



Horyzonty Polityki
2022, Vol. 13, N° 43



IZABELA GRUSZKA

<http://orcid.org/0000-0003-4266-377X>
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
izabela.gruszka@handlowa.eu

IRYNA MANCZAK

<http://orcid.org/0000-0002-9661-9945>
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
manczaki@uek.krakow.pl

DOI: 10.35765/HP.2226

Innowacje w turystyce w dobie pandemii COVID-19 – perspektywa ekspertów

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest zidentyfikowanie innowacji wdrożonych przez podmioty turystyczne Dolnego Śląska i Małopolski w dobie pandemii COVID-19.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Zrealizowano badania jakościowe. Zastosowano technikę zogniskowanego wywiadu grupowego i indywidualnego wywiadu pogłębionego. W badaniach uczestniczyli eksperci z analizowanych regionów i Polskiej Organizacji Turystycznej.

PROCES WYWODU: W artykule odwołano się do publikacji dotyczących innowacji w dobie pandemii COVID-19. Uzasadniono dobór zastosowanych technik badawczych. Zasadnicza część rozważania obejmuje analizę transkrypcji zrealizowanych wywiadów.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Zarysowano przykłady innowacji wdrożonych przez badane podmioty. Stwierdzono, że sytuacja kryzysowa doprowadziła do wielu przeobrażeń w ich działalności.

WNIOSKI, INNOWACJI, REKOMENDACJE: Część innowacji może na stałe wpisać się w praktykę biznesową w turystyce. Uwagi ekspertów stanowią

Sugerowane cytowanie: Gruszka, I. i Manczak, I. (2022). Innowacje w turystyce w dobie pandemii covid-19 – perspektywa ekspertów. *Horyzonty Polityki*, 13(43), 215-230. DOI: 10.35765/HP.2226.

głos w dyskusji na temat ich działalności w dobie pandemii COVID-19 i sposobów dostosowania się do zaistniałej sytuacji gospodarczej.

SŁOWA KLUCZOWE:

innowacje, turystyka, COVID-19, badania jakościowe, wywiady wirtualne

Abstract

INNOVATION IN TOURISM IN THE COVID-19
ANDEMIC – THE PERSPECTIVE OF EXPERTS

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is to identify the innovation implemented by the tourism industry entities in Dolny Śląsk and Małopolska during the COVID-19 pandemic.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The technique of focus group interview and individual in-depth interview were used. Experts representing tourism entities operating in the analyzed regions and The Polish Tourism Organisation participated in the research.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article refers to publications connected with the field of innovation in the COVID-19 pandemic. It was justified the selection of the research techniques. The main part of the discussion concerns the analysis of the transcription obtained during the interviews.

RESEARCH RESULTS: On the basis of the discussion examples of innovations created by tourism entities covered by the analysis were outlined. It can be concluded that the crisis situation has led to many transformations in the tourism sector.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: Some of the innovations may become a permanent element of business practice. The opinions of the experts constitute an voice in a discussion about their activities in the COVID-19 pandemic, including how to adapt to the economic situation.

KEYWORDS:

innovation, tourism, Covid-19, qualitative research, virtual interviews

WSTĘP

Kryzys w dobie pandemii COVID-19 jest rodzajem jednego z najbardziej nieprzewidywalnych doświadczeń ostatnich lat. Spowodował eskalację zjawisk, które nie są porównywalne z innymi przykładami z historii gospodarczej. Turystyka została wyjątkowo dotknięta przez pandemię, ze względu na konieczność bliskiego kontaktu osobistego i wprowadzone ograniczenia w podróżowaniu (Hao i in., 2020). Zmianie uległy zachowania uczestników ruchu turystycznego, sposoby spędzania i organizacji czasu wolnego (Seyfi i in., 2020). Obostrzenia uniemożliwiły uprawianie turystyki i wstrzymały działalność firm, które zmuszone były do poszukiwania procedur i technologii w celu przetrwania i kontynuacji działalności. Rozwiązania te określane są mianem innowacji napędzanych kryzysem (*crisis-driven innovation*) (Bessant i in., 2015). Można je traktować jako wyzwania gospodarcze (Ebersberger i in., 2021). Źródło innowacji stanowią nieoczekiwane, zaskakujące zdarzenia, takie jak pandemia COVID-19.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie innowacji wprowadzonych przez podmioty turystyczne Dolnego Śląska i Małopolski w dobie pandemii COVID-19. Na potrzeby badań przeprowadzono wywiady wirtualne z ekspertami z dwóch regionów i Polskiej Organizacji Turystycznej (POT). Badania miały charakter wstępny. Ich uczestnikami były osoby z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym. Na podstawie uzyskanych wyników odnotowano przykłady innowacji, w tym rozwiązań w czasach postpandemicznych.

METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE

Na potrzeby badań przeprowadzono wywiady z udziałem ekspertów. Współcześnie legitymizacja podejścia jakościowego traktowana jest jako fakt (Glinka, Czakon, 2021) i stanowi istotny głos w dyskusjach na temat eksploracji zjawisk ekonomicznych oraz sposobów doboru metod badawczych. Metodyka badań zakładała, że przegląd innowacji w turystyce w dobie COVID-19 nie będzie możliwy za pomocą badań ilościowych. Kierowano się też wiedzą na temat podmiotów rozważanych jako respondentów. Działalność turystyczna prowadzona jest przez zróżnicowane organizacje, które mają

różne doświadczenia czy też możliwości w obszarze usług. Na tej podstawie zdecydowano się zastosować podejście jakościowe. Jako przesłanki uzasadniające posiłkowanie się tym podejściem przyjęto (Czernek, 2015):

- uchwycenie życiowych doświadczeń podmiotów badanych w ich naturalnym środowisku, w tym interpretacja tych doświadczeń;
- zbadanie narracji, dyskursu lub innych zjawisk nietypowych.

W badaniach zastosowano technikę zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualny wywiad pogłębiony (Silverman, 2010). W warunkach obostrzeń epidemicznych wywiady wirtualne były jedynym rozwiązaniem umożliwiającym przeprowadzenie badań. Respondenci wywodzili się z hotelarstwa (2), branży spotkań (4), biur turystycznych (2), firm transportowych (1), atrakcji turystycznych (2), regionalnych organizacji turystycznych (2), przewodników turystycznych (1), samorządu terytorialnego (szczebel miejski i wojewódzki) (2) i POT. Łącznie przebadano 17 osób dobranych w sposób celowy. Trudność w pozyskaniu respondentów wynikała z przedmiotu badań i zaistniałej sytuacji epidemicznej. Zamrożenie lub znaczne ograniczenie działalności zniechęcało niektórych potencjalnych ekspertów do udziału w badaniach. Prowadzono je w seriach od grudnia 2020 do lutego 2021 roku. Zrealizowano pięć wywiadów zdalnych¹. W indywidualnym wywiadzie pogłębionym uczestniczył reprezentant POT. W trakcie badań przyjęto następujące przesłanki tworzenia grup eksperckich:

- w dyskusji powinny uczestniczyć osoby związane z jej przedmiotem i uznawane za ekspertów;
- przedmiot dyskusji może wywoływać kontrowersje wśród interlokutorów;
- problematyka wywiadu powinna być krótko omówiona przed jego rozpoczęciem.

Eksperti tworzyli homogeniczną zbiorowość ze względu na cel badania. Wywiady prowadzono na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza. Jego konstrukcja wyznaczała ogólną orientację badawczą. W celu usprawnienia przebiegu spotkań przygotowano pytania pogłębiające, które zadawano zgodnie z określoną wcześniej

¹ Każdy wywiad trwał około godziny za pośrednictwem platformy Zoom.

kolejnością. Eksperti zostali poproszeni o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

- jak Państwo, jako przedstawiciele organizacji działających w sferze turystyki, rozumieją pojęcie innowacji w dobie pandemii?
- jakie rozwiązania wprowadzili Państwo w celu zmniejszenia skutków wywołanych pandemią?
- czy nowe rozwiązania będą funkcjonować tylko w czasie epidemii, czy będą wprowadzane na stałe do oferty?

