

# Zarządzanie kryzysowe w czasie pandemii w branży usług przewozów osobowych – studium przypadku Bolta i Ubera

## **Łukasz Ciborowski**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ciborowskil99@gmail.com

## **Pavel Ramanchuk**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: pasha9604@mail.ru

## **Streszczenie**

Artykuł przedstawia problematykę zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach transportowych. Sytuacja kryzysowa wiąże się z obecnie panującą pandemią koronawirusa, która ma wpływ na każdą organizację. Celem artykułu jest ukazanie sytuacji kierowców, czyli najbardziej narażonej na zakażenie się koronawirusem grupy pracowników. Tekst porusza również kwestie działań państwa polskiego w związku z zapobieganiem rozprzestrzenianiu się pandemii. W artykule zostaną przedstawione programy pomocowe, które mają za zadanie wesprzeć przetrwanie organizacji.

## **Słowa kluczowe**

firmy transportowe, koronawirus, pandemia, przewóz osób, zarządzanie kryzysowe

## **Wstęp**

Kryzys jest nieuniknionym elementem życia każdej organizacji. Bardzo często następuje w najmniej oczekiwanych momentach kariery kierowniczej, ale słynnym powiedzeniem jest, że kierownika ocenia się po jego możliwościach radzenia sobie w nieoczekiwanych sytuacjach. Niezwykle ważne jest zachowanie spokoju i rozwagi w podejmowaniu decyzji z uwzględnieniem dobra dla organizacji i jej pracow-

ników. Według opracowania „Systemu zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie” [Walas-Trębacz i Sołtysik, 2014, s. 86] samo stwierdzenie sytuacji kryzysowej oznacza, że zarządzający mają duży margines bezpieczeństwa oraz nie są poddawani presji czasu, mogą bez pośpiechu i w sposób dogłębny zbadać zaistniałą sytuację oraz dokonać wyboru właściwego rozwiązania. Według „Podstaw zarządzania kryzysowego” [Walas-Trębacz, Ziarko, 2010, s. 10] zarządzanie kryzysowe to proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwziąć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju przedsiębiorstwa. Definicje te mogą się sprawdzić niemal przy każdym kryzysie, każdym z wyjątkiem tego – czyli pandemii koronawirusa. Jest to ten rodzaj sytuacji, której nikt nie był w stanie przewidzieć, ponieważ szybkość i siła z jaką uderzyła w obywateli, przedsiębiorstwa oraz wszystkie gospodarki świata jest wręcz ciężka do opisanie. Ostatni raz sytuacja taka, w której ludzkość musiała się mierzyć z podobnymi wyzwaniami miała miejsce niemal 100 lat temu i był to wirus grypy zwanej „hiszpanką” w latach 1918-1920, który pochłonął niemal 50 mln ofiar [<https://pl.wikipedia.org/>, 22.06.2020]. Przykład ten ma zobrazować, z jakim wyzwaniem musimy się zmierzyć, ponieważ na dziś (22.06.2020) dalej nie posiadamy szczepionki, a ilość zachorowań w Polsce, w czerwcu wzrosła względem maja [<https://news.google.com/covid19/>, 22.06.2020].

Do zarządzania w warunkach kryzysu niezbędna jest nie tylko wiedza formalna, ale również doświadczenie i praktyczne umiejętności w zakresie opracowywania i wdrażania programów naprawczych [Huczek, 2015, s.14]. W dzisiejszych czasach prawie żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uchronić się przed sytuacją kryzysową z powodu COVID-19, jednak stosując odpowiednie strategie zarządzania mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo oddziaływania lub przekształcić swoją działalność w czasie kryzysu, w taki sposób by minimalizować straty rynkowe. Aczkolwiek w wielu branżach na ten moment liczy się nieprzegranie walki z tą chorobą i utrzymanie na rynku. Jest to niezwykle ważne, bo tylko w Polsce tysiące ludzi straciło pracę w przeciągu zaledwie kilku miesięcy [<https://www.o2.pl/informacje/>, 22.06.2020] i nie było to spowodowane brakiem umiejętności, a raczej błędami kierowniczymi i niedostrzeżeniem nowych możliwości w tych niezwykłych - w złym tego słowa znaczeniu czasach. Przykładem dla rynku może być spółka LPP, która właściwie całą swoją sprzedaż przeniosła do sieci.

