

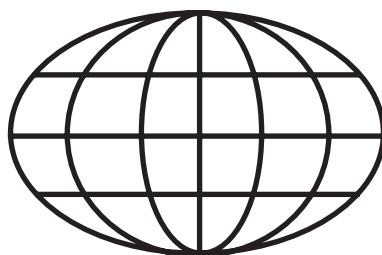
ISSN 0867-3888
e-ISSN 2353-5962

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO
IM. BRONISŁAWA CZECHA W KRAKOWIE

FOLIA TURISTICA

Varia

Nr 32 – 2014



KRAKÓW 2014

Redaktor naczelny:

Wiesław Alejski

Rada naukowa:

*Stefan Bosiacki – Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Polska,
Zbigniew Dziubiński – Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, Polska,
Milan Ďuriček – Uniwersytet Preszowski, Słowacja,
Grzegorz Golebski – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska,
Magdalena Kachniewska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska,
Marek Kazimierzczak – Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Polska,
Andrzej Kowalczyk – Uniwersytet Warszawski, Polska,
Stanisław Liszewski – Uniwersytet Łódzki, Polska,
Barbara Marciszewska – Akademia Morska w Gdyni, Polska,
Krzysztof Podemski – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Polska,
Andrzej Rapacz – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska,
Boris Vukonić – emerytowany profesor, Uniwersytet w Zagrzebiu, Chorwacja,
Janusz Zdebski – Wszechnica Świętokrzyska w Kielcach, Polska,
Michał Żemła – Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Polska*

Redaktor naukowy numeru:

Wiesław Alejski

Kolegium redakcyjne:

*Wiesław Alejski, Zygmunt Kruczek – zastępca redaktora naczelnego,
Andrzej Matuszyk, Sabina Owsianowska, Ryszard Winiarski*

Sekretarz redakcji:

Bartosz Szczechowicz

Artykuły recenzowane anonimowo

Adiustacja:

*Marek Chadziński – język polski, Soren Gauger – Native Speaker Proofreading,
Stanisław Matusik – redaktor statystyczny*

Adres Redakcji:

Akademia Wychowania Fizycznego
al. Jana Pawła II 78, 31-571 Kraków, Pawilon IV, pok. 316, tel. +48 12 6831139

Deklaracja o wersji pierwotnej – wersją pierwotną czasopisma
jest wersja papierowa.

ISSN 0867-3888 e-ISSN 2353-5962



© Copyright by University of Physical Education, Cracow, Poland

Skład, przygotowanie do druku i druk:



Agencja Reklamowo-Wydawnicza „OSTOJA”
www.arwostoja.pl, e-mail: biuro@arwostoja.pl
tel. +48 601 41 01 01

SPIS TREŚCI

Wiesław Alejziak: <i>Od Redakcji</i>	7
Andrzej Rapacz: <i>Gremium Ekspertów Turystyki 2014</i>	13
Karolina Nessel: <i>Globalne łańcuchy wartości w turystyce jako przedmiot badań</i>	15
Magdalena Kachniewska: <i>Big Data Analysis jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów turystycznych</i>	35
Sebastian Kopera, Marta Najda-Janoszka, Ewa Wszendybył- -Skulska: <i>Kanał YouTube jako przykład wykorzystania mediów społecznościowych w procesie transferu wiedzy do biznesu turystycznego</i>	55
Michał Żemła: <i>Wybrane problemy metodologiczne pomiaru jakości w turystyce</i>	73
Piotr Gryszel: <i>Ocena konkurencyjności górskich gmin turystycznych z wykorzystaniem metody taksonomicznej</i>	93
Bożena Alejziak: <i>Kwalifikacje i kompetencje pracowników turystyki. Próba diagnozy turystycznego rynku pracy</i>	117
Marlena Bednarska, Katarzyna Małkowska: <i>Zaangażowanie pracowników w procesie kształtowania satysfakcji i lojalności klientów biur podróży</i>	145
Agata Niemczyk, Barbara Homoncik: <i>Innowacyjność w polskich biurach podróży – fakt czy mit?</i>	159
Dawid Szutowski: <i>Endogeniczne determinanty wpływu innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych</i>	175
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki: <i>Znaczenie wysokospecjalistycznych usług biznesowych (KIBS) dla innowacji w przedsiębiorstwach turystyki biznesowej</i>	195
Andrzej Rapacz, Daria Jaremen: <i>Rola władz lokalnych powiatu jeleniogórskiego w pobudzaniu przedsiębiorczości w turystyce</i>	215

Wojciech Fedyk, Mieczysław Morawski: <i>Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?</i>	241
Agnieszka Nowak: <i>Rola Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (OROT), organizacji lokalnych i JST w kreowaniu i rozwoju produktu turystycznego Opolszczyzny</i>	275
Krzysztof Borkowski: <i>Bezpieczeństwo socjalne turystów kwestią społeczną.</i>	297
Informacje i instrukcje dla autorów.	315

CONTENTS

Wiesław Alejziak: <i>From the Editor</i>	7
Andrzej Rapacz: <i>Assembly of Tourism Experts</i>	13
Karolina Nessel: <i>Global Value Chains in Tourism as a Research Area</i>	15
Magdalena Kachniewska: <i>Using Big Data Analysis as a Source of Competitiveness in the Tourism Sector</i>	35
Sebastian Kopera, Marta Najda-Janoszka, Ewa Wszendybył- -Skulska: <i>A Youtube Channel as an Example of the Use of Social Media in the Process of Knowledge Transfer in the Tourism Business</i>	55
Michał Żemła: <i>Selected Methodological Problems with Measuring Quality in Tourism</i>	73
Piotr Gryszel: <i>Assessment of the Competitiveness of Mountain Tourism Communities Using the Taxonomic Method</i>	93
Bożena Alejziak: <i>Qualifications and Competencies of Tourism Employees. An Attempt to Diagnose the Tourist Labour Market</i>	117
Marlena Bednarska, Katarzyna Małkowska: <i>Employee Engagement in Building Customer Satisfaction and Loyalty in Travel Agencies</i>	145
Agata Niemczyk, Barbara Homoncik: <i>Innovation in Polish Travel Offices – Fact or Myth?</i>	159
Dawid Szutowski: <i>Endogenous Determinants of the Impact of Innovations on Tourism Enterprises' Market Value</i>	175
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki: <i>Knowledge Intensive Business Services as a Factor in the Development of Selected Innovation Areas in the Business Tourism Sector in Poland</i>	195
Andrzej Rapacz, Daria Jaremen: <i>Role of the Jeleniogórski District's Local Authorities in Stimulating Entrepreneurship in Tourism</i>	215



Wojciech Fedyk, Mieczysław Morawski: <i>Regional Tourism Organizations – Cooperation Organizations. True or False?</i>	241
Agnieszka Nowak: <i>The Role of the Opole Regional Tourist Organization and Other Local Entities in the Creation and Development of Tourism Products in Opole.</i>	275
Krzysztof Borkowski: <i>Tourists' Social Safety as a Social Question</i> . . .	297
Information and Instructions for Authors	315

OD REDAKCJI

Szanowni Państwo,

oddajemy w Wasze ręce kolejny numer czasopisma „Folia Turistica”. Numer szczególnie bogaty, gdyż składa się na niego aż 14 artykułów (wybranych spośród tych, które zostały zgłoszone na VII Gremium Ekspertów Turystyki, współorganizowane przez Akademię Wychowania Fizycznego w Krakowie) poruszających różne ważne problemy turystyki, które znajdują odzwierciedlenie w prowadzonych obecnie w Polsce badaniach nad tym zjawiskiem. Można je – jak sędzę – zaszeregować do kilku podstawowych bloków (grup) zagadnień.

