

dr hab. Maria JOHANN,
prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Rynków i Konkurencji
e-mail: mjohan@sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0003-2305-0169

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw turystycznych w warunkach pandemii COVID-19

Corporate social responsibility in tourism enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic

Słowa kluczowe:
CSR, strategia, pandemia
COVID-19, turystyka

Streszczenie: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) jest szeroko dyskutowana w literaturze naukowej ze względu na jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, długoterminowego wzrostu i zrównoważonego rozwoju, czego wyrazem są także badania prowadzone na rynku turystycznym. Korzyści wynikające ze strategii CSR potwierdzają wyniki licznych badań, natomiast CSR w warunkach pandemii COVID-19 stanowi nowy obszar dociekań naukowych. Tematyka artykułu koncentruje się na strategii oraz działaniach społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw turystycznych w czasie kryzysu pandemicznego. Celem opracowania jest ocena możliwości dostosowania strategii oraz działań społecznie odpowiedzialnych do warunków pandemii. Przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa turystyczne realizujące strategię CSR posiadają zdolność adaptacyjną do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i dostosowują działania do potrzeb interesariuszy, a wprowadzane zmiany przynoszą korzyści zainteresowanym stronom. W pracy dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do rynku turystycznego ze szczególnym uwzględnieniem czasu pandemii. Wyniki badań wskazują na zasadność działań CSR oraz konieczność ich dostosowania do potrzeb interesariuszy w warunkach kryzysowych.

Keywords:
CSR, strategy, COVID-19
pandemic, tourism

Abstract: The concept of corporate social responsibility (CSR) has been widely discussed in the scientific literature due to its importance for the competitiveness of the company, long-term growth and sus-

tainable development, which is also reflected in research conducted on the tourism market. The benefits of CSR strategy have been confirmed by the results of numerous studies, while CSR in the conditions of the COVID-19 pandemic has become a new area of scientific research. The subject of the article focuses on the strategy and socially responsible activities of tourism enterprises during the COVID-19 pandemic. The purpose of the study is to assess the possibility of adapting the strategy and socially responsibly actions to the conditions of the pandemic crisis. It was assumed that tourism enterprises implementing CSR strategy have the ability to adapt to changing market conditions, adjusting activities to the needs of stakeholders. It was also expected that the introduced changes bring benefits to the interested parties. The paper reviews the literature on corporate social responsibility in relation to the tourism market, with particular emphasis put on the time of the pandemic. The results of the research indicate the importance of CSR activities and the necessity to adapt them to stakeholders' needs in the crisis conditions.

JEL:
M14, L83, Z32

Wprowadzenie

Turystyka jest jedną z najważniejszych dziedzin gospodarki światowej, o czym świadczy jej wysoki udział w globalnym PKB oraz zatrudnieniu, a także wpływ na rozwój innych działów gospodarki. Jednak, na skutek pandemii COVID-19 oraz wprowadzanych ograniczeń w podróżowaniu, nastąpił znaczący spadek udziału gospodarki turystycznej w globalnym PKB z 10,3% do 5,3% w latach 2019–2020. W tym czasie odnotowano także utratę 62 mln miejsc pracy związanych z turystyką. W 2021 r., w wyniku znoszenia restrykcji w podróżowaniu, dzięki wdrażaniu szczepionki przeciwko COVID-19 i spadkowi zachorowań, nastąpił wzrost udziału gospodarki turystycznej w globalnym PKB do poziomu 6,1%. Badania Światowej Rady Podróży i Turystyki wskazują na to, że możliwe jest osiągnięcie poziomu udziału turystyki w gospodarce z 2019 r. nawet pod koniec 2023 r. Ponadto prognozuje się, że w turystyce zostanie stworzonych 126 mln nowych miejsc pracy w kolejnej dekadzie, co oznaczałoby dalszy rozwój sektora [WTTC, 2022, s. 2].