Celem artykułu jest ukazanie trudności związanych z pojawieniem się pandemii koronawirusa w dwóch przedsiębiorstwach świadczących usługi transportowe. Autorzy tekstu chcieli uzyskać odpowiedź na pytanie: Jak Bolt i Uber radzą sobie

z przeciwnościami wynikającymi z zagrożenia spowodowanego pojawieniem się COVID-19?

## 1. Trendy w automatyzacji terminali kontenerowych na świecie

Rozważania na temat kryzysu przedsiębiorstw należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia kryzysu, które może mieć różne odniesienia. Generalnie kryzys określany jest jako stan patologiczny w organizacji, z którym można walczyć i któremu można przeciwdziałać, wykorzystując w codziennej aktywności odpowiednie instrumenty [Stabryła, 2010, s. 13].

Kryzys można rozpatrywać przez pryzmat silnych zagrożeń, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność skutków, jakie niesie za sobą oraz dezintegracje dotychczasowych układów odniesienia, lecz również przez pryzmat szans rozwojowych oraz możliwości dla przedsiębiorstwa i kadry nim zarządzającej [Nowakowski i Rzemieniak, 2003, s. 74].

Z uwagi na fakt, iż każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego też każda powinna być traktowana indywidualnie. Nie ma gotowych recept, ale przez analizę sytuacji kryzysowych, symulacje oraz doświadczenia wynikające z przeżytych kryzysów, można nabyć umiejętności pozwalające skutecznie identyfikować symptomy kryzysu oraz podejmować efektywne działania zarządcze podczas sytuacji kryzysowej [Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 16].

W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację oraz charakterystykę pojęcia kryzys w organizacji.

**Tab. 1.** Klasyfikacja i charakterystyka pojęcia: kryzys w organizacji

Kryterium podziału	Rodzaj kryzysu i jego charakterystyka
<p><b>1. Zdolność przystosowania się do zmian</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys adaptacji</b> – jego przejawem są kłopoty przystosowania się do zagrożeń. Najczęstszą przyczyną jest petryfikacja struktur organizacyjnych (skostnienie) i procedur zarządzania. Niemożność zastosowania rozwiązań i metod stosowanych w przeszłości do zmienionych warunków działania;</li> <li>• <b>kryzys ciągłości</b> – polega na braku inercji, spowodowany rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian. O ile zmiany są potrzebne, to organizacja potrzebuje, aby jej rdzeń zarządzania, kulturowy, proceduralny był zestandaryzowany i posiadał znamiona stabilności, niezależnie od potrzeby zmian. Problem w tym, by stworzyć takie procedury zarządzania, aby zmiany móc wprowadzać elastycznie i krocząco</li> </ul>