Uzyskany materiał poddano transkrypcji, po czym przeanalizowano przez pryzmat wyżej wskazanych pytań. Eksperti mogli udzielać swobodnych wypowiedzi i przedstawiać opinie spontaniczne, uwzględniające inne przemyślenia, które dopiero pojawiły się w trakcie spotkania. Postanowiono nie tylko wejść w zaaranżowaną sytuację społeczną, lecz też przyglądać się kwestiom powiązanim z jej przedmiotem w celu dalszych analiz (Denzin, Lincoln, 2017).

INNOWACJE W DOBIE PANDEMII COVID-19

Innowacje rozpatrywane są jako ważna kategoria badawcza w naukach społecznych. Termin ten obrazuje sposoby radzenia sobie z kryzysem (Naidoo, 2010). W niesprzyjających warunkach szczególnie znaczenia nabierają innowacje oparte na ograniczeniach (*constraint-based innovation*) (Acar i in., 2019). Firmy zmuszone są przekształcać produkty przeznaczone jedynie dla wybranych segmentów, w bardziej dostępne dla szerszych grup odbiorców – tzw. innowacje zakłócające (*disruptive innovation*) (Christensen i in., 2018) – lub też poszukiwać nowych, dostępnych cenowo, rozwiązań zorientowanych na zaspokojenie potrzeb konsumentów – tzw. innowacji oszczędnych (*frugal innovation*) (Sukyung i in., 2020). W dobie pandemii COVID-19 pojawiło się wiele innowacji umożliwiających przetrwanie na rynku. W źródłach literaturowych wskazano na niektóre zjawiska związane z tym aspektem. Wśród nich najważniejsze są te wspomagające zachowanie zdrowia i o charakterze biznesowym, mające na celu utrzymanie zainteresowania konsumentów, o charakterze cyfrowym (budowanie sieci, integrowanie sfery online i offline, korzystanie z danych, wspomaganie pracy zdalnej i dostęp do informacji), wspierające usługi handlowe, podnoszące jakość

życia w obszarach zurbanizowanych czy też związane ze sztuczną inteligencją (Ebersberger et al., 2021). Joseph Amankwah-Amoah (2021) twierdzi, że cechą wyróżniającą innowacje covidowe (*covid-led innovation*) jest ich kontekst i natura powstania. Badacz wprowadza pojęcie CoviNovation i uważa, że sytuacja kryzysowa w połączeniu z zewnętrznymi i wewnętrznymi zasobami przedsiębiorstw może stać się siłą napędową działań, w tym prowadzących do zwiększenia ich konkurencyjności. Kristin Heinonen & Tore Strandvik (2020) w odniesieniu do innowacji narzuconych (*imposed innovation*) – powstałych jako odpowiedź na kryzys pandemiczny – wyróżnili następujące ich rodzaje:

- krótki horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna,
- długi horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna,
- krótki horyzont czasowy, wysoka rozpiętość strategiczna,
- długi horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna.

W czasach kryzysu podmioty turystyczne zostały zmuszone do szybkiego reagowania i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w celu kontynuacji działalności w trakcie i po jego ustaniu (Gössling i in., 2020). Przykładowo analizę innowacji w branży hotelarskiej w dobie COVID-19 przeprowadził Abhinar Sharma wraz z zespołem (2021). Badacze stwierdzili, że obiekty noclegowe wdrożyły innowacje produktowe i procesowe (m.in. automatyczne systemy meldowania gości, samoobsługowe kioski, mobilne klucze, mające za zadanie zachowanie bezpiecznego dystansu społecznego). Dużego znaczenia nabrały innowacje wspomagające zachowanie czystości (np. roboty sprzątające, automatyczne oczyszczacze powietrza). Zaobserwowano innowacje organizacyjne, których celem było skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi i redukcja kosztów (np. poprzez zmniejszenie uposażeń i czasu pracy, urlopy bezpłatne i marketingowe, budowanie marki, utrzymywanie relacji z klientami). Zaimplementowane rozwiązania nawiązywały do posiadanych zasobów i możliwości zatrudnionej kadry. Były też sposobem konfrontacji podmiotów z uwarunkowaniami zewnętrznymi, które determinowały obszary ich działalności.