W obliczu kryzysu, jaki dotknął turystykę oraz całą gospodarkę w wyniku pandemii, konieczne było podjęcie działań, które ograniczyłyby negatywny wpływ pandemii na przedsiębiorstwa oraz inne podmioty funkcjonujące na rynku. Komisja Europejska 19 marca 2020 r. przyjęła tymczasowe ramy prawne środków pomocy dla gospodarki [EC, 2020]. Ze względu zaś na szczególnie dotkliwy wpływ pandemii na turystykę oraz jej znaczenie w UE – 22,6 mln osób zatrudnionych, czyli 11,2% miejsc pracy w 2019 r. –

wiele wytycznych, zaleceń i instrumentów wsparcia bezpośrednio dotyczyło turystyki. Stwierdzono także, że „kryzys należy traktować jako okazję do modernizacji turystyki w UE, aby stała się przyjazna dla środowiska i odpowiedzialna społecznie” [EP, 2021a]. W odpowiedzi na kryzys większość państw UE wprowadziło pakiety pomocy gospodarczej obejmujące również sektor turystyczny, wykorzystując w tym celu m.in.: moratoria podatkowe, wydłużone terminy płatności, świadczenia socjalne, dofinansowanie do wynagrodzeń, pożyczki i gwarancje dla pracowników [EPRS, 2020].

W krajach rozwiniętych przedsiębiorstwa turystyczne dotknięte kryzysem wywołanym przez pandemię miały więc możliwość skorzystania z rządowych pakietów pomocowych oraz stanęły przed koniecznością wprowadzenia zmian do realizowanej strategii, aby przetrwać ten trudny okres. Wiele firm ogłosiło jednak upadłość bądź zawiesiło działalność, co w szczególności dotyczyło sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) [ILO, 2022, s. 14]. Dla pozostałych kluczowa stała się kwestia ochrony prowadzonej działalności oraz zatrudnionych. Dla przedsiębiorstw realizujących strategię CSR ważne było także dostosowanie działań społecznie odpowiedzialnych do warunków kryzysowych. Korzyści związane z CSR potwierdzają wyniki licznych badań, natomiast badania nad strategią oraz praktykami CSR w czasie kryzysu nie były wcześniej prowadzone i stanowią nowy obszar dociekań naukowych.

Celem opracowania jest zatem ocena strategii CSR, podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych oraz zmian wprowadzanych przez przedsiębiorstwa turystyczne w czasie pandemii COVID-19. Przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa turystyczne realizujące strategię CSR posiadają zdolność adaptacyjną do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i dostosowują działania do potrzeb interesariuszy, a wdrażane zmiany przynoszą korzyści zainteresowanym stronom. W pracy dokonano przeglądu literatury przedmiotu na temat społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku turystycznym ze szczególnym uwzględnieniem czasu pandemii. Przeprowadzone badania umożliwiły sformułowanie praktycznych wniosków i zalecań dla menedżerów na temat strategii CSR w warunkach kryzysowych.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) oznacza „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, „przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami” [EC, 2011]. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z teorią interesariuszy (*stakeholder theory*), która

dotyczy budowania przejrzystych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami. Aby skutecznie realizować cele ekonomiczne, przedsiębiorstwo powinno pozyskać przychyłność różnych grup społecznych poprzez budowanie i rozwijanie długoterminowych relacji z otoczeniem [Freeman, 1984]. Ważnym celem strategii i działań CSR jest zmniejszanie wpływu działalności firmy na środowisko oraz przyczynianie się do rozwoju społeczności lokalnych poprzez aktywne angażowanie interesariuszy.