<p><b>2. Procesowy charakter zarządzania kryzysowego w organizacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys potencjalny</b> – zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa i realizowania celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych. Jeżeli na tym wczesnym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w kryzys ukryty;</li> <li>• <b>kryzys zakryty (ukryty)</b> – trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami, często utożsamiane z tzw. „trudnościami przejściowymi”, które nie są żadną patologią, a zdarzają się wszystkim przedsiębiorstwom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej. Brak działań w celu zneutralizowania szkodliwych efektów kryzysu ukrytego prowadzi do rozwoju tzw. kryzysu jawnego;</li> <li>• <b>kryzys jawny (właściwy)</b> – pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które z całą konsekwencją zagrażają jej bytowi ekonomicznemu</li> </ul>
<p><b>3. Faza cyklu życia organizacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys przywództwa</b> – rozrost rozmiarów przedsięwzięcia do takiej skali, że wykracza poza kontrolę inicjatora, pomysłodawcy. Najczęściej utrata kontroli nad rosnącą skalą działalności i rozmiarami organizacji;</li> <li>• <b>kryzys autonomii</b> – pojawienie się chaosu w utrwalonej strukturze organizacyjnej, utrata kontroli nad nadzorowanymi odcinkami działalności firmy na poszczególnych szczeblach kierowniczych. Niezbędne są procesy restrukturyzacji, polegające na delegacji uprawnień „w dół”, czyli na niższe szczeble zarządzania, co z kolei może się zakończyć kryzysem decentralizacji;</li> <li>• <b>kryzys decentralizacji</b> – zmusza do lepszej koordynacji zdecentralizowanych działań i może oznaczać kolejną fazę wzrostu organizacji, efektem zaś takiego rozwoju jest najczęściej kryzys biurokratyzacji;</li> <li>• <b>kryzys biurokratyzacji</b> – zmniejszenie efektywności funkcjonowania dużych organizacji gospodarczych ze względu na ich naturalną skłonność do rozrostu biurokracji i tym samym wzrostu kosztów stałych;</li> <li>• <b>kryzys dojrzałości</b></li> </ul>
<p><b>4. Miejsce powstania problemu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys wewnątrz organizacji</b>, stanowiący podsystem zarządzania, spowodowany jest czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa firmy;</li> <li>• <b>kryzys na zewnątrz organizacji</b>, którego przyczynami są przede wszystkim procesy makroekonomiczne, nowe zjawiska społeczne, postęp technologiczny, globalizacja rynków</li> </ul>
<p><b>5. Przyczyny wywołujące</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys rzeczywisty</b> - spowodowany jest różnymi czynnikami i prowadzi zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwie;</li> <li>• <b>kryzys wirtualny</b> - jest sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa</li> </ul>

<p><b>6. Tempo przebiegu i czasu trwania</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys nagły/natychmiastowy</b> – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie. Decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie;</li> <li>• <b>kryzys przewlekły</b> – może trwać miesiącami, a nawet latami. Długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu. Zazwyczaj zarządy firm i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie. Wywołują go plotki, pogłoski, spekulacje przekazywane „z ust do ust” lub nagłaśniane przez media</li> </ul>
<p><b>7. Czas ostrzegania</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kryzys nagły</b> – definiowany jako zaburzenia działalności (inny, które pojawiają się bez ostrzeżenia i wzbudzają zainteresowanie mediów oraz mogące mieć niepomyślny wpływ zarówno na bieżącą działalność firmy, jak i na jej dalszy rozwój. Bezpośrednim efektem pojawienia się kryzysu nagłego jest najczęściej „szokowa” atmosfera wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, która w efekcie wpływa na pogorszenie relacji rynkowych i czasowy, nagły spadek wartości rynkowej firmy (ceny akcji);</li> <li>• <b>kryzys tłący się</b> – definiowany jako każdy narastający w czasie problem biznesowy, niezależnie od źródła jego pochodzenia (z zewnątrz np. procesy antymonopolowe, czy wewnątrz np. pogarszająca się kondycja ekonomiczna firmy). Kryzys tłący się może trwać długookresowo, ujawniając stopniowo kolejne symptomy zagrożenia istnienia liany. W takich przypadkach obserwuje się powolny, stopniowy spadek zaufania klientów, inwestorów, pracowników, itp. do przedsiębiorstwa. Daje to w efekcie bodziec do utraty wartości rynkowej firmy (powolny, systematyczny spadek cen akcji). W niektórych przypadkach dochodzi do generowania przez kryzysy sytuacji w formie tłących się kryzysów</li> </ul>

Źródło: [Ziarko i Walas-Trębacz, 2010, s. 88].

