

Wpływ kryzysu pandemicznego na funkcjonowanie na rynku – analiza adaptacji i przetrwania Biura Podróży Itaka

Sebastian Czackowski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 89021@student.pb.edu.pl

Wiktoria Zieńko

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 88704@student.pb.edu.pl

Krystyna Zimnoch 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.zimnoch@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0059

Streszczenie

W artykule analizowano wpływ pandemii COVID-19 na działalność biura podróży Itaka oraz proces odbudowy jego pozycji rynkowej. Celem artykułu jest ocena zmian w kondycji finansowej przedsiębiorstwa Nowa Itaka Sp. z o.o. podczas kryzysu i po jego zakończeniu. Szczególną uwagę zwrócono na zastosowane strategie adaptacyjne. Wykorzystano metodę analizy dokumentów, opierając się na sprawozdaniach finansowych oraz literaturze z zakresu ekonomii, zarządzania i finansów. Pandemia wywołała znaczący spadek przychodów netto, wynikający z ograniczeń w ruchu turystycznym i zamknięcia granic. W odpowiedzi Itaka dostosowała ofertę, wzmocniła działania w zakresie cyfryzacji oraz skorzystała z rządowych programów wsparcia. W kolejnych latach w spółce odnotowano dynamiczną odbudowę przychodów, które przewyższyły poziom sprzed pandemii. Analiza wskaźnikowa wykazała poprawę rentowności sprzedaży, kapitału własnego oraz aktywów, a także stabilną płynność finansową. Wnioski, których dostarczyły badania wskazują, że elastyczne zarządzanie, inwestycje w technologie cyfrowe oraz optymalizacja kosztów pozwoliły Itace nie tylko przetrwać kryzys, ale także wzmocnić pozycję rynkową, zwiększając jej odporność na przyszłe wyzwania.

Słowa kluczowe

Itaka, pandemia, przychody, cyfryzacja, programy wsparcia

Wstęp

Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się na przełomie 2019 i 2020 roku, wywołała historyczny kryzys o globalnym zasięgu, wpływając szkodliwie na wiele sektorów gospodarki, w tym w szczególności na branżę turystyczną. Wprowadzenie ograniczeń w ruchu międzynarodowym, zamknięcie granic oraz lockdowny doprowadziły do niemal całkowitego wstrzymania działalności biur podróży, co w Polsce było szczególnie odczuwalne od marca 2020 roku [Cwer, 2021]. Branża turystyczna, będąca jednym z filarów gospodarki wielu krajów, w tym Polski, doświadczyła gwałtownego spadku popytu, co przełożyło się na znaczne straty finansowe. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego [GUS, 2021], liczba turystów korzystających z usług biur podróży w Polsce w 2020 roku zmniejszyła się o 67% w porównaniu z rokiem poprzednim, co miało bezpośredni wpływ na działalność liderów rynku, takich jak biuro podróży Itaka.

W obliczu tych wyzwań przedsiębiorstwa turystyczne zostały zmuszone do szybkiego dostosowania się do nowych realiów rynkowych. Kluczowe strategie adaptacyjne obejmowały cyfryzację procesów sprzedaży i obsługi klienta, optymalizację kosztów operacyjnych oraz korzystanie z rządowych instrumentów wsparcia, takich jak Tarcza Antykryzysowa czy bon turystyczny [Widomski, 2020]. Szczególną rolę odegrała transformacja cyfrowa, która stała się nie tylko odpowiedzią na ograniczenia pandemiczne, ale także impulsem do budowania bardziej odpornych i elastycznych modeli biznesowych [Czernek-Marszałek i Piotrowski, 2022]. W tym kontekście biuro podróży Itaka, jako lider polskiego rynku turystycznego, stanowi interesujący przypadek do analizy wpływu kryzysu oraz skuteczności działań podejmowanych w celu odbudowy pozycji rynkowej.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu pandemii COVID-19 na działalność operacyjną i finansową biura podróży Itaka, ze szczególnym uwzględnieniem procesu odbudowy jej pozycji rynkowej w latach 2019–2023. W pracy oceniono zmiany w kondycji finansowej spółki Nowa Itaka Sp. z o.o., analizując kluczowe wskaźniki finansowe, takie jak przychody netto ze sprzedaży, rentowność sprzedaży (ROS), rentowność aktywów (ROA), rentowność kapitału własnego (ROE) oraz wskaźniki płynności finansowej. Zastosowano metodę analizy dokumentów opierając się na sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa Nowa Itaka Sp. z o.o. za lata 2019–2023, danych makroekonomicznych oraz literaturze z zakresu

ekonomii i zarządzania. Badanie uwzględnia zarówno wewnętrzne działania adaptacyjne podejmowane przez spółkę, jak i zewnętrzne czynniki, takie jak zmiany w preferencjach konsumentów czy wsparcie ówczesnej polityki rządowej. Wyniki analizy pozwalają na ocenę skuteczności strategii biura podróży Itaka w przezwyciężaniu kryzysu oraz wskazują kluczowe czynniki, które umożliwiły firmie nie tylko przetrwanie trudnego okresu, ale także dynamiczną odbudowę i umocnienie pozycji rynkowej w nowej rzeczywistości gospodarczej.

1. Przegląd literatury

Pandemia COVID-19, której skutki świat odczuwa od początku 2020 roku, wywołała bezprecedensowy kryzys o globalnym zasięgu, dotyczący niemal każdej dziedziny życia społecznego i gospodarczego. Jej wpływ na rynki światowe był gwałtowny i destrukcyjny, prowadząc do głębokiej recesji, spadku zaufania konsumentckiego oraz poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu wielu sektorów. W Polsce negatywne skutki pandemii zaczęły być widoczne już w marcu 2020 roku, kiedy potwierdzono pierwsze przypadki zachorowań. Szczególnie dotkliwie kryzys ten odczuła branża turystyczna, która z dnia na dzień niemal całkowicie wstrzymała działalność [Cwer, 2021].

Wirus wywołał bezprecedensowy kryzys w globalnej turystyce, doprowadzając w 2020 roku do niemal całkowitego wstrzymania międzynarodowego ruchu turystycznego. Według danych Polskiego Komitetu Normalizacyjnego (PKN) w okresie od marca do końca grudnia, liczba podróżujących spadła o 86% w porównaniu z 2019 rokiem, co przełożyło się na spadek obrotu o 74% [PAP, 2021, s. 1]. W Polsce, jak wskazują dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), liczba turystów korzystających z usług biur podróży w 2020 roku zmniejszyła się o 67% w porównaniu z rokiem poprzednim, co znacząco wpłynęło na działalność firm takich jak Itaka, lidera na polskim rynku turystycznym [GUS, 2021, s. 23].

W związku z przeciwdziałaniem pandemii większość krajów na świecie zamknęła swoje granice, co jednocześnie spowodowało organicznie ruchu turystycznego. Poza ograniczeniem przemieszczania się pomiędzy krajami doszło do zamknięcia branży hotelarskiej i ograniczenia w gastronomii [Staszewska, 2022, s. 100]. Potwierdzają to także badania Szczukockiej. Wyniki badania pozwoliły stwierdzić, że pandemii COVID-19 negatywnie wpłynęła na kryzys w sektorze usług turystycznych. Najbardziej dotknęła branżę związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi [Szczukocka, 2023].

