

MARCIN OLSZEWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska
Poznań University of Economics and Business, Poland

Odporność start-upów na kryzys wywołany przez pandemię COVID-19. Przykład branży turystycznej

Start-ups' resilience to the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The case of tourism industry

Streszczenie: Branża turystyczna należy do sektorów najbardziej dotkniętych skutkami pandemii COVID-19. W wyniku pandemii część podmiotów została zmuszona do zakończenia swojej działalności, jednak dla niektórych z nich sytuacja ta okazała się szansą na wzrost i rozwój. Niniejszy artykuł ma dwa główne cele. Pierwszy z nich to synteza wniosków płynących z badań dotyczących funkcjonowania start-upów oraz ich odporności na kryzysy. Drugim jest wskazanie kierunków badań nad skutkami kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 dla start-upów działających w branży turystycznej. W artykule zaprezentowano autorską typologię start-upów w turystyce oraz przedstawiono wyniki dotychczasowych prac poświęconych tym podmiotom. Wnioski z przeprowadzonej analizy omówiono w dwóch wątkach: start-upy jako odpowiedź na pandemię oraz warunki odporności start-upów na zjawiska kryzysowe. Badane przypadki wskazują, że okres pandemii dla turystycznych start-upów ma charakter „twórczej destrukcji”, w której dostęp do kluczowych zasobów (finansowych, relacyjnych i organizacyjnych) może umożliwić nie tylko przetrwanie, lecz także poprawę ich sytuacji. Przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie kluczowych pytań badawczych, na które odpowiedzieć powinny dalsze badania poświęcone turystycznym start-upom.

Abstract: Tourism industry has been one of the most affected by the COVID-19 pandemic. Some actors have been forced out of business, but for some the pandemic has proven to be an opportunity for growth and development. The article has two main aims. The first is to synthesize the conclusions of research regarding the operation of start-ups and their resilience to crises. The second is to identify research directions on the effects of the crisis caused by the COVID-19 pandemic on start-ups operating in tourism industry. The article presents the results of previous work on tourism start-ups and the findings of a secondary data review, which are organised into two themes: start-ups as a response to a pandemic and the effects of a pandemic on existing start-ups, coping strategies, and conditions for start-up resilience to crisis phenomena. The studied cases indicate that the pandemic period for tourism start-ups has the character of “creative destruction”, in which access to critical resources (financial, relational, and organisational) will not only enable their survival but will bring about an improvement in their situation. The analysis allowed for the development of key research questions by further studies on tourism start-ups.

Słowa kluczowe: COVID-19; odporność na kryzys; start-up; turystyka

Keywords: COVID-19; resilience to crisis; start-up; tourism

Otrzymano: 29 grudzień 2021**Recived:** 29 December 2021**Zaakceptowano:** 10 luty 2022**Accepted:** 10 February 2022**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Olszewski, M. (2022). Odporność start-upów na kryzys wywołany przez pandemię COVID-19. Przykład branży turystycznej. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 36(2), 190–202. doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.362.12>

WSTĘP

Turystyka należy do działalności gospodarczych, które zostały szczególnie dotknięte skutkami pandemii wywołanej wirusem COVID-19 (Baum, Hai, 2020; Sigala, 2020). Według danych UNCTAD (2021) załamanie się międzynarodowej turystyki w wyniku pandemii spowoduje straty w wysokości ponad 4 bilionów dolarów w światowym PKB w latach 2020 i 2021. Wyjątkowa wrażliwość turystyki na kryzysowe wydarzenia wynika z globalnej współzależności pomiędzy jej podmiotami (przedsiębiorstwami i krajami) oraz ogromnej roli, jaką odgrywa bezpieczeństwo podróży (Ritchie, 2004; Jiang, Ritchie, Verreynne, 2019).

Skala zmian i skutki wynikające z pandemii pozwalają zaklasyfikować to wydarzenie jako metaforycznego czarnego łabędzia. Jest to określenie przypisywane zdarzeniom o wielkim znaczeniu i poważnych konsekwencjach, które dramatycznie zmieniają środowisko polityczne i gospodarcze (Winston, 2020). Czarne łabędzie to także zdarzenia, które mogą stanowić szansę dla podmiotów właściwie odczytujących sygnały rynkowe i dostosowujących się do nowych warunków prowadzenia biznesu. Jest to wreszcie i takie zdarzenie, które wywołało potrzebę gruntownej zmiany sposobów uprawiania nauk ekonomicznych – w aspekcie zarówno ontologicznym, jak i epistemologicznym oraz metodologicznym (Banaszyk i in., 2021).

Zamknięcie gospodarki i znacznej części aktywności społecznej było egzogenicznym wstrząsem dla wielu podmiotów, w tym dla innowacyjnych start-upów (Kuckertz i in., 2020). Start-upy należą do przedsiębiorstw, które mają potencjalnie największe szanse na wykorzystanie szybko zachodzących zmian. Wynika to z ich cech, czyli dużej innowacyjności, ciągłej gotowości na zmiany produktu, modelu biznesowego oraz nowoczesnych technologii, będących rdzeniem ich działalności. Jak przekonuje Dalton (2020), 50 jednoróżców, tj. startup-ów wycenianych na więcej niż miliard dolarów, zostało założonych w czasie recesji po kryzysie finansowym z roku 2008. Jednocześnie są to przedsięwzięcia szczególnie narażone na wstrząsy wywołane zmianami warunków rynkowych. Dysponują one relatywnie niewielkimi zasobami i w efekcie są bardziej podatne na załamania gospodarcze niż inne podmioty. Start-upy w porównaniu z małymi i średnimi przedsiębiorstwami angażują się w działalność obarczoną wysokim ryzykiem i napotykać na ograniczenia w dostępie do tradycyjnych źródeł finansowania (OECD, 2020). Jednocześnie są to podmioty, które w niewielkim stopniu korzystają ze wsparcia oferowanego w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii.

Dotychczasowe badania, prowadzone m.in. w Niemczech (Kuckertz i in., 2020), wskazują, że start-upy stoją w obliczu natychmiastowych i namacalnych konsekwencji wybuchu epidemii COVID-19, zwłaszcza w postaci zmniejszonej sprzedaży przy utrzymujących się kosztach stałych. W globalnym badaniu 91% start-upów wskazało, że ich biznes

został dotknięty przez pandemię (STATION F, 2020). W raporcie Polskie Startupy 2020 (Startup Poland, 2020) zauważyć można silną polaryzację w ocenie wpływu pandemii na funkcjonowanie start-upów. Aż 29% start-upów ocenia, że wpłynęła ona negatywnie na ich działalność, a jednocześnie 24% sądzi, że miała ona pozytywne oddziaływanie (Startup Poland, 2020). Do najczęściej wskazywanych negatywnych konsekwencji należą: niemożność pozyskania nowych odbiorców produktów i usług, spadek sprzedaży, mniejsza lojalność klientów, a także utrata wartościowych pracowników. Jednocześnie najczęściej wskazywane pozytywne skutki pandemii to pozyskanie nowych odbiorców oraz zauważalny wzrost sprzedaży. Ocena wpływu pandemii uzależniona jest od rodzaju rynku, na którym funkcjonują start-upy (Startup Poland, 2020). Najlepiej radzą sobie branże greentech oraz cleantech, a co za tym idzie – start-upy tworzące produkty i rozwiązania odpowiadające na ich potrzeby. W dobrej sytuacji są też podmioty zajmujące się cyberbezpieczeństwem, e-sportem, gaminigiem i branżą medyczną. Wśród segmentów rynku radzących sobie gorzej w pandemii można wskazać na start-upy oferujące usługi z zakresu HRtech i blockchain. Trudności przeżywają obecnie również takie sektory jak: foodtech, transport oraz turystyka (Startup Poland, 2020).

Celem artykułu jest synteza wniosków płynących z badań dotyczących funkcjonowania start-upów i ich odporności na kryzysy, a także rozpoznanie kierunków badań nad odpornością start-upów na kryzys wywołany przez pandemię COVID-19. W artykule zaprezentowano autorską typologię start-upów w turystyce oraz przedstawiono wyniki dotychczasowych prac poświęconych turystycznym start-upom. Wnioski z analizy uporządkowano następująco: start-upy jako odpowiedź na pandemię oraz warunki odporności start-upów na zjawiska kryzysowe. Przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie kluczowych pytań badawczych, na które odpowiedzieć powinny dalsze badania poświęcone temu zagadnieniu.

STARTUPY W TURYSTYCE – PRZEGLĄD BADAŃ

Zdaniem Blanka i Dorfa (2013, 19) start-up to „tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”. Do kluczowych cech start-upów należą m.in.: niskie koszty rozpoczęcia działalności, zwiększone ryzyko w porównaniu ze standardowymi przedsięwzięciami oraz zwrot inwestycji (Łopusiewicz, 2013). W ostatniej dekadzie przedsiębiorstwa typu start-up stały się najważniejszą siłą napędową wzrostu gospodarczego (Kalogiannidis, Chatzitheodoridis, 2021), co jest efektem ich innowacyjności i zdolności wykraczania poza zwykły sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Po uzyskaniu dojrzałości start-upy przekształcają się w „tradycyjne” przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych start-upów, które z sukcesem weszły w tę fazę, zaliczamy takie firmy jak: Google, Facebook, Airbnb czy Uber.

Branża turystyczna ze względu na istotną rolę nowych technologii, heterogeniczny produkt, ciągłą mobilność turystów oraz potrzebę dostarczania informacji w czasie rzeczywistym oferuje bardzo atrakcyjne warunki dla innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up. Trzmielak i in. (2021) opracowali typologię turystycznych start-upów, klasyfikując je do następujących grup:

- aplikacje zwiększające bezpieczeństwo podróży,
- strony internetowe i aplikacje poświęcone transportowi, które pomagają wskazywać atrakcje i wygodne środki transportu,

- aplikacje pozwalające na znalezienie towarzyszy podróży – aplikacje te mogą znajdować osoby podróżujące w to samo miejsce i korzystające z tych samych środków transportu,
- usługi concierge – aplikacje, które pomagają hotelom świadczyć dodatkowe usługi, lub aplikacje łączące społeczności świadczące usługi concierge z podróżnymi,
- aplikacje i strony internetowe do planowania podróży – takie aplikacje oferują np. planowanie podróży zgodnie z ustalonym budżetem,
- aplikacje ułatwiające łączenie podróżników z miejscami i firmami – ich zadaniem jest pomoc podróżnikom w poznaniu lokalnego życia w danym kraju / miejscu docelowym,
- aplikacje i strony dla osób niepełnosprawnych, które ułatwiają podróżowanie.

Biorąc pod uwagę turystyczny łańcuch wartości, tj. chronologiczne zestawienie etapów organizacji podróży, opracowano autorską typologię start-upów (zob. tabela 1).

Tabela 1. Typologia start-upów turystycznych na podstawie miejsca w turystycznym łańcuchu wartości

| Faza | Rola start-upów (problem, który rozwiązują) | Przykład start-upów |
|----------------------------------|---|--|
| Przed podróżą | <ul style="list-style-type: none"> - prezentacja atrakcyjnych miejsc - źródło inspiracji - organizacja podróży – kompletowanie pakietów usług - pomoc w przygotowaniu się do wyjazdu, np. lista rzeczy do zabrania | Getaway Pack point TripCase Visited |
| Podróż do i z miejsca docelowego | <ul style="list-style-type: none"> - poszukiwanie dogodnych połączeń - porównywanie środków transportu - zakup biletów na przejazd | Blablacar Skyscanner Fly4free E-podroznik |
| Zakwaterowanie | <ul style="list-style-type: none"> - wyszukiwanie i rezerwacja miejsc noclegowych - komunikacja z gościem - automatyzacja obsługi, prezentacja i sprzedaż usług dodatkowych | Airbnb HomeToGo WakacyjniPiraci HotelTonight Bidroom |
| Wyżywienie | <ul style="list-style-type: none"> - wyszukiwanie i rezerwacja miejsc w placówkach gastronomicznych - porównywanie lokali, dzielenie się opiniami - zamawianie jedzenia na wynos | Pyszne.pl Glovo |
| Transport na miejscu | <ul style="list-style-type: none"> - wyszukiwanie połączeń w komunikacji lokalnej (zbiorowej i indywidualnej) - zakup biletów - wynajem środków transportu | Jakdojade Bolt Lime Blinkee.city |
| Zarządzanie finansami | <ul style="list-style-type: none"> - płatność - wymiana walut | Revolut Curve |
| Zwiedzanie i atrakcje | <ul style="list-style-type: none"> - audioprzewodniki - przewodniki oparte na rozszerzonej rzeczywistości - indywidualne trasy turystyczne - prezentacja informacji o zwiedzanych obiektach - rezerwacje i zakup biletów | Foursquare Freetour GetYourGuide |

Źródło: opracowanie własne

Znaczącą grupę turystycznych start-upów stanowią te, które kierują ofertę do klientów instytucjonalnych (B2B). Należą do nich dostawcy rozwiązań automatyzujących procesy związane z:

- prezentacją oferty na stronie i procesem rezerwacyjnym (np. Profitroom),
- ustalaniem cen i zarządzaniem przychodem (np. RoomPriceGenie),
- automatyzacją obsługi klienta (np. Roomio),
- badaniem klientów i budowaniem pozytywnego wizerunku (Social WiFi).

Dotychczasowe badania nad start-up-ami w turystyce są nieliczne i dotyczą takich aspektów jak zastosowanie grywalizacji, identyfikacja czynników sukcesu czy możliwości pozyskania finansowania. Na przykład Mileva i in. (2021) zbadali wykorzystanie aplikacji opartych na rywalizacji i lokalizacji w miejscowościach turystycznych na przykładzie Sofii. Filieri i in. (2021) przeanalizowali turystyczne start-upy wykorzystujące sztuczną inteligencję. Z kolei Liu i in. (2021) skoncentrowali się w swoich badaniach na funduszach *venture capital* i sposobie formowania sieci powiązań z turystycznymi start-upami.

Istotnym wątkiem w badaniach nad start-upami w turystyce jest badanie źródeł ich sukcesów. Hashemi i Azari (2021) podkreślają, że czynniki sukcesów start-upów w tym obszarze mogą być istotnie odmienne od start-upów funkcjonujących w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Zdaniem badaczy do podstawowych determinant sukcesu należą cechy założycieli i ich osobowość, cechy środowiska (tzw. ekosystemu), w którym powstaje start-up, umiejętności techniczne i menedżerskie założycieli, rozpoznanie rynku pod kątem nowego rodzaju usług i produktów, dostępność dla konsumentów i użytkowników, zasoby oraz infrastruktura techniczna (Presenza i in., 2019; Hashemi, Azari, 2021). Z badania, które prowadzili Presenza i in. (2019), wynika, że o sukcesach turystycznych start-upów decydują następujące cechy przedsiębiorców: ekstrawersja, ugodowość, pewność siebie, sumienność i otwartość na doświadczenia.

W kolejnej części zostaną zaprezentowane skutki, jakie spowodowała pandemia COVID-19 dla branży turystycznej, a także determinanty odporności przedsiębiorstw na zdarzenia kryzysowe.

ODPORNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH NA ZDARZENIA KRYZYSOWE

Pandemia wywołana wirusem COVID-19 jest jednym z wielu zdarzeń kryzysowych, które dotknęło branżę turystyczną w ostatnich dekadach. Turystyka silnie ucierpiała w wyniku zamachów 11 września 2001 r. w Nowym Jorku, zamachów terrorystycznych w Europie w latach 2004 i 2005, tsunami w Azji w 2004 r. czy SARS w roku 2003. Zdarzenia te wywołały znaczące i krótkotrwałe ograniczenia w ruchu turystycznym, a badaczom pozwoliły prześledzić zjawisko zarządzania kryzysem i powrotu do normalności (Jiang, Ritchie, 2017; Ritchie, 2004).

Jednak to właśnie pandemia COVID-19 spowodowała niespotykany dotąd spadek ruchu turystycznego oraz olbrzymie straty dla podmiotów tworzących gospodarkę turystyczną (Gretzel i in., 2020). Konsekwencje pandemii dla branży turystycznej można rozpatrywać w kategoriach pierwotnych zmian ilościowych i wtórnych zmian jakościowych. Bezpośrednią konsekwencją rozprzestrzeniania się koronawirusa było ograniczenie aktywności turystycznej, wynikające z konieczności zachowania dystansu społecznego i izolacji. W efekcie ograniczeń wprowadzonych przez rządy większości państw ruch turystyczny w 2019 r. praktycznie zamarł, a w kolejnych miesiącach fluktuował w reakcji

na następujące po sobie okresy względnej normalności oraz kolejne fale intensyfikacji pandemii i związanych z tym obostrzeń.

Zmniejszenie ruchu turystycznego miało bezpośredni wpływ na branżę turystyczną na świecie i w Polsce. W pierwszym kwartale 2021 r. pierwszy raz od niemal dekady liczba podmiotów z branży turystycznej wykreślonych z rejestru KRS przekroczyła liczbę nowych firm. W tym samym okresie zawieszono działalność niemal 500 hoteli i obiektów noclegowych, o 50% więcej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku (Mam Startup, 2021a).

Skutkiem ograniczenia ruchu turystycznego były wtórne zmiany jakościowe związane z dostosowaniem się podmiotów gospodarki turystycznej do zmieniających się oczekiwań nabywców i narzuconych ograniczeń formalnych. Obawy przed dalekimi podróżami przyniosły renesans turystyce krajowej i tzw. minipodróżom. Konieczność zachowania dystansu społecznego spowodowała zmianę oczekiwań w stosunku do miejsc noclegowych i wzrost zainteresowania obiektami typu domki kempingowe, apartamenty czy kampery. Wzrosła także popularność indywidualnych środków transportu, które umożliwiają ograniczenie kontaktów społecznych. Istotną zmianą jakościową spowodowaną przez pandemię było przyspieszenie procesów substytucji pracy za sprawą technologii. W gastronomii procesy zamawiania, płatności i dostawy były realizowane z wykorzystaniem aplikacji i stron internetowych, wzrosło także znaczenie płatności bezgotówkowych.

W kontekście wskazanych zmian istotnego znaczenia nabiera problem odporności przedsiębiorstw turystycznych (*resilience*), rozumianej jako zdolność organizacji do utrzymania i dostosowania swojej podstawowej struktury i funkcji w obliczu zakłóceń (Holling, 1973 za: Jiang, Ritchie, Verreynne, 2019). Koncepcja odporności pozwala zrozumieć, w jaki sposób organizacje turystyczne mogą skutecznie reagować i pozytywnie adaptować się do zmieniającego się otoczenia. Pforr i Hosie (2008) uważają, że zarządzanie kryzysowe powinno w szerokim zakresie dążyć do przewidzenia możliwych zdarzeń kryzysowych, które mogą wystąpić (etap przedkryzysowy), w celu zmniejszenia lub złagodzenia skutków kryzysu (faza kryzysowa) oraz szybkiego, skutecznego określenia i naprawienia szkód wyrządzonych kryzysem (faza pokryzysowa). W obecnych warunkach głębokiej niepewności istnieje potrzeba, aby przedsiębiorcy rozpoznawali zarówno istniejące ryzyko, jak i pojawiające się szanse, co pozwoli im zrozumieć zmiany społecznych i rynkowych potrzeb społeczeństwa (Ratten, 2020).

Jiang, Ritchie i Verreynne (2019) uważają, że jedną z kluczowych determinant odporności przedsiębiorstw turystycznych na zdarzenia kryzysowe są ich zdolności dynamiczne. Pozwalają one tworzyć nowe lub modyfikować już istniejące zasoby i rutyny organizacyjne, dostrzegać i wykorzystywać szanse tkwiące w otoczeniu oraz utrzymywać lub poprawiać zdolność rywalizacji w dynamicznym otoczeniu. Zdolności dynamiczne można określić jako „umiejętność integrowania, budowania i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu sprostania szybko zmieniającemu się otoczeniu” (Teece, Pisano, Shuen 1997, 517) lub „specyficzne procesy strategiczne i organizacyjne, takie jak rozwój produktu, aliansy i podejmowanie decyzji strategicznych, które tworzą wartość dla firm na dynamicznych rynkach” (Eisenhardt, Martin 2000, 1106). Dynamiczne zdolności pomagają organizacjom dostosować się do zmieniającego się otoczenia poprzez wykorzystanie rezerwowych zasobów (*slack resources*) i przekształcenie rutyn operacyjnych w celu osiągnięcia odporności na zjawiska kryzysowe (Teece, 2007). Jiang, Ritchie i Verreynne (2019) uważają, że do kluczowych kompetencji przedsiębiorstw najczęściej

zalicza się zdolności ciągłego modyfikowania rutyn operacyjnych, proaktywne zdolności uczenia się, style przywództwa organizacyjnego, tworzenie sieci oraz współpracę. Z badań prowadzonych w Niemczech wynika, że jednym z kluczowych zasobów wykorzystywanych przez start-upy w celu radzenia sobie w warunkach kryzysu wywołanego przez COVID-19 są zasoby relacyjne, które obejmowałyby przychyłność partnerów, wzajemne wsparcie w społeczności startup-owej oraz dostęp do kapitału społecznego (Kuckertz i in., 2020). Do innych kluczowych zasobów wskazywanych przez założycieli startup-ów należą zasoby finansowe, które pochodzą ze środków wewnętrznych lub są efektem ubiegania się o wsparcie rządowe lub fundusze typu *venture capital* (Liu i in., 2021).

START-UPY TURYSTYCZNE WOBEC PANDEMII ORAZ DETERMINANTY ODPORNOŚCI NA KRYZYS

Aby osiągnąć cel artykułu, należało przeprowadzić analizę z wykorzystaniem zróżnicowanych źródeł wtórnych. W kolejnej części niniejszego tekstu przedstawione zostały jej wyniki, które podzielono na dwa wątki:

- start-upy jako odpowiedź na pandemię oraz skutki pandemii dla już istniejących start-upów,
- determinanty odporności start-upów na kryzys.

START-UPY JAKO ODPOWIEDŹ NA PANDEMIE

Pandemia jest bezpośrednim impulsem do tworzenia nowych start-upów, które odpowiedziały na przejawy i przyczyny kryzysu. Ze względu na fakt, że fizyczna aktywność turystyczna została ograniczona, zaspokajanie potrzeb turystycznych zostało przeniesione do rzeczywistości wirtualnej. Galerie i muzea zaoferowały możliwość wirtualnego zwiedzania (np. multimedialnemuzeum.pl, cinematicvr.pl), portale społecznościowe i nowe aplikacje zachęcały do wspominania ostatnich podróży i planowania nowych wyjazdów (np. SygicTravel, PlacesBeen). W oczekiwaniu na powrót turystów atrakcje, regiony i przedsiębiorstwa przeniosły swą aktywność do świata online, mając nadzieję na utrzymanie lub wzmocnienie relacji z potencjalnymi klientami (Gretzel i in., 2020).

Start-upy umożliwiły także rozwiązanie problemów wynikających z nowych wyzwań, które pojawiły się w obszarze turystyki, gdy podróżowanie stało się znowu możliwe. Do głównych wyzwań należą: konieczność ograniczenia bliskich interakcji międzyludzkich poprzez digitalizację (substytucję pracy za sprawą technologii), np. dzięki bezdotykowemu obsłudze płatności, konieczność monitorowania zdrowia turystów, potrzeba kontroli nowych dokumentów podróży, np. certyfikatów szczepień. W efekcie powstawały zupełnie nowe aplikacje lub aplikacje już istniejące oferowały rozwiązania, które odpowiadały na nowe problemy.

Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) we współpracy ze Światową Organizacją Zdrowia (WHO) ogłosiła w 2020 r. konkurs, którego celem było wyłonienie najbardziej innowacyjnych start-upów, mogących pomóc zmniejszyć negatywny wpływ pandemii koronawirusa na sektor turystyki, a także zapewniających wsparcie dla podróżnych, przedsiębiorców oraz władz (UNWTO, 2020). W efekcie otrzymano ponad 1000 zgłoszeń z ponad 100 krajów. Jednym z finalistów konkursu jest aplikacja MyStay (<https://www.gomystay.com>), stworzona z myślą o obiektach noclegowych. Aplikacja oferuje możliwości bezkontaktowego zameldowania, przekazywania ważnych informacji, wymeldowania

się i opłacenia pobytu. Dzięki zintegrowaniu z komunikatorami internetowymi umożliwia także łatwą komunikację z gośćmi. Kolejnym finalistą był start-up WeBee (<https://www.getwebee.com>). Zgodnie z założeniami twórców tej aplikacji goście hotelowi mogą zgłaszać dowolne żądania za pośrednictwem smartfonów (iOS, Android) bez potrzeby komunikacji bezpośredniej. Rozwiązanie to zapewnia odwiedzającym bezdotykowy check-in, wejście do pokoju bez klucza oraz digitalizację wszystkich treści, takich jak menu czy płatności mobilne.

Koronawirus miał też istotny wpływ na już istniejące start-upy. Część z nich nie poradziła sobie ze znacznym spadkiem popytu i musiała zakończyć działalność (Kalogiannidis, Chatzitheodoridis, 2021). Część jednak dostosowała się do nowych warunków i w efekcie nie tylko przetrwała ten czas, lecz także wykorzystała go na poprawę swojej sytuacji.

Pandemia zwiększyła poziom akceptacji technologii zarówno wśród finalnych nabywców (turystów), jak i wśród podmiotów świadczących usługi (np. hoteli). Przełamanie obaw w stosunku do technologii może mieć konsekwencje także w obszarach, które nie dotyczą bezpośrednio obsługi gości i nie wynikają z obostrzeń pandemicznych. Ogólna zmiana nastawienia w stosunku do technologii sprawi, że przedsiębiorcy będą bardziej skłonni do implementacji nowych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania swojego biznesu. Tym, co wyróżnia start-upy wśród innych rodzajów działalności, jest duża gotowość do zmian. Dla start-upów zmiana, czyli zwrot (*pivot*), jest zjawiskiem naturalnym i częstym. Oznacza to, że start-upy były potencjalnie gotowe do dokonania czasami radykalnych przekształceń, polegających na modyfikacji produktu, rynku czy modelu biznesowego. Do największych beneficjentów zmian wynikających w pandemii należą start-upy związane z:

- dostawą jedzenia z restauracji (UberEats, Glovo, Bolt, Pyszne.pl),
- transportem lokalnym (Uber, Bolt),
- automatyzacją procesów obsługi gości, np. self check-in, komunikacja (iLumio, ExtraInHotel, iBeeQ),
- spotkaniami wirtualnymi, konferencjami online (Zoom, Gridaly, GoToMeeting).

DETERMINANTY ODPORNOŚCI START-UPÓW NA KRYZYS

Na potrzeby tego artykułu przeprowadzona została analiza odpowiednich publikacji, a także wywiadów z właścicielami i założycielami turystycznych start-upów, która pozwoliła na identyfikację działań oraz kluczowych zdolności i zasobów niezbędnych do przetrwania kryzysu. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 2.

Jak wynika z globalnego badania start-upów aż 18% podmiotów w okresie pandemii dokonało istotnej zmiany w swoim biznesie (*pivot*), a kolejne 13% rozważa taką zmianę w najbliższych sześciu miesiącach (STATION F, 2020). Badania w polskich start-upach wskazują, że ponad 1/4 firm zmieniła swój model biznesowy, dostrzegając nowe szanse wynikające z pandemii (Startup Polska, 2020).

Przykładem start-upu, który zareagował na zmiany wynikające z pandemii, jest m.in SmartGuide (<https://www.smart-guide.org>). Aplikacja oferuje dowolnie konfigurowalne trasy, w których oprowadzanie ma charakter spersonalizowanego audio przewodnika. Pierwszym krokiem, który został podjęty przez zarządzających w momencie, gdy rozpoczął się kryzys wynikający z pandemii, była redukcja kosztów działalności o 70% (DepoVentures, 2021). Pozwoliło to na przetrwanie najtrudniejszego etapu, gdy aktywność turystyczna została zamrożona. Następnie firma odpowiedziała na nowe

Tabela 2. Działania podejmowane przez start-upy w obliczu kryzysu

| Faza | Cel | Możliwe działania | Kluczowe zasoby i zdolności |
|----------------|--|--|--|
| Przedkryzysowa | <ul style="list-style-type: none"> - przeciwdziałanie potencjalnym kryzysom - gotowość na wypadek kryzysu | <ul style="list-style-type: none"> - pozyskanie dodatkowych zasobów - zróżnicowanie bazy klientów | <ul style="list-style-type: none"> - dostęp do zasobów (finansowych, technologicznych, ludzkich) |
| Kryzysowa | <ul style="list-style-type: none"> - reagowanie na kryzys - utrzymanie aktualnej pozycji - minimalizowanie strat - przetrwanie | <ul style="list-style-type: none"> - redukcja zatrudnienia - pozyskiwanie pomocy publicznej - pozyskiwanie nowych źródeł finansowania | <ul style="list-style-type: none"> - elastyczne formy zatrudnienia - dostęp do zasobów finansowych - długotrwałe kontrakty i zamówienia |
| Pokryzysowa | <ul style="list-style-type: none"> - rozwój - powrót do sytuacji sprzed kryzysu - wykorzystanie szans wynikających z kryzysu | <ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie nowych produktów - wejście na nowe rynki - zmiana profilu działalności | <ul style="list-style-type: none"> - zdolność odczytywania zmieniających się oczekiwań - zdolność do realizacji zmian (<i>pivotów</i>) - kompetencje technologiczne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: DepoVentures (2021); STATION F (2020); Luden (2021); Mam Startup (2021b)

oczekiwania turystów związane z koniecznością zachowania dystansu i brakiem możliwości korzystania z dostępnych przewodników dostępnych. Rozwiązania oferowane przez SmartGuide uwzględniały więc cechy nowej, popandemicznej turystyki, takie jak: indywidualizm, higiena (własne zestawy słuchawkowe) i dystans społeczny (brak konieczności zwiedzania w dużych grupach).

Kolejnym przykładem start-upu, który w okresie pandemii nie tylko utrzymał swoją pozycję, lecz także się rozwinął, jest GetYourGuide. To globalna platforma rezerwacyjna, która jest swego rodzaju pośrednikiem między klientami a atrakcjami turystycznymi. Od momentu powstania firmy w 2009 r. podróżni z ponad 170 krajów zarezerwowali ponad 45 milionów wycieczek, atrakcji i biletów za pośrednictwem GetYourGuide. Dzięki podjętym działaniom kryzys wywołany przez pandemię stał się dla tej firmy szansą na dalszy rozwój. Reorganizacja (m.in. przejście na hybrydowy styl pracy) pozwoliła zwiększyć efektywność działania w tym trudnym okresie. Nils Chrestin, dyrektor finansowy, podkreśla, że GetYourGuide „wymyślił na nowo wewnętrzne procesy”. Kluczowym zasobem, który pozwala przetrwać ten trudny czas, jest zabezpieczenie środków finansowych. Firma w dwóch rundach (w roku 2020 i 2021) pozyskała ponad 200 milionów euro od inwestorów. Jak podkreśla Chrestin: „firma jest bardzo dobrze skapitalizowana. Nawet gdyby obecny wolumen podróży utrzymał się przez trzy lata, nie zabrakłoby nam kapitału” (Luden, 2021).

Innym przykładem przekucia trudnej sytuacji w sukces jest firma Meetbit (<http://www.meetbit.it>), czyli polski start-up, który znajduje się we wczesnej fazie tworzenia aplikacji dla turystyki biznesowej. Kryzys wywołany pandemią spowodował, że zespół tworzący aplikację przeszedł na zdalny tryb pracy, a faza testów uległa przemodelowaniu. Jak podkreśla założyciel firmy (Mam Startup 2021b): „istotne jest obserwowanie tego, co dzieje się z rynkiem spotkań, jak na obecną sytuację reagują jego uczestnicy, ale także to, jak rozwijają się technologie. Dzięki temu rozszerzyliśmy nasz projekt o kilka

ważnych scenariuszy awaryjnych, w których nasza aplikacja będzie cenną pomocą dla użytkowników”. Założyciel uważa także, że źródłem sukcesu w okresie pandemii jest „umiarkowanie w wydatkach i skupienie na rozwoju kluczowej wartości (przewadze konkurencyjnej)”. Niezbędne jest także realistyczne spojrzenie na perspektywę rozwoju – oznacza to konieczność rewizji wielu prognoz i możliwości.

Jak wynika z analizy powyższych przykładów, jednym z kluczowych czynników mających wpływ na przetrwanie start-upów w okresie restrykcji pandemicznych jest dostęp do zasobów finansowych, wynikający z długotrwałych kontraktów z inwestorami. Specyfiką start-upów jest to, że dzięki pozyskaniu zewnętrznego finansowania mogą przez pewien czas prowadzić działalność bez względu na wyniki uzyskiwane z działalności operacyjnej. Dla wielu start-upów działalność bez zysku jest stanem normalnym, a oczekiwania inwestorów dotyczą zdolności rozwoju i skalowania działalności w dłuższej perspektywie czasu. Innym sposobem radzenia sobie z problemami wynikającymi z pandemii są elastyczność i gotowość do zmiany modelu biznesowego. Pandemia przyczyniła się do sukcesu tych start-upów, które potrafiły wyjść na przeciw zmieniającym się oczekiwaniom klientów indywidualnych i instytucjonalnych.

WNIOSKI

Pandemia COVID-19 to dla turystycznych start-upów okres, który można uznać za czas „twórczej destrukcji”. Z jednej strony gwałtowny spadek popytu był źródłem kryzysu dla wielu podmiotów i wymusił wprowadzenie znaczących oszczędności, a także redukcji zatrudnienia. Jednak z drugiej strony pandemia stała się szansą dla zupełnie nowych podmiotów oraz okazją do udanych zwrotów dla już istniejących firm.

Do kluczowych zasobów i zdolności dynamicznych w kontekście radzenia sobie start-upów turystycznych ze skutkami kryzysu wywołanego przez pandemię koronawirusa należą: zdolność odczytywania zmieniających się oczekiwań, zdolność wprowadzania zmian (*pivotów*), dostęp do zasobów (finansowych, technologicznych, ludzkich), elastyczne formy zatrudniania. Ponadto pandemia wpłynęła na przyspieszenie procesów dygitalizacji, substytucję pracy przez technologię i rozwój nowych rodzajów działalności gospodarczej, które wypełniły lukę w zakresie świadczenia usług w okresie restrykcji.

Wreszcie pandemia wywołała trwałe zmiany w zachowaniach i oczekiwaniach nabywców – ich długookresowe konsekwencje nie są jeszcze znane. Biorąc pod uwagę przeprowadzoną w tym artykule wstępną analizę, dalsze badania poświęcone start-upom w turystyce powinny odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki jest faktyczny wpływ kryzysu wywołanego pandemią na wyniki turystycznych start-upów mierzone przez przychody, zyski oraz udział w rynku?
- Jakie działania podejmowały start-upy w zakresie zmiany instrumentów konkurowania (produktu, ceny, kanałów dystrybucji, działań promocyjnych)?
- Jakie zmiany zostały podjęte w celu sprostania wyzwaniom wynikającym z pandemii w zakresie struktury zatrudnienia, zasobów technologicznych, zasobów finansowych?
- Jak przebiegał proces dostosowania się i reagowania na kryzys?
- Które zasoby oraz które działania podejmowane przez start-upy miały największy wpływ na zdolność przetrwania kryzysu?

W dalszych badaniach nad procesami dostosowywania się start-upów i ich odporności na kryzys wykorzystany może zostać dorobek naukowy z różnych dyscyplin. Teorie i koncepcje, które mogą wyjaśniać opisywane zjawiska, to m.in:

- teorie ewolucyjne (np. Nelson, 2020) – w zakresie kierunków procesów dostosowawczych,
- teoria zasobowa – w zakresie zasobowych uwarunkowań zdolności dostosowania się (Teece, 2007),
- teorie przedsiębiorczości – w zakresie wpływu indywidualnych cech przedsiębiorcy na zdolność sprostania kryzysom (Filiery i in., 2021),
- teorie zarządzania kryzysem – w zakresie wyjaśniania mechanizmów reagowania start-upów na skutki pandemii (Ritchie, 2004).

Zdaniem OECD (2020) podczas kryzysu związanego z koronawirusem start-upy mają i będą miały istotny wpływ na całą gospodarkę. Młode innowacyjne firmy szybko i elastycznie zareagowały na pandemię, przez co odegrały kluczową rolę we wspieraniu wielu krajów w przejściu na w pełni cyfrowe prace, edukację i usługi zdrowotne, a także zapewniły innowacje w zakresie towarów oraz usług medycznych.

Długofalowe zmiany strukturalne, wywołane w gospodarce turystycznej kryzysem spowodowanym przez COVID-19, mogą być pozytywne. Z jednej strony naturalna skłonność popytu turystycznego do restytucji spowoduje, że przedsiębiorstwa odzyskają utraconych klientów. Z drugiej strony ruch turystyczny nie będzie już taki sam. Zmiany w zachowaniach nabywców mogą wpłynąć na ograniczenie negatywnych zjawisk, które charakteryzowały turystykę przed pandemią, np. nadmierną koncentrację aktywności turystycznej w wybranych miejscach (*overtourism*) i mało zrównoważony rozwój, nieuwzględniający szacunku dla środowiska naturalnego i lokalnych potrzeb społecznych. Pełna ocena skutków kryzysu, szczególnie w odniesieniu do zachowań start-upów, wymaga więc dalszych pogłębionych badań.

Literatura

References

- Banaszyk, P., Deszczyński, P., Gorynia, M., Malaga, K. (2021). The Covid-19 pandemic as a potential change agent for selected economic concepts. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(4), 35–50. doi: <https://doi.org/10.15678/eber.2021.090403>
- Baum, T., Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Warszawa: Onepress.
- Dalton, D. (2020). COVID-19 & Startups: Opportunities in Times of Crisis. [www.Euractiv.Com](http://www.euractiv.com). <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/opinion/covid-19-startups-opportunities-in-times-of-crisis/>
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Filiery, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099–4125. doi: <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2021-0220>
- 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 & Tourism*, 22(2), 187–203. doi: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>

- Hashemi, S.S., Azari, M. (2021). A hybrid best-worst method and multi-criteria decision-making methods for location selection in the international entrepreneurial ecosystem. Case study: medical tourism start-up. *Contributions to Management Science*, 361–394, doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68972-8_18
- Jiang, Y., Ritchie, B.W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70–82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>
- Jiang, Y., Ritchie, B.W., Verreynne, M.L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F. (2021). Impact of Covid-19 in the European Start-ups Business and the Idea to Re-energise the Economy. *International Journal of Financial Research*, 12(2), 55–61. doi: <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p55>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C.A., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., Berger, E.S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Liu, B., Luo, C., Meng, F., Jiang, H. (2021). Modeling venture capital networks in hospitality and tourism entrepreneurial equity financing: An exponential random graph models approach. *International Journal of Hospitality Management*, 95. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102936>
- Luden, I. (2021). Travel startup GetYourGuide secures \$97M revolving credit facility, <https://techcrunch.com/2021/02/15/travel-startup-getyourguide-secures-97m-revolving-credit-facility/>
- Łopusiewicz, A. (2013). *Start-up od pomysłu do sukcesu*. Warszawa: Wydawnictwo Edgard-Samo Sedno.
- Mam Startup (2021a). Branża turystyczna walczy o klientów, <https://mamstartup.pl/branza-turystyczna-walczy-o-klientow-pomoc-moze-marketing-internetowy/>
- Mam Startup (2021b), <https://mamstartup.pl/znajdz-przewage-konkurencyjna-a-przetrzasz-kryzys-rafal-orlicki-meetbit/>
- Mileva, S., Assenova, M., Petrov, E., Gyaurova, V. (2021). Możliwości wykorzystania aplikacji opartych na grywalizacji i lokalizacji do promowania Sofii jako destynacji turystycznej. *Turyzm/ Tourism*, 31(1), 21–28. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.31.1.03>
- Nelson, R.R. (2020). A perspective on the evolution of evolutionary economics. *Industrial and Corporate Change*, 29(5), 1101–1118. doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa045>
- OECD. (2020). Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=132_132859-igoa9ao1mc&title=Start-ups-in-the-time-of-COVID-19-Facing-the-challenges-seizing-the-opportunities&ga=2.66304942.187669468.1638274272-969587600.1635943431
- Pffor, C., Hosie, P.J. (2008). Crisis Management in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 249–264. https://doi.org/10.1300/j073v23n02_19
- Presenza, A., Abbate, T., Meleddu, M., Sheehan, L. (2019). Start-up entrepreneurs' personality traits. An exploratory analysis of the Italian tourism industry. *Current Issues in Tourism*, 23(17), 2146–2164. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1677572>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503–516. doi: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- DepoVentures (2021). Investing in tourist start-ups in the covid era: a dangerous lottery or a genius move? <https://depoventures.com/latest/investing-in-tourist-start-ups-in-the-covid-era-a-dangerous-lottery-or-a-genius-move>

- Startup Poland (2020). Polskie Startupy 2020. COVID Edition, Fundacja Startup Poland, Warszawa.
- STATION F. (2020). Impact and opportunities of covid-19 for startups. <https://data.stationf.co/2020/>
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7)
- Trzmielak, D.M., Shonia, D., Skoneczna, M. (2021). Marketing, Start-Ups and Innovation: A Framework for Understanding the Possibilities for Harnessing Technological Innovations in Tourism (Based on the Example of the Georgian Tourism Sector and Russian Start-Ups). *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 40(2), 93–113. <https://doi.org/10.2478/minib-2021-0011>
- UNCTAD. (2021), COVID-19 AND TOURISM AN UPDATE, https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3_en_0.pdf
- UNWTO. (2020). Healing solutions for tourism challenge, doi: <https://www.unwto.org/healing-solutions-tourism-challenge>
- Winston, A., 2020. Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? *MIT Sloan Management Review*. March. <https://sloanreview.mit.edu/article/is-the-covid-19-outbreak-a-black-swan-or-the-new-normal/>

Marcin Olszewski, dr, adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W 2011 r. obronił rozprawę doktorską poświęconą zarządzaniu wiedzą w procesie konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim. Jego zainteresowania badawcze obejmują problematykę współpracy uczelni wyższych z przedsiębiorstwami, zarządzania wiedzą, transferu wiedzy, konkurencyjności gospodarki turystycznej. Brał udział w kilku krajowych i międzynarodowych projektach badawczych dotyczących gospodarki turystycznej (w tym finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Narodowe Centrum Nauki).

Marcin Olszewski, PhD, is an assistant professor in the Department of International Economics at the Poznań University of Economics and Business, Poland. He finished his PhD in 2011 with a doctoral thesis on knowledge management in hospitality industry. Areas of his research include university-industry collaboration, knowledge management, tourism industry competitiveness, economics of tourism enterprise. He participated in several research projects on tourism and hospitality industry (including those financed by the Ministry of Science and Higher Education and the National Science Center).

ORCID: <https://0000-0001-9041-9953>

Adres/Address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: marcin.olszewski@ue.poznan.pl