## 2. Charakterystyka badanych podmiotów – Bolt i Uber

Pomysł na Ubera narodził się w grudniu 2008 roku, w Paryżu, gdy Travis Kalanick i Garrett Camp nie mogli znaleźć transportu. W marcu 2009 roku dwaj przedsiębiorcy opracowują aplikację na smartfony umożliwiającą zamawianie przejazdów za dotknięciem przycisku. 5 lipca 2010 roku pierwszy użytkownik Ubera zamawia przejazd na terenie San Francisco. Firma szybko zdobywa rynek. Już w grudniu 2011 roku w Paryżu rozpoczyna międzynarodową działalność. Pięć i pół roku od pierwszego przejazdu z Uberem, 30 grudnia 2015r. Uber osiąga miliard przejazdów. W niecałe trzy lata później jest już w ponad 21 krajach na pięciu kontynentach osiągając 10 miliardów przejazdów. W 2018 roku prowadzi działalność w 63 krajach, w ponad 700 miastach, ma 91 milionów aktywnych użytkowników platformy

miesięcznie i 3,9 miliona kierowców [<https://www.uber.com/pl/newsroom/dane-firmy/>, 20.06.2020].

Polski oddział Ubera został zarejestrowany w grudniu 2013 jako *Uber Poland Spółka z o.o.* 19 sierpnia 2014 roku Uber oficjalnie zaczął oferować swoje usługi w Warszawie. Kierowcy, którzy współpracują z Uberem, od lutego 2016 r. muszą prowadzić działalność gospodarczą. Na polskim rynku Uber pełni rolę pośrednika między pasażerami, a dostawcami usług transportowych. Aplikacja spotkała się z krytyką ze strony Krajowej Izby Gospodarczej Taksówkarzy [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Uber>, 20.06.2020].

Aplikacja Uber nadzoruje cały proces sprowadzenia taksówki i finalizuje transakcję. Klient nie rozlicza się bezpośrednio z kierowcą. Po zakończeniu przejazdu odpowiednia kwota zostaje pobrana z karty kredytowej, zaś do systemu Uber z tytułu świadczonej usługi trafia 20% prowizji.

Uber – jak zauważa P. Grabiec ze Spider’s Web – jest w stanie niemal w całości wyeliminować zbędne w tej sytuacji korporacje taksówkarskie. Program może kontaktować użytkownika z niezrzeszonymi kierowcami i wysyłać ich do najbliższej zlokalizowanych klientów. Również klient może określić jakiej klasy pojazd go interesuje na zachodzie prócz taksówki możemy zamówić np. limuzynę oraz wybrać przewoźnika z uwzględnieniem końcowej ceny zaplanowanej podróży [<https://techlaw.pl/>, 20.06.2020].

Uber to nie tylko aplikacja służąca do przejazdu taksówką. Usługę można podzielić na kilka rodzajów:

- UberX – usługa przeprowadzona przy użyciu samochodów klasy sedan przewożących na raz do 4 pasażerów;
- UberSELECT - to wyższy komfort jazdy w bardziej przestronnych samochodach. Przystępne ceny, wysoko oceniani kierowcy i dobre samochody sprawiają, że jest to popularna opcja, która nie uszczupla portfeli pasażerów;
- UberVAN - to środek transportu dla większych grup, które chcą dotrzymać sobie towarzystwa przez całą drogę. Samochody z tej grupy usług przewożą na raz do 6 osób;
- Uber Black - to usługa, która skierowana jest do wszystkich, którzy cenią sobie elegancję i samochody najwyższej klasy, prowadzone przez profesjonalnych kierowców;
- Uber Eats - to platforma służąca do zamawiania jedzenia z ulubionych lokalnych restauracji z dostarczeniem do domu [<https://www.uber.com/pl>].

Największy europejski konkurent Ubera powstał w Estonii. Firma rozpoczęła swoją działalność pod nazwą Taxify jako start-up wprowadzający aplikację służącą do zamawiania przejazdów nie tylko samochodem, ale motorowerem i elektroniczną

hulajnogą. Firmę założył M. Williga w 2013 roku, kiedy był jeszcze studentem, aby zjednoczyć wszystkich przewoźników taksówek w Tallinie i Rydze na jednej platformie. Ta usługa została uruchomiona w sierpniu 2013 r. i rozpoczęła ekspansję zagraniczną w 2014 r. Od 7 marca 2019 r. firma zmienia swoją nazwę oraz logo i nazywa się Bolt. Obecnie funkcjonuje w 30 krajach, ma ponad jeden milion kierowców oraz 30 milionów pasażerów na całym świecie [<https://business.bolt.eu/>, 22.06.2020].

