



Problemy  
związane z zarządzaniem  
przedsiębiorstwem turystycznym  
w warunkach pandemii

# Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach pandemii



## Raport: Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach pandemii

Skrót treści raportu – autor: dr Piotr Kociszewski



Raport „Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach pandemii“ opublikowany jest na stronach Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyka:

<http://www.pracodawcyturystyki.pl>

<http://www.sgh.waw.pl/sektorowa-rada-turystyka>

Celem raportu jest identyfikacja kluczowych problemów związanych z funkcjonowaniem sektora turystyki i działających w nim przedsiębiorstw hotelarskich, gastronomicznych i biur podróży w warunkach pandemii oraz rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorców w celu minimalizacji negatywnych skutków.



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

W czytelny sposób możliwy wpływ pandemii COVID-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa prezentuje K. Stojczew (z perspektywy 2021 r.), zaznaczając, że „problemy branży turystycznej nie są spowodowane jedynie bezpośrednio zakazem podróżowania, wpływa na nie również konieczność utrzymywania dystansu społecznego, a także zmiana statusu ekonomicznego przez utratę pracy, która przyczynia się do zaprzestania aktywności turystycznej z powodu braku funduszy przeznaczonych na ten cel.



Ponadto warto podkreślić, iż zaprzestanie podróżowania może bezpośrednio przyczynić się do zmiany preferencji i zapotrzebowania potencjalnych turystów na podróże. Negatywne efekty rozprzestrzeniania się koronawirusa funkcjonują jako system naczyń połączonych i w efekcie oddziałują na wiele aspektów życia codziennego, w skrajnych przypadkach zaś mogą powodować pogłębianie się takich negatywnych zjawisk społecznych, jak dyskryminacja czy przemoc” (Słojczew 2021, s. 167-168).




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

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

### Branża hotelarsko-gastronomiczna

Na podstawie przeglądu wyników regularnych badań prowadzonych przez IGHP wśród hotelarzy w całej Polsce (średnia liczba respondentów – od 165 do 250 obiektów) w okresie od kwietnia 2020 r. do listopada 2021 r. (wybrano 6 ankiet) sformułowano następujące wnioski:

- ▶ Wraz z upływem czasu trwania pandemii COVID-19, począwszy od wiosny 2020 r. można zauważyć zmianę struktury kluczowych wyzwań i problemów, a także nastrojów wśród przedsiębiorców z branży hotelarsko-gastronomicznej. Ma to także związek z poziomem restrykcji w danym momencie, a co za tym idzie możliwościami operacyjnymi poszczególnych obiektów.
  - ▶ W pierwszej fazie pandemii – wiosną 2020 r. ewidentnie dominują kwestie daleko idącej niepewności związanej z wybuchem pandemii i wprowadzonymi ograniczeniami, kwestią stałości kosztów bez przychodów (!), przy jednoczesnej trosce o zachowanie zbudowanych zapewne z dużą pieczołowitością zespołów pracowniczych, a także w obliczu wielości pojawiających się wówczas różnych narzędzi pomocowych. Z drugiej strony ogromnym wyzwaniem jest wówczas troska o relacje z klientem, która ma wymiar także formalno-finansowy, bowiem
- 



na obiektach ciąży obowiązek zwrotów wpłaconych środków i wypracowania właściwych, konstruktywnych, ale i wizerunkowych rozwiązań także w tym zakresie.

