 | 15 | 26% |
| 3. | Od 50 do 249 | 11 | 19% |
| 4. | Powyżej 249 | 4 | 7% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 20 (odniesienie do rys. 5)

Struktura badanych organizacji ze względu na lokalizację (N=60)

| Lp. | Lokalizacja | Liczba |
|-----|-------------------|--------|
| 1. | m. Gdańsk | 26 |
| 2. | m. Gdynia | 5 |
| 3. | m. Sopot | 5 |
| 4. | pow. bytowski | 3 |
| 5. | pow. kartuski | 3 |
| 6. | m. Słupsk | 2 |
| 7. | pow. gdański | 2 |
| 8. | pow. lęborski | 2 |
| 9. | pow. pucki | 2 |
| 10. | pow. słupski | 2 |
| 11. | pow. starogardzki | 2 |
| 12. | pow. tczewski | 2 |
| 13. | pow. człuchowski | 1 |
| 14. | pow. malborski | 1 |
| 15. | pow. nowodworski | 1 |
| 16. | pow. wejherowski | 1 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 21 (odniesienie do rys. 6)

Ocena ogólnej kondycji badanych podmiotów w latach 2019-2021

| Lp. | Rok | Organizacje (N=60) | JST (N=47) |
|-----|------|--------------------|------------|
| 1. | 2019 | 7,57 | 7,11 |
| 2. | 2020 | 4,1 | 6,39 |
| 3. | 2021 | 4,97 | 6,24 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 22 (odniesienie do rys. 7)

Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium prowadzonej działalności)

| Lp. | Rok | N+G+T | Pozostałe |
|-----|------|-------|-----------|
| 1. | 2019 | 7,88 | 7,27 |
| 2. | 2020 | 4,09 | 4,08 |
| 3. | 2021 | 4,78 | 5,11 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 23 (odniesienie do rys. 8)

Ocena ogólnej kondycji badanych organizacji (wg kryterium lokalizacji)

| Lp. | Rok | Trójmiasto | Pozostałe |
|-----|------|------------|-----------|
| 1. | 2019 | 7,67 | 7,42 |
| 2. | 2020 | 4,06 | 4,17 |
| 3. | 2021 | 4,86 | 5,13 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 24 (odniesienie do rys. 9)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – wartości bezwzględne

| Lp. | Ocena | 2020 | 2021 |
|-----|------------------------|------|------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 35 | 15 |
| 2. | Raczej negatywny | 17 | 23 |
| 3. | Neutralny | 4 | 16 |
| 4. | Raczej pozytywny | 2 | 5 |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 2 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 25 (odniesienie do rys. 10)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2020 r.

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 35 | 59% |
| 2. | Raczej negatywny | 17 | 28% |
| 3. | Neutralny | 4 | 7% |
| 4. | Raczej pozytywny | 2 | 3% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 2 | 3% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 26 (odniesienie do rys. 11)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane organizacje (N=60) – udziały procentowe w 2021 r.

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 15 | 25% |
| 2. | Raczej negatywny | 23 | 39% |
| 3. | Neutralny | 16 | 27% |
| 4. | Raczej pozytywny | 5 | 9% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 27 (odniesienie do rys. 12)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45)

| Lp. | Ocena | 2020 | 2021 |
|-----|------------------------|------|------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 14 | 12 |
| 2. | Raczej negatywny | 18 | 17 |
| 3. | Neutralny | 13 | 15 |
| 4. | Raczej pozytywny | 0 | 1 |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 0 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 28 (odniesienie do rys. 13)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2020 r.

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 14 | 31% |
| 2. | Raczej negatywny | 18 | 40% |
| 3. | Neutralny | 13 | 29% |
| 4. | Raczej pozytywny | 0 | 0% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 29 (odniesienie do rys. 14)

Ocena wpływu pandemii COVID-19 na badane JST (N=45) – udziały procentowe w 2021 r.

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywny | 12 | 27% |
| 2. | Raczej negatywny | 17 | 38% |
| 3. | Neutralny | 15 | 33% |
| 4. | Raczej pozytywny | 1 | 2% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywny | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 30 (odniesienie do rys. 15)