W Polsce funkcjonuje od 2016 roku i mogą z niej korzystać mieszkańcy dużych miast jak np. Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Lublin czy Białystok. Od momentu wejścia do Polski proponuje klientom wiele promocji. Należy do nich zaliczyć czasowe zniżki procentowe czy specjalne akcje tematyczne. W aplikacji można także wprowadzić kody, które gwarantują rabat. Klienci otrzymują je między innymi za polecenie aplikacji nowym użytkownikom, którzy także zyskują na tym odpowiednie zniżki.

### **3. Działalność przedsiębiorstw w czasie kryzysu wywołanego przez pandemię**

Pandemia sprawiła, że wszyscy musieli odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Zamknięcie szkół, uczelni, galerii, kin, restauracji i placów zabaw oraz konieczność przestrzegania nowych zasad bezpieczeństwa wzbudziło niepokój o życie i diametralnie zmieniło naszą codzienność. Przed przedsiębiorcami powstały nowe wyzwania. Aby zachować płynność potrzebowali zdrowych pracowników, czyli musieli zadbać o zasoby ludzkie oraz musieli zrobić wszystko by nie narażać klientów na niebezpieczeństwo. Z jednej strony izolacja pozwoliła na ograniczenie rozprzestrzeniania się koronawirusa, z drugiej zamknęła wiele gałęzi usługowych. Handel przeniósł się do Internetu, lecz usługi nie miały takiej możliwości.

Bolt i Uber by wyjść naprzeciw oczekiwaniom klienta starali się przede wszystkim wprowadzać podstawowe zalecenia Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) oraz Głównego Inspektoratu Sanitarnego (GIS).

Czytając wywiad przeprowadzony przez G. Kowalczyka z M. Konowrockim, odpowiedzialnym za rozwój Ubera w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, dowiadujemy się, jakie czynności zostały, bądź zostaną podjęte przez firmę, by zminimalizować negatywne skutki związane z wprowadzeniem na terenie Rzeczypospolitej Polski stanu zagrożenia epidemiologicznego, a następnie stanu epidemii.

Organizacja nie skupiła się jedynie na technicznych rozwiązaniach, czy finansowym wsparciu kierowców, ale pomyślała również o rozszerzeniu usługi: „*Tylko*

w Polsce na działania związane z COVID-19 wydaliśmy ponad 1 mln zł. Poza wspieraniem akcji społecznych, warto podkreślić, że większość tych środków trafiła do polskich przedsiębiorców instalujących w samochodach przesłony oddzielające kierowców. Korzystaliśmy z pomocy polskich firm, z którymi współpracowaliśmy już podczas procesu licencjonowania... Dodatkowo jako jedyna firma tego typu na polskim rynku zaoferowaliśmy kompensację zarobków dla kurierów i kierowców, którzy zachorowali na COVID-19 lub byli zmuszeni poddać się kwarantannie... Oprócz dostarczania jedzenia, jak w przypadku Uber Eats, widać, że taksówkarze zaczęli się zajmować usługami parakurierskimi, przewożąc przesyłki w obrębie miasta”.

Szybkie dostosowanie się do sytuacji pozwoliło na realizowanie potrzeb klienta: „w przypadku Uber Eats zauważalny jest wzrost obrotów. Ludzie bojący się wychodzić z domu postawili na zakupy przez Internet i częściej korzystają z dowozu jedzenia. Wzrost jest widoczny, zarówno jeśli chodzi o liczbę restauracji dostępnych na platformie, jak i liczbę chętnych do pracy kurierów i realizowanych zamówień. Z tego, co obserwujemy dziś w Azji, można stwierdzić, że trend ten utrzymuje się także po zakończeniu lockdownu i rozpoczęciu wychodzenia na miasto”.

