

CYFRYZACJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH W WARUNKACH COVID-19. POZYTYWNE I NEGATYWNE KONSEKWENCJE

DOI: 10.33141/po.2022.04.01

Przegląd Organizacji, Nr 4(987), 2022, s. 3-12

www.przegladorganizacji.pl

Katarzyna Czernek-Marszałek
Paweł Piotrowski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie organizacją wymaga uwzględnienia wielu często nieprzewidywalnych zmian, z których część w ostatnich latach w znaczący sposób zmieniła rzeczywistość społeczno-gospodarczą, w jakiej funkcjonują zarówno konsumenci, jak i przedsiębiorcy (Liu i in., 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2017). Dzieje się tak między innymi za sprawą rewolucji przemysłowej, tzw. IR 4.0 (*the Fourth Industrial Revolution*), która sprawiła, że zarządzanie organizacjami wymaga nie tylko dostosowywania się do warunków tzw. *smart world* – funkcjonowania w inteligentnej przyszłości, ale także ich wdrażania czy rozwoju (Ning i in., 2016).

Różnorodne narzędzia cyfryzacji, charakterystyczne dla *smart world*, wykorzystywane są przez organizacje działające w wielu sektorach gospodarki. Jednym z nich jest sektor turystyki, który przed wybuchem pandemii COVID-19 był jednym z najszybciej i najlepiej rozwijających się sektorów światowej gospodarki (WTTC, 2019). Jednocześnie jest to jeden z sektorów najbardziej dotkniętych skutkami wybuchu pandemii z racji ograniczenia (a w niektórych okresach trwania pandemii prawie wyeliminowania) podróży krajowych czy zagranicznych w różnych częściach świata. To spowodowało spadek sprzedaży i zatrudnienia w przedsiębiorstwach sektora turystycznego – tych zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio z nim związanych (WTTC, 2021b). Różnorodne narzędzia cyfryzacji były w ostatnich latach wykorzystywane w sektorze turystycznym bardzo intensywnie (Gretzel i in., 2020). Jak się okazało, wybuch pandemii COVID-19 albo uniemożliwił stosowanie części z nich, albo też zmienił sposób ich użycia. W przypadku wielu przedsiębiorstw jednak praca zdalna czy świadczenie usług *online* stało się jedyną szansą na przetrwanie na rynku.

W literaturze ciągle brakuje badań, które wskazywałyby, w jaki sposób cyfryzacja, jako element inteligentnej rzeczywistości, oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych w dobie pandemii COVID-19. Pojedyncze wyniki takich badań dopiero się pojawiają zarówno w odniesieniu do zagranicznych (Akhtar i in., 2021; António, Rita 2021; Celik, Atac, 2021; Dong i in., 2021; Harms i in., 2021), jak i polskich przedsiębiorstw (Filipiak i in., 2020; Dolot, 2020; Majewska, Czernek-Marszałek, 2021). Celem artykułu jest zatem wskazanie, czy i w jaki sposób przyspieszenie procesów cyfryzacji, wywołane pandemią

COVID-19, sprzyjało wykorzystaniu narzędzi cyfryzacji w przedsiębiorstwach sektora turystycznego oraz jak wpłynęło na ich funkcjonowanie. Uwaga poświęcona będzie oddziaływaniu cyfryzacji na różne sfery działalności firmy w dobie pandemii, m.in. zarządzanie przedsiębiorstwem i jego relacjami z otoczeniem, sprzedaż dóbr i usług czy świadczenie pracy. By osiągnąć ten cel, wykorzystano wyniki badań jakościowych, zrealizowanych na przełomie grudnia 2021 i stycznia 2022 roku, w formie czterech grupowych wywiadów zogniskowanych (ang. Focus Group Interviews – FGI) przeprowadzonych z 22 reprezentantami różnych branż sektora turystyki z różnych regionów Polski.

Artykuł składa się z czterech sekcji. Pierwsza, poprzedzona wprowadzeniem, stanowi podłoże teoretyczne do dalszych rozważań. Zaprezentowano w niej procesy cyfryzacji w turystyce oraz wpływ pandemii COVID-19 na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw branży turystycznej. Kolejną sekcję stanowi omówienie metody badawczej, zaś w sekcji trzeciej zamieszczono wyniki badań empirycznych. Ostatnią – czwartą sekwencją artykułu – poświęcono dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań. Rozważania kończy podsumowanie.

Cyfryzacja w turystyce i jej znaczenie dla tego sektora w warunkach światowej pandemii COVID-19

Rozwój branży turystycznej jest od lat nierozłącznie związany z rozwojem technologii cyfrowych (Buhalis, 2003). To właśnie bowiem w sektorze turystyki jako jednym z pierwszych wprowadzono na szeroką skalę komputerowe systemy rezerwacji, przekształcone później w rozwijane do dziś Globalne Systemy Dystrybucji (ang. Global Distribution System – GDS). Miało to miejsce jeszcze w latach 70. XX wieku, a turystyka dziś postrzegana jest jako jeden z bardziej cyfrowo dojrzałych sektorów gospodarki (Zeqiri i in., 2022). Możliwość szerokiego zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w turystyce powoduje, że w literaturze naukowej od początku XXI wieku wskazuje się co najmniej kilka koncepcji odnoszących się do tej problematyki (Buhalis 2003; Gretzel i in., 2015; Almeida i in., 2021). Najstarszą a jednocześnie najszerszą jest koncepcja e-turystyki (*e-tourism*), odnosząca się do cyfryzacji wszystkich procesów

i łańcuchów wartości w turystyce (Buhalis, 2003). Wraz z rozwojem technologii pojawiła się również koncepcja *smart tourism* (inteligentnej turystyki), zakładająca wzbogacanie doświadczeń turysty, efektywność działań podejmowanych w destynacji turystycznej w formie zbierania i agregowania różnych zbiorów danych (Gretzel i in., 2015; Iwaniuk, 2020). Pojawiły się również pokrewne jej pojęcia, tj. inteligentnych destynacji turystycznych (*smart tourism destinations*), inteligentnego hotelarstwa (*smart hospitality*) (Buhalis, Leung, 2018) czy tzw. *tourism 4.0*, tj. przemysłu turystycznego 4.0 (Korže, 2019). Z tymi pojęciami wiąże się zastosowanie m.in. takich rozwiązań jak Internet rzeczy (*Internet of things*) (Car i in., 2019), rozszerzona rzeczywistość (*augmented reality*), wirtualna rzeczywistość (*virtual reality*) (Yung, Khoo-Lattimore, 2019), *big data* (Li i in., 2018) czy turystyka cyfrowa (*digital tourism*) (Happ, Ivancsó-Horváth, 2018).

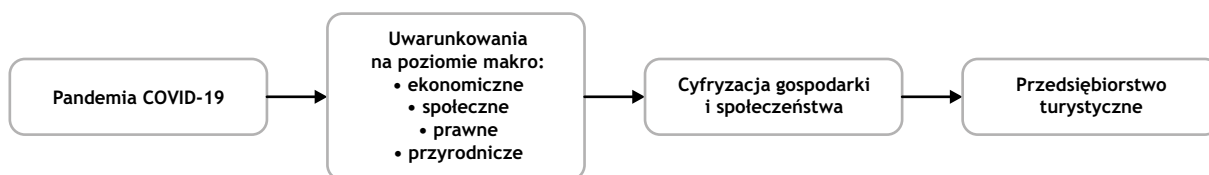
Postępująca cyfryzacja sprawiła, że współcześnie konsument usług turystycznych, jeśli chce, jest w stanie odbyć podróż do wielu miejsc praktycznie bez bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem, odpowiedzialnym za obsługę, co umożliwiają niektóre rozwiązania wpisujące się w przywołane tu koncepcje. Jest to przykładowo: rezerwacja obiektu noclegowego, rezerwacja i zakup biletów na środki transportu, zamawianie posiłków z dowozem za pośrednictwem aplikacji na telefon czy zwiedzanie lokalnych atrakcji z wykorzystaniem takich aplikacji, audioprzewodników, a także technologii rozszerzonej rzeczywistości (*augmented reality*).