DYSKUSJA UZYSKANYCH WYNIKÓW

Analiza wyników obejmuje sformułowane uogólnienia teoretyczne i sugestie dotyczące możliwości ich wykorzystania w praktyce gospodarczej. Wypowiedzi ekspertów potraktowano jako formy opisu pewnej zewnętrznej rzeczywistości (np. faktów, wydarzeń) i doświadczenia wewnętrznego (np. uczuć, znaczeń) (Silverman, 2010). Dane przejrzano przez pryzmat następujących zagadnień²:

- przyczyny implementacji innowacji,
- przykłady innowacji w czasie pandemii w działalności turystycznej,
- zastosowanie innowacji w czasach post-pandemicznych.

Na podstawie uzyskanych danych można przyjąć, że eksperci nie zawsze wypowiadali się wprost na temat innowacji. Wskazywano głównie przykłady ich wdrożenia w wybranych obszarach, istotnych z punktu widzenia podejmowanych przedsięwzięć. Zgłoszone propozycje traktowano w kategoriach dyskrecjonalnego luzu zasobowego (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Respondenci podejmowali próbę oceny innowacji jako dostępnych i możliwych zgodnie z ich rozważą i uznaniem w odniesieniu do prowadzonej działalności. Tego rodzaju podejście wpisuje się w czasy naznaczone znaczną dawką niepewności, wymagające podejmowania działań elastycznych oraz aplikacyjnych w danej sytuacji decyzyjnej. W opinii ekspertów innowacje w dobie kryzysu można rozumieć jako „*nie jest to coś, czego chcemy..., ale coś, do czego jesteśmy zmuszeni*” (R₁₁) lub „*taki model, w którym trzeba było się dostosować*” (R₁₂). Ekspercie przywołali pojęcie kreatywności. Zasygnalizowano także, że stanowi ono przykład wyznacznika badanych innowacji „*bycie kreatywnym z konieczności, bo cała sytuacja wymusiła obudzenie we wszystkich nas kreatywność. Nie tyle co innowacyjność, ale kreatywność..., narzędzia były dostępne cały czas*” (R₉). W jednym z wywiadów zauważono, że „*całe życie to jest innowacja*” (R₁₆).