Koncepcja CSR znacznie rozwinęła się od czasu, kiedy Bowen [1953] zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorstwa powinny mieć obowiązek wdrażania do swojej działalności polityk odzwierciedlających oczekiwania społeczne. Wkład w rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu mieli m.in.: Frederick [1960], Carroll [1979], Clarkson [1995] i Johnson [2003]. W latach 90. ukształtował się model społecznej odpowiedzialności bazujący na koncepcji Carrolla [1991], który argumentował, że odpowiedzialność firmy obejmuje kilka obszarów, takich jak: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny, podkreślając również, że należy je realizować w podanej kolejności. W badaniach nad CSR dominuje perspektywa interesariuszy, co wynika z kluczowej roli budowania relacji przedsiębiorstwa z zainteresowanymi stronami. Wyniki badań wskazują na pozytywny wpływ działań społecznie odpowiedzialnych, m.in. na satysfakcję i lojalność klientów, zaangażowanie pracowników oraz wizerunek i reputację firmy. W ostatnich latach nacisk położono na badanie powiązań pomiędzy CSR, strategią i wynikami finansowymi oraz na tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej [Porter i Kramer, 2006, 2019]. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw prowadzi praktyki społecznie odpowiedzialne, a duże przedsiębiorstwa realizują strategię CSR, która wpisana jest w strategię korporacyjną i dotyczy wszystkich obszarów działań firmy.

W kontekście rozważań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu należy wspomnieć o teorii zrównoważonego rozwoju (*sustainable development theory*), która powstała na bazie krytyki nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego. Pojęcie oraz zasady zrównoważonego rozwoju przedstawiono w raporcie pt. *Our Common Future* opracowanym przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ w 1987 r. Zasady zrównoważonego rozwoju miały „pozwolić współczesnej generacji dostosować się do swoich aktualnych potrzeb bez narażania przyszłych pokoleń w zakresie zaspokajania ich potrzeb” [Brundtland i in., 1987]. W praktyce realizacja tych zasad oznacza zachowanie równowagi pomiędzy polityką gospodarczą, społeczną i ochrony środowiska, co wynika z konieczności uwzględniania skutków decyzji ekonomicznych oraz ich wpływu na pozostałe obszary. W 2015 r. państwa członkowskie ONZ przyjęły 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju dotyczących globalnych wyzwań, które stanowią kontynuację Millenijnych Celów Rozwoju [UN, 2015]. Cele mają być wdrażane przez wszystkie kraje oraz interesariuszy w perspektywie do 2030 r. Podkreślić należy, że korporacje realizujące strategię CSR tworzą ramy strategii i wyznaczają cele strategiczne na podstawie celów ustalonych przez ONZ.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw turystycznych

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw turystycznych jest szczególnie ważnym zagadnieniem ze względu na kluczową rolę zasobów naturalnych i kulturowych jako podstawowych komponentów produktów turystycznych. Ponadto konieczność zrównoważonego rozwoju turystyki stanowi obecnie istotny cel polityki turystycznej, a działania w tym zakresie podejmowane są zarówno w ramach sektora publicznego i prywatnego, jak i przez organizacje pozarządowe w skali krajowej i międzynarodowej. Światowa Organizacja Turystyki, która jest agencją ONZ, propaguje odpowiedzialną, zrównoważoną i powszechnie dostępną turystykę [UNWTO, n.d.]. W Unii Europejskiej konkurencyjność przemysłu turystycznego powiązana jest ściśle ze zrównoważonym rozwojem, a przyjęte założenia polityki turystycznej mają służyć wzmocnieniu zrównoważonego rozwoju turystyki, który powinien być promowany przez wszystkich interesariuszy mających wpływ na turystykę. W dokumencie pt. *Strategia UE na rzecz zrównoważonej turystyki z 2021 r.* podkreśla się konieczność umocnienia działań ukierunkowanych na „przejście na zrównoważoną, odpowiedzialną i inteligentną turystykę” [EP, 2021b].