Kryzys zmusił branżę turystyczną do szybkiej adaptacji. W Polsce wielu podróżnych zrezygnowało z wyjazdów zagranicznych na rzecz turystyki krajowej, której

popularność wzrosła o 12% w 2020 roku w porównaniu z 2019 rokiem, częściowo łagodząc straty sektora [PAP, 2021, s. 1]. W odpowiedzi na głęboki kryzys, jaki dotknął branżę turystyczną w wyniku pandemii COVID-19, polski rząd uruchomił program wsparcia w postaci bonu turystycznego, przeznaczonego na krajowe imprezy turystyczne oraz usługi hotelarskie. Inicjatywa ta miała na celu nie tylko pomoc rodzinom w trudnej sytuacji gospodarczej, ale także stymulację krajowego popytu turystycznego w okresie ograniczeń podróżowania. Wyniki badań ankietowych pokazały, że 22% respondentów zadeklarowało decyzję o krajowym urlopie właśnie dzięki wprowadzeniu bonu, a 35% oceniło, że program może realnie przyczynić się do przetrwania branży turystycznej. Choć większość ankietowanych nie wiązała bonu z decyzją o wakacjach, zauważalny wpływ tego narzędzia pokazuje potencjał skutecznych mechanizmów interwencyjnych w kryzysowych warunkach rynkowych. Ten kontekst ma szczególne znaczenie dla analizy działalności biur podróży, takich jak Itaka, które musiały dostosować swoją ofertę do nowej rzeczywistości, w której krajowy turysta stał się głównym odbiorcą usług [Widomski, 2020].

Wybuch pandemii COVID-19 z końcem 2019 roku stał się jednym z kluczowych czynników przyspieszających proces cyfryzacji w sektorze turystyki. W jej następstwie wiele firm z branży – w tym biura podróży – zostało zmuszonych do przemysłenia swojej dotychczasowej działalności i dostosowania się do nowej, w dużej mierze zdalnej, rzeczywistości. Zmiany te nie dotyczyły wyłącznie sposobu funkcjonowania firm, ale także preferencji klientów, którzy – również ze względów bezpieczeństwa – zaczęli oczekiwać większej dostępności usług online i bardziej elastycznych form kontaktu. W publikacjach autorzy wskazują, że przed pandemią wiele biur podróży i firm nie wykorzystywało pełni możliwości, jakie daje cyfryzacja. Jednak w obliczu lockdownów, ograniczeń podróźniczych i zmniejszonego popytu na wyjazdy zagraniczne, przedsiębiorstwa te musiały szukać alternatyw. Rozwiązaniem okazała się intensyfikacja działań online: wdrożenie systemów rezerwacji internetowej, prowadzenie konsultacji z klientami poprzez Zoom czy Teams, organizowanie wirtualnych eventów oraz inwestowanie w marketing cyfrowy i platformy sprzedażowe [Cyfryzacja..., 2022, s. 4-7].

Warto zauważyć, że firmy, które wcześniej zainwestowały w cyfrowe kanały obsługi klienta, zyskały przewagę konkurencyjną. Przykładowo, część biur podróży wskazała, że dzięki wdrożeniu technologii cyfrowych nie tylko utrzymały kontakt z klientami, ale także pozyskały nowych, którzy preferowali zdalny tryb załatwiania spraw [Cyfryzacja..., 2022, s. 6]. Klienci doceniali możliwość samodzielnego przeglądania ofert, składania rezerwacji oraz uczestniczenia w konsultacjach bez wychodzenia z domu. Zmieniły się również preferencje dotyczące samego charakteru po-

droży. Klienci zaczęli łączyć wypoczynek z pracą zdalną poszukując miejsc z dobrym dostępem do Internetu i odpowiednich warunków do pracy [Cyfryzacja..., 2022, s. 5]. W odpowiedzi na te zmiany największe biura podróży, jak Itaka, zaczęły oferować specjalne pakiety odpowiadające nowym potrzebom klientów.

Nie wszystkie skutki cyfryzacji były jednak jednoznacznie pozytywne. Wśród negatywnych konsekwencji respondenci badania wymieniali m.in. trudności z budowaniem relacji z klientami w formule zdalnej, konieczność przygotowywania wielu wariantów ofert (offline, online, hybrydowych), co generowało dodatkowe koszty i zwiększało niepewność operacyjną [Cyfryzacja..., 2022, s. 8-9]. Klienci przyzwyczajeni do tańszych rozwiązań online zaczęli oczekiwać utrzymania niższych cen także po zakończeniu pandemii, co utrudniało rentowność usług.

Zmienność sytuacji oraz brak jednoznacznych informacji na temat obostrzeń skłoniły wielu pracowników branży turystycznej, w tym zatrudnionych w biurach podróży, do zmiany pracy na bardziej stabilne sektory. To z kolei pogłębiło problemy kadrowe w turystyce po zakończeniu najbardziej kryzysowych miesięcy [Cyfryzacja..., 2022, s. 7-8].

Na podstawie analizy wywiadów z przedstawicielami firm turystycznych autorzy wnioskują, że cyfryzacja, mimo trudności i kosztów przejściowych, w dużej mierze przyczyniła się do rozwoju innowacyjności oraz wzrostu odporności biur podróży na przyszłe kryzysy. Firmy, które szybko dostosowały się do nowych warunków, zyskały kompetencje i doświadczenia, które mogą procentować również w przyszłości. Jednocześnie podkreśla się, że kontakt bezpośredni i relacje interpersonalne wciąż mają ogromne znaczenie w turystyce – zwłaszcza w kontekście usług bardziej zindywidualizowanych i luksusowych [Cyfryzacja..., 2022, s. 10-11].

Na problem cyfryzacji uwagę zwracają też publikacje OECD. Zapewnienie sektorowi lepszej przyszłości oznacza potrzebę zajęcia się słabościami strukturalnymi, które utrudniały jego funkcjonowanie w przeszłości - przede wszystkim po to, by uniknąć powrotu do nie zrównoważonego rozwoju turystyki i zapewnić lokalnym społecznościom miejsca pracy, dobrobyt i inne korzyści z turystyki. Patrząc w przyszłość konieczne jest przyspieszenie działań w zakresie przyjaznego dla środowiska żywienia gospodarczego oraz zmian klimatu, a także środków łagodzących i dostosowawczych, w tym w zakresie finansowania i inwestowania, pozwalających turystyce odgrywać swoją rolę. Jednocześnie konieczne są działania zapewniające sektorowi dostęp do pełni możliwości, jakie daje transformacja cyfrowa [OECD, 2022]. W najnowszej publikacji OECD dotyczącej trendów w turystyce analizowane są polityki i zmiany strukturalne mające wpływ na rozwój turystyki, a także wskazane zostały rozwiązania polityczne, zaprezentowane dane, a także zawarta wiedza

specjalistyczna i dobre praktyki, aby skierować turystykę na ścieżkę ku bardziej odpornej, zrównoważonej i włączającej przyszłości. W dokumencie „Trendy i polityka OECD w zakresie turystyki na rok 2024” podkreślono ciągle ożywienie sektora po pandemii COVID-19. Co więcej, liczba przyjazdów turystów międzynarodowych w 2023 r. w wielu krajach OECD przekroczyła poziom sprzed pandemii. Tempo ożywienia jest jednak nierówne, a sektor stoi przed nowymi wyzwaniami, które mogą zahamować jego wzrost. Bezpośredni wkład turystyki w produkt krajowy brutto (PKB) ponownie wzrósł do 3,9% w 2022 r. w 20 krajach OECD, co stanowi zaledwie pół procent tego co w 2019 r. Turystyka stanowiła 14,8% eksportu usług w 2022 r., wciąż poniżej poziomu przed pandemią, ale wzrosła z poziomu 9,7% w 2021 r. Analizy wskazują, że od tego czasu ożywienie gospodarcze trwa, do czego przyczyniło się ożywienie w zakresie przyjazdów międzynarodowych i turystyka krajowa [OECD, 2024].