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

Przykłady innowacji w opinii ekspertów

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	zaadaptowaliśmy część sal pod studio nagrań
R ₂	nam się udało bez większych nakładów zmienić całkowicie branżę z turystyki, transportu osób na transport przesyłek
R ₃	próbowaliśmy w pewnym momencie zorganizować konferencję dla firmy [...]. Udało nam się zainstalować taką aplikację, że tak naprawdę wykładowca był w sali, a uczestnicy w pokojach i łączyli się po prostu zdalnie
R ₄	dedykowany uczniom program zwiedzania wraz z warsztatami online
R ₅	podstawową innowacją z konieczności jest cyfryzacja bierzemy udział w tak zwanych networkingach
R ₆	spotkania hybrydowe działania na różnych platformach internetowych punkty gastronomiczne na terenach zewnętrznych uruchomiliśmy też takie nasze mini muzeum – Visitors Center
R ₇	wprowadziliśmy sklep online założyliśmy grupę na Facebooku wydarzenie i lekcje online warsztaty modelarskie
R ₉	wydarzenia, konferencje i spotkania, które będą miały na celu dotarcie do szerszej publiczności będą odbywały się fizycznie, ale będą też transmitowane w sieci
R ₁₀	Bądź turystą w swoim mieście
R ₁₁	wydarzenia <i>face to face</i> musiały skorzystać z innowacyjnej formuły nowych technologii po to, żeby przetrwać przejście z wydarzeń, do których byliśmy przyzwyczajeni (<i>human to human</i>), stały się wydarzeniami wirtualnymi/hybrydowymi i czasem w takiej formule łączonej z wykorzystaniem elementu wirtualnego, ale z udziałem pewnej liczby osób oraz formuły hubowej, która łączy ze sobą wydarzenie w kilku miastach poprzez połączenia wirtualne Play Kraków [...] miejska platforma streamingowa dla wydarzeń kulturalnych studio wirtualne w Centrum Kongresowym
R ₁₂	opracowanie serii 67 spacerów wirtualnych po Wrocławiu Wirtualną Noc Muzeów, różne inne wydarzenia angażujące przestrzeń wirtualną Wrocław na widelcu
R ₁₄	publikowaniu filmów na Youtube szkolenia online
R ₁₅	przeniesienie tego, co można było przenieść do Internetu wprowadzenie takiego wirtualnego expo jednej z firm wydarzenia hybrydowe i hubowe
R ₁₆	webinary

R ₁₇	<p>podmioty, które zajmowały się turystyką przyjazdową w tej chwili próbują sięgać po środki z PARP-u [...] na audyt działalności, żeby mogli sfinansować ekspery-tyzę własnej działalności [...] dla zaproponowania nowych rozwiązań organizacyjnych</p> <p>podmioty [...] przebranżowiły się i swoich pracowników, przekwalifi-kowali do tego [...], ponieważ znają wiele języków obcych, żeby udzie-lać online lekcji danego języka, żeby szkolić innych pracowników targi [...] w przestrzeni wirtualnej w Londynie czy [...] w Barcelonie zaczynamy pracować w dużo większej skali właśnie w formie online przenieśliśmy nasze działania [...] wdrożyliśmy wiele imprez, worksho-pów, prowadzimy narady z naszymi ośrodkami zagranicznymi [...] takie mininarady, też w takich mniejszych gronach</p> <p>dywersyfikować te działania, żeby próbować przynajmniej połowę dzia-łań przenosić do tej przestrzeni wirtualnej</p>
-----------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zwrócono uwagę na technologie informacyjno-komunikacyjne i ich wpływ na proces kreowania innowacji (zob. tabela). Technologie te rozpatrywane są jako fundament w przedsięwzięciach turystycznych, a ich wykorzystanie przyczynia się do poznawania lokalnych walorów kulturowych. Pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji w turystyce (R₅). W opinii respondentów pojęcie cyfryzacji było zbieżne z ujęciami teoretycznymi. Traktowano go jako wypracowanie strategii, która ma na celu optymalne wykorzystanie zasobów informatycznych w celu wzmocnienia potencjału cyfrowego organi-zacji (Gołębowski, 2018). Cyfryzacja jest rodzajem ciągłego procesu konwergencji rzeczywistego i wirtualnego świata, w tym głównym motorem innowacji i zmian w gospodarce (Pieriegud, 2016). Translokacja aktywności do przestrzeni wirtualnej umożliwiła realizację procesów i podstawowych przedsięwzięć (R_{4'}, R_{5'}, R_{6'}, R_{7'}, R_{15'}, R₁₇). Podejmowano próby skorzystania z rozwiązań, które gwarantowały nie tylko funkcjonowanie w warunkach obostrzeń epidemicznych, ale także zagospodarowanie obszarów, które wcześniej nie były szerszej eksploatowane. Praca zdalna stanowiła przyczynek do zaktywizowa-nia działań i usprawnienia przebiegu inicjatyw czy też wypra-cowania skutecznych praktyk organizacyjnych (R₁₇). Konkluzja ta koresponduje z istotą pracy na odległość. Wykorzystanie technologii cyfrowych do pracy zdalnej uważane jest za sposób na utrzymanie kontaktu z interesariuszami i zapewnienie dostępu do usług tury-stycznych (Chadee i in., 2021). Właściwie dobrane narzędzia do pracy online mogą przyspieszyć niektóre procesy, a inne zautomatyzować,

a co za tym idzie, zwiększyć wydajność organizacji (Future Business Institute, 2020).