Pierwszy z nich stanowi pięć artykułów dotyczących szeroko pojętej problematyki badań turystycznych, w tym zwłaszcza stosowanych w nich metod oraz wykorzystywanych źródeł informacji. Otwierający cały tom artykuł **Karoliny Nessel** dotyczy globalnych łańcuchów wartości, które dopiero od niedawna są ważnym nurtem w badaniach turystycznych, ukazując przy tym nie tylko nową perspektywę badawczą, ale także stale rosnące znaczenie ekonomiczne coraz bardziej globalizującego się rynku turystycznego. W artykule dokonano interesującego przeglądu publikacji na ten temat oraz zawartości międzynarodowych baz statystycznych upublicznionych w ostatnich kilku latach, umiejętnie łącząc perspektywę mikro- i makroekonomiczną. Przeprowadzone analizy wykazały, że pomimo faktu, iż koncept globalnych łańcuchów wartości jest użytecznym narzędziem analizowania możliwości poprawy pozycji zarówno firm turystycznych, jak i regionów oraz całych gospodarek, to jego dotychczasowa aplikacja w sektorze turystycznym jest fragmentaryczna.

W pewnym związku z globalizacją oraz zmianami dokonującymi się w turystyce oraz jej otoczeniu, pozostają dwie kolejne prace. **Magdalena Kachniewska** wskazuje na możliwości, jakie w budowaniu przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku turystycznym mają wielkie, nieustrukturyzowane zbiory danych (określane mianem „Big Data”), których źródłem jest internet (serwisy społecznościowe, fora dyskusyjne itd.). Artykuł, który jest pierwszym tego typu opracowaniem w Polsce, pokazuje znaczenie i uwarunkowania zastosowania Big Data Analysis w obszarze kreowania

doświadczeń turystycznych, zacieśniania relacji z usługobiorcami, zwiększenia ich partycypacji w promocji i kreowaniu oferty turystycznej, zindywidualizowania oferty oraz poprawy skuteczności działań promocyjnych (np. poprzez analizę jakościową i prognozowanie popytu turystycznego).

W drugiej ze wspomnianych prac, jej autorzy: **Sebastian Kopera**, **Marta Najda-Janoszka** oraz **Ewa Wszendybył-Skulska**, udowadniają z kolei – na przykładzie kanału YouTube – jak duże znaczenie i jak szerokie zastosowanie w procesie transferu wiedzy do biznesu turystycznego mogą mieć dzisiaj media społecznościowe. Przytoczone w tej pracy badania – które polegały na analizie treści 111 materiałów wideo, w tym 36 webinarów (czyli publikacji bezpośrednio nakierowanych na transfer wiedzy do przedsiębiorstw i innych organizacji) – ukazały potencjał funkcjonalny różnych rozwiązań istniejących w środowisku mediów społecznościowych z punktu widzenia potrzeb biznesu turystycznego.

Kolejne dwa artykuły dotyczą kwestii metodologicznych. W pierwszym z nich **Michał Żemła** porusza najbardziej istotne problemy pomiaru jakości w turystyce, dowodząc (na podstawie krytycznej analizy krajowej i anglojęzycznej literatury przedmiotu), że w wielu badaniach to właśnie z powodów różnic metodologicznych uzyskuje się różne, a często nawet całkowicie sprzeczne wyniki. Jego zdaniem, sytuacja taka dodatkowo utrudnia dyskusję oraz rozumienie i tak bardzo skomplikowanej „materii”, jaką jest jakość usług i satysfakcja klienta w turystyce.

W kolejnej pracy **Piotr Gryszel** przedstawia wyniki swoich badań nad konkurencyjnością regionów turystycznych (na przykładzie wybranych gmin górskich w polskich częściach Karpat i Sudetów), w której do oceny tej konkurencyjności zastosował metodę taksonomiczną. Wykorzystując dane pochodzące z zasobów Banku Danych Lokalnych GUS, stworzył syntetyczną miarę konkurencyjności regionu turystycznego (SMKRT) oraz sporządził na podstawie przeprowadzonych badań ranking konkurencyjności turystycznej badanych gmin.

Drugą grupę prac stanowią dwa artykuły dotyczące rynku pracy oraz kształcenia kadr turystycznych. W pierwszym z nich **Bożena Alejziak** zaprezentowała wyniki swoich badań, które miały na celu identyfikację poziomu kompetencji oraz kwalifikacji osób zatrudnionych w turystyce i rekreacji. Badania – które poprowadzono wśród 89 losowo wybranych przedsiębiorstw turystycznych i rekreacyjnych działających na terenie Krakowa – wykazały, że dla przedsiębiorców kluczowe znaczenie mają: umiejętność uczenia się przez całe życie, samoorganizacja oraz ciągle uzupełnianie kwalifikacji. Aby dobrze funkcjonować na turystycznym rynku pracy, dzisiejszy absolwent powinien posiadać „multikwalifikacje”, pozwalające mu łączyć

wiedzę z różnych dziedzin, a także „być wyposażonym” w kompetencje multikulturowe, które przy prowadzeniu działalności o charakterze międzynarodowym (a w przypadku turystyki tak jest przecież najczęściej) mają szczególne znaczenie.

Problemy rynku pracy porusza też artykuł **Marleny Bednarskiej** i **Katarzyny Małkowskiej**, w którym podjęto kwestię wpływu zaangażowania pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży na zadowolenie konsumentów z procesu obsługi, ich lojalność oraz skłonność do rekomendowania biura innym klientom. Badania udowodniły statystycznie istotny pozytywny związek między tymi zmiennymi, przy czym najsilniejszą relację zdiagnozowano dla ogólnego zadowolenia z procesu obsługi, zaś najslabszą – dla skłonności do polecenia przedsiębiorstwa innym klientom.

Trzecia grupa prac (na którą składają się cztery artykuły) dotyczy problematyki innowacji w branży turystycznej. Swoiste wprowadzenie do dyskusji na ten temat stanowi artykuł **Agaty Niemczyk** i **Barbary Homonik**, w którym autorki zastanawiają się, czy innowacyjność w polskich biurach podróży jest faktem, czy tylko mitem. Podstawę do rozważań na ten temat stanowią wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone wśród 35 biur podróży z województwa małopolskiego.

Empiryczny charakter ma także artykuł **Dawida Szutowskiego** na temat endogenicznych determinant wpływu innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Analizie poddano różne aspekty innowacyjności w sześciu przedsiębiorstwach turystycznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pozwoliły one na zidentyfikowanie pięciu cech innowacji, które – zdaniem autora – są najważniejsze z punktu widzenia wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych.

Nieco inne aspekty innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych podejmuje zespół autorski w składzie: **Krzysztof Borodako**, **Jadwiga Berbeka** i **Michał Rudnicki**. Celem ich badań była identyfikacja wysokospecjalistycznych usług biznesowych (KIBS) oferowanych przez różne firmy działające w sektorze turystyki biznesowej (hotele, restauracje, organizatorzy kongresów, tzw. firmy eventowe itd.). Artykuł zawiera wyniki badań ankietowych, które wskazują na to, że czynnikami w największym stopniu skłaniającymi firmy z tego sektora do korzystania z zewnętrznych usług typu KIBS były: chęć podnoszenia jakości swoich produktów, wiedza i inne kompetencje pracowników. Badania ujawniły również duży (choć najczęściej doraźny) popyt na usługi eventowe oraz wysokie oczekiwania wobec dostawców tych usług, co – zdaniem autorów – prowadzi do podnoszenia jakości oferowanego produktu i zwiększania tym samym ich pozycji konkurencyjnej.