Sektor turystyki w UE, składający się z tradycyjnych organizatorów podróży i dostawców usług turystycznych, obejmuje 2,3 mln przedsiębiorstw, głównie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które zatrudniają około 12,3 mln osób. Turystyka, generująca 10 % PKB UE, jest ważną siłą napędową gospodarki o znaczącym wpływie na wzrost gospodarczy, zatrudnienie i rozwój społeczny, co sprawia, że jest ona cennym zasobem w walce z pogorszeniem koniunktury gospodarczej i bezrobociem. Celem polityki UE jest utrzymanie pozycji Europy jako wiodącego kierunku turystycznego, a zarazem maksymalizacja wkładu tego sektora we wzrost gospodarczy i zatrudnienie oraz promowanie współpracy między państwami UE, w szczególności poprzez wymianę najlepszych praktyk. W maju 2020 r. Komisja wydała komunikat pt. „Turystyka i transport w roku 2020 i w dalszej przyszłości”, w którym przedstawiła wytyczne i zalecenia dotyczące bezpiecznego przywrócenia swobodnego przemieszczania się i ponownego otwarcia granic wewnętrznych, ożywienia usług transportowych, połączeniowych i turystycznych, w szczególności w sektorze hotelarsko-gastronomicznym, oraz rozwiązania problemu kryzysu płynności i odbudowania zaufania konsumentów, w tym zalecenia dotyczące bonów. W lutym 2022 r. Komisja przyjęła plan pt. „Ścieżka transformacji turystyki”. W zaktualizowanej strategii przemysłowej UE podkreślono potrzebę wzmocnienia odporności sektora turystyki i przyspieszenia jego transformacji cyfrowej i ekologicznej w kontekście pandemii COVID-19. W ścieżce transformacji określono 27 obszarów działania, które mają przyczynić się do transformacji ekologicznej i cyfrowej oraz do poprawy funkcjonowania unijnego sektora turystyki. Następnie, w grudniu 2022 r., Rada przyjęła Europejską agendę dla turystyki 2030, w której skupiono się na transformacji ekologicznej i cyfrowej, odporności i włączeniu społecznym, umiejęt-

nościach i wsparciu, a także na wspomagających ramach polityki i zarządzaniu [europarl.europa.eu., 2025]. Europejska agenda dla turystyki przejawia też zaniepokojenie faktem, że wysoka inflacja, rosnące ceny energii i produktów spożywczych, zakłócenia w łańcuchach dostaw oraz brak bezpieczeństwa związany z agresją wojсковą wobec Ukrainy stanowią poważne obciążenie w kontekście świadczenia i przystępności cenowej usług turystycznych i hotelarskich [Europejska agenda dla turystyki, 2022].

Jak wskazuje Cwer [2021], ograniczenia w podróżowaniu i zamknięcie granic doprowadziły do bezprecedensowego spadku liczby klientów oraz przychodów, co zmusiło biura podróży do głębokich przekształceń operacyjnych i finansowych. Według danych GUS, w 2020 roku liczba klientów biur podróży spadła o 67% w stosunku do roku poprzedniego, a sektor poniósł ogromne straty finansowe [GUS, 2021, s. 23].

Pandemia ujawniła również znaczenie elastyczności organizacyjnej i umiejętności szybkiego reagowania na zmienne warunki rynkowe. Jak zauważa Olchawa [2025], biura podróży, które wcześniej wdrożyły zdalne formy pracy i cyfrowe kanały obsługi klienta, zyskały przewagę konkurencyjną i były lepiej przygotowane na kryzysowe scenariusze. Przykład Itaki pokazuje, że wcześniejsze inwestycje w infrastrukturę IT, wdrożenie systemów VPN i architektury chmurowej pozwoliły firmie utrzymać ciągłość działania mimo ograniczeń pandemicznych [Itwiz.pl, 2025].

W publikacjach podkreśla się również rolę cyfryzacji jako elementu budowania odporności sektora turystyki. Jak wskazują Czernek-Marszałek i Piotrowski [2022], w wyniku pandemii przyspieszył proces cyfrowej transformacji w firmach turystycznych – od systemów rezerwacyjnych, przez marketing cyfrowy, po usługi zdalne. OECD (2022, 2024) akcentuje, że odbudowa sektora powinna opierać się na zielonej i cyfrowej transformacji, aby poprawić jego odporność i zrównoważony charakter w przyszłości. Z drugiej strony, nie wszystkie konsekwencje cyfryzacji były jednoznacznie pozytywne. W badaniach wskazuje się na problemy z utrzymaniem relacji z klientami, wzrost kosztów wdrażania nowych technologii oraz konieczność dostosowywania ofert do różnych kanałów sprzedaży [Cyfryzacja..., 2022, s. 8-9]. Mimo tych wyzwań, organizacje, które potrafiły zrównoważyć innowacje technologiczne z potrzebami klientów, odniosły relatywny sukces.

W kontekście odbudowy po pandemii istotne jest również rozważenie wpływu działań rządowych oraz wsparcia systemowego. Jak podkreśla Widomski [2020], inicjatywy, takie jak bon turystyczny przyczyniły się do ożywienia popytu krajowego, co częściowo złagodziło negatywne skutki pandemii dla sektora. Równolegle

Komisja Europejska i OECD podkreślają konieczność strukturalnej reformy turystyki w kierunku większej odporności, elastyczności oraz integracji społecznej i ekologicznej [OECD, 2024; Europarl.europa.eu, 2025].

Generalnie dokonany przegląd literatury potwierdza, że efektywna analiza finansowa – uwzględniająca rentowność, płynność i zadłużenie – w połączeniu z elastyczną strategią zarządzania oraz cyfryzacją, stanowi fundament dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych w warunkach kryzysu i odbudowy.

2. Metodyka badań

Realizacja celu niniejszego artykułu została oparta na literaturze przedmiotu z zakresu ekonomii, finansów i zarządzania oraz na badaniach własnych dokumentów finansowych i sprawozdawczych spółki Nowa Itaka Sp. z o.o. Współczesna literatura z zakresu ekonomii i finansów podkreśla znaczenie systematycznej analizy sytuacji finansowej jako podstawy do podejmowania decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach, szczególnie w warunkach zmienności otoczenia rynkowego. Jak wskazują Sierpińska i Jachna [2020], analiza finansowa pozwala na ocenę sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego stabilności oraz zdolności do generowania zysków, poprzez badanie relacji między poszczególnymi elementami bilansu, rachunku zysków i strat oraz przepływów pieniężnych. Jedną z najczęściej wykorzystywanych metod analizy jest analiza wskaźnikowa, która – jak podkreślają Pomykańska i Pomykański [2017] – umożliwiała kompleksową ocenę rentowności, płynności finansowej oraz poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa. Wskaźniki rentowności, takie jak ROA, ROE czy ROS, pozwalają na ocenę efektywności wykorzystania zasobów majątkowych i kapitałowych w procesie generowania zysku [Kotowska i in., 2021, s. 89]. Z kolei wskaźniki płynności – bieżącej, szybkiej oraz gotówkowej – są kluczowe z punktu widzenia możliwości regulowania zobowiązań w krótkim okresie [Kotowska, 2021, s. 60-61]. Istotnym uzupełnieniem oceny są również wskaźniki zadłużenia, które określają relacje między kapitałem obcym a własnym i pozwalają na ocenę bezpieczeństwa finansowego oraz ryzyka kredytowego [Jerzewska, 2004, s. 158]. Z perspektywy branży turystycznej, analiza finansowa zyskuje szczególne znaczenie w okresach zakłóceń, takich jak pandemia COVID-19, która znacząco zaburzyła ciągłość działalności wielu przedsiębiorstw.

Jest to jedno z największych przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce, działające w sektorze organizatora turystyki, posiadające mocną pozycję rynkową oraz wieloletnie doświadczenie w zakresie sprzedaży wycieczek turystycznych.

Przyjęty do badania podmiot – Nowa Itaka Sp. z o.o., należący do Itaka Holdings, prowadzi działalność operacyjną zarówno na rynku krajowym, jak i w zakresie obsługi wyjazdów zagranicznych, oferując szeroką ofertę usług turystycznych, w tym przeloty czarterowe i pobyty w zagranicznych ośrodkach wypoczynkowych. Spółka odpowiada bezpośrednio za sprzedaż usług turystycznych klientom indywidualnym oraz agentom, co stanowi główne źródło przychodów całej grupy Itaka. Analiza zmian w majątku oraz strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa została przeprowadzona z zastosowaniem metody desk research [Błoński i Putek-Szeląg, 2018, s. 168], a głównym źródłem danych finansowych były sprawozdania finansowe Nowa Itaka Sp. z o.o., w szczególności za lata 2019–2023, co pozwoliło na ocenę wpływu pandemii COVID-19 oraz działań odbudowy działalności turystycznej w kolejnych latach.

Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa Nowa Itaka Sp. z o.o. została przeprowadzona z wykorzystaniem analizy wskaźnikowej, obejmującej kilka kluczowych grup wskaźników ukazujących różne odzwierciedlenia kondycji finansowej spółki. Analizą objęto lata 2018–2023, podzielone na trzy fazy: okres sprzed pandemii COVID-19 (2018–2019), lata pandemii (2020–2021) oraz fazę odbudowy (2022–2023). Podział ten umożliwia zaobserwowanie wpływu zmian zewnętrznych na sytuację przedsiębiorstwa.

Kluczowym elementem badania była analiza przychodów ze sprzedaży, które najszybciej ukazują zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym oraz wewnętrznej kondycji podmiotu. Ich poziom ma bezpośredni wpływ na wynik finansowy, możliwości zachowania płynności oraz poziom zaangażowania kapitału obcego. Obserwacja zmian w przychodach ukazuje, jak firma dostosowywała się do nowych warunków i w jakim stopniu wracała do wcześniejszego poziomu działalności. Szczególną uwagę poświęcono latom 2022–2023, które były okresem odbudowy sprzedaży i adaptacji do nowej rzeczywistości po pandemii.

W dalszej części zastosowano wskaźniki finansowe, obejmujące:

- wskaźniki rentowności obejmują między innymi wskaźniki rentowności aktywów (ROA), kapitałów własnych (ROE) oraz sprzedaży (ROS). Poprzez powiązanie wyniku finansowego z zasobami majątku, kapitałem własnym i przychodami ze sprzedaży, wskaźniki rentowności pozwalają określić efektywność finansową działalności gospodarczej przedsiębiorstwa [Uziębło, 2021, s. 89];
- wskaźniki płynności finansowej obejmują wskaźnik płynności bieżącej, szybkiej oraz gotówkowej. Wskaźnik płynności bieżącej mierzy zdolność przedsiębiorstwa do pokrycia wszystkich zobowiązań bieżących poprzez

upłynnienie posiadanych aktywów obrotowych. Wskaźnik płynności szybkiej informuje o zdolności przedsiębiorstwa do uregulowania zobowiązań przy użyciu aktywów bieżących o dużym stopniu płynności, czyli po odjęciu wartości zapasów i krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych. Natomiast wskaźnik płynności gotówkowej określa, jaką część zobowiązań krótkoterminowych przedsiębiorstwo może uregulować korzystając wyłącznie z bezpośrednio dostępnych środków pieniężnych [Kotowska, 2021, s. 60-61].

Ponadto, w analizie uwzględniono wpływ dotacji oraz nakładów inwestycyjnych, które miały istotne znaczenie dla stabilizacji i rozwoju spółki w analizowanym okresie, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w aktywa trwałe oraz rozwój cyfrowych obszarów sprzedaży. Dane ekonomiczne i finansowe dla badanego podmiotu zostały pozyskane z wykorzystaniem systemu Krajowy Rejestr Sądowy eKRS oraz aplikacji ministerstwa finansów e-Sprawozdania.

3. Wyniki badań

W celu oceny wpływu pandemii COVID-19 na działalność operacyjną biura podróży Itaka oraz skali odbudowy tej działalności po okresie kryzysu, przeanalizowano przychody netto ze sprzedaży produktów w latach 2019–2023. Dane pochodzą ze sprawozdań finansowych spółki składanych corocznie do Krajowego Rejestru Sądowego. Przychody te należy rozumieć zgodnie z obowiązującą definicją jako: „przychody netto ze sprzedaży w kraju i na eksport wytworzonych przez jednostkę produktów (wyrobów gotowych, półfabrykatów oraz usług), a także opakowań, wyposażenia i usług obcych, jeżeli są one fakturowane odbiorcom łącznie z produktami; oraz przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, tj. nabyte w celu odsprzedaży w stanie nieprzetworzonym rzeczowe aktywa obrotowe oraz produkty wytworzone przez jednostkę, jeśli sprzedawane są one w sieci własnych sklepów obok towarów obcej produkcji, jak również kwoty należne za sprzedane towary i materiały, niezależnie od tego, czy zostały zapłacone. [Ustawa o zmianie ustawy rachunkowości z 17 grudnia 2024 r., Dz.U. 2024 poz. 1863].

Do analizy przychodów zastosowano analizę porównawczą danych finansowych spółki Nowa Itaka Sp. z o.o. z lat 2019–2023, poszerzoną o analizę treści sprawozdań zarządu oraz odniesienie do danych makroekonomicznych. Wskaźniki dynamiki przychodów rozpatrywano wraz z kluczowymi zmianami w otoczeniu zewnętrznym. W latach 2019–2023 spółka Nowa Itaka Sp. z o.o. doświadczyła

gwałtownych wahań przychodów netto ze sprzedaży, które były bezpośrednio związane z kryzysem pandemicznym oraz późniejszą odbudową popytu w sektorze turystycznym [Tab. 1]. W 2019 roku spółka osiągnęła przychody ze sprzedaży na poziomie 2 793 918 tys. zł, co stanowiło rok bazowy do oceny kolejnych lat. W 2020 roku przychody spadły do 600 435 tys. zł, czyli o 2 193 483 tys. zł mniej niż rok wcześniej. Dużą część przychodów w 2020 roku stanowiła sprzedaż w styczniu i lutym, ponieważ spółka odnotowała duże przychody z wyjazdów zimowych. Sprzedaż zmniejszyła się ogromnie, aż o 78,5%, co wyraźnie wskazuje na poważny kryzys operacyjny. Spowodowane było to zawieszeniem międzynarodowego ruchu lotniczego i restrykcji granicznych, które zamroziły rynek turystyki. W związku z decyzją ustawodawcy od dnia 15 marca 2020 roku do 16 czerwca 2020 roku zawieszono ruch lotniczy z/do Polski. W wyniku tego Spółka nie mogła realizować imprez turystycznych, a tym samym nie uzyskiwała przychodów ze sprzedaży [Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o., 2021, s. 1].

Tab. 1. Przychody ze sprzedaży produktów w latach 2019-2020 w tysiącach zł

2019	2020	2021	2022	2023
2 793 918	600 435	1 713 164	2 969 387	4 138 413

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Nowa Itaka Sp. z o.o. w latach 2019-2023.

Sytuacja spółki była odzwierciedleniem szerszych zjawisk makroekonomicznych. W II kwartale 2020 r. nastąpił bowiem spadek PKB UE o 11,9%, w strefie Euro – o 12,1% w porównaniu do I kwartału 2020 roku. [Dziembala, Kłos, 2021, s. 85]. Zarząd Spółki podjął szereg działań mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu pandemii COVID-19 na działalność Spółki, a co za tym idzie na zmniejszenie poziomu straty, takich jak:

- dostosowanie oferty na sezon 2019/2020 do zmieniającego się popytu na usługi turystyczne;
- renegocjowanie kontraktów hotelowych umożliwiające elastyczne dostosowanie programu ofertowego do potrzeb klientów w przyszłych okresach;
- istotne ograniczenie i bieżąca kontrola kosztów stałych (w tym zamknięcie salonów sprzedaży w centrach handlowych, redukcja kosztów marketingowych);
- wcześniejsze rozpoczęcie sprzedaży oferty na lato 2021;
- rozszerzenie oferty krajowej [Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o., 2020, s. 4].