Przedstawiciele hotelarstwa i branży spotkań uznali, że innowacją było utworzenie studiów nagrań na potrzeby spotkań biznesowych (R_1 , R_{11}). Wskazano przykłady organizacji wirtualnych targów. Za ich egzemplifikację można uznać imprezy wirtualne odbywające się w Londynie i Barcelonie (R_{17}). Nowym rozwiązaniem w ujęciu krajowym było zorganizowanie wirtualnego EXPO (R_{15}). Przykładami innowacji były także imprezy hybrydowe³ i hubowe⁴ (R_6 , R_9 , R_{11} , R_{15}). Implementacja technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwoliła nie tylko przetrwać wydarzeniom (R_{11}), ale także utrzymać zainteresowanie wśród potencjalnych klientów. Dostosowaniem się do obowiązujących reżimów sanitarnych było wykorzystanie aplikacji mobilnej w celu organizacji konferencji w hotelu. W ten sposób wyeliminowano kontakt osobisty pomiędzy uczestnikami a prelegentami, przy jednoczesnym zachowaniu łączności w trybie zdalnym podczas wydarzenia (R_3). Innowacjami określa się też procesy zmiany modelu biznesowego (Breier i in., 2021) i poszukiwanie obszarów działalności w czasie kryzysu. Jest to jeden z rodzajów innowacji narzuconych – krótki horyzont czasowy/duża rozpiętość strategiczna (*short time horizon/high strategic stretch*) (Heinonen, Strandvik, 2021). Innowacje te nie są zbyt częste, gdyż wymagają wykorzystania zasobów i możliwości organizacji do stworzenia nowatorskiej usługi, wymagającej wprowadzenia głębokich zmian mentalnych, strategicznych i operacyjnych. Ich przykładami były działania firmy transportowej, która zmieniła profil działalności z przewozu osób na przewóz paczek (R_2). Biuro podróży obsługujące turystykę przyjazdową zaangażowało pracowników ze znajomością języków obcych do udzielania lekcji online lub szkolenia innych osób (R_{17}). Reprezentant hali wystawowo-sportowej podał jako przykład innowacji uruchomienie strefy gastronomicznej na terenach zewnętrznych obiektu, co pozwoliło utrzymać miejsca pracy (R_6). W wielu przypadkach innowacje oznaczały uruchomienie inicjatyw, które miały na celu wzbogacenie oferty handlowej czy też pozwoliły utrzymać kontakt z potencjalnymi kontrahentami. Przykładami tego typu działań było otwarcie interaktywnego mini

3 Wydarzenie hybrydowe zakłada połączenie formuły online i offline.

4 Impreza hubowa odbywa się jednocześnie w kilku lokalizacjach.

muzeum w hali wystawowo-sportowej (R_6) czy przygotowanie przez biuro podróży serii webinarium promujących ofertę na wybranych rynkach zagranicznych (R_{16}).