Problematyka przedsiębiorczości, chociaż analizowana już w nieco innym wymiarze, jest także obecna w pracy **Andrzeja Rapacza** i **Darii Jaremen**, którzy podjęli temat pobudzania przedsiębiorczości branży turystycznej przez władze lokalne. Badania przeprowadzono w jednym z ważniejszych turystycznych mikroregionów w Polsce, jakim jest powiat jeleniogórski (objęto nimi wszystkie gminy tego powiatu). Okazało się, że jednostki samorządu terytorialnego zasadniczo nie dysponują programami wsparcia przedsiębiorczości, a podstawowym instrumentem działań w tym zakresie jest poprawa infrastruktury gminy. Jednocześnie badania wykazały, że ważnymi i stosunkowo często wykorzystywanymi instrumentami pobudzania przedsiębiorczości są narzędzia o charakterze promocyjno-informacyjnym i popytotwórczym, ale generalnie przedsiębiorcy słabo oceniają działalność władz lokalnych w obszarze stymulowania rozwoju firm turystycznych.

Kolejną grupę prac stanowią dwa artykuły, w których przedmiotem badań były tzw. ROT, czyli regionalne organizacje turystyczne. W pierwszym z nich **Wojciech Fedyk** i **Mieczysław Morawski** zaprezentowali wyniki badań nad rzeczywistymi a nie deklaracyjnymi – jak to sami określili – obszarami i formami współpracy ROT z członkami tych organizacji oraz innymi interesariuszami gospodarki turystycznej, w kontekście istniejących definicji ROT oraz zapisów w statutach regulujących ich funkcjonowanie. Badania, którymi objęto wszystkie 16 organizacji tego typu, jakie działają w Polsce (w tym 15 dyrektorów poszczególnych ROT), ujawniły silne zróżnicowanie oraz duże dysproporcje poziomu i charakteru współpracy ROT z ich otoczeniem, co ma kluczowe znaczenie dla skuteczności ich funkcjonowania.

Kolejna praca nawiązuje tematycznie do dwóch wcześniejszych artykułów. **Agnieszka Nowak** poddała bowiem szczegółowej analizie zarówno działalność jednego z ROT (Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej), jak i jednostek samorządu terytorialnego w dziedzinie kreowania i rozwoju produktu turystycznego tego regionu. Badania wykazały, że badane podmioty odgrywają ważną rolę w kreowaniu produktów turystycznych na Opolszczyźnie, nie tylko aktywnie włączając się w proces komercjalizacji tych produktów, ale także stymulując rozwój utworzonej wokół tego procesu sieci współpracy regionalnej.

Zeszyt zamyka artykuł **Krzysztofa Borkowskiego**, który – wychodząc od rozważań teoretycznych na temat bezpieczeństwa socjalnego turystów (które zostało przez niego nie tylko w ciekawy sposób zdefiniowane, ale także scharakteryzowane) – przedstawił autorską koncepcję uregulowań w tym zakresie. Narzędziem, które, zdaniem autora, może skutecznie chronić interesy turystów (zwłaszcza przebywających za granicą) – będąc jednocześnie dobrym instrumentem zabezpieczania transakcji krajowych

i międzynarodowych przed niewypłacalnością kontrahenta – jest akredytywa. Autor postuluje, aby rozważyć możliwość wprowadzenia tego rozwiązania, upatrując w nim nie tylko skutecznego instrumentu ochrony interesów turysty, ale także interesującego pomysłu na usprawnienie funkcjonowania rynku turystycznego.

Zamieszczone w tym numerze artykuły zostały wybrane spośród kilkudziesięciu prac, jakie zostały zgłoszone na tegoroczne Gremium Ekspertów Turystyki. W imieniu wydawcy naszego czasopisma, czyli władz Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, która jest jednocześnie jednym ze współorganizatorów tego szczególnego na polskim rynku konferencyjnym forum wymiany myśli naukowej, a także całego środowiska akademickiego związanego z turystyką mam nadzieję, że publikacja ta stanowić będzie istotny przyczynek do dalszego rozwoju badań naukowych nad turystyką.

Życząc Państwu przyjemnej lektury oraz wielu naukowych inspiracji, wyrażamy nadzieję, że przedstawione w publikacji artykuły staną się przyczynkiem do dalszych badań nad tak fascynującym cały czas reprezentantów różnych nauk zjawiskiem, jakim jest turystyka. Jednocześnie zapraszamy do współpracy oraz publikowania na naszych łamach swoich prac.

Wiesław Alejziak

VII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI

10-12 grudnia 2014 r. Kraków - Sucha Beskidzka



Realizator projektu:



FORUM TURYSTYKI REGIONÓW
Ogólnopolskie stowarzyszenie na rzecz rozwoju turystyki

Partnerzy projektu:



Akademia Wychowania Fizycznego
im. Bronisława Czecha w Krakowie



WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI I EKOLOGII
W SUCHEJ BESKIDZKIEJ

Egzemplarz dofinansowany ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki

GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI 2014

Gremium Ekspertów Turystyki to rozpoznawalna na krajowym rynku konferencyjnym marka. Jest to ważne wydarzenie gromadzące przedstawicieli środowiska akademickiego zajmującego się problematyką turystyki i gospodarki turystycznej oraz branży turystycznej. Należy je zaliczyć do jedyne w swoim rodzaju spotkania o charakterze naukowo-branżowym, w którym od samego początku uczestniczy od 200 do 300 osób. Tradycyjnie do udziału w konferencji zapraszani są przedstawiciele rządu, świata nauki, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji turystycznych i biznesu (m.in. hotelarze, szefowie biur podróży i informacji turystycznej).

Pierwsza konferencja odbyła się w 2003 roku w Poznaniu z inicjatywy prof. dra hab. Grzegorza Gołembskiego, a jej tematyka dotyczyła „Kierunków rozwoju badań naukowych w sferze turystyki w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej”. Organizatorami przedsięwzięcia była Katedra Turystyki Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oraz Forum Turystyki Pomorza Zachodniego (obecna nazwa Forum Turystyki Regionów) reprezentowana przez Marka Migdala.

Kolejne edycje, które odbyły się w Warszawie (2004, 2010), w Poznaniu (2006, 2008) i Wrocławiu (2012), poświęcone były problematyce kształtowania jakości produktu, rozwoju turystyki zrównoważonej, konkurencyjności regionów i polityki turystycznej. Każdej konferencji towarzyszyły spotkania branżowo-naukowe adresowane do przedsiębiorców i organizacji turystycznych, pod nazwą Forum Regionów, w czasie których debatowano między innymi o zadaniach informacji turystycznej czy funkcjonowaniu systemu POT-ROT-LOT. Elementem Forum stały się warsztaty szkoleniowe. To połączenie wymiany wiedzy między naukowcami i przedsiębiorcami jest praktyczną realizacją postulowanej od lat współpracy sektora B+R oraz transferu wiedzy do gospodarki turystycznej.