W 2021 roku nastąpiła poprawa sytuacji. Przychody wzrosły do 1,71 mld zł, co oznacza wzrost 1,11 mld zł (+185,3%) w stosunku do 2020 roku. Mimo to, wartość ta nadal stanowiła tylko około 61% poziomu sprzedaży z roku 2019. Jak zauważył zarząd, spowodowane było to częściowym zniesieniem restrykcji oraz rosnącego popytu w sezonie letnim. Rosnąca sprzedaż imprez turystycznych w okresie letnim oraz niewielki wpływ czynników związanych z pandemią, takich jak kwarantanna nałożona na powracających spoza strefy Schengen czy nowy wariant koronawirusa SARS-CoV-2 o nazwie Delta, pozwoliły Spółce osiągnąć w 2021 roku obrót na poziomie ponad dwa razy wyższym niż w 2020 roku, co stanowi około 60% sprzedaży roku 2019 [*Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o.*, 2021, s. 3]. W 2022 roku nastąpił ogromny wzrost przychodów do poziomu 2,97 mld zł. Wzrost ten równał się 1,26 mld zł, czyli +73,3% względem 2021 oraz przekroczenie poziomu sprzedaży z 2019 roku o 6,3%. Wzrost przychodów był efektem powrotu popytu turystycznego, gdzie wiele państw otworzyło swoje granice i zminimalizowało ograniczenia pandemiczne. W 2023 roku Nowa Itaka osiągnęła historycznie najwyższy wynik przychodów – 4,14 mld zł, co oznacza wzrost 1,17 mld zł (+39,4%) względem 2022 roku. W relacji do 2019 roku był to wzrost aż o 48%. Taki pozytywne zmiany są potwierdzeniem skutecznej odbudowy działalności.

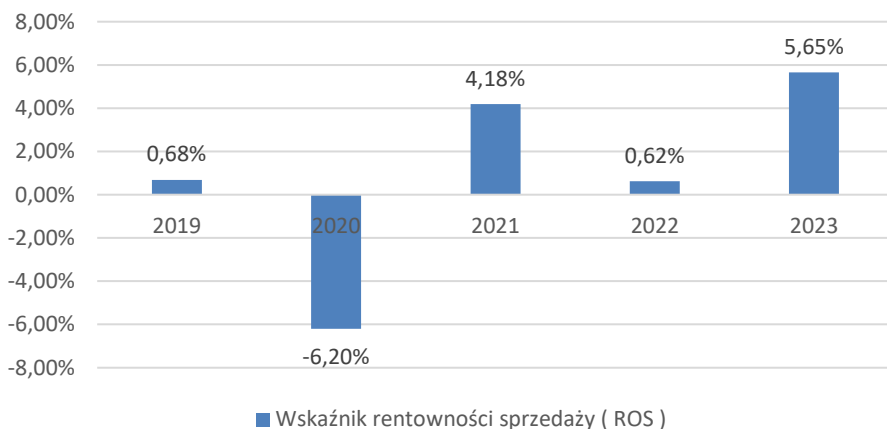
Rentowność w ujęciu wskaźnikowym to wskaźniki przedstawiające efektywność finansową działalności gospodarczej przez powiązanie wyniku finansowego z: przychodami ze sprzedaży, kapitałem własnym i zasobami majątku [Kotowska i in., 2023, s. 89]. Ocena rentowności ukazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo potrafi przekształcić swoje zasoby w zysk. Wśród dostępnych narzędzi analizy finansowej szczególną rolę odgrywają: rentowność sprzedaży (ROS), rentowność kapitału własnego (ROE), rentowność aktywów (ROA).

Rentowność ze sprzedaży informuje, ile procent zysku uzyskuje przedsiębiorstwo ze zrealizowanego przychodu. Pożądane jest, aby rentowność sprzedaży była możliwie wysoka. Im wskaźnik rentowności sprzedaży jest wyższy tym bardziej opłacalna jest działalność przedsiębiorstwa. Wysoka rentowność sprzedaży pozwala pokryć nie tylko koszty bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale także wygospodarować środki finansowe na dalszy rozwój [Gabrusewicz, 2014, s. 300-301].

W przedsiębiorstwie Nowa Itaka Sp. z o.o. wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) przedstawiał się w analizowanym okresie następująco. W 2019 roku wyniósł 0,68%, co oznacza, że z każdego 100 zł przychodu spółka osiągała 0,68 zł zysku netto. W 2020 roku nastąpił gwałtowny spadek tego wskaźnika do poziomu -6,20%, co oznaczało stratę netto – na każde 100 zł przychodów przypadało 6,20 zł straty. Spadek był bezpośrednim skutkiem wybuchu pandemii COVID-19 i bezpośrednim wpływem zamrożenia branży turystycznej.

W 2021 roku wskaźnik ROS wzrósł do poziomu 4,18%, co ukazuje odbudowę rentowności spółki – na każde 100 zł sprzedaży przypadało 4,18 zł zysku netto (Rys. 1). W 2022 roku rentowność sprzedaży ponownie spadła – do 0,62%, co może wskazywać na chwilowe trudności operacyjne lub zwiększone koszty działalności. W 2023 roku nastąpiła znaczna poprawa – wskaźnik ROS osiągnął poziom 5,65%, a więc z każdego 100 zł przychodów ze sprzedaży netto spółka uzyskała 5,65 zł zysku netto. Świadczy to o osiągnięciu wyższego zysku ze sprzedaży, jak również uzyskaniu korzystniejszych cen sprzedaży i zredukowaniu jednostkowych kosztów własnych [Bednarski, 1994, s. 103-104].

Zmienność wskaźnika rentowności sprzedaży w analizowanym okresie 2019–2023 odzwierciedlała niestabilną sytuację rynkową w branży turystycznej, która była jedną z najbardziej dotkniętych skutkami pandemii COVID-19.



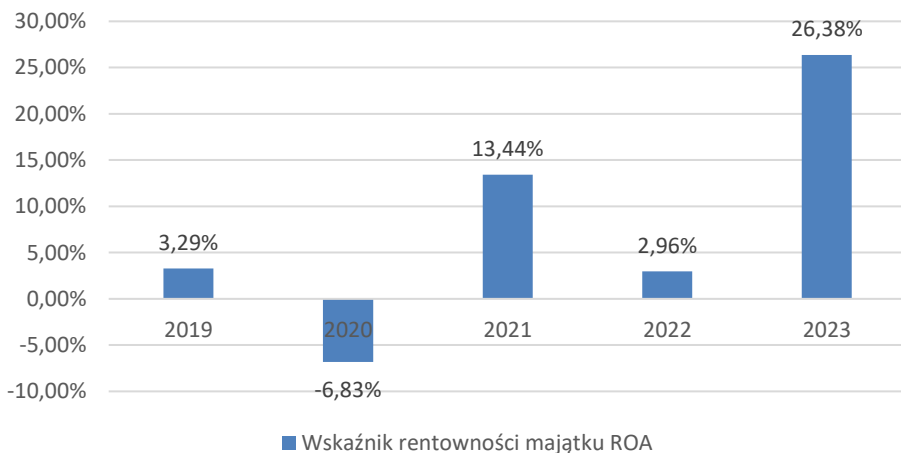
Rys. 1. Wskaźniki rentowności sprzedaży (ROS)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Nowa Itaka Sp. z o.o. z lat 2019–2023.

Wskaźnik rentowności majątku będący relacją zysku do majątku ukazuje efektywność wykorzystania majątku. Wskaźnik ten jest nazywany stopą zwrotu z majątku. Informuje, ile zysku generuje jedna jednostka majątku. Im większa jest wartość tego wskaźnika, tym bardziej efektywnie przedsiębiorstwo wykorzystuje swój majątek [Gabrusewicz, 2014, s.312].