Mimo rosnącego znaczenia zrównoważonej turystyki, społeczna odpowiedzialność biznesu wydaje się mniej rozwinięta w sektorze turystycznym niż w innych działach gospodarki [Van Wijk, Persoon, 2006]. Strategia CSR realizowana jest głównie przez korporacje, natomiast działania społecznie odpowiedzialne są ograniczone w MŚP, które priorytetowo traktują cele ekonomiczne. Wyniki badań wskazują jednak na to, że przedsiębiorcy są świadomi znaczenia działań społecznie odpowiedzialnych i stosują praktyki ukierunkowane na wspieranie społeczności lokalnych oraz poprawę warunków pracy. Według Schlenkera i in. [2019] wśród MŚP wyróżnić można przedsiębiorstwa, które prowadzą usystematyzowane działania społecznie odpowiedzialne, działania inicjowane przez menedżerów oraz działania *ad hoc*. Z kolei Straszdas [2019], na podstawie informacji dostępnych na witrynach internetowych touroperatorów na temat systemów zarządzania, strategii, raportowania, certyfikatów, komunikacji i działań filantropijnych, wyodrębnił cztery grupy firm, takie jak: „niezaangażowane”, „filantropi”, „w pewien sposób zaangażowane” i „stratedzy”, w zależności od stopnia zaawansowania wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych.

Wyniki badań na rynku turystycznym wskazują na liczne korzyści związane ze strategią oraz działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Przede wszystkim inwestycje w CSR przyczyniają się do wzmocnienia relacji z interesariuszami i poprawy wyników firmy [Franco i in., 2020]. Pozytywny wpływ działań społecznie odpowiedzialnych zauważalny jest także w odniesieniu do pracowników oraz klientów. W przypadku zatrudnionych działania te mają wpływ m.in. na zaangażowanie organizacyjne i satysfakcję z pracy [Zientara i in., 2015], natomiast badania konsumentów wskazują na związek CSR z satysfakcją i lojalnością klienta [Latif i in., 2020]. Ponadto Latif i in. [2020]

stwierdzili, że działania społecznie odpowiedzialne oddziałują pozytywnie na wizerunek i reputację firmy. Należy jednak zauważyć, że poza korzyściami CSR oznacza również koszty, które wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że CSR przynosi większe korzyści tylko wtedy, gdy rozwijane są trwałe i stabilne relacje z interesariuszami [Franco i in., 2020]. Dlatego też strategia CSR powinna być przemyślana oraz skoordynowana z procesami organizacyjnymi i powinna uwzględniać potrzeby wszystkich zainteresowanych stron.

CSR w turystyce w warunkach pandemii COVID-19

Dotychczasowe badania społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku turystycznym koncentrowały się przede wszystkim na identyfikacji korzyści, barier, strategii, narzędzi i stosowanych praktyk oraz na ocenie wpływu realizowanych działań na interesariuszy. Niewiele jednak prac badawczych dotyczyło strategii CSR, a także postrzegania przedsięwzięć społecznie odpowiedzialnych przez konsumentów, pracowników i inne zaangażowane strony w warunkach kryzysowych. Takie możliwości pojawiły się w czasie kryzysu, jaki rozwinął się na rynku na skutek pandemii COVID-19.

Pandemia wpłynęła znacząco na zmiany na rynku turystycznym, co wynikało m.in. z wprowadzenia ograniczeń i restrykcji w podróżowaniu oraz konieczności dostosowania strategii realizowanej przez przedsiębiorstwa turystyczne do nowych warunków rynkowych. Wiele firm skorzystało z rządowych pakietów pomocowych, które umożliwiły im przetrwanie na rynku oraz zachowanie części miejsc pracy. Dodać należy, że kryzys pandemiczny przyczynił się także do rozwoju nowego obszaru badań w turystyce, zawierającego szerokie spektrum tematów związanych z pandemią. Problematyka badawcza obejmowała zwłaszcza takie zagadnienia, jak: odbudowę przemysłu turystycznego, popyt turystyczny, utratę przychodów, wzorce w przemyśle, utratę miejsc pracy, bezpieczeństwo i zdrowie, zatrudnienie, zachowania i preferencje konsumentów oraz koszty społeczne [Davahli i in., 2020]. W obrębie prowadzonych badań podjęto również kwestię dostosowania strategii oraz działań społecznie odpowiedzialnych do warunków pandemii.