Wykorzystanie technologii cyfrowych stało się jeszcze bardziej widoczne w efekcie wybuchu pandemii COVID-19 na przełomie 2019 i 2020 roku. Mimo że dotknął on w mniejszym lub większym stopniu praktycznie wszystkich sektorów gospodarki, to bardzo szybko i silnie wpłynął przede wszystkim na funkcjonowanie podmiotów sektora turystyki (WTTC, 2021b). Skutkiem tego była także zmiana uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw tego sektora. Kolejne okresy izolacji, konieczność pracy hybrydowej lub zdalnej, a co za tym idzie, zarządzania zespołami pracowników w takich warunkach w przypadku niektórych podmiotów tego sektora wymusiły znaczącą modyfikację sposobu funkcjonowania i świadczenia usług. W skrajnych przypadkach prowadziło to nawet do zawieszenia lub całkowitego zamknięcia działalności (Dolot, 2020; Majewska, Czernek-Marszałek, 2021). Dotyczyło to choćby zakwaterowania (Baum, Hai, 2020), gastronomii (Harms i in., 2021), biur podróży (Celik, Atac, 2021) czy transportu (Dong i in., 2021).

Wykorzystanie rozwiązań z zakresu cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa stało się dla wielu podmiotów jedynym lub jednym z kilku sposobów dostosowania się do nowych uwarunkowań rynkowych celem przetrwania na rynku. Uwarunkowania te zmieniły się bowiem we wszystkich obszarach makrootoczenia podmiotów sektora turystyki (tj. ekonomicznym, polityczno-prawnym, społecznym czy przyrodniczym) (rys. 1).

W odniesieniu do otoczenia ekonomicznego wiele przedsiębiorstw musiało się zmierzyć z brakiem środków na bieżące funkcjonowanie, zaś pomoc ze strony państwa miała kluczowe znaczenie dla ich dalszej działalności (Niemczyk, Zamora, 2021). Takie uzależnienie, a przy tym zmienność i niepewność związana z wprowadzaniem i znoszeniem obostrzeń, jak również skomplikowane zasady przyznawania wsparcia finansowego ze strony państwa, w szczególności na początku pandemii, spowodowały m.in. bardzo ważną zmianę w sferze postrzegania sektora gospodarki turystycznej jako miejsca pracy (Majewska, Czernek-Marszałek, 2021). Opcja wykonywania pracy zdalnie lub w formule hybrydowej z jednej strony umożliwiała czy ułatwiała świadczenie pracy, z drugiej także wiązała się z problemami (np. izolacji pracowniczej) (Galanti i in., 2021).

Jednak największe zmiany zaszły w otoczeniu społecznym, a także prawnym. Zmniejszyła się liczba odbywanych podróży – dotyczy to zarówno podróży w celach wypoczynkowych, jak i biznesowych. Miało to swoje konsekwencje w ograniczaniu liczby połączeń lotniczych na wybranych trasach (UN, 2021). Obostrzenia regulowane przepisami prawa spowodowały, że turyści częściej niż przed pandemią decydowali się na wypoczynek w kraju swojego zamieszkania (ETC, 2022). By umożliwić im wyjazd, a przy tym nierezygnowanie ze świadczenia pracy, często wykorzystywano technologie cyfrowe. Terminami obrazującymi kierunek takich zmian są *bleisure* czy *workation*, odnoszące się do łączenia pracy z wypoczynkiem (Chevtavaeva, Denizci Guillet, 2022). Jedno z największych biur podróży w Polsce, reagując na zapotrzebowanie na rynku, przygotowało taką ofertę dla swoich klientów (Itaka, 2021), natomiast w Chorwacji otwarto cyfrową wioskę z myślą o osobach, które przyjadą tam pracować zdalnie (Work Remotely Croatia, 2021). Inną konsekwencją był wzrost zainteresowania mniejszymi obiektami noclegowymi, takimi jak apartamenty, które dawały możliwość względnego odizolowania się od innych osób. Wymusiło to zmiany również na hotelach, tak jak np. w przypadku Chin, gdzie w szerszym zakresie zaczęto wykorzystywać sztuczną inteligencję czy roboty do podniesienia jakości świadczonych usług (Lau, 2020).



Rys. 1. Ramy koncepcyjne do dalszych rozważań i badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne

W przypadku uwarunkowań przyrodniczych zwraca się z jednej strony uwagę na wzrost zanieczyszczenia środowiska, wynikający m.in. z liczby zużytych środków ochrony osobistej (masek, rękawiczek) (Bashir i in., 2020). Z drugiej strony ograniczenia działalności przemysłowej, transportowej doprowadziły do poprawy jakości powietrza (Aydn i in., 2021).

Dotychczas problematykę wpływu pandemii na procesy cyfryzacji w branży turystycznej podejmowano kilkakrotnie (Almeida i in., 2020; António, Rita, 2021; Celik, Atac, 2021; Harms i in., 2021; Majewska, Czernek-Marszałek, 2021; Sheresheva i in., 2021; Thees i in., 2021). Wszędzie podkreślano wpływ pandemii na przyspieszenie procesów cyfryzacji. Wskazywano na rolę współpracy z pracownikami, dostawcami, partnerami i klientami, w procesie cyfryzacji spowodowanej pandemią (Almeida i in., 2020). Do korzyści wynikających z tych procesów zaliczano łatwiejszy sposób komunikacji z klientami (Sheresheva i in., 2021) czy obniżenie kosztów prowadzonej działalności (António, Rita, 2021). Także problemy i wyzwania związane z cyfryzacją w dobie pandemii stanowiły przedmiot rozważań w przywołanych pracach. Podkreślano bariery cyfryzacji wynikające z nieprzygotowania podmiotów sektora do takiej zmiany pod względem czasowym, finansowym czy zasobów ludzkich, a także ochrony danych osobowych (Almeida i in., 2020; Sheresheva i in., 2021; Thees i in., 2021). Badania przeprowadzone na potrzeby wymienionych publikacji miały jednak w większości charakter ilościowy. Jedynie w przypadku pracy H. Theesa i innych (2021) przeprowadzono zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, przy czym były one ograniczone do rynku niemieckiego i skoncentrowane na wyzwaniach związanych wymuszoną transformacją cyfrową.

Jak wynika z przedstawionych rozważań, skutki pandemii COVID-19 stanowić mogły swoisty katalizator dla wprowadzania zmian w zakresie wykorzystania narzędzi cyfryzacji w przedsiębiorstwach turystycznych na jeszcze szerszą skalę niż dotychczas. Badania zaprezentowane w niniejszym artykule, mające charakter jakościowy i odnoszące się do przedsiębiorstw turystycznych działających na rynku polskim, mają na celu ustalenie, czy tak się rzeczywiście stało i jak w efekcie zmieniło to funkcjonowanie tych przedsiębiorstw.

Metoda badawcza

W artykule postawiono następujące pytanie badawcze: czy i w jaki sposób przyspieszenie procesów cyfryzacji, wywołane pandemią COVID-19, sprzyjało wykorzystaniu narzędzi cyfryzacji w przedsiębiorstwach sektora turystycznego oraz jak wpłynęło na ich funkcjonowanie w trakcie pandemii COVID-19? By odpowiedzieć na to pytanie, zastosowano badania jakościowe, przeprowadzone w duchu tzw. paradygmatu interpretatywnego (Eisenhardt, Graebner, 2007). Założono bowiem, że ważne jest nie tylko to, jakie narzędzia cyfryzacji były wykorzystywane, ale czy i w jaki sposób umożliwiły one funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych w tak trudnych warunkach, jakie stworzyła pandemia COVID-19. Co więcej, badaczy interesowały różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw i postrzeganie

ich przez samych przedsiębiorców. Uznano zatem za zasadne wykorzystanie badań jakościowych pozwalających oddać głos samym badanym i poznać ich subiektywne opinie, które zgodnie z założeniami ontologicznymi i epistemologicznymi w ramach paradygmatu interpretatywnego tworzą badaną rzeczywistość (Czernek-Marszałek, McCabe, 2022).