Współorganizatorami VII edycji Gremium (10–12 grudnia 2014 r.) została Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie oraz Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej. Tematem wiodącym tego spotkania są „Wyzwania społeczno-ekonomiczne współczesnej turystyki”. Ważne miejsce turystyki we współczesnym świecie oraz wzrost jej znaczenia gospodarczego uzasadniają potrzebę podejmowania dalszych badań tego

zjawiska. W obszarze zainteresowań badawczych oraz dyskusji przedstawiciele nauki i praktyki znalazła się problematyka: zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze turystyki, konkurencyjności i innowacyjności firm turystycznych i obszarów recepcji, zarządzania jakością usług czy też dokonujących się w turystyce i gospodarce turystycznej zmian w sferze organizacji i zarządzania. Zagadnienia stanowiące od wielu lat przedmiot zainteresowań badawczych i dyskusji na Gremium zostały w tym roku uzupełnione dyskusją na temat sektorowej ramy, programu rozwoju turystyki do 2020 roku oraz przeobrażeń w sferze podaży w turystyce i tendencji w konsumpcji turystycznej. Debatę naukową uzupełniło forum współpracy jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz organizacji pozarządowych (NGO) w sektorze turystyki.

Wyniki prezentowanych na VII Gremium prac badawczych opublikowane zostały w czasopiśmie naukowym „Folia Turistica” wydawanym przez Akademię Wychowania Fizycznego w Krakowie oraz monografii *Ewolucja podaży i popytu w turystyce* wydanej przez Wyższą Szkołę Turystyki i Ekologii w Suchoj Beskidzkiej. Organizatorzy tegorocznego Gremium Ekspertów Turystyki liczą, że prezentowane w obu pracach wyniki badań oraz sformułowane postulaty i rekomendacje będą przydatne wszystkim zainteresowanym dalszym rozwojem turystyki w Polsce.

prof. dr hab. Andrzej Rapacz
Przewodniczący Rady Naukowej Gremium Ekspertów Turystyki

GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI W TURYSTYCE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

*Karolina Nessel**

Abstrakt

Cel. Przedstawienie najważniejszych problemów oraz wniosków wynikających z dotychczasowych badań nad globalnymi łańcuchami wartości dotyczących sektora turystyki.

Metoda. Przegląd literatury przedmiotu oraz analiza najważniejszych międzynarodowych baz danych statystycznych.

Wyniki. Koncept globalnych łańcuchów wartości jest adekwatnym, a w wielu przypadkach wręcz koniecznym, narzędziem analizy możliwości poprawy pozycji zarówno firm turystycznych, jak i regionów oraz całych gospodarek. Jednak jego dotychczasowa aplikacja w tym sektorze jest dość fragmentaryczna. Szczególnie owocne mogą być badania nad strukturą i charakterem łańcuchów oraz trajektoriami poprawy pozycji firm z krajów rozwiniętych, a także eksploracja międzynarodowych, dostępnych dopiero od niedawna statystyk dotyczących hoteli, restauracji i transportu lotniczego.

Ograniczenia badań i wnioski. Uwzględniono tylko prace znajdujące się w następujących bazach bibliograficznych i naukowych sieciach społecznościowych (Elsevier Science, EBSCOhost, Google Scholar, Mendeley, Web of Science, Research Gate) oraz raporty największych organizacji międzynarodowych (OECD, UNCTAD, UNWTO, World Bank), opublikowane w języku angielskim do sierpnia 2014 roku.

Implikacje praktyczne. Wskazanie kierunków dalszych badań oraz użyteczności analiz dotyczących turystyki i polityki turystycznej prowadzonych przez pryzmat globalnych łańcuchów wartości.

Oryginalność. W artykule zaprezentowano przegląd publikacji z ostatnich kilku lat oraz baz statystycznych upublicznionych w ostatnich trzech latach, łącząc perspektywę mikro- i makroekonomiczną.

Rodzaj pracy. Praca ma charakter przeglądowny.

Słowa kluczowe: globalne łańcuchy wartości, turystyka, zarządzanie łańcuchem, governance, tablice przepływów międzygałęziowych.

* dr, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania Turystyką; e-mail: karolina.nessel@uj.edu.pl.

Wprowadzenie

Jednym z przejawów aktualnego etapu globalizacji ekonomicznej jest znaczna i postępująca fragmentaryzacja procesów wytwórczych w skali światowej. Od kilku lat w analizie tego zjawiska wykorzystuje się coraz częściej pojęcie globalnych łańcuchów wartości (*global value chains – GVC*). Idea ta obejmuje pełny zakres działań podejmowanych przez firmy i pracowników w celu dostarczenia produktu do końcowego użytkownika – począwszy od samej koncepcji, przez zebranie zasobów, kolejne fazy przetwarzania, po wprowadzenie na rynek [Gereffi, Fernandez-Stark 2011]. W istocie jest to więc pojęcie bliskie starszym ideom łańcuchów towarowych (*commodity chains*) oraz łańcuchów dostaw (*supply chains*). Główna różnica to nacisk kładziony przez GVC na analizę tworzenia i podziału wartości dodanej w branżach globalnych [Bair 2005]. Taka właśnie perspektywa dobrze odpowiada dzisiejszej rzeczywistości, w której outsourcing (przekazywanie pewnych działań poza firmę), offshoring (przenoszenie pewnych działań za granicę) oraz handel międzynarodowy stają się oczywistością już nie tylko przemysłu, ale także wielu sektorów usługowych, zaś poszczególne kraje coraz bardziej specjalizują się niekoniecznie w produktach, a bardziej w zadaniach i funkcjach biznesowych [Grossman, Rossi-Hansberg 2006; WTO, IDE-JETRO 2011]. Te rozdrobnione i podzielone między różne kraje i firmy procesy wytwórcze są integrowane w międzynarodowych sieciach biznesowych właśnie poprzez globalne łańcuchy wartości. Dostęp oraz pozycja w GVC w dużym stopniu determinują więc możliwości poszczególnych krajów oraz firm odniesienia korzyści z globalizacji ekonomicznej.

Zależność turystyki od globalizacji ekonomicznej jest bardzo silna i dość szczególna. Jest to zwłaszcza widoczne w przypadku turystyki międzynarodowej, której rozkwit jest zarówno owocem samego procesu globalizacji, jak i czynnikiem ten proces przyspieszającym [Hjalager 2007; WTTC 2014]. W wyniku sił globalizacji, (względnej) stabilizacji politycznej oraz postępu technologicznego współczesna turystyka jest sektorem o dużym, choć zróżnicowanym stopniu internacjonalizacji organizacji, operacji oraz konsumpcji [Nowak, Petit, Sahli 2009]. Dlatego też zrozumienie pozycji firm turystycznych w ewoluujących globalnych sieciach biznesowych oraz ich udziału w międzynarodowej fragmentacji produkcji jest kluczowe nie tylko w skali mikro (w celu analizy barier i szans ekspansji rynkowej dla poszczególnych firm), ale także w skali makro (z punktu widzenia efektów eksportowych oraz ewolucji dochodów krajowych czynników wytwórczych). Celem artykułu jest przedstawienie wniosków z dotychczasowych badań nad globalnymi łańcuchami wartości dotyczących sektora turystyki z obu wymienionych perspektyw.