W przypadku przedsiębiorstw turystycznych działających na rynku międzynarodowym, takich jak Grupa TUI czy sieć hoteli Hilton, które od wielu lat realizują strategię społecznej odpowiedzialności, podjęto decyzję o reorientacji strategii i ukierunkowaniu jej na ochronę prowadzonej działalności oraz pracowników. Ponadto położono nacisk na konieczność przygotowania się do odbudowy po zakończeniu pandemii oraz wzmocnienia strategii CSR. Adaptacja do warunków kryzysowych wymagała zmian strategicznych, strukturalnych, procesowych oraz zorientowanych na pracowników. Podejmowane działania systematycznie dostosowywano do zmieniającego się otoczenia oraz potrzeb interesariuszy.

W takich przedsiębiorstwach, mimo konieczności redukcji kosztów – co wiązało się ze zwolnieniem części pracowników oraz obniżeniem wynagrodzenia pozostałym – szczególną opieką otoczono zatrudnionych. Zapewniono możliwość pracy zdalnej, szkoleń *on-line*, wsparcia psychologicznego oraz materialnego. Wprowadzono również programy ukierunkowane na bezpieczeństwo i zdrowie dla pracowników oraz klientów, zapewniając jednocześnie dostęp do aktualnych informacji dotyczących restrykcji oraz wymogów podróżowania. Stworzono nowe fundusze oraz programy w celu niesienia pomocy społecznościom dotkniętym skutkami pandemii w regionach turystycznych. Ponadto kontynuowano działania zmniejszające negatywny wpływ działalności na środowisko oraz podejmowano nowe inicjatywy w tym obszarze. Trzeba jednak dodać, że znacząca redukcja zużycia energii i wody oraz odpadów wynikała przede wszystkim z ograniczenia skali prowadzonej działalności w czasie pandemii [Johann, 2022, 2023]. Działania CSR przedsiębiorstw turystycznych, stosowane wobec interesariuszy w czasie pandemii, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 Dostosowanie działań CSR do potrzeb interesariuszy w czasie pandemii COVID-19 na rynku turystycznym

Pracownicy	Klienci
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy ▪ Wspieranie pracowników i ich rodzin ▪ Uruchomienie programów elastyczności pracy ▪ Prowadzenie szkoleń <i>on-line</i> ▪ Rozszerzenie programów uznaniowych ▪ Opracowanie nowych programów szkoleniowych ▪ Wprowadzenie nowych narzędzi cyfrowych usprawniających pracę 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapewnienie bezpiecznych warunków podróżowania ▪ Zapewnienie bezpiecznych warunków w hotelach ▪ Tworzenie bezpiecznych pakietów turystycznych ▪ Udzielanie aktualnych informacji dotyczących wymogów podróżowania ▪ Wprowadzenie nowych narzędzi cyfrowych ułatwiających korzystanie z oferowanych usług
Społeczności lokalne	Środowisko
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udzielanie wsparcia organizacjom zaangażowanym w pomoc społecznościom dotkniętym pandemią, taką jak: dostarczanie posiłków i zapewnianie środków higieny ▪ Stworzenie programów szkoleniowych podnoszących kompetencje w obszarze zrównoważonego rozwoju, innowacyjności i cyfryzacji ▪ Wspieranie zespołów medycznych ▪ Zapewnienie personelowi medycznemu noclegów w hotelach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie zakresu działań prośrodowiskowych ▪ Podejmowanie nowych inicjatyw w obszarze działań prośrodowiskowych ▪ Zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii ▪ Ograniczenie odpadów spożywczych i plastikowych ▪ Zmniejszenie emisji dwutlenku węgla oraz zużycia energii i wody

Źródło opracowanie własne.