W przedsiębiorstwie Nowa Itaka Sp. z o.o. w 2019 roku udział zysku netto w aktywach ogółem wyniósł 4,56%, natomiast w roku 2020, spadł do poziomu -19,57%. Gwałtowny spadek wskaźnika w 2020 roku należy ocenić negatywnie

i przypisać go z skutek pandemicznego wstrzymania rynku turystycznego i świadczy o poważnych trudnościach w wykorzystaniu zasobów w sposób efektywny. W kolejnych latach wskaźnik ten znacząco się poprawił, osiągając w 2021 roku poziom 9,28%, w 2022 roku 6,19%, a w 2023 roku 8,38%. Oznacza to, że na każde 100 zł aktywów ogółem przypadało odpowiednio 4,56 zł (2019), -19,57 zł (2020), 9,28 zł (2021), 6,19 zł (2022) oraz 8,38 zł (2023) zysku lub straty netto (Rys. 2). Poprawa rentowności aktywów w latach 2021–2023 jest zjawiskiem pozytywnym. Wzrost ROA wskazuje na skuteczniejsze wykorzystanie posiadanego majątku do generowania zysku, co ukazuje, że spółka zastosowała skuteczne działania operacyjne w odpowiedzi na istniejący kryzys i dostosowała działania do nowej rzeczywistości po pandemii, gdzie populacja była „spragniona” wakacji, co przyczyniło się na większy popyt na oferowane usługi w swojej ofercie.



Rys. 2. Wskaźniki rentowności majątku (ROA)

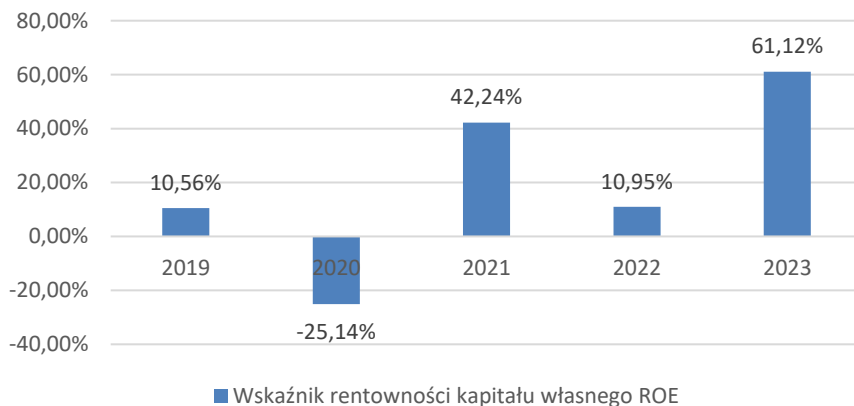
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Nowa Itaka Sp. zo.o. z lat 2019–2023.

Wskaźnik rentowności kapitału wyraża wielkość zysku netto przypadającą na jednostkę kapitału własnego. Im wyższa jest jego wartość, tym bardziej opłacalne inwestowanie w dane przedsiębiorstwo [Gabrusewicz, 2014, s. 318].

W nowej spółce Nowa Itaka Sp. z o.o. – biuro podróży wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) w analizowanym okresie ulegał zmianom (Rys. 3). W 2019 roku udział zysku netto w kapitale własnym wyniósł 10,56%, co oznacza, że każde 100 zł zaangażowane w kapitał własny przynosiło 10,56 zł zysku netto. W kolejnym roku, czyli 2020, wskaźnik osiągnął ujemną wartość na poziomie -

25,14%, co jest zjawiskiem negatywnym, świadczącym o zmniejszającej się rentowności kapitału własnego w skutek rozwojowi COVID-19.

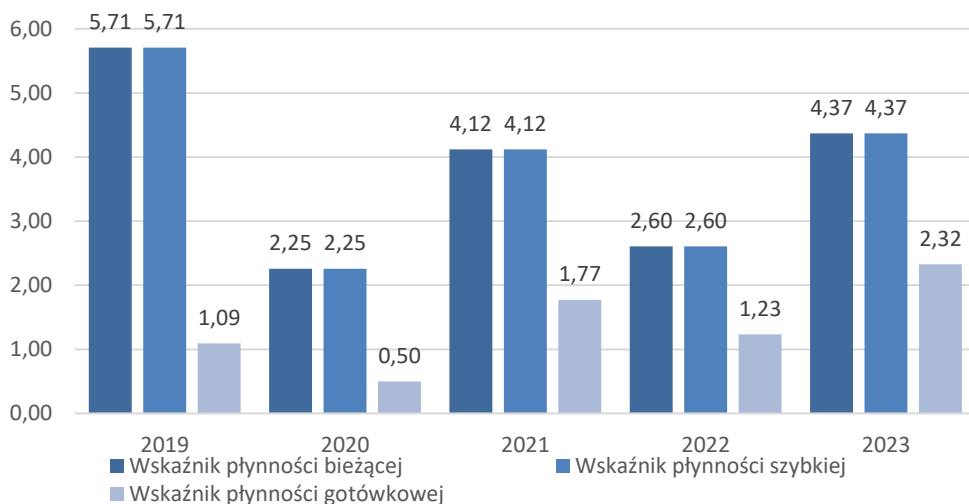
Rok 2021 przyniósł poprawę sytuacji – ROE wzrósł do 42,24%, co oznaczało, że spółka wygenerowała 42,24 zł zysku z każdego 100 zł kapitału własnego. W 2022 roku wskaźnik ustabilizował się na niższym poziomie 10,95%, co oznaczało, że spółka wygenerowała 10,95 zł zysku z każdego 100 zł kapitału własnego, co nadal należy ocenić pozytywnie, choć jest to wynik niższy w stosunku do roku wcześniejszego. Najwyższą wartość ROE osiągnięto w 2023 roku – 61,12%, czy na każde 100 zł kapitału własnego spółka generowała 61,12 zł zysku, co jest bardzo dobrym wynikiem, który obrazuje dynamiczny rozwój i wysoką rentowność kapitału własnego. W latach 2021 i 2023 wskaźnik rentowności ROE należy ocenić pozytywnie, ponieważ spółka generuje wyższe zyski efektywnie zarządza powierzonym jej kapitałem.



Rys. 3. Wskaźniki rentowności kapitału własnego (ROE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Nowa Itaka Sp. z o.o. z lat 2019-2023.

Analiza wskaźnika bieżącej płynności została przeprowadzona z podziałem na trzy kluczowe okresy: czas przed pandemią (2019), okres jej trwania (2020-2021) oraz etap po pandemii (2022-2023). Etapy pozwalają na dokładne zobrazowanie, jak kryzys związany z COVID-19 wpłynął na zdolność przedsiębiorstwa Itaka do regulowania zobowiązań krótkoterminowych oraz jak przebiegał proces odbudowy płynności w kolejnych latach (Rys. 4).



Rys. 4. Wskaźniki płynności finansowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Nowa Itaka Sp. z o.o. z lat 2019-2023.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej informuje o tym, ile razy aktywa obrotowe pokrywają bieżące zobowiązania. Wskaźnik ten jest podstawowym miernikiem oceny zdolności przedsiębiorstwa do spłacenia wszystkich jego zobowiązań bieżących przez upłynnienie posiadanych zasobów majątku obrotowego. O dobrej płynności finansowej świadczy poziom wskaźnika wyższy od 1 [Kotowska i in., 2023, s. 60]. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne granice dla tej zmiennej, jednak najczęściej przyjmuje się, że jeżeli wskaźnik ten zawiera się w przedziale 1,2-2,0, to przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić swoje zobowiązania krótkoterminowe w wymagalnym terminie [Gabrusewicz, 2019, s.268]. Wskaźnik przekraczający 2,0 interpretuje się jako nadpłynność i analogicznie wskaźnik poniżej 1,2 może oznaczać trudności przedsiębiorstwa w regulowaniu zobowiązań krótkoterminowych w wymagalnym terminie. W analizie uwzględniono trzy podstawowe wskaźniki płynności: bieżący, szybki oraz gotówkowy.

Wskaźnik bieżącej płynności obrazuje zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w oparciu o całkowite aktywa obrotowe, co pozwala na ocenę płynności w najszerszym zakresie majątkowym. W literaturze i praktyce przyjmuje się, że jego optymalna wartość powinna mieścić się w granicach od 1,5 do 2,0.