- ▶ Skrajnym momentem, wręcz przełomowym jest jesień 2020 r. W badaniach zrealizowanych wówczas w listopadzie przede wszystkim dominują negatywne odczucia, związane z potężną rewolucją personalną i kadrową polegającą na likwidacji wielu miejsc pracy. Jednocześnie funkcjonujące do tego momentu narzędzia pomocowe i działania ze strony rządowej okazują się niewystarczająco skuteczne.
- ▶ Na kolejne wyniki badań IGHP (po jesieni 2020 r.) należy spojrzeć z nieco innej perspektywy, bowiem były one realizowane już w bardziej zliberalizowanym etapie obostrzeń sanitarnych. Zatem nacisk zarządzających obiektami został przeniesiony na inne kluczowe kwestie, między innymi jakiego poziomu rezerwacji należy się spodziewać ze strony potencjalnych konsumentów, jak



przyciągnąć znowu podróżnych i właściwie zidentyfikować ich preferencje również zmodyfikowane przez pandemię COVID-19. Uwidoczniał się również aspekt przestrzenny tj. jak lokalizacja i typ obiektu może mieć znaczenie na funkcjonowanie w nowej covidowej rzeczywistości – np. specyfika wciąż wówczas niepracujących w pełni typowych hoteli 32 konferencyjnych czy niski poziom rezerwacji w hotelach miejskich w obliczu dużego odsetka pracy zdalnej i braku potrzeby przemieszczania się w celach służbowych.

### Branża organizacji turystyki

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

- ▶ Nie można jednoznacznie wskazywać tej samej listy problemów i wyzwań pandemicznych w odniesieniu do wszystkich organizatorów turystyki. Ich charakter może pozostać zbliżony, lecz skala i dokładny kształt będzie zależał od wielu zmiennych i uwarunkowań społeczno-gospodarczych.
- ▶ W okresie pandemii COVID-19 organizatorzy turystyki od początku jej wystąpienia znaleźli się w sytuacji, niejako podwójnej blokady – zarówno zablokowania sprzedaży wraz z wprowadzeniem różnego typu obostrzeń, ale i zablokowania środków, które docelowo miały wracać do klientów, a na różnych etapach pozostawały u kontrahentów, którzy sami odczuwali problemy z płynnością.



- ▶ Przedsiębiorcy i ich personel jeszcze w obliczu różnego typu obostrzeń musieli wykazywać się dynamiką poznawania zarówno ograniczeń, jak i specyfiki wprowadzanych zmian prawnych, między innymi dotyczących zwrotów wpłat klientom, identyfikacji nowych narzędzi i obowiązków (np. w późniejszej fazie pandemii rozpoczęcia działalności Turystycznego Funduszu Pomocowego czy specyfiki funkcjonowania Turystycznego Funduszu Zwrotów).
- ▶ Przedsiębiorcy musieli przebudować specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw, otwierając się w kolejnych fazach pandemii na dużą zmienność uwarunkowań i funkcjonowanie w tzw. oknach sezonowych – wakacyjnych, przy jednoczesnej niestabilności i niepewności działań ze strony klientów, między innymi zmniejszeniu tzw. okna rezerwacji, a więc czasu od decyzji i zakupu do realnego wyjazdu.

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

### Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej i pozostałej kadry mające znaczenie dla pokonania zidentyfikowanych barier oraz ewentualne luki kompetencyjne w omawianym zakresie i propozycje ich niwelowania

Na podstawie zrealizowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami z poszczególnych branż sektora turystyki wyciągnięto wnioski dotyczące kompetencji – odpowiednio kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników, ujawniających się w obliczu problemów pandemii COVID-19 i skuteczności ich rozwiązywania.

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

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



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

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



W przypadku branży organizacji turystyki zwrócono uwagę na następujące aspekty szkoleniowe w ramach niwelowania zidentyfikowanych luk kompetencyjnych:

- ▶ zarządzanie relacjami z klientem na różnych etapach współpracy oraz zarządzanie czasem wraz z procedurami i standardami obsługi;

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



Podobnie przez pryzmat kompetencji przyszłości warto postrzegać tematykę szkoleniową dla branży hotelarstwa i gastronomii, zwracając szczególną uwagę na nowe uwarunkowania dotyczące tego podsektora, takie jak między innymi wynajem krótkoterminowy, Internetowe platformy rezerwacyjno-sprzedażowe, indywidualny proces rezerwacji i programowania wyjazdów, nowe kanały promocji i dystrybucji, zróżnicowanie pod względem wymagań 52 klientów i ich specyficzne oczekiwania.