Pozytywne efekty realizacji strategii CSR oraz praktyk społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw turystycznych w warunkach kryzysu pandemicznego potwierdzają wyniki wielu badań. Zaangażowanie w działania CSR może wpłynąć m.in. na zwiększenie

zwrotu z akcji oraz przyciągnąć uwagę interesariuszy, czego dowodzą badania przedsiębiorstw hotelarskich w Chinach [Qiu i in., 2021]. Qiu i in. [2021] twierdzą, że działania CSR ukierunkowane na kwestie społeczne mają silniejszy i bardziej bezpośredni wpływ na stopę zwrotu z akcji niż działania zorientowane na pracowników i klientów. Z badań wynika również, że przedsiębiorstwa, które dążą do poprawy wyników giełdowych podczas pandemii, mogą inwestować w działania społecznie odpowiedzialne, aby chronić społeczności, pracowników i klientów, w celu przyciągnięcia większej uwagi interesariuszy. Ponadto badacze sugerują, że przedsiębiorstwa hotelarskie powinny nie tylko inwestować w CSR w czasie kryzysu, ale także regularnie angażować się w działania społecznie odpowiedzialne w celu zwiększenia efektywności inwestycji w CSR w warunkach kryzysowych. Dodać należy, że odmienne wyniki od przytoczonych uzyskali Shin i in. [2021], którzy skupili się na inicjatywach w zakresie strategicznej filantropii amerykańskich sieci hoteli. Badania wskazują na to, że CSR ma negatywny wpływ na wartość rynkową firmy, ale obserwacje dotyczyły wyłącznie strategicznej filantropii hoteli, czyli działań wiążących się potencjalnie z większym ryzykiem.

Ważną rolę w ocenie działań społecznie odpowiedzialnych odgrywają interesariusze z racji ich bliskich relacji z przedsiębiorstwem, a zacieśnianie współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami w warunkach kryzysu może przynieść wymierne korzyści. Na podstawie wywiadów pogłębionych z pracownikami hoteli kwarantannowych oraz przedstawicielami władz lokalnych i personelu medycznego w Korei Południowej, Choi i Choi [2021] twierdzą, że wskazane jest tworzenie partnerstw pomiędzy hotelami i samorządami w celu zapewnienia miejsc kwarantanny w czasie pandemii. Taka współpraca umożliwia jednocześnie ochronę społeczności lokalnych oraz łagodzenie trudności finansowych branży hotelarskiej. Z kolei Filimonau i in. [2021] dowodzą, że odporność organizacyjna i praktyki CSR wzmacniają postrzegane bezpieczeństwo pracy menedżerów, co wpływa na ich zaangażowanie organizacyjne. Badanie, które przeprowadzono wśród menedżerów wyższego szczebla hoteli w Hiszpanii, pokazuje także, że w przypadku kolejnych kryzysów na rynku turystycznym należałoby wzmocnić odporność organizacyjną i zwiększyć inwestycje w działania społecznie odpowiedzialne, aby zatrzymać kadrę kierowniczą.

Wpływ praktyk CSR na zachowania konsumentów w czasie pandemii obrazuje badanie Chen i Hang [2021] przeprowadzone wśród amerykańskich turystów. Z badania wynika, że wspieranie lokalnej społeczności pozytywnie wpływa na intencje do rozpowszechniania pozytywnych informacji o firmie, co przynosi korzyści wizerunkowe. Mimo że zaangażowanie w różne inicjatywy społecznie odpowiedzialne oraz okazywanie solidarności z lokalnymi społecznościami jest pozytywnie postrzegane przez turystów, to jednocześnie nie wpływa na zwiększenie chęci odwiedzenia regionów turystycznych po zakończeniu pandemii. Przykładem takich działań jest zapewnienie bezpłatnego zakwaterowania bezdomnym. Z kolei wsparcie społeczności lokalnej w postaci zapew-