Jednym z ważniejszych powodów do większego zainteresowania się klienta usługami Ubera był wzrost poczucia bezpieczeństwa. Ograniczając korzystanie ze środków transportu komunikacji publicznej ograniczamy możliwość zakażenia się. „Odmrażanie sprzyja ożywieniu na rynku. Wpływ na to ma również zmieniająca się percepcja ludzi – unikają podróży metrem, tramwajem czy autobusem. Dla wielu klientów przejazdy współdzielone stały się jedną z najbezpieczniejszych form transportu. Z naszych analiz wynika, że jesteśmy odbierani jako drugi najbezpieczniejszy środek komunikacji, zaraz po własnym samochodzie. Zdając sobie sprawę, że dla wielu pasażerów Uber jest alternatywą transportu publicznego w obecnym czasie, tym więcej starań dokładamy, by podróże były komfortowe i bezpieczne” [<https://serwis.gazetaprawna.pl/>, 09.06.2020].

Rozwiązania mające na celu zmniejszenie negatywnych skutków koronawirusa wprowadza również Bolt. Przesyła swoim kierowcom informacje, by nie siadali za kierownicą, jeśli źle się czują. Kierowcy otrzymali płyny do dezynfekcji rąk oraz wnętrza samochodu. Mogą dowolnie odrzucać przejazdy gotówkowe bądź całkowicie wyłączyć takie transakcje. Pasażerowie zaś, proszeni są do zajmowania miejsca na tylnych siedzeniach aut. Bolt wyszedł z apelem do klientów, by korzystali z przejazdów tylko, gdy faktycznie jest to konieczne. Zaleca również do stosowania się do kluczowych zaleceń WHO oraz polskiego GISu (tab.1), [<https://blog.bolt.eu/pl/>, 20.06.2020].



**Tab. 2.** Działania Bolta i Ubera w związku z koronawirusem

<b>Uber</b>	<b>Bolt</b>
Wsparcie dla pracowników opieki zdrowotnej	w przypadku kierowcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość odrzucenia przejazdu z transakcji gotówkowych,</li> <li>– prośba o niepodejmowanie pracy za kierownicą w przypadku, gdy źle się czują</li> <li>– dezynfekcja rąk,</li> <li>– dezynfekcja wnętrza samochodu</li> </ul>
Posiłki dla służb opieki zdrowotnej	W przypadku klienta: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prośba o zajmowanie tylnego siedzenia w aucie,</li> <li>– zachęcanie do podróżowania tylko, gdy faktycznie jest taka konieczność</li> </ul>
Wspieranie lokalnych restauracji	
Transport ładunków	
W przypadku kierowcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zasłanianie ust i nosa,</li> <li>– prośenie pasażerów o zachowanie dystansu,</li> <li>– otwieranie okien</li> </ul>	
W przypadku dostawcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zostawianie zamówień pod drzwiami,</li> <li>– mycie rąk</li> </ul>	

Źródło: opracowano na podstawie wywiadów swobodnych z wybranymi kierowcami Uber i Bolt oraz informacji zamieszczonych na stronach: [<https://blog.bolt.eu/pl/koronawirus-jakie-srodkki-podejmuje-bolt/>, 20.06.2020; <https://www.uber.com/pl/pl/coronavirus/>, 20.06.2020].

Jak widać zalecenia do pracowników w obu przypadkach są bardzo podobne, ale oczywiście jest to związane z tym, że pandemia może dotknąć nas wszystkich w podobny sposób. Różnice możemy zaobserwować w działalności pozabranżowej, gdyż Uber stara się mocno wesprzeć ludzi najbardziej narażonych na zachorowanie, czyli ratowników medycznych, pielęgniarek i lekarzy. Jest to godne podziwu i warte naśladowania szczególnie w przypadku firmy takiej jak Bolt, ponieważ posiada ona równie mocno rozbudowaną flotę pojazdów i kierowców, co przekładałoby się na zwiększoną pomoc i mogłoby pozytywnie wpłynąć na marketing i rozpoznawalność firmy.