Kolejna część artykułu przedstawia ogólne możliwości wykorzystania analizy opartej na pojęciu GVC. Część następną poświęcona jest zaś dotychczasowym zastosowaniom GVC w analizie sektora turystyki – zarówno na poziomie zarządzania strategicznego, jak i z perspektywy makroekonomicznej. Obie te części mają charakter przeglądu literatury przedmiotu (na podstawie baz bibliograficznych oraz naukowych sieci społecznościowych: Elsevier Science, EBSCOhost, Google Scholar, Mendeley, Web of Science, Research Gate oraz raportów największych organizacji międzynarodowych), a także dostępnych międzynarodowych baz danych statystycznych. Część ostatnia podsumowuje przedstawione prace oraz wskazuje wyzwania i szanse, jakie stwarza analiza sektora turystyki przez pryzmat GVC, a także proponuje potencjalne kierunki dalszych badań.

Możliwości analizy z wykorzystaniem pojęcia GVC

Główna perspektywa analizy z wykorzystaniem GVC w skali mikro skupia się na organizacji i procesach zarządzania łańcuchami (*governance*). Jest to jeden z podstawowych tematów badań w tym obszarze, jako że to właśnie stosunek sił i wzajemne relacje między firmami w łańcuchu decydują o podziale wspólnie wytworzonej wartości dodanej między podmiotami oraz o ich szansach na ekspansję.

W literaturze przedmiotu wykorzystuje się najczęściej dwie typologie *governance*. Pierwsza została zaproponowana przez G. Gereffiego w fundamentalnej dla GVC pracy [Gereffi 1994]. Rozróżnia ona łańcuchy zdominowane przez producentów (*producer driven*) oraz łańcuchy zdominowane przez kupujących (*buyer driven*). Dla dzisiejszego kształtu globalizacji ekonomicznej szczególnie istotne są te drugie, gdyż to właśnie w rosnącej sile nowych globalnych kupujących (np. detalistów typu Wal-Mart), a także rosnących możliwościach produkcyjnych gospodarek wschodzących i zwiększającej się sile nabywczej społeczeństw Zachodu upatruje się impulsu do intensyfikacji międzynarodowej fragmentaryzacji sieci produkcyjnych i dystrybucyjnych [Hamilton, Petrovic, Senauer 2011]. W tego typu łańcuchach globalne podmioty kupujące wprost kontrolują i koordynują łańcuchy – bez potrzeby przejścia na własność innych jednostek, nie posiadając własnych linii produkcyjnych, możliwości transportowych czy centrów badawczych, zachowując w swej gestii przede wszystkim funkcje marketingu i dystrybucji. Natomiast w łańcuchach zdominowanych przez producentów najcenniejszym zasobem (i barierą wejścia na rynek) jest wciąż kapitał i technologia. W tym przypadku to wielkie międzynarodowe korporacje produkcyjne kontrolują ogniwa w górę i w dół łańcucha.

Nowsza typologia [Gereffi, Humphrey, Sturgeon 2005] bierze pod uwagę trzy kryteria: złożoność transakcji, możliwość kodowania transakcji, zdolności po stronie podaźowej. Na skutek ich realnych kombinacji wyodrębnia się pięć rodzajów globalnych łańcuchów pod względem zarządzania (uporządkowanych wg rosnącego stopnia bezpośredniej kontroli oraz asymetrii władzy).

- Powiązania rynkowe (o niskiej złożoności i wysokiej standaryzacji transakcji oraz wysokich zdolnościach produkcyjnych dostawców) – w tym wypadku nie ma potrzeby znaczącego zaangażowania kupującego, gdyż kupujących jest często wielu oraz występuje możliwość magazynowania standardowego produktu, co oznacza niskie koszty zmiany partnera dla obu stron. Kupujący reagują na cenę oraz inne cechy oferty determinowane przez sprzedających, a transakcje – nawet często powtarzające się – nie wymagają większej bezpośredniej koordynacji między podmiotami.
- Powiązania sieciowe typu modularnego (o wysokiej złożoności, a także wysokiej możliwości kodyfikacji transakcji oraz wysokich zdolnościach dostawców) – w tym wypadku chodzi o złożone produkty wykonywane na indywidualne zlecenie nabywcy, jednak proces i umiejętności produkcyjne pozostają w gestii dostawcy, zaś gwarancja jakości opiera się na standardach technicznych. W specyfikacji transakcji poza ceną ważne są też informacje pochodzące od nabywcy, jednak nie ma on potrzeby większego zaangażowania się w proces wytwórczy. Sama transakcja (dzięki swej standaryzacji) nie wymaga znaczącej koordynacji, zaś koszty zmiany partnera są niewielkie.
- Powiązania sieciowe typu relacyjnego (o wysokiej złożoności, ale niskiej możliwości kodyfikacji transakcji, przy wysokich zdolnościach dostawców) – w tym wypadku pojawia się potrzeba specyficznych zasobów oraz dochodzi do złożonych interakcji między stronami (związanych między innymi z intensywną wymianą wiedzy milczącej), co prowadzi do dużej zależności między nimi. Gwarancją powodzenia transakcji stają się więc relacje (często osobiste, rodzinne, etniczne) oraz reputacja i zaufanie, co wymaga znacznej koordynacji oraz narzuca wysoki koszt zmiany partnera.
- Powiązania sieciowe typu niewolniczego (o wysokiej złożoności i możliwości kodyfikacji transakcji, ale o niskich zdolnościach dostawców) – w tym wypadku zwykle występuje wielu drobnych dostawców oraz relatywnie niewielu dużych odbiorców. Dla firm wiodących (odbiorców), w obliczu ograniczonych możliwości dostawców, powstaje konieczność przekazania ważnych aktywów (m.in. znaczącego know-how) oraz intensywnej koordynacji i kontroli transakcji. Tym samym w interesie

firm wiodących jest uzależnienie od siebie dostawców. Dokonuje się to m.in. poprzez powierzenie im jedynie wybranych działań (np. montaż), które muszą być uzupełniane przez działania firmy wiodącej (np. zakup części), oraz przez zapewnienie dostawcom dochodów czyniących zerwanie powiązania nieopłacalnym.

- Powiązania hierarchiczne (o wysokiej złożoności transakcji, ale o małej możliwości ich kodyfikacji, przy niskich zdolnościach potencjalnych dostawców) – w tym wypadku dochodzi do integracji pionowej, jako że firma wiodąca musi sama podjąć się produkcji, choć może to być w dalekiej filii. Takiego rozwiązania wymaga konieczność kontroli i koordynacji przepływów cennych zasobów, w tym własności intelektualnej.

Obie proponowane typologie są często weryfikowane w badaniach empirycznych, przede wszystkim w formie studiów przypadków pojedynczych branż – np. elektroniki, przemysłu samochodowego, odzieżowego, ogrodnictwa, żywności.

Są to przykłady analizy typu „góra-dół” (top-down), w których analizuje się sposób zarządzania łańcuchem przez firmę wiodącą, która to firma przejmuje największą część wytworzonej wartości dodanej. Jednak charakter łańcuchów jest dynamiczny, a to stwarza pozostałym firmom szanse zwiększenia swej roli w łańcuchach i przejęcia większej wartości dodanej. Taki proces opisywany jest w tym obszarze literatury jako „upgrading” i jest przykładem analizy z perspektywy „dół-góra” (down-top) [Gereffi 1999]. W literaturze przyjęła się klasyfikacja zaproponowana przez J. Humphreya i H. Schmitza [2002], wyróżniająca upgrading poprzez:

- funkcje – gdzie poprawa pozycji następuje poprzez podjęcie się nowych funkcji lub zmianę kombinacji już wykonywanych zadań na takie, które przynoszą większą wartość dodaną,
- procesy – gdzie wzrost efektywności następuje dzięki reorganizacji produkcji lub wprowadzenie nowych technologii,
- produkty – gdzie zwiększenie wartości dodanej następuje w wyniku wytwarzania bardziej wyrafinowanych produktów,
- łańcuch – gdzie, dzięki rozwinięciu zdolności w jednym łańcuchu, firma może wejść lub poprawić swoją pozycję w innym łańcuchu (generującym większą wartość dodaną).