nienia pracownikom służby zdrowia bezpłatnego zakwaterowania ma niewielki wpływ na podejmowane decyzje. Dodać należy, że wspomniane wcześniej wyniki badań Shin i in. [2021] wskazują na negatywny wpływ działań CSR na rezerwacje dokonywane przez klientów. Trzeba jednak podkreślić, że badanie to dotyczyło wyłącznie działalności filantropijnej hoteli, co ogranicza wnioskowanie do wybranego obszaru działań społecznie odpowiedzialnych.

Podsumowanie

Znaczenie zrównoważonego rozwoju turystyki oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze turystycznym wzrasta na przestrzeni lat, czego wyrazem są wdrażane działania ukierunkowane na realizację celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Wzrost zainteresowania CSR wynika z licznych korzyści, a przede wszystkim z wpływu realizowanej strategii na przewagę konkurencyjną. Ponadto specyfika oferty turystycznej, która opiera się na komponentach kulturowych i środowiskowych, wymaga rozwijania zrównoważonych produktów. Wiele badań na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw turystycznych dotyczyło stabilnej sytuacji na rynku, natomiast kryzys pandemiczny przyczynił się do rozwoju nowego obszaru badań w turystyce, stwarzając możliwość oceny strategii i działań CSR w warunkach kryzysowych.

Na podstawie badań przeprowadzonych w czasie pandemii COVID-19 na rynku turystycznym można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach realizujących strategię CSR podkreślono jej znaczenie oraz dostosowano działania do potrzeb interesariuszy. Szczególną uwagę skupiono na pracownikach, a zapewnienie bezpiecznych warunków pracy i podróżowania stało się priorytetem. Ponadto dostosowano programy do potrzeb społeczności lokalnych dotkniętych pandemią przy jednoczesnej kontynuacji działań zorientowanych na ograniczanie negatywnego wpływu działalności na środowisko. Podjęto wiele inicjatyw i wdrożono nowe programy oraz rozwiązania ukierunkowane na zrównoważoną i cyfrową transformację. Należy jednak podkreślić, że kluczowe znaczenie dla powodzenia realizowanej strategii oraz przeciwdziałania skutkom kryzysu miały rządowe pakiety pomocowe oraz partnerstwa tworzone pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi i samorządami.

Z badań wynika również, że w większości przypadków interesariusze dobrze postrzegają praktyki CSR prowadzone w czasie pandemii, a zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnionym oraz podróżującym wpływa na wzmocnienie więzi z firmą. Z drugiej strony zaobserwowano, że działania wobec społeczności lokalnych nie oddziałują pozytywnie na intencje behawioralne turystów. Należy jednak dodać, że takie działania przyczyniają się do rozpowszechniania pozytywnych informacji na temat firmy, co wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że

rozwijanie strategii CSR w warunkach kryzysowych jest wskazane ze względu na możliwości w zakresie budowania kapitału relacyjnego oraz wdrażania nowych programów, rozwiązań i narzędzi, co przynosi długofalowe korzyści.