#### 4. Sytuacja omawianych przedsiębiorstw przed kryzysem

W styczniu 2020 roku zmieniły się krajowe przepisy prawne, mające na celu ujednolicić regulacje prowadzenia działalności przez firmy przewozowe. Weszła

w życie ustawa o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw [Ustawa z dnia 16 maja 2019 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw<sup>1</sup>] (Dz.U. z 2020 r., poz. 568)]. Nowelizacja przede wszystkim wprowadza licencję pośrednika w przewozie osób. Pośrednictwo zdefiniowano jako działalność gospodarczą polegającą na przekazywaniu zleceń przewozu z wykorzystaniem domen internetowych, aplikacji mobilnych, programów komputerowych oraz systemów teleinformatycznych lub innych środków przekazu informacji. Licencję mogą dostać tylko firmy zarejestrowane w Polsce, wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego lub Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Wprowadzenie wszystkich regulacji niesie za sobą poniesienie przez firmy dodatkowych kosztów finansowych. Tarcza Antykryzysowa pozwoliła na rozłożenie ich w czasie.

Nowelizacja ustawy o transporcie drogowym - potocznie zwana *lex Uber* - dała firmom Uber czy Bolt czas do końca marca na dostosowanie się do zmian. W związku z pandemią koronawirusa w ramach założeń Tarczy Antykryzysowej okres przejściowy został wydłużony do końca września. Kierowcy muszą przejść badania, przedstawić zaświadczenia o niekaralności, kupić kasy fiskalne, zarejestrować swoje samochody jako taksówki, a potem obkleić je zgodnie z wymogami narzucanymi przez miasto i zawiesić na dachu koguta. Zniknęła konieczność zdawania egzaminów z topografii, który do tej pory był wymagany przez niemal wszystkie polskie miasta. Zabrakowało jednak aktów wykonawczych. Chodzi przede wszystkim o rozporządzenie ministra cyfryzacji w sprawie aplikacji mobilnej służącej do rozliczania opłaty za przewóz osób. To ono ma określić, jakie funkcjonalności ma zapewniać aplikacja dla kierowców i ich klientów [<https://spidersweb.pl/bizblog/>, 22.06.2020].

1 czerwca w życie weszły trzy brakujące rozporządzenia - dotyczące właśnie aplikacji mobilnej służącej do rozliczania opłaty za przewóz osób (tzw. wirtualny taksometr), a także kas rejestrujących mających postać oprogramowania (tzw. wirtualnych kas fiskalnych). Trzecie rozporządzenie dotyczy grup podatników lub rodzajów czynności, w odniesieniu do których możliwe jest używanie kas rejestrujących mających postać oprogramowania. To tak naprawdę są to kluczowe rozporządzenia, które pozwalają na w pełni legalną działalność takim przewoźnikom, jak Uber czy Bolt.

## 5. Działania państwa polskiego w związku z pandemią – Tarcza antykryzysowa

Z powodu pandemii zmniejszył się popyt na usługi taksówkarskie o 80 proc [https://www.money.pl/gospodarka/, 25.06.2020]. W ramach Tarczy Antykryzysowej, co najmniej kilkadziesiąt tysięcy kierowców utrzyma źródło przychodu. Kierowcy nadal będą mogli otrzymywać zlecenia od platform, które nie zdały na czas uzyskać licencji pośrednika, i odwrotnie – pośrednicy prześlą zlecenie kierowcy bez licencji taxi. Zawieszono ponadto na czas trwania stanu epidemii konieczność wykonywania badań lekarskich i psychologicznych – zarówno tych decydujących o przyznaniu licencji, jak i tych okresowych [https://www.money.pl/gospodarka/, 25.06.2020].

Tarcza Antykryzysowa może ułatwić przetrwanie firmom, ponieważ, umożliwia ona tzw. przestój ekonomiczny. Ma on zastosowanie w dwóch przypadkach w okresie miesięcznym należy wskazać 30 wybranych kolejnych dni (po 1 stycznia, a przed dniem złożenia wniosku) i porównać z 30 dniami poprzedzającymi ten okres (również po 1 stycznia) - jeśli stosunek obrotów spadł o 25 proc. lub więcej dofinansowanie powinno zostać udzielone (do obliczeń można również porównać dwa pełne następujące po sobie miesiące) lub w okresie dwumiesięcznym należy wskazać 60 wybranych kolejnych dni (po 1 stycznia, a przed dniem złożenia wniosku) i porównać je z analogicznymi 60 dniami poprzedniego roku – jeśli stosunek obrotów spadł o 15 proc. lub więcej dofinansowanie powinno zostać przyznane (do obliczeń można również porównać dwa pełne następujące po sobie miesiące i porównać je z analogicznymi roku 2019).

### Podsumowanie

Oba przedsiębiorstwa poczyniły starania by ograniczyć rozprzestrzenienie się koronawirusa, a jednocześnie by zachować miejsca pracy i osiągnąć zyski (bądź zminimalizować straty). Korzystając z aplikacji z zachowaniem zasad bezpieczeństwa klient otrzyma usługę w rozsądnej cenie.

Zarządzenie kryzysowe powinno pozwolić na przetrwanie organizacji w „nieprzyjnym środowisku”. Takim środowiskiem okazała się pandemia. Firmy omawiane w tym artykule radzą sobie z nią bardzo przyzwoicie. Szybko zareagowały na potrzeby klienta wprowadzając wszystkie zalecenia WHO oraz GIS. Wprowadziły przegrody, rękawiczki, dezynfekcję rąk oraz wnętrza samochodów. Informowały klientów o niebezpieczeństwie związanym z wychodzeniem z domu. Dzięki temu,

klient ma większe poczucie bezpieczeństwa niż w przypadku transportu publicznego. Konkurencyjne ceny w stosunku do korporacji taksówkarskich zwiększyły atrakcyjność przejazdu Uberem czy Boltem.

Działania marketingowe polegające na uruchomieniu programów pomocy np. środowisku lekarzy i pielęgniarek poprawiły wizerunek organizacji. Były trafnymi decyzjami.

Rozwiązania te mogą się sprawdzić w okresie krótkoterminowym, ale jak przy każdym w kryzysie najważniejsza jest funkcja czasu, czyli ile pandemia koronawirusa będzie jeszcze trwała. I to w największym stopniu wpłynie na rezultat w postaci „przetrwania” lub zakończenia działalności.

## Literatura

1. Huczek M., (2015), *Zarządzanie kryzysowe w firmie a role i umiejętności menadżerskie*, ZN WSH Zarządzanie 3, s. 13-22.
2. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L. (2003), *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa
3. Stabryła A. (2010), *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Kraków
4. Ustawa z dnia 16 maja 2019 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw<sup>1</sup>) (Dz.U. z 2020 r., poz. 568)
5. Walas-Trębacz J., Sołtysik M. (2014), *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, s. 85-100
6. Walas-Trębacz J., Ziarko J. (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzejewskiego, Kraków
7. <https://blog.bolt.eu/pl/koronawirus-jakie-srodki-podejmuje-bolt/> (20.06.2020)
8. <https://business.bolt.eu/> (22.06.2020)
9. <https://news.google.com/covid19/> (25.06.2020)
10. <https://spidersweb.pl/bizblog/> (22.06.2020)
11. <https://www.money.pl/gospodarka/> (25.06.2020)
12. <https://www.uber.com/pl> (22.06.2020)
13. <https://www.uber.com/pl/pl/coronavirus/> (20.06.2020)

## **Crisis management during a pandemic in the passenger transport services industry – Bolt and Uber case study**

### **Abstract**

The article presents the problems of crisis management in transport companies. The crisis situation is connected with the current coronavirus pandemic, which affects every organization. The aim of the article is to show the situation of drivers, i.e. the group of employees most vulnerable to coronavirus infection. The text also touches upon the Polish state's actions in connection with preventing the spread of the pandemic. The article will present aid programs that are not supposed to support the survival of the organization.

### **Keywords**

coronavirus, crisis management, pandemic, transport companies, transport of people