Analizy empiryczne pokazują, że proces poprawy pozycji w łańcuchu może być jednoczesną kombinacją różnych form i wymagać skomplikowanych zmian w strategii, strukturze i technologii firmy, a także w organizacji rynku i polityce ekonomicznej [Bernhardt, Milberg 2012]. Często jednak upgrading zaczyna się poprzez proces (np. lepsza technologia zwiększająca

efektywność), potem następuje upgrading poprzez produkt (np. lepsza jakość produktu dzięki składnikom o lepszej jakości), a następnie upgrading poprzez funkcje (np. bezpośrednia sprzedaż swoich produktów). Kolejnym etapem może być wejście w nowy, bardziej lukratywny łańcuch produkcyjny, dzięki wcześniej zdobytym zdolnościom.

Możliwości poprawy pozycji firm w globalnym łańcuchu zależą w dużej mierze od rodzaju jego organizacji. O ile jednak lokalni dostawcy zawsze mogą przejąć pewne dobre praktyki i know-how od firm wiodących [Gereffi 1999], to większość badaczy podkreśla raczej trudności związane z rzeczywistą poprawą pozycji w globalnych łańcuchach zdominowanych przez międzynarodowe firmy, zwłaszcza w obszarze upgradingu przez funkcje [Bazan, Navas-Alemán 2003; Humphrey, Schmitz 2002]. Poprawa pozycji firm w globalnych łańcuchach nie zależy jednak tylko od charakterystyki danego łańcucha, ale także od wielu aspektów związanych z samą firmą i krajem jej pochodzenia – w tym m.in. od infrastruktury fizycznej i biznesowej, zasobów czynników produkcji, warunków rynkowych, zdolności uczenia się i warunków zarządzania wiedzą, stopnia specjalizacji kraju, pozycji geograficznej, aktualnej pozycji w łańcuchu czy dynamiki konkurencji [UNCTAD 2013, s. 168]. Poprzez badania zależności (zwrotnej) pomiędzy charakterem organizacji łańcuchów a możliwościami poprawy pozycji firm lokalnych analiza przez pryzmat GVC pozwala połączyć sektorowe rozważania strategiczne z kwestiami wzrostu gospodarczego, wynagrodzenia czynników wytwórczych oraz polityki gospodarczej poszczególnych regionów i krajów [Mahutga 2014; Ponte, Sturgeon 2014]. Zresztą wzrost gospodarczy danego regionu dzięki poprawie pozycji w globalnych łańcuchach przez lokalne firmy też bywa w literaturze określany jako upgrading.

Pozycja poszczególnych gospodarek czy regionów w globalnych łańcuchach wartości, także w ujęciu dynamicznym, jest też analizowana przy pomocy międzynarodowych tablic przepływów międzygałęziowych. Okazuje się bowiem, że tradycyjne statystyki handlu międzynarodowego nie oddają właściwie podziału wartości dodanej między krajami. Odnotowują one wartość brutto, a produkty pośrednie są zliczane za każdym (często wielokrotnym) przekroczeniem granicy w kolejnych etapach przetwarzania w łańcuchu. Tym samym przeszacowana jest rola kraju producenta dobra finalnego. Potrzeba danych statystycznych obrazujących handel międzynarodowy przez pryzmat wartości dodanej była więc oczywista, jednak trudności metodologiczne oraz techniczne sprawiały, że odpowiednie statystyki w większym wymiarze pojawiły się dopiero w ciągu kilku ostatnich lat (w 2012 roku – WIOD, a w 2013 roku – UNCTAD-Eora oraz TiVA OECD-WTO). Aktualnie najbardziej popularne bazy danych pozwalających szacować miejsce krajów w globalnych łańcuchach wartości różnych branż

przedstawia tabela 1. Ich koegzystencja jest cenna, gdyż pozwala na weryfikację zarówno podejść metodologicznych zastosowanych w ich konstrukcji, jak i wniosków na ich podstawie wyciągniętych [OECD, WTO 2012].

Tabela 1. Najważniejsze bazy danych do szacowania globalnych łańcuchów wartości w skali międzynarodowej

Table 1. The most important statistical databases for international (cross-country) evaluation of global value chains

Nazwa	Instytucja	Liczba krajów	Liczba branż	Lata	Uwagi
UNCTAD-Eora GVC Database	UNCTAD/Eora	187	25–500 (w zależności od kraju)	1990–2011	Szeroki zakres uwzględniający m.in. kraje rozwijające się (co oznacza szacowanie pewnych danych); szeregi czasowe dla całego przedziału; bezpłatny dostęp dla badań akademickich: http://www.worldmrio.com .
Trade in Value Added (TiVA)	OECD/WTO	40	18	2005, 2008, 2009	Wysoki rygor metodologiczny i analityczny kosztem pominięcia pewnych krajów, branż czy lat; dostęp bezpłatny: http://stats.oecd.org .
World Input-Output Database (WIOD)	Konsorcjum 11 instytucji europejskich	27 krajów UE oraz 13 innych	35 (59 produktów)	1995–2011	Finansowanie w ramach 7PR, szeregi czasowe dla całego przedziału, na podstawie rachunków narodowych, dostęp bezpłatny: http://www.wiod.org .
Asian International I-O Tables IDE-JETRO	Institute of Developing Economies	10	76 dla Azja-USA oraz 25 dla BRICS-USA-EU25	1975, 1980, 1985, 1990, 1995, 2000, 2005	Jeden z najstarszych projektów w tym obszarze, głównie handel USA-Azja, dodatkowo BRICS z USA i EU25; wykorzystuje ankiety wśród przedsiębiorstw w celu określenia sposobu wykorzystania importu; dostęp bezpłatny: http://www.ide.go.jp .
Global Trade Analysis Project	Purdue University	129	57	2004, 2007	Najstarsza baza dla tego obszaru badań, której pierwotnym celem jest wykorzystanie w modelu równowagi ogólnej handlu; szeroki i szczegółowy zakres, jednak heterogeniczne źródła, zaś nowe dane są harmonizowane z pozostałymi, co w konsekwencji różni je od (narodowych) danych źródłowych; charakter nieoficjalny, współtworzona przez wolontariuszy, dostęp płatny: https://www.gtap.agecon.purdue.edu .

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Powyższe bazy danych różnią się nie tylko zakresem geograficznym oraz czasowym, ale także źródłem danych, metodologią czy sposobem przypisywania pozycji do konkretnych branż [UNCTAD 2013]. Mimo pewnych

braków i niedoskonałości metodologicznych mogą jednak służyć do określenia miejsca poszczególnych gospodarek w konkretnych GVC [De Backer, Miroudot 2014]. W tym celu zaproponowane zostały różne wskaźniki oparte o dane dostępne w tych bazach m.in.:

- wskaźnik specjalizacji pionowej: zagraniczna wartość dodana w eksporcie krajowym brutto [Johnson, Noguera 2012; Koopman, Powers, Wang 2011; Stehrer 2012],
- udział w GVC: suma zagranicznej wartości dodanej w eksporcie brutto krajowym (w górę łańcucha) oraz krajowej wartości dodanej w eksporcie brutto innych krajów (w dół łańcucha) – im wskaźnik ten jest większy, tym większy udział kraju w danym łańcuchu [De Backer, Miroudot 2014; Koopman, Powers, Wang 2011],
- długość GVC: określa liczbę etapów produkcji; dla poszczególnych gospodarek może określać liczbę etapów krajowych oraz zagranicznych [De Backer, Miroudot 2014; Fally 2011],
- dystans do odbiorcy finalnego: mierzony liczbą etapów produkcji poza daną gospodarką [Antràs i in. 2012; De Backer, Miroudot 2014; Fally 2011].