W spółce Nowa Itaka Sp. z o.o. w 2019 roku aktywa obrotowe pokrywały zobowiązania krótkoterminowe 5,71 raza, a w roku 2020 – 2,25 raza. W obu tych latach

wskaźnik znajdował się powyżej rekomendowanego poziomu 1,5–2,0, co świadczyło o bardzo wysokiej płynności bieżącej, co może oznaczać nadmierne utrzymywanie środków w aktywach obrotowych. W 2021 roku wskaźnik wzrósł ponownie do poziomu 4,12, a w 2022 spadł do 2,60 raza. W 2023 roku wskaźnik osiągnął poziom 4,37 raza, co ponownie oznaczało bardzo wysoki poziom płynności bieżącej. Wskaźnik płynności szybkiej, który wyłącza zapasy z aktywów obrotowych, daje bardziej precyzyjny obraz zdolności podmiotu do pokrywania zobowiązań bieżących aktywami łatwo przekształcalnymi w gotówkę. Jego optymalny zakres wartości to zwykle od 1,0 do 1,5. Wskaźnik płynności szybkiej w badanym okresie ma identyczny poziom jak wskaźnik bieżącej płynności, co oznacza, że spółka nie wykazywała zapasów w aktywach obrotowych. Wskaźnik ten wynosił: 5,71 w 2019 r., 2,25 w 2020 r., 4,12 w 2021 r., 2,60 w 2022 r. i 4,37 w 2023 r. Takie wartości, przekraczające poziom 1,5, świadczą o bardzo dobrej zdolności do natychmiastowego regulowania zobowiązań bieżących bez konieczności sprzedaży zapasów – które w przypadku usług turystycznych praktycznie nie występują. Wskaźnik płynności gotówkowej wyraża stosunek najbardziej płynnych aktywów, takich jak inwestycje krótkoterminowe (środki pieniężne i ich ekwiwalenty), do zobowiązań krótkoterminowych. Poprzez tę relację wskaźnik ten umożliwia określenie części zobowiązań bieżących, która może być natychmiastowo uregulowana bez konieczności oczekiwania na spłatę należności [Pomykański, 2017, s. 103]. Przyjmuje się, że wskaźnik ten powinien wynosić około 0,2 [Gad, 2015, s. 74]. W analizowanym przedsiębiorstwie wskaźnik ten w 2019 roku wynosił 1,09, w 2020 roku spadł do 0,50, natomiast w 2021 roku osiągnął poziom 1,77. W 2022 roku wartość wynosiła 1,23, a w 2023 roku wskaźnik wzrósł do poziomu 2,32 raza.

Takie wahania wartości wskaźników były odzwierciedleniem działań, które spółka podjęła w okresie pandemii COVID-19 w ramach rządowych instrumentów pomocowych. Nowa Itaka Sp. z o.o. skorzystała z rozwiązań Tarczy Antykryzysowej i Tarczy Finansowej, otrzymując otrzymała pomoc w formie:

- dofinansowania w ramach środków z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych do wynagrodzeń pracowników objętych przestojem ekonomicznym i obniżonym wymiarem czasu pracy w kwocie 2.112.663,08 zł;
- odroczenia płatności publiczno-prawnych (CIT, PIT-4 i ZUS);
- zwolnienia z obowiązku opłacania należności z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne (lipiec – wrzesień 2020 roku - 2.444.549,74 złotych, grudzień 2020 roku - styczeń 2021 roku 1.730.994,66 złotych, marzec - kwiecień 2021 roku - 1.895.897,66 złotych);

- obniżenia opłaty za wieczyste użytkowanie gruntu o kwotę 21.668,88 złotych.

Ponadto w dniu 30 czerwca 2020 roku Nowa Itaka Sp. z o.o. złożyła wniosek o udzielenie finansowania programowego – Pożyczki Preferencyjnej w ramach rządowego programu „Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Dużych Firm”. Wniosek został rozpatrzony pozytywnie. Dnia 28 maja 2021 roku Polski Fundusz Rozwoju S.A. dokonał wypłaty pożyczki w kwocie 13.236.233,87 zł. Ostateczny termin spłaty pożyczki przypadł na 31 grudnia 2021 roku. Zgodnie z warunkami programu istniała możliwość umorzenia do 75% Pożyczki Preferencyjnej. W dniu 27.05.2021 r. Nowa Itaka Sp. z o.o. złożyła do PFR - zgodnie z warunkami Programu Rządowego "Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju Dla Dużych Firm" stosowny wniosek o umorzenie Pożyczki. W dniu 15 września 2021 roku Nowa Itaka Sp. z o.o. otrzymała z Polskiego Funduszu Rozwoju S.A. oświadczenie (decyzję) o częściowym zwolnieniu z długu oraz wysokości umorzenia pożyczki preferencyjnej w ramach rządowego programu „Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju Dla Dużych Firm”. PFR oświadczył, że częściowo umarza Pożyczkę w kwocie 9.927.175,40 złotych ze skutkiem od dnia 24 września 2021 roku. Całkowita spłata pożyczki wraz z odsetkami nastąpiła na dzień 28 września 2021 roku w kwocie 3.332.856,50 złotych [*Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o.*, 2021, s. 2].

W ramach rozwiązań Tarczy Antykryzysowej Spółka zdecydowała się również na skorzystanie z możliwości wydłużenia do 180 dni terminu skuteczności odstąpienia przez podróżnego od umowy o udział w imprezie turystycznej lub jej rozwiązania przez organizatora turystyki i co za tym idzie zwrotu wpłaconych zaliczek klientom na poczet zarezerwowanych imprez turystycznych. Rozwiązanie to nie było skuteczne, gdy podróżny zgodził się na otrzymanie w zamian od organizatora turystyki vouchera do realizacji na poczet przyszłych imprez turystycznych. Wprowadzone rozwiązanie z jednej strony wydłużyło termin zwrotu wpłaconych przez klientów środków, z drugiej strony promowało voucher na przyszłe usługi. Ponadto Spółka złożyła wnioski do Turystycznego Funduszu Zwrotów o wypłatę na rzecz klientów środków pieniężnych tytułem zwrotu zaliczek wpłaconych przez klientów, którzy na skutek pandemii odstąpili od umowy o udział w imprezie turystycznej lub umowa o udział w imprezie została rozwiązana przez organizatora turystyki. Łączna kwota zwrotu po odjęciu wkładu własnego wyniosła 77.084.809,17 złotych (na dzień bilansowy 31 grudnia 2020 roku 47.481.770,69 złotych). Wypłaty dokonane przez Turystyczny Fundusz Gwarancyjny zostaną spłacone przez Spółkę w okresie 72 miesięcy [*Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o.*, 2020, s. 2].

W analizowanych latach spółka otrzymała również środki w formie dotacji w wysokości 1.185.111,61 zł w 2020 roku oraz 1.917.827,30 zł w 2022 roku. Środki powiększyły aktywa obrotowe, zapewniając utrzymanie wysokiego poziomu płynności w czasie globalnego kryzysu w branży turystycznej. Tabela 2 zawiera zestawienie pozyskanych środków, których kwota była bliska 150 mln zł.