W opinii przedstawiciela atrakcji turystycznych rozumienie innowacji w czasach pandemicznych było zbieżne z przeniesieniem elementów oferty handlowej do przestrzeni wirtualnej poprzez organizację komercyjnych warsztatów modelarskich online, prowadzenie zdalnych lekcji techniki dla uczniów szkół podstawowych i średnich oraz organizację płatnych wirtualnych wydarzeń (R_7). Uruchomiono także usługę e-commerce, polegającą na utworzeniu sklepu internetowego oferującego pamiątki związane z obiektem (magnesy, kubki, torby, foldery, kupony i vouchery prezentowe, biżuterię). Dodatkową aktywnością było zwiększenie zaangażowania w mediach społecznościowych (profil na TikTok-u⁵). Podobnie wśród przewodników turystycznych odnotowano zintensyfikowanie działań związane z publikowaniem materiałów w kanałach społecznościowych czy udział w szkoleniach online (R_{14}). Zaobserwowano wyraźne zwiększenie znaczenia technologii cyfrowych, których wykorzystanie w turystyce może częściowo zapobiegać sytuacjom kryzysowym. Działania polegające na organizowaniu wirtualnych wycieczek muzealnych lub innych atrakcji turystycznych były sposobem na zapewnienie turystom rozrywki, edukacji i doświadczeń bez potrzeby wychodzenia z domu. W ten sposób utrzymano relacje z klientami i kreowano możliwości w obszarze utrzymania zatrudnienia pracowników (np. przewodników turystycznych) (El-Said, Aziz, 2021). Jako przykłady takich działań mogą posłużyć wirtualne spacery po Wrocławiu czy też Wirtualna Noc Muzeów (R_{12}). Za innowacyjne rozwiązanie uznano platformę Play Kraków (R_{11}) – pierwszą krajową platformę streamingową wydarzeń kulturalnych, która umożliwia oglądanie koncertów, spotkań, wykładów, konferencji czy spektakli krakowskich instytucji kultury. Ekspertcy wyróżnili też inną inicjatywę podjętą w Krakowie – kampanię „Bądź turystą w swoim mieście” (R_{10}). Jej celem było zachęcenie mieszkańców stolicy Małopolski do korzystania z lokalnych atrakcji turystycznych. Podobny charakter miała akcja „Wrocław na Widelcu”, która prezentowała ofertę gastronomiczną (R_{12}). Omówione inicjatywy są przykładami

5 Inicjatywa została uhonorowana nagrodą w konkursie Make TikTok Contest.

ważnych akcji miejskich, nagłaśniających potrzebę wsparcia podmiotów, które ucierpiały w wyniku zatrzymania działalności branży turystycznej.

Podczas badań podjęto próbę przeanalizowania zagadnień zastosowania innowacji powstałych w czasach postpandemicznych. Innowacje zaimplementowane na trwałe wpiszą się w krajobraz społeczno-gospodarczy, w tym przyszłe realia. Ich kluczową siłą napędową będzie Internet (R_1). Zdaniem uczestników wywiadów nie oznacza to jednak zmniejszenia znaczenia wydarzeń organizowanych w formule tradycyjnej, szczególnie w odniesieniu do targów i konferencji (R_6). Funkcjonowanie modelu hybrydowego w branży spotkań wciąż będzie powszechne w najbliższej przyszłości (R_{12}). W opinii ekspertów organizacja wydarzeń lub ich elementów w formie wirtualnej będzie stosowana w czasach powrotu do konwencji tradycyjnej (R_{11}).

Rysunek 1. Zastosowanie innowacji w turystyce po pandemii Covid-19



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wdrożone rozwiązania zostaną przyjęte na dłużej, często jako wyraz trwałych zmian w zachowaniach klientów zmieniających sposoby korzystania z usług (Heinonen, Strandvik, 2021). Wydaje się, że w sytuacji spadku zachorowań na COVID-19 nie wszyscy będą chcieli lub mogli swobodnie podróżować. Stosowanie formuły hybrydowej w przypadku wydarzeń może stanowić powszechną praktykę (R_{15}).

W trudnej do przewidzenia sytuacji nie jest możliwe dokonanie jednoznacznej oceny zainteresowania organizacją tradycyjnych spotkań i konferencji, gdyż opinie na ten temat mogą być podzielone (R_{14}). Pokłosiem obowiązujących procedur sanitarnych mogło być wprowadzenie praktyk w turystyce zorganizowanej związanych z utrzymaniem dystansu społecznego. W przyszłości może to przełożyć się na liczebność grup, które mogą być mniejsze od tych sprzed wybuchu pandemii (R_8).

WNIOSKI

Pandemia COVID-19 – podobnie jak różne inne sytuacje kryzysowe – w skrajnych przypadkach może definitywnie doprowadzić do fundamentalnych przeobrażeń i przekształcić wybrane sektory gospodarki. W konsekwencji będzie wydłużony lub też rozłożony w czasie proces ustabilizowania zjawisk wstrzymujących czy spowalniających rozwój gospodarczy. Może także mieć miejsce sytuacja, w której nie będzie możliwe przywrócenie kondycji wybranych branż do stanu sprzed wybuchu pandemii. Zasadne staje się poszukiwanie rozwiązań, które będą sprawdzać się nie tylko w czasach naznaczonych niepewnością, ale także w dobie stabilizacji gospodarki. Problematyka innowacji zaimplementowanych w dobie kryzysu jest wieloaspektowa oraz ma charakter aplikacyjny. Badane podmioty turystyczne wykazały się dużą zwinnością i kreatywnością. Eksperci wskazali przykłady różnych innowacji i chętnie podzieli się swoimi opiniami. Podejmowano liczne próby dostosowania się do panujących realiów społeczno-gospodarczych. Głównie starano się wdrożyć rozwiązania, które umożliwiły prowadzenie działalności gospodarczej lub utrzymanie jak największej liczby miejsc pracy. Niektóre rozwiązania będą stosowane w najbliższym czasie i mogą na trwałe wpisać się w obszar podstawowych praktyk biznesowych. W opinii respondentów pandemia COVID-19 przyspieszyła wdrożenie zmian, zwłaszcza tych związanych z translokacją działań do przestrzeni wirtualnej. Omówione przykłady innowacji nie stanowią egzemplifikacji wszystkich możliwych przypadków, które mogły wyznaczać kierunki działalności podmiotów turystycznych w badanym okresie.

Podsumowując, należy dodać, że wyróżnione przykłady prezentują stanowiska wybranych podmiotów turystycznych i ich dostosowanie się do zaistniałej sytuacji gospodarczej. Mogą zainteresować przedstawiciele samorządu gospodarczego czy też Ministerstwo Sportu i Turystyki. Zrealizowane badania miały charakter wstępny, dlatego planowane jest ich pogłębienie o inne aspekty, które nie zostały objęte analizą (m.in. aspekty prawne, pomocowe).

BIBLIOGRAFIA

- Acar, O.A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45, 96–121. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0149206318805832>.
- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106719>.
- Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2015). Crisis-driven innovation: the case of humanitarian innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(6), 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>.
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>.
- Christensen, C.M., McDonald, R., Altman, E.J., & Palmer, J.E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55, 1043–1078. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12349>.
- Czernek, K. (2015). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 167–188). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2017). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Ebersberger B., & Kuckertz A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126–135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>.
- El-Said, O., & Aziz, H. (2021). Virtual Tours a Means to an End: An Analysis of Virtual Tours' Role in Tourism Recovery Post COVID-19. *Journal of Travel Research*, March. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0047287521997567>.
- Future Business Institute. (2020). *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany*. http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future_Business_Institute.pdf. (dostęp: 10.01.2022).
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: PWE.
- Gołębski, M. (2018). Znaczenie i efekty wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 6(4), 19–24. DOI: 10.15611/mf.2018.4.03.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021) Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>.
- Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. W J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (Red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (s. 11–37). Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.
- Seyfi, S., Hall, C.M., & Shabani, B. (2020, 14 October). COVID-19 and international travel restrictions: the geopolitics of health and tourism. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1833972>.
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M.J., & Nicolau, J.L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>.
- Silverman, D. (2010). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Sukyung, P., Rosca, E., & Agarwal, N. (2020). Driving social impact at the bottom of the Pyramid through the internet-of-things enabled

frugal innovations. *Technovation* 102381 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102381>.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11–25.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>