Na przełomie grudnia 2021 roku oraz stycznia 2022 roku przeprowadzono 4 zogniskowane wywiady grupowe (FGI). W wywiadach wzięło udział łącznie 22 przedsiębiorców, dobranych w doborze celowym. Taki dobór miał zapewnić wystąpienie badanych zjawisk wśród wybranych podmiotów, umożliwić odpowiedź na postawiony problem badawczy, zapewnić wiarygodny opis i wyjaśnienie dotyczące analizowanej rzeczywistości, a przy tym musiał być możliwy do realizacji, biorąc pod uwagę dostępne zasoby zespołu badawczego (Miles, Huberman, 1994). Badani byli przedstawicielami 4 wybranych branż sektora turystyki (każdą z grup reprezentowało 5 lub 6 rozmówców):

- 1) obiekty noclegowe (hotele, pensjonaty, motele, obiekty agroturystyczne),
- 2) atrakcje turystyczne (np. muzea, zabytki, parki rozrywki),
- 3) biura podróży,
- 4) podmioty z branży MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions Industry*) – tj. organizujące różnego rodzaju eventy, w szczególności biznesowe.

Wymienione branże zostały wybrane jako najważniejsze i typowe dla sektora turystyki, a przy tym różnorodne zarówno względem siebie, jak i wewnętrznie (np. zrzeszające podmioty różnego rodzaju – jak np. w branży zakwaterowania – hotele, gospodarstwa agroturystyczne, pensjonaty). Rozmówcy, zgodnie z przyjętymi przez badaczy kryteriami doboru celowego, spełniali następujące wymagania: 1) reprezentowali – w ramach każdej branży – różnorodne przedsiębiorstwa pod względem formy działalności, wielkości (liczby pracowników), specyfiki oferty, lokalizacji czy formy własności; 2) pełnili w przedsiębiorstwach funkcję właścicieli i/lub zarządzających i mieli wiedzę o sytuacji firmy w dobie COVID-19 oraz o tym, jak ta sytuacja przełożyła się na funkcjonowanie organizacji; 3) reprezentowali organizacje z różnych stron Polski, tak by zapewnić różnorodność związaną z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach pandemii w różnych częściach kraju.

Wywiady z uwagi na trwające zagrożenie epidemiczne przeprowadzono w formie zdalnej, wykorzystując platformę Zoom. Przeciętny wywiad trwał około 2 godzin, zaś łącznie wszystkie FGI trwały ponad 9 godzin. Każde z czterech spotkań – za zgodą rozmówców – było nagrywane. Następnie przeprowadzono transkrypcję materiału badawczego. W ramach analizy treści wywiadów zostały one poddane kodowaniu z wykorzystaniem kodowania dedukcyjno-indukcyjnego. Jako kody dedukcyjne wykorzystano pozytywne i negatywne następstwa stosowania rozwiązań cyfrowych dla funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych w dobie pandemii. Z kolei kody indukcyjne odpowiadały szczegółowym, wyłaniającym się w trakcie analizy materiału badawczego, kategoriom dwóch grup kodów dedukcyjnych, przedstawionym w dalszej części tekstu (tab. 1). Do prezentacji wyników

badania użyto cytatów z wywiadów, które oddają głos samym badanim, a przy tym podnoszą wiarygodność badań jakościowych i pozwalają lepiej zrozumieć ich rezultaty (Czernek-Marszałek, McCabe, 2022). Każdy z rozmówców, celem zachowania anonimowości, został oznaczony odpowiednim kodem, zamieszczonym na końcu każdego z przytoczonych cytatów.

Wyniki badań

Rozmówcy zaproszeni do badań wskazywali na wiele zmian w otoczeniu – o charakterze ekonomicznym, społecznym, prawnym czy przyrodniczym – wywołanych pandemią, które przekładały się na zmiany w funkcjonowaniu ich przedsiębiorstw. Jak pokazały wyniki badań, te zmiany z kolei wymuszały lub przyspieszały wykorzystanie rozwiązań cyfrowych albo też zmieniły sposób ich stosowania:

I oczywiście te narzędzia były wcześniej wykorzystywane, to też nie jest tak, że to się wydarzyło w trakcie czy w czasie covidowym. Natomiast jakby wzmożoność i intensywność tych działań faktycznie wzrosła, jeśli chodzi o online [3R4].

Te przedsiębiorstwa, które już stosowały rozwiązania cyfrowe, zdaniem ich reprezentantów, były o krok do przodu w stosunku do tych, które dopiero musiały zacząć je wdrażać:

Jednym z plusów tej firmy jest to, że zanim weszły tak naprawdę spotkania online, czy jakieś tam zoomy czy konferencje, streamingowe, to moja firma już to robiła. Przed wejściem po prostu oni wymyślili sobie taki moduł, jakby przewidzieli, że coś takiego powstanie kiedyś, czy będzie taka potrzeba. Stworzyli też bezdotykowe urządzenia, które sprawdzają obecność ludzi, więc było dużo różnych udoskonaleni. Nawet dostaliśmy dofinansowanie na jedną ze spółek, na urządzenia, które są własnej naszej produkcji. Więc, jak mówię, my byliśmy o ten krok do przodu [4R7].

Dla części badanych tylko dzięki decyzji o wdrożeniu rozwiązań cyfrowych przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynku i przetrwać:

Takie pytanie, taka decyzja: co zrobić, czy całkowicie zatrzymać działania, czy poszukać jakiejś alternatywy, która umożliwi dalszy rozwój? I wtedy stworzyliśmy, czy przenieśliśmy bardziej nasze wydarzenie do online'u (...). Także też takie szukanie sposobu na to, żeby całkowicie nie zamykać działalności, a jednocześnie poszukać rozwiązania na to, co się wydarzyło. A wszystko, co eventowe i co działa się offline, zostało w tym momencie zatrzymane [3R4].

Niektórzy badani podkreślali, że zmiany społeczne czy ekonomiczne wywołane przez pandemię spowodowały konieczność wykorzystania cyfryzacji, dzięki której firma nie tylko przetrwała na rynku, ale także mogła się rozwinąć w różnych obszarach. Przykładowo, podkreślano, że pracownicy nabyli dodatkowe kompetencje w zakresie obsługi *online* lub udało się przedsiębiorstwu pozyskać

nowych klientów, co w efekcie sprzyjało zdobyciu przewagi konkurencyjnej:

No, ale potem pojawiła się opcja online'ów, pojawiła się jakby potrzeba rynku, żeby ten online ewoluował i świat przeszedł do tego świata, do tej rzeczywistości wirtualnej. No i w związku z tym wartość na rynku pracy stała się jakąś taką fajną... Pojawił się [kontakt online] w takim fajnym miejscu, kiedy to my potrafiłmy, a konkurencja nie do końca. Więc dzięki temu zdobyliśmy jakąś tam pewnie przewagę konkurencyjną, dzięki czemu zyskaliśmy paru ciekawych klientów, którzy z nami są do dzisiaj i działają z nami do dzisiaj. No i to na pewno dość dobrze wpłynęło na naszą pozycję zawodową, bo obroniło nas przed skutkami tej pandemii, która pewnie, gdyby nie świat, ci nowi klienci i część starych, mógłby się skończyć dla nas tragicznie [3R2].

Jak twierdzili badani, dzięki zastosowaniu rozwiązań cyfrowych możliwy był także rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności, co z kolei prowadziło do wzrostu obrotów przedsiębiorstw, a także do wzrostu zatrudnienia w niektórych firmach:

Zaczęłam na Facebooku działać. Szukając osób, klientów, ponieważ nie działamy od wielu lat, tylko od niedawna. Grono znajomych było w 2000 roku jedynym źródłem dochodu, jeśli chodzi o agroturystykę. W 2021 wyszliśmy też do ludzi obcych, czyli poszerzyliśmy swoją usługę o, znaczy znaleźliśmy nowych klientów. W ten sposób zaczęliśmy też produkcję drobnych upominków i rozpoczęliśmy tutaj produkcję upominków w ogóle związanych z Kryłowem. Do tej pory tego na wsi nie było. Mamy dodatkowo obiekt zabytkowy, mamy tam punkt, gdzie tych ludzi można zagarnąć. Mam pracownię plastyczną. W ten sposób jedna działalność nakręcała drugą. W 2021 roku mieliśmy większe obroty, udział też obcych osób w naszym tutaj życiu agroturystycznym [1R2].