Wówczas zagadnienia, które powinny pojawiać się – analogicznie na poszczególnych poziomach kształcenia – powinny dotyczyć:

- ▶ różnych kategorii bezpieczeństwa w hotelarstwie i zarządzania kryzysowego w obliczu nadzwyczajnych okoliczności;



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

Celem nadrzędnym powinno być dostrzeżenie problemów i wyzwań stojących przed mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorcami. Ponadto w dotarcie do odpowiednich podmiotów w skali poszczególnych regionów mogłyby być zaangażowane Urzędy 54 Marszałkowskie, prowadzące operacyjnie ewidencje i mające kontakt zarówno z pełnoprawnie funkcjonującymi organizatorami turystyki, jak i obiektami hotelarskimi.





## Rekomendacje dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji - Turystyka

### Rekomendacja 1

Postuluje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyka podjęła inicjatywę zachęcenia centralnych organów decyzyjnych w tym Ministra właściwego ds. turystyki do realizacji kompleksowych badań kondycji sektora turystycznego w Polsce w obliczu wciąż zmieniających się uwarunkowań, między innymi nie tylko pandemii COVID-19, ale i dynamicznej sytuacji politycznej itd.

Wydaje się, iż właściwie zgromadzony materiał badawczy ułatwiłby podejmowanie konkretnych kierunkowych działań ze strony władz dedykowanych rozwiązaniu rozpoznanych problemów. Istotną cechą takowego procesu badawczego powinno być skupienie się na sytuacji nie tylko największych podmiotów, których sytuacja jest w miarę dobrze rozpoznana i wieloma kanałami lobbowana, także za pomocą izb turystyki.



Sektorowa Rada w ramach swojej aktywności mogłaby zrealizować dokładniejsze badania rynku edukacyjnego i wykorzystania nowych rozwiązań i technologii, w tym np. gier symulacyjnych i innych innowacyjnych propozycji.

### Rekomendacja 2

Proponuje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyka zaprosiła do aktywnej współpracy różnego typu instytucje, w tym uczelnie wyższe kształcące przyszłe kadry dla sektora turystyki, ale i np. organizatorów kursów i szkoleń przygotowujących do pracy w turystyce.

Istotą tej relacji mogłoby stać się promowanie wśród poszczególnych organizatorów działań edukacyjnych włączania w programy merytoryczne prowadzonych działań różnego typu kompetencji, w tym kompetencji przyszłości.

Ponadto w ramach swojej aktywności Sektorowa Rada mogłaby zrealizować dokładniejsze badania rynku edukacyjnego i wykorzystania nowych rozwiązań i technologii, w tym np. gier symulacyjnych i innych innowacyjnych propozycji.

### Rekomendacja 3

Postuluje się, aby Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyka we współpracy z izbami gospodarczymi z poszczególnych podsektorów inicjowała powstawanie przy wykorzystaniu technologii cyfrowych nowoczesnych narzędzi do rozwijania kompetencji, w tym kompetencji przyszłości.

Być może warto wziąć pod uwagę możliwość wspólnego zbudowania platformy edukacyjnej w formie kursów MOOC (*ang. Massive Open Online Course*) – o ogólnym dostępie lub wykorzystania istniejących rozwiązań PARP (w tym platformy szkoleniowej). Merytoryczne treści szkoleń, które mogą być realizowane zarówno przez uczniów, jak i pracowników mogłyby zawierać aktualne treści istotne dla sektora turystyki, w tym identyfikować trendy, zmiany formalne itd.





[www.pracodawcyturystyki.pl](http://www.pracodawcyturystyki.pl)  
[www.sgh.waw.pl/sektorowa-rada-turystyka](http://www.sgh.waw.pl/sektorowa-rada-turystyka)



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny

