



*Prognozy dot. scenariuszy rozwoju sytuacji
w gospodarce turystycznej
w Małopolsce do roku 2021
wraz z rekomendacjami dla regionalnej
polityki turystycznej*

Kraków / Warszawa, maj 2020 r.



Spis treści

WPROWADZENIE.....	4
METODYKA PRAC	5
ANALIZA OTOCZENIA.....	5
PROJEKTOWANIE SCENARIUSZY	6
REKOMENDACJE.....	7
POPULARYZACJA	7
SCENARIUSZE ROZWOJU SYTUACJI W GOSPODARCE TURYSTYCZNEJ MAŁOPOLSKI DO KOŃCA 2021 ROKU	8
SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ POZYTYWNY: „WYCZEKANA NORMALNOŚĆ”	10
SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ NEGATYWNY: „MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ”	12
SCENARIUSZ POŚREDNI: „CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ”	14
SCENARIUSZ POŚREDNI: „TŁUMIONE ODRODZENIE”	16
REKOMENDACJE DLA MAŁOPOLSKIEJ POLITYKI TURYSTYCZNEJ	20
Załącznik 1. Lista wypracowanych czynników PEST (wraz z wybranymi trendami) *	22
Załącznik 2. Agenci zmiany	25

WPROWADZENIE

Opracowanie pn. „*Prognozy dot. scenariuszy rozwoju sytuacji w gospodarce turystycznej w Małopolsce do końca 2021 roku wraz z rekomendacjami dla regionalnej polityki turystycznej*” zostało przygotowane na zlecenie Małopolskiej Organizacji Turystycznej (MOT) przez zespół Instytutu Best Place w ramach ścisłej współpracy z ekspertami i członkami MOT.

Celem przedsięwzięcia było zaprojektowanie scenariuszy rozwoju sytuacji w branży turystycznej w Małopolsce w perspektywie do końca 2021 roku wraz z rekomendacjami dla regionalnej polityki turystycznej, przede wszystkim samorządów oraz branży turystycznej i MOT. Scenariusze należy traktować jako głos w dyskusji nt. przypuszczalnych skutków obecnej pandemii dla regionalnej gospodarki turystycznej, a wnioski jako wsparcie przy projektowaniu działań naprawczych dla branży turystycznej przeżywającej kryzys oraz ukierunkowanie na działania potrzebne do adaptacji do nowych uwarunkowań funkcjonowania turystyki.

Eksperci MOT:

1. Grzegorz Biedroń – prezes Małopolskiej Organizacji Turystycznej
2. Jan Bączek - skarbnik Zarządu Małopolskiej Organizacji Turystycznej, prezes Zarządu JAN-POL
3. Anna Jędrocha – sekretarz Zarządu Małopolskiej Organizacji Turystycznej, prezes Zarządu Symposium Cracoviense
4. Damian Konieczny – prezes Kopalni Soli Wieliczka Trasa Turystyczna, członek Małopolskiej Organizacji Turystycznej
5. Roman Krupa – wójt Gminy Kościelisko, członek Małopolskiej Organizacji Turystycznej
6. Paweł Mierniczak – dyrektor biura Małopolskiej Organizacji Turystycznej
7. dr inż. Janusz Tomaszewicz – dyrektor Gorczańskiego Parku Narodowego
8. Radosław Włoszek – prezes Airport Kraków, członek Małopolskiej Organizacji Turystycznej

Zaproszeni eksperci:

- prof. UEP dr hab. Piotr Zmyślony – ekspert zewnętrzny, członek zespołu projektowego
- dr Bartłomiej Walas – ekspert zewnętrzny, członek zespołu projektowego

Zespół Instytutu Best Place:

- Adam Mikołajczyk – prezes Zarządu, lider projektu
- dr Jarosław Górski – członek Zarządu

Wszystkie wskazane wyżej osoby nazywane są dalej członkami zespołu projektowego.

METODYKA PRAC

Zastosowane podejście do przygotowania scenariuszy można nazwać autorską adaptacją połączenia dwóch metod – foresightowej oraz transformacyjnego planowania scenariuszowego. Składało się z następujących etapów.

1) ANALIZA OTOCZENIA

- Analiza PEST
- Wybór osi scenariuszy

2) PROJEKTOWANIE SCENARIUSZY

- Nazwanie 4 scenariuszy wg 2 osi
- Narracja scenariuszy osadzonych w uwarunkowaniach małopolskich

3) REKOMENDACJE

- Zestaw rekomendacji dla regionalnej polityki turystycznej

4) POPULARYZACJA

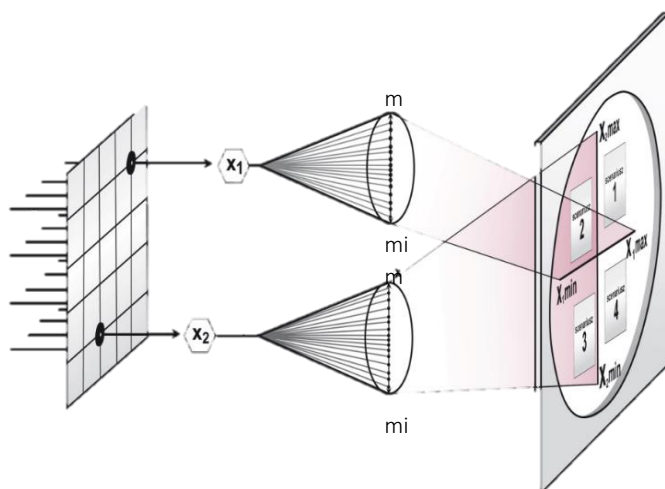
- Popularyzacja wyników projektu

ANALIZA OTOCZENIA

Na tym etapie projektu dokonana została identyfikacja czynników otoczenia ekonomicznego, polityczno-prawnego, społecznego oraz technicznego, które do roku 2021 będą kształtowały sytuację w małopolskiej turystyce – w szczególności w kontekście oczekiwanego wpływu epidemii koronawirusa.

Lista czynników otoczenia została zaprojektowana metodą ekspercką, w oparciu o analizę licznych danych zastanych, w tym tj. krajowych i zagranicznych ekspertyz dotyczących wpływu pandemii koronawirusa na sprawy społeczne, gospodarkę, politykę, środowisko, technologię i in., ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących bezpośrednio lub pośrednio turystyki. Na podstawie tych analiz stworzono listę czynników pogrupowanych wg klasyfikacji PEST: polityczno-prawne i organizacyjne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczno-techniczne. Lista ta została następnie poddana dyskusji w gronie członków zespołu projektowego, co pozwoliło na wytypowanie 43 czynników o największym znaczeniu i niepewności co do wpływu na turystykę w Małopolsce.

Rysunek. Metodyka tworzenia 4 scenariuszy w oparciu o 2 osiowe czynniki zmian.



Źródło: S. A. Klooster, M. B. A. Asselt, *Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, No. 38, s. 18.

Następnie czynniki te zostały poddane rangowaniu niezależnie przez wszystkich członków zespołu projektowego. Każdy czynnik był oceniany pod kątem 1) siły wpływu na turystykę oraz 2) niepewności co do kierunku lub skali realizacji tych czynników. Po podsumowaniu ocen od 13 osób oraz przeprowadzeniu dwóch tur dyskusji nad czynnikami (ich znaczeniem, wzajemnym powiązaniem, adekwatnością dla Małopolski i in.) wyłoniono 2 czynniki z różnych obszarów PEST, które stały się osiami planowania scenariuszowego. Wybrano 2 czynniki o największej sile wpływu na gospodarkę turystyczną Małopolski, największym stopniu niepewności a przy tym silnie skorelowane z pozostałymi czynnikami, czyli mogące w istotny sposób wpłynąć na pozostałe uwarunkowania przebiegu zdarzeń w turystyce. Pełna lista czynników znajduje się w załączniku nr 1.

PROJEKTOWANIE SCENARIUSZY

Wybór 2 czynników zmian stanowiących osie rozwoju sytuacji w gospodarce turystycznej Małopolski umożliwił stworzenie 4 scenariuszy sytuacji. W tej grupie: 1 najbardziej optymistyczny (pozytywny wariant realizacji obu czynników), 1 pesymistyczny (negatywny wariant realizacji obu czynników) oraz 2 pośrednie (wynikające z połączenia wariantu negatywny i pozytywny dla obu czynników). Obrazuje to poniższa grafika.

Wypełnienie scenariuszy treścią zostało poprzedzone dodatkową analizą, polegającą na macierzowym powiązaniu ze sobą: czynników analizy PEST, trendów dotyczących turystyki oraz diagnozy SWOT dla turystyki w Małopolsce (głównie mocnych i słabych stron turystyki regionalnej). Na tym etapie prac korzystano z najbardziej aktualnych danych zawartych w opracowaniu „Kierunki rozwoju turystyki w Małopolsce do roku 2023. Diagnoza” opracowanego w styczniu 2020 roku.

Narracja scenariuszy, czyli opis spodziewanych wydarzeń odzwierciedlających oczekiwania, jak otoczenie wpłynie na turystykę, powstała z uwzględnieniem wiedzy o tym, jak czynniki tych czynników z trendami oraz mocnymi i słabymi stronami sektora turystycznego w regionie

REKOMENDACJE

Z oczekiwanych scenariuszy wywiedziono rekomendacje dla regionalnej polityki turystycznej, dotyczące przeciwdziałania sytuacji kryzysowej oraz reaktywacji i wzmocnienia potencjału odbudowy i dalszego rozwoju oferty turystycznej w regionie. Rekomendacje na II połowę 2020 roku oraz rok 2021 są w części uniwersalne, tj. odpowiadają na podstawowe problemy wspólne dla wszystkich scenariuszy, w części zaś są dedykowane poszczególnym scenariuszom rozwoju sytuacji. Adresatami rekomendacji jest samorząd regionalny Małopolski wraz z MOT, jednostki samorządu lokalnego, podmioty branży turystycznej oraz organizacje działające w regionie na rzecz rozwoju turystyki (lokalne organizacje turystyczne oraz lokalne grupy działania).

POPULARYZACJA

Popularyzacja wyników projektu, zarówno w gronie interesariuszy małopolskiej turystyki, jak również innych aktorów polskiej sceny turystycznej.

SCENARIUSZE ROZWOJU SYTUACJI W GOSPODARCE TURYSTYCZNEJ MAŁOPOLSKI DO KOŃCA 2021 ROKU

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej

(tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej)



WYCZEKANA NORMALNOŚĆ



WARIANT POZYTYWNY pt. „Bezpieczny powrót”

- Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych
- Rząd umożliwił nieograniczone przemieszczanie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez uciążliwych wymagań bezpieczeństwa
- Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń)



MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ



WARIANT NEGATYWNY pt. „Zamrożona turystyka”

- Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych.
- Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie z oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe.
- Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli

OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji

(zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)



WARIANT POZYTYWNY pt. „Nadrabiam zaległości”

- Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego
- Nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.



WARIANT NEGATYWNY pt. „MIKROTURYSTYKA”

- Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych.
- Jeśli myślą o podróżach to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem.
- Nawet całkowite zniesienie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej

(tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej)



OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji

(zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)



„CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ”



WARIANT POZYTYWNY
pt. „Bezpieczny powrót”

- Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych
- Rząd umożliwił nieograniczone przemieszczanie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez uciążliwych wymagań bezpieczeństwa
- Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń)



TŁUMIONE ODRODZENIE



WARIANT NEGATYWNY
pt. „Zamrożona turystyka”

- Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych.
- Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie z oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe.
- Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli



WARIANT NEGATYWNY
pt. „MIKROTURYSTYKA”

- Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych.
- Jeśli myślą o podróżach to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem.
- Nawet całkowite zniesienie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje



WARIANT POZYTYWNY
pt. „Nadrabiam zaległości”

- Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego
- Nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.

SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ POZYTYWNY: „WYCZEKANA NORMALNOŚĆ”

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej).

WARIANT POZYTYWNY pt. "BEZPIECZNY POWRÓT": Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych. Jednocześnie umożliwił nieograniczone przemieszczenie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez bardzo uciążliwych wymagań bezpieczeństwa. Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń).

OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.).

WARIANT POZYTYWNY pt. "NADRABIAM ZALEGŁOŚCI": Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego. Co więcej, nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w tylko częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.

Narracja scenariusza

Większość krajów, w tym UE i Polska stopniowo wraca do uregulowań sprzed kryzysu. Umożliwia to swobodne przemieszczenia się turystów wewnątrz kraju i później stopniowo między krajami. Skala i tempo znoszenia rygorystycznych obostrzeń sanitarnych w usługach turystycznych w Polsce (gastronomicznych, noclegowych itp.) powoduje relatywnie szybki powrót do zbliżonej funkcjonalności obiektów i miejsc turystycznych w Małopolsce. Sprzyjają temu wdrożone programy naprawcze, zarówno po stronie podaży, jak i popytu (np. bony turystyczne 1000 plus). Zachowane regulacje sprzyjają bezpieczeństwu higienicznemu turystów, nie narażając jednocześnie usługodawców i gestorów bazy na skomplikowane i bardzo kosztowne dostosowania.

Zdecydowane, szybkie rozmrożenie gospodarki w innych sektorach oraz skuteczne wdrożenie pakietu antykryzysowego powoduje, że siła nabywcza gospodarstw domowych praktycznie nie zmienia się, a aspiracje konsumpcyjne mogły nawet wzrosnąć. Działa to tamująco na skłonność ludzi do oszczędzania – pieniądze zaoszczędzone w trakcie izolacji społecznej stanowią dobrą bazę budżetową do planowania wyjazdów turystycznych.

Powrót do tej bezpiecznej normalności sprzyja także w pewnym stopniu tendencji do dbania o swoją kondycję psychofizyczną, profilaktykę, odporność organizmu i dobre samopoczucie. Stanowi to szansę dla regionów atrakcyjnych przyrodniczo oraz z rozwiniętą bazą i ofertą usług oferty turystyki aktywnej i pro-zdrowotnej, takich jak Małopolska.

Zważywszy na powracający optymizm konsumencki oraz stabilizację społeczną i ekonomiczną, ludzie coraz chętniej mówią o potrzebie realizacji swoich marzeń. Zmiany społeczne, w tym systemie wartości, docenienie znaczenia rodziny, bezpieczeństwa publicznego, solidaryzmu społecznego i gospodarczego sprzyjają realizacji tychże marzeń.

Polscy turyści powodowani także patriotyzmem lokalnym ochoczo planują krótsze i dłuższe wyjazdy, za cel podróży wybierając w szczególności Polskę. Korzystają na tym w największym stopniu dobrze znane i lubiane miejsca, na czele z Małopolską. Polacy stęsknieni za widokiem polskich gór oraz smakiem oscypka pakują torby i jadą powitać małopolskie krajobrazy. Przyswojenie reguł bezpiecznego zachowania się w dużych skupiskach ludzi, dbałość o bezpieczeństwo higieniczne swoje i towarzyszących osób powoduje, że turyści szybko adaptują się do podwyższonych norm sanitarnych w hotelach, muzeach, w restauracjach, czy na szlakach turystycznych. Dłuższe czasy oczekiwania na skorzystanie z usług oraz wyższe koszty związane z inną organizacją pracy wielu atrakcji turystycznych i nieco większym, niż dawniej, dystansem społecznym, nie działają zniechęcająco na turystów i nie stanowią bariery popytowej. Przeciwnie - chęć podróżowania, zwiedzania, wypoczywania poza miejscem zamieszkania pozostaje na wysokim poziomie, a większy poziom świadomości turystów w obszarze bezpieczeństwa i potrzeby odpowiedzialnego zachowania sprzyjają różnicowaniu i niuansowaniu potrzeb turystycznych oraz dostarczaniu turystom różnorodnych doświadczeń. Nawet stosowanie narzędzi „contact tracingu” (monitorowanie poruszania się podróżnych) przyjmowane jest ze zrozumieniem. Szczególne zasady bezpiecznego świadczenia usług uzdrowiskowych, zdrowotnych, w zakresie wellness i spa powodują, że stają się one trudniej dostępne (także droższe), ale są bardziej cenione przez klientów. W związku z brakiem obostrzeń w zakresie przemieszczania się i dystansu społecznego turyści znów chętnie zwiedzają miasta, ich zatłoczone centra, gromadząc się na wydarzeniach sportowych i kulturalnych, przy zachowaniu podstawowych zasad ostrożności.

Małopolska branża turystyczna dostrzega, że rozpoczyna się powoli nowa era turystyki 2.0 – odpowiedzialnej, zrównoważonej, ekologicznej, relacyjnej.

Chęć nadrabiania zaległości w turystyce, w przynajmniej takim samym zakresie jak przed kryzysem, wpłynie pozytywnie na gospodarkę turystyczną i w konsekwencji na zwiększenie siły nabywczej gospodarstw domowych zarabiających na szeroko rozumianej turystyce. Następuje ożywienie na rynku pracy, zatrudnienie w turystyce staje się przynajmniej tak samo atrakcyjne jak kiedyś. Cyfryzacja niektórych ofert turystycznych (np. dostęp zdalny do zbiorów instytucji kultury, uczestnictwo online w wydarzeniach) nie szkodzi trendowi indywidualizacji i gościnności, które wymagają osobistej i zaangażowanej obsługi klienta przez wykwalifikowany – i dobrze opłacany – personel. Sprzyja to tworzeniu nowych usług typu premium, a także ogólnemu podnoszeniu standardów obsługi klienta z zachowaniem najwyższej dbałości o bezpieczeństwo i komfort turystów.

Taki impuls zostaje szybko i skutecznie wykorzystany przez małopolską branżę turystyczną. Projekty dotyczące rozwoju, pakietowania i wspólnej promocji tematycznych ofert turystycznych skupionych wokół markowych produktów otrzymują wsparcie samorządu województwa, samorządów lokalnych oraz MOT, LOTów i LGD. „Nowe otwarcie” małopolskiej turystyki przynosi efekty w postaci podniesienia zdolności partnerów regionalnych do rozwoju i adaptacji oferty pod kątem dostarczania unikalnego doświadczenia marki Małopolska, której esencją jest harmonia mądrości i fantazji (w tym kontynuując tendencję do wykorzystywania w tym celu portalów społecznościowych). Ponadto wypracowane mechanizmy współpracy stanowią zabezpieczenie branży przed przyszłymi ewentualnymi kryzysami, takimi jak niechęć wybranych grup mieszkańców wobec przyjezdnych (w tym z krajów utożsamianych z obecną pandemią) czy ofensywa promocyjna regionów konkurencyjnych (w tym zagranicznych).

Powoduje to, że Małopolska umacnia swoją pozycję lidera na polskiej mapie atrakcyjności turystycznej oraz staje się pionierem turystyki zrównoważonej i odpowiedzialnej. Ruch turystyczny turystów krajowych w okresie do końca 2020 roku systematycznie wzrasta osiągając docelowo poziom nieznacznie mniejszy od analogicznych okresów z poprzednich 2-3 lat. Niestety, podobne zjawisko nie zachodzi w zakresie przyjazdu turystów zagranicznych. Pomimo otwartych granic i braku istotnych

napięć politycznych ruch lotniczy jest mocno ograniczony i zdecydowanie mniej dostępny. Dlatego zdecydowanie mniej niż kiedyś pojawia się w regionie gości z Wielkiej Brytanii, Włoch i Francji. Bardzo powoli odbudowuje się ruch turystów z Niemiec i Ukrainy (w tym pojawiają się niszowe segmenty tj. camperowcy). To dość poważny problem dla regionów, takich jak Małopolska, w których turyści zagraniczni stanowią znaczący, i swego czasu rosnący, segment rynku. Ponadto region jest zmuszony aktywnie reagować promocyjnie na pojawiające się okazje w postaci otwierania się nowych krajów na przyjazdy do Polski (w tym tych rynków, na których region nie ma doświadczenia w promocji turystycznej).

SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ NEGATYWNY: „MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ”

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej).

WARIANT NEGATYWNY pt. "ZAMROŻONA TURYSTYKA": Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych. Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie z oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe. Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli.

OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.).

WARIANT NEGATYWNY PT. "MIKROTURYSTYKA": Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych. Jeśli o nich myślą, to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem. Nawet znoszenie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje turystów.

Narracja scenariusza

Pandemia koronawirusa trwa dłużej niż przewidywano. Po początkowych łagodzeniach reżimu sanitarnego i odmrażaniu gospodarki, wiele krajów, w tym Polska, zdecydowało się na powrót do bardziej restrykcyjnych regulacji. Tworzą się klastry państw, które otwierają granice dla ruchu turystycznego tylko wobec siebie, a wobec innych państw blokują ruch turystyczny w pewnych segmentach lub całkowicie. Wzrost liczby zachorowań w okresie jesienno-zimowym powoduje konieczność wprowadzenia silnych ograniczeń w działalności m.in. hoteli, gastronomii, punktów usługowych dla ludności, liczby osób uczestniczących w zgromadzeniach (w tym wydarzeniach kulturalnych, religijnych i in.), korzystających ze środków transportu zbiorowego oraz przebywających w budynkach. Panuje dość powszechne przekonanie o potrzebie trwałych zmian w modelu funkcjonowania społeczeństwa oraz sposobie w jaki działa gospodarka, poprzez nadanie bezpieczeństwu zdrowotnemu najwyższego priorytetu (nawet pomimo wysokich kosztów ekonomicznych). Towarzyszy jednak temu wysoka niepewność co do przyszłości, w tym także niewiedza jakie jeszcze zmiany i utrudnienia w codziennym funkcjonowaniu ludzi, firm i instytucji będą konieczne, aby zachować bezpieczeństwo publiczne.

Przedłużający się czas dystansowania społecznego skutkuje zmianami w stylach życia ludzi. Większość ludzi przyzwyczała się do konieczności minimalizacji spotkań osobistych z innymi osobami, rezygnacji z dalekich podróży oraz konieczności zachowania wysokich standardów higieny we wszystkich sferach życia. Brak dostępnych środków ochrony osobistej, rygorystycznych zasad dezynfekcji i stosownych certyfikatów bezpieczeństwa higienicznego mogą zdyskredytować w oczach klientów nawet najbardziej cenione dotąd firmy, produkty i usługi.

Obiekty świadczące usługi noclegowe, gastronomiczne, przewozu osób, z zakresu kultury, sportu i rekreacji są w Małopolsce w większości zamknięte. W okresach, w których mogą prowadzić swoją normalną działalność, muszą ponosić duże koszty i wysiłek adaptacji do zmienionych reguł dot. liczby i sposobu obsługiwanych klientów. Ceny tych usług drastycznie rosną, bo np. w restauracji może przebywać co najwyżej 30% dotychczasowej liczby klientów, zaś samoloty, jeśli w ogóle latają, są niemal puste. Liczni usługodawcy z Małopolski przestawiają się na świadczenie usług w świecie online, korzystając z transformacji cyfrowej, jaka się dokonała. Wydarzenia sportowe i kulturalne, z których słynie Kraków i region, mają przede wszystkim charakter wirtualny, muzea, teatry, galerie, jak również edukatorzy, geografowie i przewodnicy masowo uruchamiają odpłatne oferty. Korzystają na tym dotychczasowe oraz powstające nowe serwisy pośrednictwa i promocji usług e-commerce'owych.

Powolne i wahlne rozmrażanie gospodarki oraz niedostatek rozwiązań osłonowych w ramach kolejnych wersji pakietu antykrzysowego powoduje, że siła nabywcza gospodarstw domowych znacząco spada. Towarzysząca temu niepewność co do przyszłości wyraźnie ogranicza aspiracje konsumpcyjne i zwiększa skłonność ludzi do oszczędzania. Ludzie powstrzymują się od realizacji swoich marzeń, planów, w tym tych związanych z podróżowaniem.

Turystyka staje się dobrem luksusowym, dostępnym dla nielicznych. Realne ograniczenia w dostępności usług oraz społeczne obawy i zmiany stylu życia powodują, że turystyka zostaje ograniczona przede wszystkim do rekreacji w domu i wokół domu. Korzystają na tym wybrani dostawcy usług w zakresie turystyki aktywnej – wycieczki piesze, rowerowe, narciarstwo biegowe, turystyka kajakowa, w małych grupach, które pozostają względnie możliwymi, bezpiecznymi i tanimi formami aktywności turystycznej. Pozostała małopolska turystyka jest w całkowitej zapaści. Bankrutują liczne hotele i restauracje, samorządy ponoszą koszty utrzymania licznych, nieprzynoszących przychodów, instytucji kultury. Turystyka zorganizowana właściwie zanika. Nielicznych turystów, zwłaszcza młodych ludzi, można natomiast spotkać w Małopolsce w małych pensjonatach, ośrodkach campingowych i agroturystykach. Zdecydowanie rzadziej odwiedzają Kraków, unikają tłocznych miejsc i masowego transportu publicznego. Doceniają urok miejsc mniej znanych, cichych, bliżej natury. Pojedynczy turyści mieszkają się z mieszkańcami Małopolski, w małych grupach odkrywając uroki Gorców, Pienin, ale także ziemi tarnowskiej i nowosądeckiej. Nawet Krupówki są prawie puste, a turyści tę spokojniejszą formę turystyki, z mniejszą liczbą wrażeń, ale większą polisą bezpieczeństwa, zaczynają traktować jako nową normalność. Ta nowa jakość turystyki to powrót do aktywności na świeżym powietrzu, rekreacji, natomiast turystyka traci bardzo na znaczeniu jako sektor gospodarki regionalnej. W takim wydaniu eko-turystyka i turystyka zrównoważona środowiskowo i społecznie odbiera jej częściowo walor gospodarczy. Wiele podmiotów z branży turystycznej traci nie tylko zdolność inwestycyjną, ale płynność finansową i możliwość kontynuowania działalności. Spada podaż usług, turystyka jako branża jest w odwrocie, a przyszłe odbudowanie jej potencjału podażowego może być bardzo długie i tak samo kosztowne.

Turystyka zagraniczna praktycznie zamiera, przewozy lotnicze i autokarowe przeżywają olbrzymi kryzys. Recesja w branży turystycznej prowadzi do zaniku turystyki masowej, ale także kryzysu na rynku pracy. Zatrudnienie w turystyce przestaje być jakkolwiek atrakcyjne, wielu usługodawców ma problem z przeprofilowaniem swojej działalności. Zanika niemal całkowicie oferta usług wykonywanych na

ludziach – turystyka uzdrowiskowa, wellness i spa są dostępne tylko w formule wysoce zindywidualizowanych, prywatnych usług, na które stać nielicznych.

Główne małopolskie marki turystyczne przeżywają kryzys. Projekty dotyczące rozwoju, pakietowania i wspólnej promocji tematycznych ofert turystycznych skupionych wokół markowych produktów zostają wstrzymane – w szczególności te, które wiązały się z dużymi nakładami inwestycyjnymi. Działania podejmowane przez branżę przy współpracy z samorządem województwa, MOT, gminami oraz LOTami i LGD wspierają wizerunek marki Małopolski jako regionu atrakcyjnego do spędzania wolnego czasu głównie przez mieszkańców oraz nielicznych przyjezdnych. Na „nowe otwarcie” małopolskiej turystyki w niedalekiej przyszłości nie można liczyć, bo brakuje ku temu podstaw organizacyjno-prawnych, jak i odpowiedniego nastroju społecznego.

Ruch turystyczny, po praktycznym ustaniu na początku pandemii, fluktuuje do końca 2021 roku na bardzo niskim poziomie, bliskim zera. Turystyka masowa oraz zagraniczna w Małopolsce to pieśń przeszłości. Nielicznymi beneficjentami sytuacji są ci, którzy potrafią skorzystać z transformacji cyfrowej oraz przestawić swoją działalność w większym stopniu na obsługę mieszkańców oraz lokalnych, zindywidualizowanych potrzeb w zakresie przemysłów czasu wolnego.

SCENARIUSZ POŚREDNI: „CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ”

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej).

WARIANT POZYTYWNY PT. "BEZPIECZNY POWRÓT": Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych. Jednocześnie umożliwił nieograniczone przemieszczenie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez uciążliwych wymagań bezpieczeństwa. Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń).

OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)

WARIANT NEGATYWNY pt. "MIKROTURYSTYKA": Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych. Jeśli o nich myślą, to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem. Nawet całkowite znoszenie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje.

Narracja scenariusza

Większość krajów, w tym UE i Polska, stopniowo wraca do uregulowań sprzed kryzysu. Umożliwia to swobodne przemieszczenia się turystów wewnątrz krajów i potem między krajami. Skala i tempo znoszenia rygorystycznych obostrzeń sanitarnych w usługach turystycznych w Polsce (gastronomicznych, noclegowych itp.) powoduje względnie satysfakcjonujące tempo powrotu do podobnej funkcjonalności obiektów i miejsc turystycznych w Małopolsce. Zachowane regulacje sprzyjają bezpieczeństwu higienicznemu turystów, nie narażając jednocześnie usługodawców i gestorów bazy na skomplikowane i bardzo kosztowne dostosowania. To jednak okazuje się dalece

niewystarczające dla odbudowy ruchu turystycznego, gdyż występuje poważna bariera popytowa. Nawet wdrożone programy naprawcze dedykowane sferze popytowej (tj. np. bony turystyczne 1000 plus) nie przełamują dostatecznie tej bariery.

Zdecydowane, szybkie rozmrożenie gospodarki w innych sektorach oraz skuteczne wdrożenie pakietu anty kryzysowego powoduje, że siła nabywcza gospodarstw domowych praktycznie nie zmienia się. Zmianie ulegają jednak postawy konsumenckie. Kwarantanna potrzeb i konsumpcji, długi czas izolacji sprawiają, że ludzie inaczej podchodzą do zagadnienia gospodarowania budżetem domowym, wydawania pieniędzy, posiadania dóbr, konsumpcji na pokaz. Wystawna konsumpcja i neurotyzm konsumencki są w odwrocie. Nastaje moda na lokalną, zrównoważoną i odpowiedzialną konsumpcję. Doświadczenia i relacje są cenniejsze, niż posiadanie i używanie. Niepewność co do przyszłości sprzyja także większej zapobiegliwości i wstrzeźliwości, tak w zakresie planowania większych wydatków, jak i kontaktów z obcymi ludźmi, nowych doświadczeń, a także podróży. Pojawiają się dość silne tendencje do patriotyzmu lokalnego, co daje szansę dla turystyki w zakresie krótkoterminowego ruchu lokalnego i regionalnego.

„Zostań turystą w swoim mieście” to już nie chwytliwa idea promocyjna, ale rzeczywistość wielu destynacji turystycznych, które dokonują reorientacji na klienta lokalnego. Turyści wybierają miejsca blisko domu, wyjeżdżają na krótko, unikają miejsc tłocznych (mikroturystyka). Jedynie młodsze segmenty turystów, przy wykorzystaniu transportu indywidualnego, nieco odważniej wypuszczają się dalej w trasę. To szansa dla regionu małopolskiego, który już przed kryzysem miał ofertę i obsługiwał dokładnie takich turystów.

Dystansowanie społeczne nie jest już przykrą koniecznością, ale stanem nowej normalności. Jakość w turystyce nie może być kosztem bezpieczeństwa i wiedzą już o tym organizatorzy wydarzeń, instytucje kultury, operatorzy obiektów sportowych i rekreacyjnych. Turystyka stała się kameralna. Pomimo tego, że ludzie chcą dbać o swoją kondycję psychofizyczną, budować odporność organizmu i dobre samopoczucie, na pierwszym miejscu stawiają bezpieczeństwo, które staje się prawie obsesją. Zapewnienie odpowiednio wysokich standardów higienicznych stanowi duże wyzwanie dla dostawców usług przewozowych, noclegowych, gastronomicznych, a w szczególności dla usług wellness-spa oraz rehabilitacyjnych, sanatoryjnych i uzdrowiskowych. Klienci przed podróżą wymagają dodatkowych dowodów na zapewnienie bezpieczeństwa. Nawet pomimo sprzyjających uregulowań powrót do skali przyjazdów do tych obiektów i miejsc sprzed kryzysu nie nastąpi szybko. Usługi wysokiej jakości z podwyższonym standardem bezpieczeństwa są niszowe z uwagi na ograniczenia w podaży oraz wysoką cenę. Towarzyszy temu rozwój usług e-commerce w obszarze kultury. Ludzie przyzwyczajeni do prac zdalnej i dużej konsumpcji multimedialnych oczekują, że na każdym kroku doświadczenie świata realnego będzie wzmocnione przez doświadczenie świata wirtualnego. Sprzyja to rozwojowi usług cyfrowych w turystyce, dotyczących sfery informacji, edukacji, planowania oraz dzielenia się wrażeniami z odbytych podróży. Trend ten jest wykorzystywany przez liczne miasta i regiony, które niemal całkowicie przestawiły się na komunikację marketingową w sferze online. Naprzeciw tym potrzebom wychodzą nowe usługi, a nawet nowe modele biznesowe dotyczące planowania, organizacji i dystrybucji usług turystycznych. Współpraca z influencerami, prowadzenie bardzo rozwiniętych kanałów w mediach społecznościowych, aplikacje dla bezpiecznego i zindywidualizowanego planowania oraz realizowania doświadczeń turystycznych i tworzenie user-experience w mediach elektronicznych, to nowa jakość w marketingu turystycznym. Taka sytuacja jest dużą szansą dla małopolskiej branży turystycznej, która przy współpracy z urzędem marszałkowskim, MOT, LOTami oraz samorządami tworzy sieciowe, markowe produkty turystyczne działające sprawnie w świecie online oraz przyciągające do regionu grupy świadomych, ale niszowych turystów.

Turyści aktywni szukają mniejszych obiektów noclegowych z certyfikatami bezpieczeństwa oraz wybierają mniej uczęszczane atrakcje turystyczne. Przystosowanie reguł bezpiecznego zachowania się w dużych skupiskach ludzi, dbałość o bezpieczeństwo higieniczne swoje i towarzyszących osób powoduje, że turyści są bardzo wyczuleni na spełnianie rygorystycznych (nie zawsze wymaganych prawem) norm sanitarnych w hotelach, muzeach, w restauracjach, czy na szlakach turystycznych. Dłuższe czasy oczekiwania na skorzystanie z usług oraz wyższe koszty związane z inną organizacją pracy wielu atrakcji turystycznych i nieco większym, niż dawniej, dystansem społecznym, działają zdecydowanie zniechęcająco na turystów i stanowią poważną barierę popytową. Turystyka biznesowa stanowi cień swojej dawnej świetności. Co prawda odbywają się szkolenia i spotkania biznesowe na małą skalę, ale targi, duże konferencje i kongresy to w zasadzie temat tabu. Kwitnie natomiast turystyka biznesowa w świecie wirtualnym. To wielkie wyzwanie dla dużych obiektów, w tym konferencyjnych, w Małopolsce, które albo w ogóle się zamykają albo funkcjonują jedynie sezonowo, gdyż każda inna opcja wiąże się z brakiem rentowności.

Małopolska gospodarka turystyczna przeżywa poważne trudności związane z zahamowaniem popytu na masowe, wyskalowane produkty turystyczne. Wymusza to reorientację na tworzenie mniejszych, rozproszonych, ale sieciowych produktów turystycznych, udostępnianych w kontrolowany sposób mniejszym grupom odwiedzających. Turystyka zrównoważona nie jest już tylko modnym sloganem, ale jest koniecznością i wymaga nowych form organizacji branży turystycznej przy wsparciu władz regionalnych i lokalnych. Tożsamość marki Małopolski „mądrość i fantazja w harmonii” okazuje się być podporą dla ambitnych planów rozwoju turystyki zrównoważonej i odpowiedzialnej, w duchu „społeczności wyobraźni” (imaginative communities). Utrzymanie rangi turystyki jako jednej ze specjalizacji gospodarki regionalnej wymaga jednak wielkiego wysiłku organizacyjnego i finansowego.

Liczba turystów krajowych w okresie do końca 2021 roku powoli, ale systematycznie, wzrasta. Głównie dzięki zmianom w jakości oraz sposobie dystrybucji i promocji ofert turystycznych, osiągając docelowo poziom 60-70% w stosunku do analogicznych okresów z poprzednich 2-3 lat. Ruch turystycznych z zagranicy jest mocno ograniczony, a masowy i z wykorzystaniem połączeń lotniczych praktycznie w ogóle się nie odbywa. Bardzo powoli odbudowuje się ruch turystów indywidualnych z Niemiec i Ukrainy (w tym pojawiają się niszowe segmenty tj. camperowcy). Ponadto region jest zmuszony aktywnie reagować promocyjnie na pojawiające się okazje w postaci otwierania się nowych krajów na przyjazdy do Polski (w tym tych rynków, na których region nie ma doświadczenia w promocji turystycznej).

SCENARIUSZ POŚREDNI: „TŁUMIONE ODRODZENIE”

OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej).

WARIANT NEGATYWNY pt. "ZAMROŻONA TURYSTYKA": Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych. Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie z oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe. Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli.

OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.).

WARIANT POZYTYWNY pt. "NADRABIAM ZALEGŁOŚCI": Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego. Co więcej, nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w tylko częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.

Narracja scenariusza

Pandemia koronawirusa nie odpuszcza. Ze względu na ponowny wzrost zachorowań w różnych okresach roku 2020 i 2021, wiele krajów, w tym Polska, zdecydowało się na powrót do bardziej restrykcyjnych regulacji dotyczących reżimu sanitarnego oraz odmrażania gospodarki (czasowe zakazy wychodzenia z domu bez ważnego powodu, ograniczenia w działalności przedsiębiorstw, w liczbie osób uczestniczących w zgromadzeniach, korzystających ze środków transportu zbiorowego oraz przebywających w budynkach itd.). Tworzą się klastry państw, które otwierają granice dla ruchu turystycznego tylko wobec siebie, a wobec innych państw blokują ruch turystyczny w pewnych segmentach lub całkowicie. Ta trudna, niestabilna sytuacja wpływa bardzo negatywnie na działalność turystyczną: hoteli, gastronomii, atrakcji turystycznych, przewoźników i touroperatorów. Ciągłe dyskutowana potrzeba trwałych zmian w modelu funkcjonowania społeczeństwa oraz gospodarki, aby nadać bezpieczeństwu zdrowotnemu najwyższy priorytet (nawet mimo wysokich kosztów ekonomicznych) nie przynosi satysfakcjonujących rezultatów.

Pomimo ciągle zmieniających się zakazów i nakazów w zakresie przemieszczania się oraz mocno wybiórczej dostępności miejsc i ofert turystycznych, narasta w społeczeństwie nieodparta chęć wyrwania się z domu, podróżowania jak dawniej. Przedłużający się czas przymusowej kwarantanny, w przeciwieństwie do wielu prognoz, nie skutkuje znaczącymi zmianami w stylach życia ludzi oraz podejściu do uprawiania turystyki. Polacy chcą jak najszybciej wrócić na szlaki. Kierowani m.in. patriotyzmem lokalnym planują, zgodnie z uwarunkowaniami, krótsze i dłuższe wyjazdy, za cel podróży wybierając najczęściej Polskę, w tym znane, sprawdzone i lubiane miejsca, takie jak Małopolska. Nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej na początku zachłystując się tymi nielicznymi momentami wolności na świeżym powietrzu. Zatem chcąc znów zobaczyć „śpiącego rycerza” w pełnym, letnim słońcu, przegryzając przy tym krakowskiego precla, pakują torby i jadą powitać małopolskie krajobrazy. Dzięki temu turystyka w Małopolsce nie zamiera, choć jest to tylko lub aż stłumione odrodzenie.

Ze względu na obowiązujące przepisy, obiekty świadczące usługi noclegowe, gastronomiczne, przewozu osób, z zakresu kultury, sportu i rekreacji są w Małopolsce tylko czasowo otwarte, ponosząc przy tym duże koszty i wysiłek adaptacji do zmienionych reguł obsługi klientów. Ceny tych usług drastycznie rosną. Niektórzy usługodawcy z Małopolski przestawiają się na świadczenie usług w świecie online, korzystając z transformacji cyfrowej, jaka się dokonała. Inni próbują wykorzystywać pojawiające się okienka możliwości i ofensywnie promują oferty turystyki kulturowej, aktywnej i zdrowotnej, z której słynie Małopolska. Ich dostępność wiąże się z koniecznością zachowania wysokich standardów higieny oraz wdrożenia wymaganych zasad dezynfekcji i stosownych certyfikatów bezpieczeństwa higienicznego, które wiążą się z dodatkowymi nakładami ze strony usługodawców turystycznych w regionie. Najlepiej przystosowują się do tych zmian małe obiekty. Te większe, chcąc utrzymać rentowność działają tylko w określonych sezonach. Niestety są i takie, które zamykają się na trzy spusty i czekają na lepsze czasy.

Szczególne zasady bezpiecznego świadczenia usług uzdrowiskowych, zdrowotnych, w zakresie wellness i spa powodują, że stają się one trudniej dostępne (także droższe), ale są bardziej cenione przez klientów. Obowiązujące obostrzenia w zakresie przemieszczania się i dystansu społecznego sprawiają, że turyści omijają miasta i ich zatłoczone centra, nie gromadzą się na wydarzeniach sportowych i kulturalnych w Krakowie, a kierują się na zielone tereny otwarte i w mniej zatłoczone miejsca, odkrywając uroki Gorców, Pienin, ale także ziemi tarnowskiej i nowosądeckiej. Czasowo liczne grupy turystów, zwłaszcza młodych ludzi, którzy podróżują transportem indywidualnym (masowy jest najczęściej niedostępny) widać w Małopolsce w małych hotelach i pensjonatach, ośrodkach campingowych i agroturystykach, poza utartymi szlakami. Korzystają na tym wybrani dostawcy usług w zakresie turystyki aktywnej – wycieczki piesze, rowerowe, narciarstwo biegowe, turystyka kajakowa, w małych i średnich grupach, które pozostają czasowo udostępnianymi, bezpiecznymi i tanimi formami aktywności turystycznej. Realne ograniczenia w popycie, zwłaszcza tym masowym, oraz regulacje w zakresie podaży powodują, że w arcytrudnej sytuacji są liczne hotele, atrakcje i restauracje, a samorządy ponoszą koszty utrzymania przynoszących nieznaczne przychody, instytucji kultury. Turystyka zorganizowana, w tym biznesowa i pielgrzymkowa, ograniczona jest do minimum lub czasowo w ogóle nie funkcjonuje. Turystyka zagraniczna praktycznie zamiera, a przewozy lotnicze i autokarowe przeżywają olbrzymi kryzys. Obostrzenia prowadzą do zaniku turystyki masowej, ale także kryzysu na rynku pracy. Zatrudnienie w turystyce przestaje być tak atrakcyjne jak kiedyś, wielu usługodawców ma problem z przeprofilowaniem swojej działalności. Wiele podmiotów z branży turystycznej traci nie tylko zdolność inwestycyjną, ale czasowo płynność finansową i możliwość kontynuowania działalności. Podaż usług, spowodowana regulacjami, spada przez co traci turystyka traci na znaczeniu jako sektor gospodarki regionalnej. Ruch turystyczny Polaków do Małopolski, po praktycznym ustaniu na początku pandemii, delikatnie rośnie, choć osiąga do końca 2021 roku co najwyżej średni poziom. Nie dotyczy to jednak turystów z zagranicy, którzy ze względu na uciążliwe i zmieniające się regulacje praktycznie w ogóle nie pojawiają się w regionie, pogłębiając bardzo trudną sytuację tych usługodawców, którzy byli nastawieni na obsługę turystów zagranicznych.

O dziwo przyswojenie reguł bezpiecznego zachowania się w dużych skupiskach ludzi oraz dbałość o bezpieczeństwo higieniczne swoje i towarzyszących osób nie nastęrcza turystom większych problemów. Nawet stosowanie narzędzi „contact tracingu” (monitorowanie poruszania się podróźnych) przyjmowane jest ze zrozumieniem. Szybko adaptują się do podwyższonych norm sanitarnych w hotelach, muzeach, w restauracjach, czy na szlakach turystycznych. A dłuższe czasy oczekiwania na skorzystanie z usług oraz wyższe koszty związane z inną organizacją pracy wielu atrakcji turystycznych i większym, niż dawniej, dystansem społecznym, nie działają zniechęcająco i nie stanowią bariery popytowej. Przeciwnie - chęć podróżowania, zwiedzania, wypoczywania poza miejscem zamieszkania, kiedy tylko jest to możliwe, pozostaje na wysokim poziomie. Nawet relatywny spadek siły nabywczej gospodarstw domowych spowodowany sinusoidalnym sposobem rozmrażania gospodarki oraz niedostatkami rozwiązań osłonowych pakietu antykryzysowego nie powoduje wyraźnego spadku aspiracji konsumpcyjnych i znaczących zmian w realizacji swoich marzeń, planów, w tym tych związanych z podróżowaniem.

W Małopolsce zaczyna dominować turystyka typu „hit and run”, w której to turyści, w krótkim, ograniczonym czasie chcą zobaczyć i doświadczyć jak najwięcej, nawet kosztem mniejszego poczucia bezpieczeństwa (potęgowana działaniami wpierającymi popyt tj. np. bony turystyczne 1000 plus). Wszystko dlatego, że nie zna się dnia ani godziny, kiedy taki luksus zostanie zakazany i nie wiadomo na jak długo. Sytuacja może się zmieniać w ciągu kilku dni, rujnując przyjęty model biznesowy lub stwarzając nieoczekiwane okazje). Ta nowa, wymuszona sytuacja, forma turystyki hybrydowej w regionie wymaga ścisłego współdziałania branży, samorządu województwa, MOTu, LOTów i LGDów oraz gmin. Towarzyszy temu rozwój technologii, w tym dotyczącej komunikacji w czasie rzeczywisty i

smart city, monitorującej przepływy turystów i dostępność miejsc. Projekty dotyczące rozwoju, pakietowania i wspólnej promocji tematycznych ofert turystycznych skupionych wokół markowych produktów są wybiórczo realizowane, z naciskiem na te spełniające restrykcyjne wymogi bezpieczeństwa i wpisujące się w regułę dystansu społecznego. Wizerunek marki Małopolski jako regionu atrakcyjnego do spędzania w aktywny sposób wolnego czasu, jest nadal silny. Jednak nie wiadomo, kiedy małopolska turystyka będzie mogła wrzucić kolejny bieg. W dającej się przewidzieć przyszłości, z racji utrzymującego się zamrożenia gospodarki, raczej nie można na to liczyć, choć nastroje społeczne ewidentnie temu sprzyjają.

REKOMENDACJE DLA MAŁOPOLSKIEJ POLITYKI TURYSTYCZNEJ

Rekomendacje są rozumiane jako wskazania dla działań w obszarze regionalnej polityki turystycznej będące reakcją na ten scenariusz oraz przeciwdziałające niekorzystnym skutkom danego scenariusza. Stopień dopasowania danej rekomendacji do scenariusza oraz jego wagi w kontekście danego scenariusza jest obrazowany liczbą gwiazdek: * - rekomendacja mało istotna; *** - rekomendacja kluczowa.

REKOMENDACJE	DOPASOWANIE DO SCENARIUSZA			
	WYCZEKANA NORMALNOŚĆ	CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ	TŁUMIONE ODRODZENIE	MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ
Program wdrażania zasad „nowej normalności” w zakresie wymogów bezpieczeństwa wśród usługodawców turystycznych w regionie	**	***	*	*
Ofensywa promocyjna regionu skierowana do turystów krajowych (podkreślane aspekty: dostępność oferty, gwarancja bezpieczeństwa, odróżnienie się od konkurencji, motyw zrównoważonej turystyki)	***	***	**	**
Kampania na wybranych rynkach europejskich, które otworzą się na turystykę międzynarodową	***	***	*	*
Małopolski system informujący (w kilku językach) o sytuacji epidemiologicznej i wymogach dla turystów i poziomie bezpieczeństwa obiektów turystycznych.	***	***	**	*
Program „zostań turystą w swoim regionie”: ofensywa promocyjna regionu skierowana do turystów z Małopolski (podkreślane aspekty: różnorodność i bogactwo oferty, gwarancja bezpieczeństwa, patriotyzm lokalny, duża dostępność atrakcji turystycznych, motyw zrównoważonej turystyki)	**	**	*	***
Działania mające na celu wspieranie usługodawców w szybkim powrocie do sprawności operacyjnej sprzed kryzysu (wsparcie finansowe, organizacyjne, informacyjne, edukacyjne)	***	**	***	*
Kampania informacyjna dla mieszkańców „Jesteś bezpieczny wśród turystów”	***	*	**	*
Oferta wsparcia dedykowanego dla rozwoju i promocji ofert i miejsc związanych z turystyką aktywną i pro-zdrowotną	***	***	***	**
Opracowanie strategii rozwoju turystyki w duchu turystyki 2.0 – odpowiedzialnej, zrównoważonej, ekologicznej, relacyjnej	***	***	***	***
Wspieranie tworzenia usług premium (drogich i czasami trudno dostępnych ze względu na dodatkowe wymagania bezpieczeństwa)	***	**	**	*
Rozwój małej infrastruktury zwiększającej atrakcyjność dla turysty i dochodowość dla operatorów turystycznych w zakresie turystyki rekreacyjnej, aktywnej, plenerowej	**	*	***	**

REKOMENDACJE	DOPASOWANIE DO SCENARIUSZA			
	WYCZEKANA NORMALNOŚĆ	CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ	TŁUMIONE ODRODZENIE	MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ
Program wsparcia adaptacji dużej infrastruktury turystycznej (obiekty noclegowe, instytucje kultury, obiekty konferencyjne i in.) do rentownej obsługi zmniejszonego ruchu oraz działania w zaostrożnym rygorze sanitarnym	*	***	***	*
Program szkoleń dla branży z podnoszenia standardów obsługi klienta z zachowaniem najwyższej dbałości o bezpieczeństwo i komfort turystów oraz dostarczania unikalnego doświadczenia marki Małopolska	**	***	**	**
Wsparcie projektów pakietowania i wspólnej promocji tematycznych ofert turystycznych skupionych wokół markowych produktów regionu	***	***	**	*
Dodatkowa tarcza regionalna chroniąca regionalną branżę turystyczną przed skutkami przedłużającej się/powracającej pandemii	*	*	***	**
Program dostosowania miejsc i oferty turystycznej do nowych segmentów turystów (osoby spoza grup ryzyka – głównie młode, turystyka rodzinna, camperowcy, cyfrowi nomadzi)	*	**	**	*
Długofalowy program transformacji turystyki w kierunku przemysłów czasu wolnego oraz usług świadczonych głównie w internecie – wirtualizacja oferty (tworzenie oferty i jej marketing, informacja i edukacja)	*	***	**	***
Wspieranie rozwoju usług cyfrowych w turystyce, dotyczących sfery informacji, edukacji, planowania oraz dzielenia się wrażeniami z odbytych podróży	***	***	**	***
Wsparcie marketingowe w zakresie dystrybucji oraz promocji usług cyfrowych (wspólne oferty w istniejących kanałach dystrybucji, ewent. tworzenie własnych elektronicznych kanałów sprzedaży)	***	***	**	**
Targetowana kampania do niszowych segmentów (osoby spoza grup ryzyka – głównie młode, wyjazdy głównie indywidualne i niedaleko od domu)	*	***	**	***
Program „bezpieczeństwo +” wdrażający rygorystyczne reguły sanitarne ponad wymagany regulacjami standard	**	***	**	**
Wpieranie wdrażania rozwiązań technologicznych służących monitoringowi i komunikacji z turystami w czasie rzeczywistym (konieczne do obsługi turystyki typu hit and run)	**	**	***	**
Program doposażania (przystosowania) obiektów turystycznych (noclegowych) do pracy zdalnej	**	**	***	*

Załącznik 1. Lista wypracowanych czynników PEST (wraz z wybranymi trendami) *

EKONOMICZNE	Tendencja ku lokalności (glo-kalizm), protekcjonizm wobec krajowych przedsiębiorstw i rynku.
EKONOMICZNE	Zmiana siły nabywczej gospodarstw domowych.
EKONOMICZNE	Skłonność do oszczędzania oraz zmiana poziomu aspiracji konsumpcyjnych wielu grup społecznych (w tym zmiany w wydatkach gospodarstw domowych na turystykę).
EKONOMICZNE	Zdolność jednostek samorządu terytorialnego do finansowania działań związanych z rozwojem turystyki (inwestycje, organizacyjne oraz marketingowe).
EKONOMICZNE	Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania stymulujących popyt lub podaż (np. struktura funduszy EU i krajowych; vouchery turystyczne).
EKONOMICZNE	Poziom zdolności inwestycyjnej (czy nawet operacyjnej) podmiotów gospodarki turystycznej (gestorów, usługodawców, operatorów atrakcji turystycznych itd.), w tym możliwy spadek cen/marży, problemy z płynnością finansową itd.
EKONOMICZNE	Poziom zdolności adaptacyjnych usługodawców w turystyce do nowych warunków prowadzenia działalności (zmiana oferty i sposobu świadczenia, kanały dystrybucji, strategie cenowe, i in.).
EKONOMICZNE	Zdolność branży do odbudowy kanałów sprzedaży (przedsiębiorcy będą mieli trudność wejścia ponownie w dotychczasowe kanały sprzedaży, a ponieważ dotychczas popyt przewyższał podaż nie zabiegali, aby w nich być).
EKONOMICZNE	Zmiany na rynku pracy (w tym na rynku turystycznym) – upodmiotowienie decyzyjne pracowników średniego szczebla, outsourcing, systemy urlopowe, systemy zmianowe, elastyczność zatrudnienia i in.).
EKONOMICZNE	Poziom atrakcyjności zatrudnienia w sektorze turystycznym.
EKONOMICZNE	Poziom aktywności regionów konkurencyjnych w tworzeniu i promocji ofert turystycznych adekwatnych do nowych warunków.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	„Social distancing” – wymuszony lub świadomy.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Znaczenie zdrowia, higieny, czystości, norm sanitarnych i ogólnie pojętego bezpieczeństwa w decyzjach turystów.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Tendencja do dbania o swoją kondycję psychofizyczną, profilaktykę, odporność organizmu i dobre samopoczucie (dobrostan, wellbeing, uważność itp.).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do wyjazdów za granicę oraz w odległe destynacje.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do przebywania w dużych skupiskach ludzkich (centrów dużych miast, wydarzeń masowych - sportowych, kulturalnych itd.).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do korzystania ze stref wellness-spa oraz usług rehabilitacyjno-sanatoryjnych-uzdrowiskowych.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek ludności miejscowej destynacji recepcyjnych wobec przyjezdnych, zwłaszcza z krajów utożsamianych z obecną pandemią (Azja, Włochy, Hiszpania).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Zmiany w preferencjach dotyczących korzystania z różnych środków transportu (np. wybierania częściej własnego samochodu jako środka do realizacji podróży turystycznych niż środków transportu masowego).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Zmiany w procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Tendencja do domocentryzacji konsumpcji, w tym usług rozrywkowych czy kulturalnych.

SPOŁECZNE / KULTUROWE	Zmiana w podejściu do patriotyzmu lokalnego / regionalnego (lokalność).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Świadomość i ważność budowy lokalnych marek turystycznych.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do trendu - Offline Living – czyli przy nagłym wzroście cyfryzacji pracy i spędzania czasu wolnego świadome ograniczenie korzystania z technologii na rzecz życia poza światem cyfrowym.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Świadomość środowiskowa, konsekwencji zmian klimatu (eko-odpowiedzialność).
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Zmiany w poziomie zaufania rynkowego i społecznego konsumentów.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do realizacji postanowień i marzeń życiowych.
SPOŁECZNE / KULTUROWE	Stosunek do „Contact tracing” → śledzenia ruchu osób w postaci aplikacji mobilnych lub funkcji w systemach operacyjnych urzędów (monitorowanie poruszania się zakażonych, monitorowanie poruszania się podróżnych międzynarodowych/krajowych, funkcja wzajemnego wykrywania spotykanych osób) – poziom krajowy, UE, globalny.
TECHNOLOGICZNE / TECHNICZNE	Znaczenie telepracy, wirtualizacja prowadzenia biznesu (w tym innowacyjne rozwiązania IT dla videokonferencji i pracy w domu oraz cyfrowy nomadizm).
TECHNOLOGICZNE / TECHNICZNE	Rozwój cyfrowych łańcuchów pośrednictwa, sprzedaży i dystrybucji usług turystycznych – rozwój protokołu SaaS (Software as a Service – oprogramowanie jako usługa), sprzedaż on-line doświadczeń (w podobnym stopniu jak obecnie usługi noclegowe i transportowe), oprogramowanie do zarządzania procesem dystrybucji upowszechnienie kalendarzy dostępności usług w sektorze mikroprzedsiębiorstw i konsumentów końcowych, pogłębienie personalizacji usług turystycznych).
TECHNOLOGICZNE / TECHNICZNE	Znaczenie cyfryzacji komunikacji, logistyki i handlu (poszerzający się zakres obsługi zdalnej/bezkontaktowej klienta, konieczne zdalne budowanie doświadczeń turystów).
TECHNOLOGICZNE / TECHNICZNE	Znaczenie komunikacji z turystą w czasie rzeczywistym (dynamiczne systemy rezerwacji i cen, real-time marketing, kontekstowe/lokalizacyjne podpowiedzi zakupu usług w trakcie pobytu).
TECHNOLOGICZNE / TECHNICZNE	Znaczenie mediów społecznościowych do komunikacji, sprzedaży i promocji w turystyce (marketing plemienny). Umiejętność korzystania z social-media w procesie promocji sprzedaży.
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Dostępność rozwiązań organizacyjnych, prawnych i finansowych na poziomie polityki krajowej, regionalnej i lokalnej zapobiegających kryzysowi w turystyce (ulgi, dotacje, zwolnienia podatkowe, vouchery, opaski zdrowia itd.).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Wynalezienie i wprowadzenie szczepionki przeciw COVID-19 oraz jej prawno-organizacyjne skutki (upowszechnienie na świecie/w Polsce, wprowadzanie paszportów, certyfikatów lub innych dokumentów immunologicznych).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Zmiana przepisów dotyczących ruchu granicznego (pomiędzy krajami UE, zewnętrzne granice UE, na świecie) oraz międzynarodowego ruchu pasażerskiego (powietrzny, kolejowy, samochodowy).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Zmiany w polityce zagranicznej wpływające na swobodny ruch osób oraz realizację podróży i wypoczynku.
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Zmiany w przepisach dotyczących warunków sanitarnych w usługach gastronomicznych, gościnnych (szwedzki stół, room service itp.), noclegowych, udostępniania atrakcji organizacji imprez i spotkań biznesowych itp.

POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Poziom współpracy podmiotów regionalnej gospodarki turystycznej (usługodawców, JST, ROT/LOT) na rzecz zapobiegania negatywnym skutkom kryzysu w turystyce (wspólne mechanizmy osłonowe zapobiegające upadłościom, utracie miejsc pracy, utracie know-how itd.).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Poziom współpracy podmiotów regionalnej gospodarki turystycznej (usługodawców, JST, ROT/LOT) na rzecz adaptacji oferty turystycznej do nowych warunków ekonomicznych, kulturowo-społecznych oraz technologicznych (wspólne inicjatywy dot. adaptacji istniejących lub tworzenia nowych ofert i ich promocji).
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Poziom współpraca podmiotów regionalnej gospodarki turystycznej z podmiotami z innych (nieoczywistych z punktu widzenia turystyki) branż oraz instytucjami życia społeczno-gospodarczego.
POLITYCZNO-PRAWNE I ORGANIZACYJNE	Zmiany w polityce strukturalnej UE (fundusz spójności, fundusz społeczny, fundusz rolny, fundusze celowe).

* *Uwaga metodyczna: Lista czynników, które w perspektywie 12 – 18 miesięcy będą kształtowały sytuację w gospodarce turystycznej Małopolsk powstała w gronie ekspertów projektu i MOT. Przy czym stosowana była klasyfikacja PEST, przy czym identyfikowane były wszelkie czynniki wpływające na obecną sytuację, a nie tylko typowe czynniki otoczenia. Przyjęte zostało zatem, że mogą to być zarówno czynniki otoczenia, jak i wewnętrzne (dot. podmiotów i relacji wewnętrznych w turystyce w regionie, zgodne z podejściem popytowym i podażowym. Wszystko co warunkuje rozwój sytuacji, ale nie jest skutkiem (czyli wariantem rozwoju sytuacji) – warianty rozwoju to będą scenariusze. Starano się uwzględnić zarówno czynniki odnoszące się do sytuacji w całej Polsce, jak i specyficzne dla Małopolski (na tych nam szczególnie zależy). W odniesieniu do czynników, co do których nie ma absolutnej pewności, w jakim kierunku zadziałają (wzrost / spadek itp.) stosowane były określenia neutralne (zmiana / rola itp.) – a dyskusja nad ich niepewnością była ważnym elementem pracy nad narracją scenariuszy.*

Załącznik 2. Agenci zmiany

Wszystkie podmioty otoczenia, których działania mogą mieć największy wpływ na dany czynnik osiowy (jego pozytywne lub negatywne rozstrzygnięcie) stanowić będą tzw. „Agentów zmiany”. Poniższa tabela prezentuje listę agentów zmiany dla wybranych czynników osi 1 i 2. Część z nich jest poza możliwością oddziaływania (zwłaszcza osi 1), jednak na część jest możliwość wpływania poprzez działania np. marketingowe oraz współpracę.

Czynniki osiowe	Agenci zmiany
OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej)	<ul style="list-style-type: none">• Premier, rząd• Minister Zdrowia• Minister Rozwoju• SANEPID• Państwowa Inspekcja Sanitarna• Stacje sanitarno-epidemiologiczne• organizacje eksperckie i branżowe• JST
OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczba i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)	<ul style="list-style-type: none">• sami turyści (marketing szeptany)• media, dziennikarze• liderzy opinii, influencerzy• eksperci ds. turystyki• instytucje eksperckie i organizacje branżowe (UNWTO, POT, PIT etc.)• destynacje turystyczne (gestorzy bazy, organizacje, usługodawcy)