Ten wzrost innowacyjności prowadził w niektórych przedsiębiorstwach również do wzrostu zatrudnienia:

Natomiast my po prostu pracowaliśmy, jakby nie chcieliśmy zarzucić tego czasu do kosza, tylko po prostu udoskonalić, jakby były innowacyjne, dofinansowanie na te urządzenia, żeby ten czas wykorzystać produktywnie. Jeśli chodzi o usługi, my cały czas tworzymy i rozszerzamy czyli dostajemy feedback od klienta, że on by coś chciał i my to tworzymy. I zatrudniliśmy na pewno więcej programistów, którzy tworzą właśnie różne twory takie multimedialne [4R7].

Wdrożenie rozwiązań cyfrowych umożliwiało także nabycie nowych umiejętności zarządczych, tj. zarządzania zespołem rozproszonym czy zarządzania zespołem w warunkach pracy hybrydowej. Podkreślają to słowa jednego z badanych:

Ja może pozwolę się wypowiedzieć teraz w imieniu grupy, w której pracuję przy organizacji targów czy konferencji. Tutaj doszło do tego, że trzeba było nauczyć się skutecznie zarządzać

zespołem rozproszonym, również poprzez narzędzia w Internecie. Czyli pracowanie nad projektem z wykorzystaniem Miro, Muralu, Zooma, Teamsów i tak dalej, czyli tych narzędzi, które pozwalają zarządzać projektem również tym właśnie eventowym na odległość, online, a jednocześnie w ten sposób taki hybrydowy, czyli połączenie bycia w biurze z byciem na przykład w domu. I tutaj faktycznie, te metody zarządzania firmą poszły w kierunku umiejętnego zarządzania zespołem rozproszonym w Internecie [SR4].

Jeden z rozmówców wręcz stwierdził, że pandemia pobudziła u niego chęć do zmian, działając jak katalizator, przez co zdecydował się na wykorzystanie rozwiązań cyfrowych, których wcześniej pewnie by nie wdrożył, a które sprzyjały pełnieniu funkcji tzw. „transformującego lidera”, myśląc go i działającego inaczej niż do tej pory:

No, generalnie jakby ... ja się zajmuję całe życie eventami – koncerty, gry rozwojowe, szkolenia i tak dalej. Pomyślałem sobie: OK, może to jest właściwy czas, żeby wejść na przykład do Internetu i zacząć tam działać. I w przeciągu pół roku z 200 kontaktów na LinkedInie mam dzisiaj ponad 15 tysięcy obserwujących na LinkedInie. (...) Uważam, że jakby ten czas nie był trudny, bo on był bardzo trudny, to była ta przestrzeń i ten czas, żeby troszeczkę może spróbować inaczej podziałać i może poszukać czegoś dla siebie. Uważam, że ja to wykorzystałem (...). Pewnie bym nigdy już nie chciał wracać do tych sytuacji. Aczkolwiek zmierzylem się z nimi i uważam, że to jest ten czas na właśnie tego transformującego lidera, na tego lidera zmian, który potrafi wykorzystać każdą okazję do tego, żeby troszeczkę inaczej pomyśleć i zacząć działać [3R4].

Niektórzy badani podkreślali także korzyści płynące z wdrożenia rozwiązań online, w postaci oszczędności czasu i zasobów finansowych:

Rozmówca: mogę stwierdzić, że pandemia trochę nam ułatwiła przyszłość, mam wrażenie. Co mam na myśli? Na myśli mam to, że na przykład teraz spotykamy się na Zoomie, zamiast siedzieć w jakiejś sali konferencyjnej. I bardzo często jest też tak, że my dzisiaj z klientami rozmawiamy przez wspomnianego Zooma czy Teamsa. Omawiamy ofertę, która jest prezentowana na komputerze i prezentowana online, a nie na rzutnikach, tak jak podczas spotkania w cztery oczy. Na pewno utrudnia to budowanie relacji, ale oszczędza czas.

Badacz: no, siłą rzeczy pewnie, gdybyśmy chcieli takie spotkanie w takim dokładnie składzie osobowym zorganizować w jakiejś sali konferencyjnej, to pewnie byłoby to trudne (...).

Rozmówca: i drogie przede wszystkim. I drogie [3R2].

Jeszcze inni badani podkreślali, że dzięki rozwiązaniom technologicznym udało się utrzymać kontakt z klientem i wdrożyć rozwiązania, które pozwoliły ograniczyć strach pracowników lub klientów przed spotkaniem na żywo:

Bo chyba o to chodzi, że ludzie się boją. Ten strach ich ogranicza, to jest kluczowa sprawa (...). Dlatego trzeba zacząć

od tego, żeby ten strach i to jakoś starać się uspokajać klienta, właśnie szukać tych rozwiązań. My też jako agencja ochrony, też wprowadziliśmy rozwiązania technologiczne, do pomiaru temperatury, tutaj mówię o dezynfekcji itd. Więc to jest taka kwestia, która się u mnie np. w branży bardzo mocno zmieniła [4R3].

Niektórzy rozmówcy wskazywali, nie zawsze jednak wprowadzenie rozwiązań cyfrowych, w tym sprzedaży online, było możliwe.

Nie mogliśmy robić wesel online ani imprez firmowych, generalnie zarabiamy dzięki temu, że dajemy miejsce i robimy catering, więc my tutaj online [4R10].

Niektórzy przyznawali, że nie tyle nie mogli, co celowo nie chcieli wprowadzić usług online – woleli rozwiązania w postaci sprzedaży stacjonarnej. Nie zawsze jednak mieli pewność czy była to słuszna decyzja w perspektywie dalszego rozwoju firmy:

My stwierdziliśmy, że robimy to, co umiemy najlepiej, realizujemy dźwięk, światło, budujemy scenografie, budujemy te wydarzenia i tyle. Nie będziemy wchodzić w online, od tego są inni. Nie przechodzimy do innych rzeczy. Że wyczekamy to, ale czy to wyczekanie było dobrą strategią, czy nie, czas pokaże [4R9].

Jeszcze inni rozmówcy wskazywali na liczne obawy dotyczące przyszłości branży w sytuacji utrzymania kontaktów w formie online oraz identyfikowali inne koszty związane ze stosowaniem rozwiązań cyfrowych. Wprowadzenie rozwiązań hybrydowych wiązało się przykładowo z dodatkowymi kosztami, choćby związanymi z przygotowaniem różnych wariantów. W rezultacie podkreślano, że wynagrodzenie za pracę nie było adekwatne do wysiłku pracownika:

Ale zawsze te oferty w związku z tym, że zawsze jest ta niepewność to tworzyliśmy czasem w trzech wariantach, czyli napracowaliśmy się na 300 procent za mniejsze pieniądze: wariant stacjonarny [bo]: a może jednak przywrócić? Wariant hybrydowy, [bo]: a może będzie mniej, ale może będą ludzie? Co lepiej by było, żeby jacyś byli. Albo 100 procent online. To ta kwestia była też podziału, czy to ma być płatne, czy niepłatne, czy to jakoś podzielić itd. Więc tych możliwości się pojawiało coraz więcej. Natomiast zarobek względem pracy myślę, że nieadekwatny zupełnie [4R7].