Wszystkie te wskaźniki mogą być wykorzystywane (w zależności od dostępności danych) w analizie statycznej bądź dynamicznej wybranego GVC lub wybranej gospodarki. Dzięki temu pojawia się szansa na zregrowane spojrzenie na procesy fragmentaryzacji produkcji w skali światowej, co powinno doprowadzić do pełniejszego ich zrozumienia (jako że do tej pory prowadzone analizy miały formę przede wszystkim studiów przypadku mocno ograniczoną geograficznie i/lub sektorowo). Co więcej, takie nowe spojrzenie może być kluczowe w zrozumieniu efektów transmisji międzynarodowych szoków popytowych i podażowych oraz polityk handlowych.

Podsumowując, o ile rozumowanie oparte na pojęciu GVC stało się jednym z podstawowych sposobów analizy zjawisk globalizacji ekonomicznej w ostatnich kilku latach, to jednak wciąż wymaga ono zarówno dopracowania koncepcyjnego (np. ujęcia roli państwa), jak i pogłębionych badań empirycznych [Neilson, Pritchard, Yeung 2014]. Ponadto w dotychczasowych pracach widać wyraźnie asymetrię sektorową na rzecz przemysłu kosztem usług. Nie oznacza to jednak całkowitego pominięcia sektora trzeciego – jako że usługi odgrywają bardzo ważną rolę także w łańcuchach produktów przemysłowych [OECD 2013], zainteresowanie badaczy dotyczy przede wszystkim GVC usług biznesowych, finansowych, logistycznych czy transportowych. Natomiast prac poświęconych globalnym łańcuchom w turystyce jest zdecydowanie mniej. Kolejna część artykułu prezentuje podstawowe kierunki badań właśnie w tym obszarze.

Turystyka w globalnych łańcuchach wartości

Dotychczasowe badania nad GVC w sektorze turystyki poświęcone były przede wszystkim zależności między pozycją w globalnych łańcuchach firm turystycznych z krajów rozwijających się a możliwościami ograniczenia ubóstwa w tych krajach. Taka perspektywa sprawia, że rozważania dotyczą turystyki międzynarodowej, zaś łańcuchy wartości przedstawiane są zwykle z perspektywy turysty zagranicznego [Christian i in. 2011; Dörry 2008]. Tym samym to właśnie turysta „przeływa” przez kolejne etapy: począwszy od biura turystycznego w swoim kraju (a pośrednio przez turoperatora oraz globalne systemy rezerwacji), przez transport międzynarodowy (lub regionalny), dystrybucję lokalną (organizatorów turystyki krajowej), po produkty turystyczne w kraju przyjmującym (m.in. transport, noclegi, atrakcje). Jest to znaczna różnica w stosunku do produkcyjnych GVC, gdzie to zwykle produkt „przeływa” przez kolejne fazy transformacji, by w końcu trafić do odbiorcy finalnego. Takie podejście w przypadku turystyki jest zgodne z metodologią stosowaną m.in. przez UNWTO i OECD przy definiowaniu systemu rachunków satelitarnych i opiera się na stronie popytowej, określając turystykę jako wszystkie towary i usługi konsumowane przez turystę [UN 2010]. Dobrze oddaje to charakter eklektyczny sektora, który obejmuje nie tylko różniące się między sobą podsektory usługowe: linie lotnicze, hotele, agencje turystyczne, ale także konsumpcję towarów i usług wytwarzanych w innych sektorach. To podejście uwzględnia także jednoczesność produkcji i konsumpcji produktów turystycznych i w ten sposób umożliwia wykorzystanie idei łańcucha produkcyjnego w przypadku usług – problem ten był podnoszony m.in. przez N. Barham, S. Dörry i E. W Schamp [2007].

Określenie struktury łańcuchów wartości w turystyce międzynarodowej stanowi punkt wyjścia do rozważań dotyczących organizacji i procesów zarządzania tych GVC. Większość ich segmentów (z głównym wyjątkiem linii lotniczych) jest bardzo różnorodna pod względem organizacyjnym, własnościowym i operacyjnym, a wielkie firmy (międzynarodowe) współistnieją wraz z mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Na każdym etapie łańcuchów występują firmy w nim się specjalizujące, ale jednocześnie wiele firm podejmuje się wykonywania funkcji z innych segmentów.

Generalizując – za Christian i inni [2011] oraz World Bank [2013] – największa wartość dodana przypada firmom zdolnym przyciągnąć turystów pochodzących z wielu krajów oraz skoordynować dla nich pełne i różnorodne pakiety turystyczne. Wymagane są więc spore umiejętności w zakresie marketingu i koordynacji, co oznacza, że rolę wiodącą w tych łańcuchach odgrywają zwykle globalni turoperatorzy, zagraniczne hotele

w destynacjach, linie cruisingowe, linie lotnicze. To właśnie ich rozpoznawalne marki przyciągają turystów z krajów rozwiniętych. Firmy te wykorzystują swoje przewagi i dokonują ekspansji pionowej, działając prawie w każdym segmencie turystycznych GVC, w tym także w destynacjach. W ten sposób stają się zwykle podmiotami wiodącymi i koordynującymi te łańcuchy. To one ustalają ceny, zakres usług, normy bezpieczeństwa czy ochrony środowiska swoich (lokalnych) dostawców. Podmiotami o dużym wpływie na łańcuchy mogą być także narodowi turoperatorzy w destynacjach, działający jako dostawcy globalnych graczy.

Szczegółowe rozważania na temat typologii globalnych łańcuchów turystycznych ze względu na sposób ich zarządzania nie są liczne w literaturze przedmiotu. Tym niemniej kilku badaczy podejmuje ten temat, zastanawiając się nad adekwatnością obu typologii wywodzących się z badań nad przemysłem. Z tej perspektywy J. Mosedale [2006], badając pakiety turystyczne tworzone na St. Lucia, a oferowane w Wielkiej Brytanii, sugeruje, iż podział na łańcuchy kierowane przez producentów oraz łańcuchy kierowane przez kupujących jest zbyt sztywny w przypadku turystyki, w której mamy do czynienia z postępującą integracją poziomą i pionową. Do podobnych wniosków dochodzi M. Clancy [1998], która – analizując podsektory transportu lotniczego oraz hoteli – dochodzi do wniosku, że o ile ten pierwszy może zostać zakwalifikowany jako zdominowany przez producentów, to już w przypadku hoteli żaden typ nie wydaje się w pełni adekwatny. Wobec takiej sytuacji proponuje ona stosować pojęcie łańcucha zdominowanego przez kontrakty (*contract-driven*).

Jednocześnie jednak N. Barham, S. Dörry i E. W. Schamp [2007] z powodzeniem dopasowują tradycyjną szczegółową typologię GVC w analizie pakietów turystycznych budowanych w Jordanii, a oferowanych przez małych i średnich turoperatorów w Niemczech i określają ten przypadek jako powiązania relacyjne.