Negatywne skutki pandemii COVID-19 w działalności organizacji (N=60)

| Lp. | Skutek | 2020 | 2021 |
|-----|---|------|------|
| 1. | Zmniejszenie zatrudnienia | 48% | 32% |
| 2. | Redukcja wynagrodzeń | 50% | 35% |
| 3. | Ograniczenie zakresu prowadzonej działalności | 82% | 72% |
| 4. | Zmniejszenie liczby kontrahentów | 67% | 58% |
| 5. | Spadek liczby klientów | 87% | 82% |
| 6. | Ograniczenie liczby rynków, na których prowadzono działalność | 60% | 60% |
| 7. | Ograniczenie planowanych inwestycji | 77% | 68% |
| 8. | Problemy z płynnością finansową | 47% | 42% |
| 9. | Problemy z pozyskiwaniem finansowania zewnętrznego | 37% | 30% |
| 10. | Spadek przychodów | 88% | 78% |
| 11. | Konieczność reorganizacji firmy | 50% | 45% |
| 12. | Inne | 8% | 7% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 31 (odniesienie do rys. 16)

Zmiany w wielkościach przychodów w stosunku rocznym (N=60)

| Lp. | Ocena | 2020 r. w stosunku do 2019 r. | 2021 r. w stosunku do 2020 r. |
|-----|-----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. | Spadek | 88% | 30% |
| 2. | Bez zmian | 7% | 23% |
| 3. | Wzrost | 5% | 47% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 32 (odniesienie do rys. 17)

Deklaracje badanych organizacji co do wpływu restrykcji i obostrzeń na ich funkcjonowanie (N=60)

| Lp. | Deklaracja | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------|--------|-------------------|
| 1. | Tak | 57 | 95% |
| 2. | Nie | 3 | 5% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 33 (odniesienie do rys. 18)

Zmiany w sposobie prowadzenia i zarządzania organizacją wynikające z pandemii COVID-19 (N=60)

| Lp. | Zmiany | 2020 | 2021 |
|-----|--|------|------|
| 1. | Zmiany sposobów lub zakresu działalności | 68% | 63% |
| 2. | Zmiany w zarządzaniu organizacją | 47% | 45% |
| 3. | Zmiany w zakresie rynków, ka których jest prowadzona działalność | 55% | 53% |
| 4. | Zmiany w polityce cenowej | 70% | 75% |
| 5. | Zmiany w ofercie (produkty) | 65% | 68% |
| 6. | Zmiany w dystrybucji | 42% | 37% |
| 7. | Zmiany w systemach informatycznych | 28% | 27% |
| 8. | Zmiany w zakresie pozyskiwania nowych klientów lub komunikacji z dotychczasowymi | 48% | 48% |
| 9. | Zmiany w zakresie polityki względem pracowników | 67% | 62% |
| 10. | Zmiany w zakresie źródeł finansowania działalności | 35% | 33% |
| 11. | Inne | 3% | 2% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 34 (odniesienie do rys. 19)

Deklaracje badanych podmiotów w zakresie wdrażania samodzielnych działań na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19

| Lp. | Deklaracja | Organizacje (N=60) | | JST (N=46) | |
|-----|------------|--------------------|-------------------|------------|-------------------|
| | | Liczba | Udział procentowy | Liczba | Udział procentowy |
| 1. | Tak | 45 | 75% | 33 | 72% |
| 2. | Nie | 15 | 25% | 13 | 28% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 35 (odniesienie do rys. 20)

Działania podjęte przez organizacje na rzecz ograniczania skutków pandemii COVID-19 (N=45)

| Lp. | Działania | 2020 | 2021 |
|-----|--|------|------|
| 1. | Zmiany w strukturze organizacyjnej | 38% | 37% |
| 2. | Ścisła współpraca z otoczeniem zewnętrznym, np. samorządami, branżą | 28% | 27% |
| 3. | Opracowanie i wdrożenie programów antykryzysowych | 45% | 42% |
| 4. | Intensyfikacja działań, np. zwiększenie liczby narzędzi i działań | 32% | 35% |
| 5. | Zwiększenie / poszerzenie liczby rynków, na których prowadzono działalność | 17% | 18% |
| 6. | Redukcja / optymalizacja kosztów | 63% | 63% |
| 7. | Intensywniejsze działania marketingowe | 25% | 32% |
| 8. | Pozyskiwanie nowych klientów | 28% | 32% |
| 9. | Inne | 10% | 8% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 36 (odniesienie do rys. 21)

Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” w trakcie pandemii COVID-19

| Lp. | Deklaracja | Organizacje (N=59) | | JST (N=47) | |
|-----|------------|--------------------|-------------------|------------|-------------------|
| | | Liczba | Udział procentowy | Liczba | Udział procentowy |
| 1. | Tak | 33 | 56% | 24 | 51% |
| 2. | Nie | 26 | 44% | 23 | 49% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 37 (odniesienie do rys. 22)

Deklaracje organizacji w zakresie korzystania z pomocy zewnętrznej w czasie pandemii COVID-19 (N=59)

| Lp. | Deklaracja | Liczba | Udział procentowy |
|-----|------------|--------|-------------------|
| 1. | Tak | 45 | 76% |
| 2. | Nie | 14 | 24% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 38 (odniesienie do rys. 23)