Podkreślano też, że często klienci czy pracownicy nie byli zainteresowani kontaktem online i trzeba było ich dodatkowo motywować:

W pewnym momencie trzeba było przemyśleć coraz nowsze rodzaje tych usług, różne warianty, ponieważ takie spotkania na Zoomie, czy tam na jakimś klik meetingu i tym podobne, zaczęło być nudne, więc ktoś chciał, żeby coś się działo na tych wydarzeniach online, żeby użytkownik chciał przyjść, nawet jeśli to byli sami pracownicy danej

firmy. To trzeba było ich motywować, żeby były jakieś konkursy, i jakieś spotkania, jakieś quizy, żeby ludzie nie patrzyli w ten ekran i słuchali [4R7].

Wszystko to sprawiało, że, jak twierdzili niektórzy rozmówcy, forma kontaktu *online* utrudniała budowanie relacji:

Jest taka rzecz, która mi osobiście przeszkadza i która powoduje... może nie awersję całkowitą, aczkolwiek taką trochę niechęć do integracji online. Ponieważ jest to ograniczone, a jednocześnie ludzie mają taką tendencję... oczywiście nie wszyscy, niektórzy, taką tendencję do, na przykład, mutowania czy wyłączania kamer. Czyli coś, co powinno się dziać w naturalnym środowisku, z takim kontaktem fizycznym, zaczyna być mieszane z osobą, która nie chce być widziana albo nie chce być słyszalna, albo nie chce uczestniczyć, a musi być na przykład. Więc faktycznie, jakby są plusey i minusy [R4].

Innym negatywnym skutkiem wdrożenia usług sprzedażowych w formie *online* było obniżenie cen usług:

Rozmówca: Poza tym klienci, jeśli widzą, że można to zrobić taniej w innej formie, to też oczekują, żeby ta cena się utrzymała.

Badacz: jasne. czyli trochę na waszą niekorzyść to działa, wychowujecie sobie trochę klienta w kierunku jednak prostszych i tańszych rozwiązań?

Rozmówca: tak, bo oni potem też się przyzwyczajają do tego, że kiedy ta pandemia minie, już będzie droższe, to oni będą wciąż oczekiwać podobnych cen. Bo twierdzą, że można zrealizować to w inny sposób, to, żebyśmy utrzymali tę cenę, jaką zaproponowaliśmy rok temu, czy parę miesięcy temu [4R7].

Niektórzy rozmówcy – jako problem związany z wszechobecną cyfryzacją – mówili też o sytuacji, w której z uwagi na naukę zdalną brakowało pracowników, którymi w dużym stopniu byli studenci:

W pandemii turystyka i gastronomia przez to, że były zamknięte przez chwilę, dostały bardzo mocno w kość. Pracownicy zaczęli zmieniać branże na bardziej bezpieczne. Bo za coś trzeba było żyć. Przestraszyli się. Głównie, że to pracownicy sezonowi, w gastronomii są to studenci. Powracali też do domów, bo nauka była zdalna. W tym momencie zaczęło brakować pracowników [1R1].

Wskazywano także, że problemem jest to, że rozpoczęcie świadczenia usług w formie *online* dla niektórych branż, jak np. eventowa, może oznaczać duże zmiany, bardzo możliwe, że w przyszłości niekorzystne, w tym wiążące się z rezygnacją ze spotkań na żywo:

Zdaliśmy sobie sprawę, że nie do końca ta jakby branża spotkań, branża audio-wideo, nie do końca jest potrzebna, jeżeli nie dzieje się to, jeżeli ludzie się nie spotykają. Jeżeli przyjdziemy na online, to tak naprawdę ten cały przemysł eventowy przystopuje, albo wręcz się mocno przetasuje [4R9].

Wreszcie, badani mówili o tym, że pandemia uświadomiła im, jak ważny jest dla nich kontakt na żywo – zarówno z pracownikami, jak i klientami czy dostawcami itp. Opowiadali, że kontakt jedynie zdalny nie tylko był trudniejszy w kontekście budowania relacji, ale wręcz negatywnie wpływał na więzi między przedsiębiorcami a otoczeniem oraz na zdrowie psychiczne pracowników:

Rzeczywiście, czasem wymuszony ten dystans spowodował, że może (...) jakby doceniliśmy, zauważyliśmy te potrzeby, że ten kontakt bezpośredni, to bycie ze sobą i ta praca w jednym biurze jest dla nas bardzo istotna, dla naszego zdrowia psychicznego, dla tych takich relacji społecznych. To bycie ze sobą w pracy, z naszym zespołem ma bardzo duże znaczenie [3R5].

Na końcu zapytano badanych o przyszłość relacji w biznesie w kontekście silnej cyfryzacji, którą obecnie obserwujemy. Wielu stwierdziło, że cyfryzacja nie jest „lekiem na całe zło” wynikające z pandemii COVID-19, zaś relacje na żywo, w tym usługi oferowane *offline*, ich zdaniem, w przyszłości będą jeszcze cenniejsze:

Stwierdziłbym, że kurczę, no robimy rzeczy bardziej albo mniej potrzebne, ale one cieszą ludzi, one w efekcie są potrzebne, te eventy, to jest jednak inne doznanie niż online. Mówi się, że online z nami zostanie, mówi się, że ci, którzy przeszli na online we właściwym momencie zrobili (...), ale uważam, że eventy, czyli dotykanie klienta, poziom odczuć, poziom spotykania się razem, to w ogóle inne doznania, ja wierzę, że to wróci, i wierzę, że ludzie będą mogli się spotykać (...). Mam takie przeczucie, że kiedy klient poszuka online i będzie chciał taki wariant, to powrót, że realne eventy, że te rzeczywiste spotkania staną się jakby czymś premium [4R9].

Dyskusja

Jak wynika z badań, intensyfikacja procesów cyfryzacji w sektorze turystyki wiązała się z licznymi pozytywnymi konsekwencjami dla funkcjonowania przedsiębiorstw czterech badanych branż, ale jednocześnie niosła ze sobą pewne problemy, w tym koszty. Niniejsze badania wypełniają literaturową lukę, gdyż w dotychczasowych pracach brakuje wyników podobnych analiz jakościowych, w których dokonano by egzemplifikacji pozytywnych i negatywnych konsekwencji wykorzystania narzędzi cyfryzacji w efekcie światowej pandemii COVID-19. Jak wcześniej podkreślano, jedyne prace, które pojawiły się w tym kontekście, mają albo charakter bardziej ogólny (sektorowy) w postaci różnego rodzaju raportów, albo mało pogłębiony, oparty jedynie na badaniach ilościowych (por. przykł.: Almeida i in., 2020; Baum, Hai, 2020; Celik, Atac, 2021; Dolot, 2020; Harms i in., 2021; Zeqiri i in., 2022).

Syntetycznie obie grupy konsekwencji – pozytywnych i negatywnych – stosowanej cyfryzacji w dobie pandemii zaprezentowano w tabeli 1.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że, po pierwsze, przyspieszenie procesów cyfryzacji sprzyjało

Tabela 1. Pozytywne i negatywne konsekwencje wprowadzenia lub zintensyfikowania stosowania rozwiązań cyfrowych w przedsiębiorstwach turystycznych w dobie pandemii COVID-19