Tab. 2. Zestawienie uzyskanych środków w ramach pomocy rządowej w latach 2020-2022

Rodzaj pomocy / instrument	Kwota (zł)
Dofinansowanie z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (wynagrodzenia pracowników)	2 112 663,08
Zwolnienie z opłacania składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne: lipiec–wrzesień 2020	2 444 549,74
grudzień 2020 – styczeń 2021	1 730 994,66
marzec–kwiecień 2021	1 895 897,66
Obniżenie opłaty za wieczyste użytkowanie gruntu	21 668,88
Pożyczka Preferencyjna z PFR	13 236 233,87
Umorzenie części pożyczki preferencyjnej (do 75%)	9 927 175,40
Spłata pożyczki wraz z odsetkami	3 332 856,50
Zwrot zaliczek klientom z Turystycznego Funduszu Zwrotów (po odjęciu wkładu własnego)	77 084 809,17
Dotacje: 2020	1 185 111,61
2022	1 917 827,30
Suma uzyskanej pomocy	149 361 910,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności zarządu Itaka Nowa Sp. z o.o.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pokazuje, że w latach 2019–2023 Nowa Itaka Sp. z o.o. przeszła istotną transformację finansową, odzwierciedlającą zarówno negatywny wpływ pandemii COVID-19, jak i efektywność działań naprawczych. Rok 2019 był punktem odniesienia – firma osiągnęła wówczas 2,79 mld zł przychodów netto. W 2020 roku przychody spadły drastycznie do poziomu 600 mln zł, co oznaczało spadek o ponad 78% i poważne trudności operacyjne. W kolejnych latach spółka systematycznie odbudowywała swoją pozycję. W 2021 roku przychody wzrosły do 1,71 mld zł, w 2022 osiągnęły 2,97 mld zł, przekraczając wynik sprzed pandemii,

a w 2023 roku wzrosły do rekordowych 4,13 mld zł. Był to wzrost o 40% względem roku poprzedniego i aż o 48% w porównaniu z 2019 rokiem. Dane te potwierdzają pełną odbudowę działalności oraz skuteczne dostosowanie się do zmienionych realiów rynkowych.

Tendencje te znalazły odzwierciedlenie również w rentowności. Wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) spadł z 0,68% w 2019 roku do – 6,20% w 2020 roku, jednak w kolejnych latach wyraźnie się poprawiał – osiągając 4,18% w 2021 i 5,65% w 2023 roku. Podobny przebieg miała rentowność aktywów (ROA), która po spadku do –19,57% w 2020 roku, wzrosła do 8,38% w 2023 roku, co świadczy o poprawie efektywności wykorzystania majątku. Rentowność kapitału własnego (ROE) wykazała szczególnie silną dynamikę: z poziomu 10,56% w 2019 roku spadła do –25,14% w 2020, by w kolejnych latach wzrosnąć do 42,24% (2021) i aż 61,12% w 2023 roku. Tak wysoka wartość ROE potwierdza skuteczne zarządzanie i wysoką efektywność operacyjną.

Sytuacja płynnościowa firmy pozostała stabilna przez cały analizowany okres. Wskaźnik płynności bieżącej, mimo spadku do 2,25 w 2020 roku, utrzymywał się w kolejnych latach na wysokim poziomie: 4,12 w 2021, 2,60 w 2022 i 4,37 w 2023 roku. Tożsamy poziom wskaźnika płynności szybkiej, wynikający z braku zapasów, charakterystycznego dla firm usługowych wskazuje na wysoką zdolność firmy do bieżącego regulowania zobowiązań. Wskaźnik płynności gotówkowej, obrazujący możliwość pokrycia zobowiązań z samych środków pieniężnych, również utrzymywał się na poziomie przewyższającym minimum rynkowe, osiągając w 2023 roku wartość 2,32.

Spółka Nowa Itaka z powodzeniem przekształciła kryzys pandemiczny w impuls rozwojowy. Dzięki sprawnemu zarządzaniu, elastycznemu dostosowaniu oferty, optymalizacji kosztów oraz rozwojowi sprzedaży online i usług krajowych, firma nie tylko odbudowała swoją pozycję rynkową, ale również znacznie ją umocniła. Zwiększenie rentowności, wysoka płynność finansowa oraz dynamiczny wzrost przychodów wskazują, że Itaka skutecznie wykorzystała doświadczenia kryzysowe do wzmocnienia swojej konkurencyjności i przygotowania się na przyszłe wyzwania.

ORCID iD

Krystyna Zimnoch: <https://orcid.org/0000-0002-1900-9895>

Literatura

1. Bednarski L. (1994), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
2. Błoński K., Putek-Szeląg E. (2018), Wykorzystanie metody Propensity Score Matching w badaniach typu desk research, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 525, s. 167-175.
3. Cwer A. M. (red.) (2021), *Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja* 28(2). Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych, Warszawa.
4. Czernek-Marszałek K., Piotrowski P. (2022), *Cyfrizacja w przedsiębiorstwach turystycznych w warunkach COVID-19: Pozytywne i negatywne konsekwencje*, *Przegląd Organizacji* (6), s. 4-11.
5. Dziembała M., Kłos A., (2021), *Pandemia COVID-19 a gospodarka Unii Europejskiej – instrumenty antykryzysowe oraz implikacje dla budżetu UE i jej państw członkowskich*, *Kwartalnik Studiów Europejskich* 1.
6. Europarl.europa.eu. (2025), *Europejska agenda dla turystyki 2030*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/pl/pdf> [30.05.2025].
7. Europejska agenda dla turystyki, 2022, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/pl/pdf> [30.05.2025].
8. Gabrusewicz W. (2019), *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
9. Gabrusewicz W. (2014), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa: teoria i zastosowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Gad J. (2015), *Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ekonomia finansów i prawo gospodarcze. Podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, s. 69-76.
11. GUS. (2021), *Turystyka w 2020 roku*. Główny Urząd Statystyczny.
12. Jerzemowska, M. (2004), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
13. Kotowska B., Uziębło A., Wyszowska-Kaniewska O. (2021), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie: przykłady, zadania i rozwiązania*, Wydanie 5, CeDeWu, Warszawa.
14. Kotowska B., Uziębło A., Wyszowska-Kaniewska O., (2023), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie: przykłady, zadania i rozwiązania*, Wydanie 6, CeDeWu, Warszawa.
15. Noty tematyczne o Unii Europejskiej. Turystyka. Parlament Europejski <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/126/turystyka>, [28.04.2025].
16. OECD (2022), *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ce7ecf66-pl> [28.04.2025].
17. OECD (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html, [28.04.2025].

18. OECD Tourism Trends and Policies 2024, https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html [28.04.2025].
19. Podróżowanie w czasach pandemii, <https://www.pkn.pl/informacje/2021/08/podrozo-wanie-w-czasach-pandemii> [24.06.2025].
20. Pomykalska B., Pomykalski P. (2017), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa: wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
21. Sierpińska M., Jachna T. (2020), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
22. Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o. (2020).
23. Sprawozdanie zarządu Nowa Itaka Sp. z o.o. (2021).
24. Staszewska A. (2022), *Zarządzanie kryzysem w turystyce podczas pandemii Covid-19*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH 17, s. 100-109.
25. Szczukocka A. (2023), *Wpływ pandemii COVID-19 na branżę turystyczną w Polsce. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 74, s. 124-140.
26. Ustawa z dnia 6.12.2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2024 r. poz. 1863 z dnia 17.12.2024 r.
27. Widomski M. (2020), *Turystyka krajowa a pandemia*, Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja 79, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

The impact of the pandemic factor on market functioning – analysis of adaptation and survival of the Itaka Travel Agency

Abstract

The article analyses the impact of the COVID-19 pandemic on the activities of the Itaka travel agency and the process of rebuilding its market position in the period under study. The aim of the paper is to assess changes in the financial condition of Nowa Itaka Sp. z o.o. during and after the crisis, taking into account the adaptation strategies applied. A method of self-analysis was used, relying on financial statements and literature on economics and management. The pandemic caused a significant drop in net revenue, resulting from restrictions on tourism and border closures. In response, Ithaca adjusted its offer, intensified its digitalisation efforts and benefited from government support programmes. The following years have seen a dynamic recovery in revenues, which have surpassed pre-pandemic levels. Ratio analysis showed improved return on sales, equity and assets, as well as stable

liquidity. The main findings indicate that flexible management, investment in digital technologies and cost optimisation have enabled Itaka not only to survive the crisis, but also to strengthen its market position, making it more resilient to future challenges.

Key words

Itaka, pandemic, revenues, digitalization, support programs