Formy wsparcia z których skorzystały organizacje (N=45)

| Lp. | Wsparcie | Odsetek wskazań (w %) |
|-----|---|-----------------------|
| 1. | Zwolnienia ze składek ZUS | 71% |
| 2. | Środki pozyskane z tarczy finansowej z Państwowego Funduszu Rozwoju | 69% |
| 3. | Świadczenia postojowe z ZUS | 51% |
| 4. | Dofinansowanie z WUP, PUP wynagrodzenia pracowników | 47% |
| 5. | Mikropożyczka z PUP | 31% |
| 6. | Zwolnienie z opłat abonamentowych | 18% |
| 7. | Zmniejszenie lub zwolnienie z opłat lub podatków od nieruchomości | 13% |
| 8. | Pożyczki płynnościowe | 11% |
| 9. | Subwencje | 11% |
| 10. | Zwolnienie z opłat za prawa autorskie | 11% |
| 11. | Dotacje na kapitał obrotowy | 7% |
| 12. | Zawieszenie obowiązków związanych z zakładowym funduszem świadczeń socjalnych | 4% |
| 13. | Dotacje ze środków pomocowych UE | 4% |
| 14. | Wsparcie dedykowane wyłącznie organizatorom turystyki | 4% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 39 (odniesienie do rys. 24)

Deklaracje organizacji w zakresie przystąpienia do programu Polski Bon Turystyczny (N=59)

| Lp. | Deklaracja | Liczba | Udział procentowy |
|-----|---------------------|--------|-------------------|
| 1. | Tak | 32 | 54% |
| 2. | Nie, nie chcieliśmy | 12 | 20% |
| 3. | Nie, nie dotyczy | 15 | 26% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 40 (odniesienie do rys. 25)

Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w opinii organizacji (N=32)

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|-------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywnie | 1 | 3% |
| 2. | Raczej negatywnie | 1 | 3% |
| 3. | Obojętnie | 5 | 16% |
| 4. | Raczej pozytywnie | 13 | 41% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywnie | 12 | 37% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 41 (odniesienie do rys. 26)

Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii organizacji (N=58)

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|---------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywnie | 4 | 7% |
| 2. | Raczej negatywnie | 7 | 12% |
| 3. | Obojętnie | 12 | 21% |
| 4. | Raczej pozytywnie | 24 | 41% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywnie | 11 | 19% |
| 6. | Nie wiem / nie mam zdania | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 42 (odniesienie do rys. 27)

Ocena Polskiego Bonu Turystycznego w kontekście ogólnego wsparcia branży turystycznej w opinii JST (N=47)

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|---------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywnie | 0 | 0% |
| 2. | Raczej negatywnie | 2 | 4% |
| 3. | Obojętnie | 13 | 28% |
| 4. | Raczej pozytywnie | 17 | 37% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywnie | 14 | 31% |
| 6. | Nie wiem / nie mam zdania | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 43 (odniesienie do rys. 28)

Ocena tarcz antykryzysowych w opinii organizacji (N=59)

| Lp. | Ocena | Liczba | Udział procentowy |
|-----|---------------------------|--------|-------------------|
| 1. | Zdecydowanie negatywnie | 5 | 8% |
| 2. | Raczej negatywnie | 10 | 17% |
| 3. | Obojętnie | 16 | 27% |
| 4. | Raczej pozytywnie | 18 | 31% |
| 5. | Zdecydowanie pozytywnie | 10 | 17% |
| 6. | Nie wiem / nie mam zdania | 0 | 0% |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 44 (odniesienie do rys. 29)

Deklaracje organizacji dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów (N=60)

| Lp. | Deklaracje wsparcia | Liczba wskazań |
|-----|--|----------------|
| 1. | Wsparcie ze strony rządu | 29 |
| 2. | Wsparcie ze strony instytucji operujących funduszami pomocowymi UE | 21 |
| 3. | Wsparcie ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej | 18 |
| 4. | Wsparcie ze strony Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej | 19 |
| 5. | Wsparcie ze strony lokalnych organizacji turystycznych | 12 |
| 6. | Wsparcie ze strony samorządu regionalnego | 13 |
| 7. | Wsparcie ze strony samorządu lokalnego | 15 |
| 8. | Wsparcie ze strony innych organizacji z otoczenia | 5 |
| 9. | Wsparcie ze strony innych podmiotów | 5 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 45 (odniesienie do rys. 30)