Lp.	Konsekwencje dla przedsiębiorstwa	Przykładowe cytaty
POZYTYWNE		
1	Przetrwanie na rynku w dobie pandemii	My w szeroko pojętym evencie musieliśmy jakby dostosować się do czasów, dostosować się do pandemii i nauczyć się przekonywać klientów, że online również można coś zrobić, żeby nie stracić ciągłości przychodów i utrzymać firmę jako firmę działającą i aktywną, bez jakichś strasznych zadłużeń. Także jako produkt, to musieliśmy... Jakby zmuszeni zostaliśmy do bardzo szybkiej rewolucji cyfrowej, która nauczyła nas produkować eventy online [3R2]
2	Rozwój przedsiębiorstwa w wielu obszarach, np. <ul style="list-style-type: none"> poszerzenie rynku (zdobycie nowych klientów dzięki kontaktom <i>online</i>, lepszej promocji czy dystrybucji z wykorzystaniem cyfryzacji), w efekcie zdobycie przewagi konkurencyjnej utrzymanie kontaktu z klientami – ograniczenie ich strachu przed spotkaniami na żywo dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań techniki i technologii zdobycie nowych kompetencji pracowników w zakresie pracy <i>online</i>, a także większa świadomość na temat korzyści każdego ze sposobu świadczenia usług – <i>online</i> i <i>offline</i> zdobycie nowych umiejętności zarządczych, tj. zarządzania zespołem rozproszonym umożliwienie pełnienia funkcji tzw. „transformującego lidera”, działającego inaczej niż do tej pory 	<p>To jest to, że gdyby może nie COVID i wejście do Internetu, nie byłbym w stanie spotkać wielu innych osób. Ponieważ żyjąc w tej swojej bańce każdego dnia i robiąc to, co się robi, ma się pewne ograniczone pole. A kiedy ma się trochę więcej czasu i kiedy się trochę więcej przebywa w tej wirtualnej przestrzeni, można też ją wykorzystać do poznania nowych osób [3R4]</p> <p>A przy okazji [pandemia] pokazała nam, co w tym online jest fajne, a co w tym online jest totalnie zbędne, co totalnie się nie da zrealizować. To jakby taki pierwszy wpływ tej naszej „wspaniałej” pandemii. I rozszerzenie oferty o tą usługę onlineową [3R2]</p> <p>Tak, cyfryzacja pełną gębą, jak to się ładnie mówi. Ułatwiło nam, nauczyło i otworzyło nowy horyzont [3R2]</p>
3	Wzrost obrotów firmy oraz wzrost zatrudnienia dzięki rozwojowi przedsiębiorczości i innowacyjności	Przedsiębiorczość i innowacyjność, no to tutaj nawet wystartowaliśmy teraz w projekcie „Bon na cyfryzację”, ponieważ chcieliśmy wstawić jak najwięcej automatów sprzedażowych samoobsługowych, tak żeby nie było tej styczności klient-obsługa. Także czekamy na rozstrzygnięcie tego konkursu. Również uruchomienie sprzedaży online w większej skali [3R5]
4	Oszczędność zasobów finansowych i czasowych	Tak naprawdę tutaj firma wprowadzała dużo nowych udoskonaleń i właśnie stricte pod COVID. I zmieniła się na lepsze, bo w jakim stopniu spotkania odbywają się może nie tak mile jak wcześniej wspominałeś na żywo, tylko w online, natomiast tych spotkań można robić dużo więcej, jeśli ktoś odwoła spotkanie, to zaoszczędzamy czas [4R7]
NEGATYWNE		
1	Wysoka niepewność powodująca koszty związane np. z realizacją usług w obu wariantach – tj. hybrydowo	I to była obawa i powiem szczerze z perspektywy czasu jak na to patrzę, to te ostatnie momenty, ostatnie półrocze było takie, gdzie my już kurczę mówimy, jest dużo niepewności. Klient nie do końca wie, co tutaj zrobić, człowiek często wkłada – koledzy z eventów pewnie przyznają mi rację – niewspółmierną ilość pracy, do kreacji, do tego, że OK, mamy to, po czym nie ma decyzji jasnej, że tak, robimy to, tylko jest okres, są jakieś wahania, jakieś spekulacje, że może są oczywiście rzeczy, że przenosimy to na wiosnę, są wydarzenia, które są w ogóle zmieniają formę na online. Niektórzy próbują łączyć online z prawdziwym eventem, co wychodzi lepiej lub gorzej [4R9]
2	Konieczność dodatkowego motywowania i zachęcania klientów i pracowników do kontaktu <i>online</i> , utrudnione budowanie relacji	
3	Wysiłek pracowników – w ich opinii – niewspółmierny do zarobku	
4	Braki kadrowe – studenci, studium zdalnie wracający do domów	
5	Wprowadzenie rozwiązań <i>online</i> zamiast na żywo postrzegane jako generalnie niekorzystne dla niektórych branż (np. <i>eventowej</i>) w przyszłości	<p>Rozmówca: i potem jedną rzecz, którą mogę powiedzieć, co się przekształciło. Wielu moich znajomych z branży eventowej połączyłem z moimi kolegami z branży telewizyjnej i dziś robimy niektóre eventy online, w streamingu, w studio telewizyjnym, bardzo dużo jakichś konferencji, czy jakichś szkoleń później odbywało się nawet na samym początku, zostało przeniesionych online, i one się już więcej nie odbyły na żywo. Więc po prostu to przekładanie skończyło się tym, że odbyło się to online, i koniec, i tak naprawdę wszystkie branże dookoła z tym związane</p> <p>Badacz: to był gwóźdź do trumny</p> <p>Rozmówca: tak, tak, spotkań bezpośrednich potem już więcej nie było [4R3]</p>
6	Obniżenie cen usług	Bo na pewno ceny się zmniejszyły, takie wydarzenia online [4R7]
7	Długotrwały kontakt zdalny negatywnie wpływający na zdrowie psychiczne pracowników	Ja zauważyłam u klientów potrzebę relacji z drugim człowiekiem. Większą niż wcześniej. Wcześniej była to większa anonimowość. Teraz oni, jak jestem 24 godziny w pensjonacie, mają potrzebę porozmawiać, powiedzieć, co robili. Jest większa potrzeba przez to, że siedzieli w lockdownie i próbują emocje wyrzucić na zewnątrz. Widać, że potrzebują nawiązać znajomości, przyjaźnie [1R1]



wykorzystaniu rozwiązań cyfrowych w badanych branżach przedsiębiorstw turystycznych. Intensywnie zaczęto wykorzystywać m.in. pracę zdalną, kontakt zdalny z klientem, dostawcami i innymi partnerami, hybrydowe świadczenie usług, rozwiązania techniczne i technologiczne zwiększające poziom bezpieczeństwa społeczeństwa, np. nowoczesne rozwiązania techniki i technologii w postaci kamer termowizyjnych, sprzętu do pomiaru temperatury czy najnowszych testów na COVID-19. Wpisuje się to w wyniki innych badań w tym zakresie (Almeida i in., 2020; Sheresheva i in., 2021; Thees i in., 2021).

Po drugie, co ciekawe, miało to liczne pozytywne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw – w tym nierzadko, zgodnie z deklaracjami samych badanych, umożliwiło przetrwanie przedsiębiorstw na rynku w dobie pandemii, ale także przyspieszyło rozwój przedsiębiorstw w różnych aspektach, np. podniesienia kompetencji pracowników czy personelu zarządzającego, wzrostu sprzedaży, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, oszczędności zasobów itp. Wynikało to z faktu, że niektórzy zarządzający przedsiębiorstwami turystycznymi odpowiednio wcześniej dostrzegli możliwość wykorzystania narzędzi cyfryzacji (szybciej aniżeli konkurencja) lub wykorzystali je w innowacyjny sposób. Kwestie dotyczące oszczędności zostały dostrzeżone również w innych badaniach (António, Rita, 2021), choć należy zauważyć, że w dotychczasowych pracach często skupiano się raczej na wyzwaniach związanych z pandemią niż jej pozytywnych stronach (Thees i in., 2021). Z niniejszych badań wynika również, że ze stosowaniem narzędzi cyfryzacji w dobie pandemii wiązały się także pewne negatywne konsekwencje. Badani wskazywali tu przykładowo wysokie koszty związane z usługami oferowanymi w formule hybrydowej (np. koszty sporządzania wielu wariantów kosztorysów), utrudnioną możliwość budowania relacji, gdy mają one charakter jedynie lub głównie *online*, braki kadrowe w niektórych branżach itp. Znaczenie tych kwestii było podkreślane także w innych badaniach (Almeida i in., 2020; Sheresheva i in., 2021; Thees i in., 2021). Co ciekawe, w przypadku badań analizowanych w niniejszym opracowaniu nie przywoływano kwestii związanych z ochroną danych osobowych, jakie pojawiały się np. w Niemczech (Thees i in., 2021), co może wynikać albo z większego doświadczenia w tym zakresie, albo co niestety bardziej prawdopodobne, z niedostrzegania tego elementu jako istotnego w prowadzonej działalności.

Po trzecie, wyniki niniejszych badań pokazały także, że do ważnych konsekwencji stosowania rozwiązań cyfrowych należy zaliczyć narastającą silną potrzebę społeczeństwa do kontaktu na żywo, tj. budowania i rozwijania relacji w świecie rzeczywistym, nie wirtualnym. Jest to czynnik, który nie był dotychczas dostrzegany w pracach dotyczących poruszanej problematyki. Wirtualna rzeczywistość, jak podkreślają inni autorzy (Barrado-Timón, Hidalgo-Giralt, 2019; Sheresheva i in., 2021), nie jest w stanie tej potrzeby wypełnić. Zaprezentowane badania to potwierdzają. Wielu rozmówców podkreślało bowiem, że cyfryzacja jest generalnie zjawiskiem korzystnym i jej efekty pozwoliły przedsiębiorstwom przetrwać na rynku czy wręcz rozwinąć działalność, jednak koszty, zwłaszcza społeczne, przymusowej izolacji (dostrzeżane przez liderów organizacji, pracowników, klientów czy

kontraheńców itp.) najprawdopodobniej będą szacowane jeszcze przez wiele kolejnych lat. Co ciekawe, w trakcie wywiadów nie poruszano również kwestii pozytywnego wpływu cyfryzacji na bardziej zrównoważony rozwój turystyki, choć takie zależności były sygnalizowane w innych badaniach (Filipiak i in., 2020).

Po czwarte, w efekcie przeprowadzonej analizy można również stwierdzić, że spośród analizowanych grup przedsiębiorców reprezentujących: obiekty noclegowe, atrakcje turystyczne, biura podróży, podmioty z branży MICE, w kontekście radzenia sobie ze skutkami pandemii, technologie cyfrowe miały największe znaczenie dla tej ostatniej grupy, kierującej swoją ofertę do segmentu turystów biznesowych. Jest to zgodne z wynikami dotychczasowych analiz dotyczących rynku turystycznego (WTTC, 2021a). Zwraca się w nich uwagę na to, że turystyka biznesowa to segment, który relatywnie najpóźniej, jeśli w ogóle, wróci do poziomu sprzed pandemii. Jednocześnie podkreśla się, że turystyka biznesowa odradza się wolniej od turystyki wypoczynkowej (WTTC, 2021a). Można zatem przypuszczać, że te podmioty sektora MICE, które nie zaczęły korzystać w większym zakresie z technologii cyfrowych, będą zmuszone zmienić obszar działalności bądź całkowicie z niej zrezygnować.

Podsumowanie

W kontekście przeprowadzonych badań można sformułować wnioski, dotyczące przyszłości sektora turystycznego w dobie i po pandemii COVID-19 oraz wykorzystania rzeczywistości *smart*. W tym obszarze można sformułować kilka scenariuszy. Pierwszy zakłada, że w przypadku masowej turystyki usługi przedsiębiorstw będą bazować w dużej mierze na nowoczesnych technologiach (VR, AR, sztuczna inteligencja). Dotyczyć to może np. zastosowania robotów w hotelach. Wraz z rozwojem takich technologii można przypuszczać, że mniejsza będzie ich cena i większa dostępność i wykorzystanie, szczególnie jeśli chodzi o turystykę wypoczynkową. Kluczowe będzie w tym przypadku wykorzystanie nowoczesnych technologii przez podmioty zarządzające destynacjami turystycznymi, w celu deglomeracji ruchu turystycznego i ograniczenia antropopresji na wybranych obszarach, co wpisuje się w koncepcję *Smart Tourism Destinations*. Twierdzi się bowiem, że technologie cyfrowe mogą uczynić turystykę bardziej zrównoważoną (Zeqiri i in., 2022), choć z drugiej strony samo użycie technologii nie jest neutralne dla środowiska (Gretzel i in., 2015). Z kolei w ramach drugiego scenariusza – biorąc pod uwagę fakt, że szczególnie w przypadku turystyki poznawczej czy kulturowej kontakt z drugim człowiekiem, lokalną kulturą jest niezwykle istotny i stanowi jeden z wiodących motywów podróżowania, a turystyka wykorzystująca technologie wirtualne nie oddaje w pełni rzeczywistości (Barrado-Timón, Hidalgo-Giralt, 2019) – można założyć, że będziemy mieli do czynienia z usługami zaspokajającymi właśnie potrzebę bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem. Będą to usługi bardziej zindywidualizowane i z pewnością droższe ze względu na wzrastającą konkurencję o pracownika ze strony innych branż, a zatem

bardziej elitarne. Postępująca cyfryzacja może też sprawić, że przynajmniej w trakcie podróży turyści będą chcieli odpocząć od nadmiernej styczności z urządzeniami elektronicznymi. Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi scenariuszami jest jeszcze trzeci, zakładający, że nowoczesne technologie będą sprzyjać organizacji podróży na własną rękę, wpisujących się w nurt *sharing economy*. Choć sektor gospodarki turystycznej, jak wspomniano, stanowi jeden z bardziej dojrzałych cyfrowo, należy mieć na uwadze fakt, że w przypadku niektórych podmiotów, ze względu na ich wielkość, możliwości zastosowania cyfrowych rozwiązań, które będą kosztowne, mogą być ograniczone.

Przeprowadzone badania empiryczne mają pewne ograniczenia. Po pierwsze, nie mają charakteru reprezentatywnego i rozstrzygającego. Do badań wybrano bowiem tylko niektóre – choć najważniejsze – branże sektora turystyki. Po drugie, lista zidentyfikowanych konsekwencji cyfryzacji w dobie pandemii z pewnością nie jest wyczerpująca i powinna być dalej weryfikowana i rozszerzana, także z wykorzystaniem badań ilościowych. Po trzecie, badania były prowadzone w trakcie ciągle trwającej pandemii i istnieje możliwość, że o niektórych konsekwencjach, zwłaszcza negatywnych, badani nie chcieli mówić z uwagi na ciągle silne emocje, jakie towarzyszyły im podczas wywiadów. Niemniej jednak z pewnością badania pozwoliły pokazać, że tematyka jest ważna, bardzo ciekawa i nadal powinna być zgłębiana.

dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9889-9821
e-mail: katarzyna.czernek@uekat.pl

dr Paweł Piotrowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-6579-066X
e-mail: pawel.piotrowski@uekat.pl