Bibliografia

- Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row.
- Brundtland G. H., Khalid M., Agnelli S., Al-Athel S., Chidzero B. (1987), *Our common future*, New York.
- Carroll A.B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, "Academy of Management Review", Vol. 4, No. 4, pp. 497–505.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, "Business Horizons", Vol. 34, No. 4, pp. 39–48.
- Chen Z., Hang H. (2021), *Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics*, "Tourism Management", Vol. 87, Article 104364.
- Choi M., Choi Y. (2021), *Employee perceptions of hotel CSR activities during the COVID-19 pandemic*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 33, No. 10, pp. 3355–3378.
- Clarkson M.E. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, "Academy of Management Review", Vol. 20, No. 1, pp. 92–117.
- Davahli M.R., Karwowski, W. Sonmez, S., Apostolopoulos Y. (2020), *The hospitality industry in the face of the COVID-19 pandemic: Current topics and research methods*, "International Journal of Environmental Research and Public Health", Vol. 17, No. 20, 7366.
- EC (2011), *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, European Commissions, Brussels, 25.10.2011, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
- EC (2020), *Communication from the Commission Temporary Framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak 2020/C 91 I/01*, European Commission, 20.03.2020, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020XC0320\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020XC0320(03))
- EP (2021a), *Covid-19: EU support for the tourism industry*, News European Parliament, 11.02.2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200429STO78175/covid-19-eu-support-for-the-tourism-industry>
- EP (2021b), *EU strategy for sustainable tourism*, European Parliament resolution of 25 March 2021 on establishing an EU strategy for sustainable tourism, 25 March 2021, Brussels, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0109_PL.html
- EPRS (2020), *COVID-19 and the tourism sector*, European Parliamentary Research Service, April 2020, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA\(2020\)649368_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA(2020)649368_EN.pdf)
- Franco S., Caroli M.G., Cappa F., Del Chiappa G. (2020), *Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 88, 102395.

- Filimonau V., Derqui B., Matute J. (2020), *The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers*, "International Journal of Hospitality Management", Article 102659.
- Frederick W.C. (1960), *The growing concern over social responsibility*, "California Management Review", Vol. 2, No. 4, pp. 54–61.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman.
- ILO (2022), *The future of work in the tourism sector: Sustainable and safe recovery and decent work in the context of the COVID-19 pandemic*, International Labour Organization, Geneva 25–29 April 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-sector/documents/meetingdocument/wcms_840403.pdf
- Johann M. (2022), *CSR Strategy in Tourism during the COVID-19 Pandemic*, "Sustainability", Vol. 14, No. 7, 3773.
- Johann M. (2023), *CSR strategy in the hospitality industry: From the COVID-19 pandemic crisis to recovery*, "International Journal of Contemporary Management", Vol. 59, No. 1, pp. 1–11.
- Johnson H.H. (2003), *Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance*, "Business Horizons", Vol. 46, No. 6, pp. 34–40.
- Latif K.F., Pérez A., Sahibzada U.F. (2020), *Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 89, 102565.
- Porter M.E., Kramer, M.R. (2006), *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review", Vol. 84, pp. 78–92.
- Porter M.E., Kramer, M.R. (2019), *Creating shared value*. In *Managing Sustainable Business. An Executive Education Case and Textbook*; Lenssen, G.G., Smith, N.C., Eds.; Springer: Berlin, Heidelberg, pp. 323–346.
- Qiu, S.C., Jiang, J., Liu X., Chen M.H., Yuan, X. (2021), *Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic?*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 93, Article 102759.
- Schlenker K., Edwards D., Watts-Seale C. (2019), *Modelling engagement of small and medium tourism enterprises (SMTEs) in corporate social responsibility*, In *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism*; Lund-Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D., Fifka, M.S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, pp. 117–142.
- Shin H., Sharma A., Nicolau J.L., Kang J. (2021), *The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic*, "Tourism Management", Vol. 85, Article 104322.
- Strasdas W. (2019), *Corporate responsibility among international ecotourism and adventure travel operators*, In *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism*; Lund-Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D., Fifka, M.S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, pp. 143–161.
- UN (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNWTO (n.d.), <https://www.unwto.org/about-us>
- WTTC (2022), *Travel & Tourism Economic Impact Global Trends*, August 2022, World Travel & Tourism Council, <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

- Van Wijk J., Persoon W. (2006), *A long-haul destination: Sustainability reporting among tour operators*, "European Management Journal", Vol. 24, No. 6, pp. 381–395.
- Zientara P., Kujawski L., Bohdanowicz-Godfrey P. (2015), *Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 23, No. 6, pp. 859–880.