Deklaracje JST dotyczące wsparcia ze strony innych podmiotów (N=47)

| Lp. | Deklaracje wsparcia | Liczba wskazań |
|-----|--|----------------|
| 1. | Wsparcie ze strony rządu | 28 |
| 2. | Wsparcie ze strony instytucji operujących funduszami pomocowymi UE | 24 |
| 3. | Wsparcie ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej | 18 |
| 4. | Wsparcie ze strony Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej | 18 |
| 5. | Wsparcie ze strony lokalnych organizacji turystycznych | 14 |
| 6. | Wsparcie ze strony samorządu regionalnego | 17 |
| 7. | Wsparcie ze strony innych organizacji z otoczenia | 11 |
| 8. | Wsparcie ze strony innych podmiotów | 10 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 46 (odniesienie do rys. 31)

Deklaracje organizacji dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=60)

| Lp. | Deklaracje w zakresie wystąpienia innych zagrożeń | Nie | Tak |
|-----|---|-----|-----|
| 1. | Sektor turystyki w Polsce | 36 | 24 |
| 2. | Sektor turystyki w województwie pomorskim | 38 | 22 |
| 3. | Organizacja | 29 | 31 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 47 (odniesienie do rys. 32)

Deklaracje JST dotyczące wystąpienia innych zagrożeń (N=47)

| Lp. | Deklaracje w zakresie wystąpienia innych zagrożeń | Nie | Tak |
|-----|---|-----|-----|
| 1. | Sektor turystyki w Polsce | 25 | 22 |
| 2. | Sektor turystyki w województwie pomorskim | 26 | 21 |
| 3. | JST | 22 | 25 |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 48 (odniesienie do rys. 33)

Deklaracje organizacji dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń

| Lp. | Typ zagrożenia | Średnia wartość |
|-----|--|-----------------|
| 1. | Ekonomiczne (np. kryzys gospodarczy) | 4,51 |
| 2. | Polityczne (np. wojna) i oparte na przemoc politycznej (np. terroryzm) | 4,47 |
| 3. | Biologiczne / zdrowotne (np. epidemie, pandemie) | 4,47 |
| 4. | Ekologiczne (np. klęski żywiołowe, katastrofy ekologiczne) | 3,86 |
| 5. | Prawne (np. niepewność co do regulacji prawnych) | 3,7 |
| 6. | Inne | 2,66 |

Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 10.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 49 (odniesienie do rys. 34)

Deklaracje JST dotyczące znaczenia poszczególnych typów zagrożeń

| Lp. | Typ zagrożenia | Średnia wartość |
|-----|--|-----------------|
| 1. | Ekonomiczne (np. kryzys gospodarczy) | 4,58 |
| 2. | Polityczne (np. wojna) i oparte na przemoc politycznej (np. terroryzm) | 4,33 |
| 3. | Biologiczne / zdrowotne (np. epidemie, pandemie) | 4,25 |
| 4. | Ekologiczne (np. klęski żywiołowe, katastrofy ekologiczne) | 3,93 |
| 5. | Prawne (np. niepewność co do regulacji prawnych) | 3,32 |
| 6. | Inne | 2,67 |

Objaśnienia: zastosowano skalę od 1 do 10.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 50 (odniesienie do rys. 35)

Deklaracje badanych podmiotów w zakresie korzystania z „dobrych praktyk” (z wyłączeniem pandemii COVID-19)

| <i>Lp.</i> | <i>Deklaracja</i> | <i>Organizacje (N=60)</i> | | <i>JST (N=47)</i> | |
|------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| | | <i>Liczba</i> | <i>Udział procentowy</i> | <i>Liczba</i> | <i>Udział procentowy</i> |
| 1. | Tak | 19 | 32% | 12 | 26% |
| 2. | Nie | 41 | 68% | 35 | 74% |

Źródło: Opracowanie własne.

12. SPIS AKRONIMÓW

| | |
|--------|---|
| IGHP | – Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego |
| HoReCa | – sektor hotelarski i gastronomiczny |
| JST | – jednostka samorządu terytorialnego |
| MICE | – przemysł spotkań oraz wydarzeń, tj. spotkania, imprezy motywacyjne, konferencje i imprezy targowe (<i>Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions</i>) |
| MSP | – mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa |
| NGO | – organizacje pozarządowe |
| PBT | – Polski Bon Turystyczny |
| POT | – Polska Organizacja turystyczna |
| PROT | – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna |
| PUP | – Powiatowy Urząd Pracy |
| N+G+T | – przedsiębiorstwa noclegowe, gastronomiczne i transportowe |
| VOD | – platforma „wideo na życzenie” (<i>Video on Demand</i>) |
| WUP | – Wojewódzki Urząd Pracy |
| ZUS | – Zakład Ubezpieczeń Społecznych |