Bibliografia

- [1] Akhtar N., Khan N., Mahroof Khan M., Ashraf S., Hashmi M.S., Khan M.M., Hishan S.S. (2021), *Post-covid 19 Tourism: Will Digital Tourism Replace Mass Tourism?* „Sustainability”, Vol. 13, No. 5352, pp. 1–18.
- [2] Almeida F., Santos J.D., Monteiro J.A. (2020), *The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World*. „IEEE Engineering Management Review”, Vol. 48, No. 3, pp. 97–103.
- [3] António N., Rita P. (2021), *COVID 19: The Catalyst for Digital Transformation in the Hospitality Industry?* „Tourism & Management Studies”, Vol. 17, No. 2, pp. 41–46.
- [4] Aydın S., Nakiyingi B.A., Esmen C., Güneysu S., Ejjada M. (2021), *Environmental Impact of Coronavirus (COVID-19) from Turkish Perspective*. „Environment, Development and Sustainability”, Vol. 23, pp. 7573–7580.
- [5] Barrado-Timón D.A., Hidalgo-Giralt C. (2019), *The Historic City, its Transmission and Perception via Augmented Reality and Virtual Reality and the Use of the Past as a Resource for the Present: A New Era for Urban Cultural Heritage and Tourism?* „Sustainability”, Vol. 11, No. 10, pp. 1–26.
- [6] Bashir M., MA B., Shahzad L.A. (2020), *A Brief Review of Socio-economic and Environmental Impact of Covid-19, „Air Quality, Atmosphere & Health”*, Vol. 13, pp. 1403–1409.
- [7] Baum T., Hai N.T.T. (2020), *Hospitality, Tourism, Human Rights and the Impact of COVID-19*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 32, pp. 2397–2407.
- [8] Buhalis D. (2003), *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Pearson, London.
- [9] Buhalis D., Leung R. (2018), *Smart Hospitality – Interconnectivity and Interoperability towards an Ecosystem*. „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 71, pp. 41–50.
- [10] Car T., Stifanich L.P., Šimunić M. (2019), *Internet of Things (IoT) in Tourism and Hospitality: Opportunities and Challenges*. „ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe”, Vol. 5, pp. 163–175.
- [11] Celik S., Atac B. (2021), *The Effects of the Covid-19 Pandemic on Travel Agencies: Evidence from Turkey*. „Journal of Tourism Quarterly”, Vol. 3, No. 3, pp. 166–176.
- [12] Chevtavaeva E., Denizci Guillet B. (2022), *Co-workation*, [in:] D. Buhalis (ed.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [13] Czernek-Marszałek K., McCabe S. (2022), *Why Qualitative Papers get Rejected by Annals of Tourism Research?* „Annals of Tourism Research”, Vol. 92, art. 103338.
- [14] Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*. „E-mentor”, Nr 83(1), s. 35–43.
- [15] Dong H., Ma S., Jia N., Tian J. (2021), *Understanding Public Transport Satisfaction in post COVID-19 Pandemic*. „Transport Policy”, Vol. 101, pp. 81–88.
- [16] Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32.
- [17] ETC (2022), *Monitoring Sentiment for Domestic and Intra-European Travel, Wave 10* https://etc-corporate.org/uploads/2022/02/2022_ETC_MSJET_Results_Wave_10.pdf, access date: 15.02.2022.
- [18] Filipiak B.Z., Dylewski M., Kalinowski M. (2020), *Economic Development Trends in the EU Tourism Industry. Towards the Digitalization Process and Sustainability*. „Quality & Quantity”, October.
- [19] Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F. (2021), *Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress*. „Journal of Occupational and Environmental Medicine”, Vol. 63, No. 7, pp. 426–432.
- [20] Gretzel U., Fuchs M., Baggio R., Hoepken W., Law R., Neidhardt J., Pesonen J., Zanker M., Xiang Z. (2020), *E-Tourism beyond COVID-19: A Call for Transformative Research*. „Information Technology and Tourism”, Vol. 22, No. 2, pp. 187–203.

- [21] Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. (2015), *Smart Tourism: Foundations and Developments*. „Electronic Markets”, Vol. 25, No. 3, pp. 179–188.
- [22] Happ E., Ivancsó-Horváth Z. (2018), *Digital Tourism is the Challenge of Future – A New Approach to Tourism*, „Knowledge Horizons – Economics”, Vol. 10, No. 2, pp. 9–16.
- [23] Harms R., Alfert C., Cheng C. F., Kraus S. (2021), *Effectuation and Causation Configurations for Business Model Innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 95, pp. 1–8.
- [24] Itaka (2021), <https://www.itaka.pl/workation/>, data dostępu: 10.02.2022 r.
- [25] Iwaniuk E. (2020), *Koncepcja inteligentnej turystyki*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 391, s. 110–120.
- [26] Kim S., Eun Chang J.J., Park H.H., Song S.U., Cha C.B., Kim J.W., Kang N. (2020), *Autonomous Taxi Service Design and User Experience*, „International Journal of Human – Computer Interaction”, Vol. 36, No. 5, pp. 429–448.
- [27] Korže S.Z. (2019), *From Industry 4.0. to Tourism 4.0*, „Innovative Issues and Approaches in Social Sciences”, Vol. 12, No. 3, pp. 29–52.
- [28] Lau A. (2020), *New Technologies Used in COVID-19 for Business Survival: Insights from the Hotel Sector in China*, „Information Technology and Tourism”, Vol. 22, No. 4, pp. 497–504.
- [29] Li J., Xu L., Tang L., Wang S., Li L. (2018), *Big Data in Tourism Research: A Literature Review*, „Tourism Management”, Vol. 68, pp. 301–323.
- [30] Liu H., Ning H., Mu Q., Zheng Y., Zeng J., Yang L.T., Huang R., Ma J. (2019), *A Review of the Smart World*, „Future Generation Computer Systems”, Vol. 96, pp. 678–691.
- [31] Majewska J., Czernek-Marszałek K. (2021), *Perception of own Activity and Tourism Development in the Context of COVID-19 Talks with Polish Entrepreneurs*, [in:] Ph. Callot (ed.) *Tourism Post Covid – 19: Coping, Negotiating, Leading Change / Layout and Coordination*, TRC – Tourist Research Center; supported by UBS: Université Bretagne Sud, Vienna: Tourist Research Center, pp. 77–92.
- [32] Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [33] Niemczyk A., Zamora P. (2021), *Interwencjonizm państwowy na rynku usług turystycznych w warunkach pandemii COVID-19*, „Acta Universitatis Wratislaviensis Oeconomia – Wrocław Economic Review”, Nr 27/3, s. 21–34.
- [34] Ning H., Liu H., Ma J., Yang L.T., Huang R. (2016), *Cybermatics: Cyber-physical-social-thinking Hyperspace based Science and Technology*, „Future Generation Computer Systems”, Vol. 56, pp. 504–522.
- [35] Sheresheva M., Efremova M., Valitova L., Polukhina A., Laptsev G. (2021), *Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges*, „Sustainability”, Vol. 13, No. 3756.
- [36] Thees H., Störmann E., Thiele F., Olbrich N. (2021), *Shaping Digitalization among German Tourism Service Providers: Processes and Implications*, „Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing”, Vol. 7, No. 2, pp. 3–15.
- [37] UN (2021), *Air Travel Down 60 per Cent, as Airline Industry Losses Top \$370 Billion: ICAO*, <https://news.un.org/en/story/2021/01/1082302>, access date: 11.03.2022.
- [38] Yung R., Khoo-Lattimore C. (2019), *New Realities: A Systematic Literature Review on Virtual Reality and Augmented Reality in Tourism Research*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 22, No. 17, pp. 2056–2081.
- [39] Work Remotely Croatia, 2021, <http://www.workremotelycroatia.com/>, access date: 13.03.2022.
- [40] WTTC (2019), *Travel & Tourism Economic Impact 2019*, report, <https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/raziskave/world2019.pdf>, access date: 01.02.2022.
- [41] WTTC (2021a), *Adapting To Endemic Covid-19: The Outlook for Business Travel (November)*, 27. (https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC_Adapting_to_Endemic_Covid_-_Business_Travel_Outlook_011121.pdf?ver=2021-11-02-082813-280) access date: 14.02.2022.
- [42] WTTC (2021b), *Travel & Tourism Economic Impact 2021*, <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>, access date: 15.02.2022.
- [43] Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 5, No. 9, pp. 174–190.
- [44] Zeqiri A., Dahmani M., Youssef A.B. (2022), *Digitalization of the Tourism Industry: What Are the Impacts of the New Wave of Technologies*, „Balkan Economic Review”, Vol. 2, pp. 63–82.

Digitization in Tourism Enterprises in the Conditions of COVID-19. Positive and Negative Consequences

Summary

The COVID-19 pandemic has forced entrepreneurs to make more intensive use of various types of digitization tools. One of the sectors most affected by COVID-19 has been the tourism sector. The aim of the paper is to indicate whether and how the acceleration of digitization processes, caused by the COVID-19 pandemic, was conducive to the use of digitization tools in enterprises in the tourism sector and how it influenced their functioning. The text presents the results of qualitative research carried out at the turn of December 2021 and January 2022, in the form of four Focus Group Interviews conducted with 22 representatives of various branches of the tourism sector. The research has identified a number of positive and negative consequences of using digital solutions in tourism enterprises in the time of the COVID-19 pandemic. The positive effects include, for example, market expansion, maintaining contact with customers, acquiring new competences by employees, or saving resources. The negative consequences in turn include, among other things, high uncertainty generating costs, staff shortages, lowering the price of services and the negative impact of remote work on mental health of employees.

Keywords

digitization, tourism sector, smart, world tourism, enterprise, COVID-19 pandemic