Natomiast P. Tejada, J. Guzmán i F. J. Santos [2011, s. 1636], analizując podsektory hoteli oraz operatorów turystycznych w Andaluzji, dochodzą do wniosku, iż rodzaj governance zależy od rodzaju turystyki: w przypadku turystyki kulturowej i biznesowej występują powiązania modularne (transakcje dotyczą modularnych pakietów turystycznych), w przypadku turystyki typu 3xS dominują powiązania niewolnicze (łańcuch koordynują zintegrowani pionowo turoperatorzy), a w przypadku turystyki wyspecjalizowanej (agroturystyki, turystyki sportowej czy zdrowotnej) występują powiązania relacyjne (jako że stosunek sił między firmami łańcucha wydaje się być bardziej symetryczny, a zdolności dostawców wysokie). Ważnym wnioskiem płynącym z tych badań jest również to, że wiele podmiotów (przede wszystkim małych i średnich hoteli) bierze udział jednocześnie

w kilku GVC o różnym typie governance w celu dywersyfikacji ryzyka. Co więcej, autorzy cytowanej pracy dokonują konceptualnej adaptacji nowszej typologii G. Gereffiego [2005], udowadniając, że wszystkie pięć typów governance jest w turystyce realnych.

Określenie struktury i procesów zarządzania łańcuchem w turystyce może być następnie punktem wyjścia do analizy szans i sposobów na poprawę pozycji w tych łańcuchach regionalnych (krajowych) firm, a przez to także lokalnych gospodarek i społeczności.

Najobszerniejsze (a przede wszystkim empiryczne) badania nad poprawą pozycji lokalnych firm turystycznych w globalnym łańcuchu były prowadzone w ramach międzynarodowego projektu „Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Global Production Networks”, w ramach którego analizowano przypadki sektorów turystycznych w Chinach, Indiach, Indonezji, RPA, Kenii i Ugandzie. Badania te pokazują, iż nie ma jednego wzorca na upgrading w turystyce, co jest związane z kompleksową naturą sektora. Możliwe są różne, niekoniecznie liniowe trajektorie (niektóre firmy mogą od razu zaczynać od wysokiej pozycji lub pomijać pewne etapy). Poza tym różne formy poprawy pozycji mogą występować jednocześnie [Staritz, Reis 2013].

Największe szanse na poprawę pozycji dostawców z krajów rozwijających się występują w segmentach organizacji podróży oraz rezerwacji. Są to co prawda obszary, które zwykle znajdują się pod kontrolą firm z krajów rozwiniętych, o dużej koncentracji oraz znacznych barierach wejścia i wyjścia z rynku, jednak zmiany technologiczne w zakresie IT ułatwiają dostawcom bezpośredni kontakt z klientem [Christian, Nathan 2013]. Generalnie w krajach rozwijających się możliwe są wszystkie rodzaje upgradingu proponowane przez J. Humphrey'a i H. Schmitza [2002]. Przykładowe ich formy pokazuje tabela 2.

Rzeczywiste możliwości upgradingu w danej lokalizacji zależą m.in. od sposobu zarządzania łańcuchem. P. Tejada, F. J. Santos i J. Guzman [2011] pokazali jasno niekorzystną zależność między malejącymi szansami na upgrading a rosnącą kontrolą łańcucha przez firmy wiodące. Na przykład w Andaluzji firmy działające w bliskich hierarchii globalnych łańcuchach (w turystyce typu 3xS) mają mocno ograniczone możliwości poprawy swojej pozycji w porównaniu do lepszej sytuacji firm z tego regionu działających w łańcuchach relacyjnych (w turystyce kulturowej czy biznesowej). Generalnie studia przypadków prowadzą do pesymistycznego wniosku, iż firmy wiodące (a więc przede wszystkim globalni operatorzy z Europy, Ameryki Płn., Japonii i Australii), przez sposób zarządzania łańcuchami, utrudniają poprawę pozycji lokalnych dostawców z krajów rozwijających się, a czasem wręcz wymuszają na nich pogorszenie pozycji [Barham, Dörry, Schamp

2007; Lapeyre 2011; Lessmeister 2008]. Tym niemniej, pojawiają się także badania empiryczne sygnalizujące przypadki pozytywne – np. H. Popp i B. El Fasskaoui [2013] wskazują na wykorzystane szanse poprawy pozycji lokalnych dostawców w marokańskim Antyatlasię dzięki ich bezpośrednim (internetowym) kontaktom z turystami z krajów rozwiniętych (choć trzeba zauważyć, że jest to przypadek szczególny regionu, gdzie dominuje turystyka indywidualna).

Tabela 2. Przykładowe formy upgraduingu w turystyce

Table 2. Examples of upgrading forms in tourism

Upgrading przez:	Przykłady
funkcje	<ul style="list-style-type: none"> • przewodnik → lokalne usługi turystyczne → narodowy turoperator → regionalny turoperator → globalny turoperator • przewodnicy/lokalne agencje turystyczne dodatkowo świadczą usługi noclegowe • sektor noclegowy dodatkowo świadczy usługi typu transport, restauracje, oferuje pakiety turystyczne
produkt	<ul style="list-style-type: none"> • podmioty w dystrybucji: tanie lub masowe pakiety → pakiety o wyższym luksusie lub pakiety na miarę • mały hotel → średni hotel → hotel luksusowy → hotel markowy → hotel sieciowy • w przypadku krajów: rozwój turystyki w nowym regionie lub rozwój nowego rodzaju turystyki
proces	<ul style="list-style-type: none"> • własna witryna internetowa • komputerowy system rezerwacji • nowe technologie IT • lepsze środki transportu
łańcuch	<ul style="list-style-type: none"> • usługi na rzecz krajowych turystów → usługi dla turystów zagranicznych • włączenie atrakcji turystycznych/rzemieślniczych do pakietu turystycznego • sprzedaż wyrobów rzemieślniczych, rolnych bezpośrednio turystom, hotelom, restauracjom

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie/own elaboration based on: [Christian i in. 2011; Christian 2012; Staritz, Reis 2013].

Kwestia możliwości poprawy pozycji lokalnych firm turystycznych w globalnych łańcuchach może być kluczowa dla rozwoju całych krajów czy regionów. Zwłaszcza w przypadku krajów rozwijających się często właśnie w ekspansji sektora turystycznego (jako sektora pracochłonnego, o dużych możliwościach zatrudnienia dla kobiet oraz osób o niskich kwalifikacjach) upatruje się szans na zrównoważony wzrost [UNWTO 2013]. Ze wspólnych prac Organizacji ds. Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Światowej Organizacji Handlu oraz Światowej Organizacji Turystyki [OECD, UNWTO, WTO 2013] wynika, iż poza governance zmiennymi determinującymi szanse na upgrading lokalnych firm turystycznych są przede wszystkim: jakość środowiska biznesowego oraz dostęp do finansowania, a także kwalifikacje

siły roboczej, otwartość na import, bezpieczeństwo, infrastruktura transportowa i formalności wizowe. Natomiast siła impulsów wzrostowych z turystyki dla reszty gospodarki zależy m.in. od możliwości lokalnego pozyskiwania zasobów dla turystyki: żywności, atrakcji, produktów rzemieślniczych. Warto dodać, że na sporą skalę podjęto też badania dotyczące zależności (zwrotnej) między możliwościami upgradingu a sytuacją kobiet. Wynika z nich, że dyskryminacja płciowa, ograniczająca poprawę pozycji firm lokalnych, istnieje zarówno na poziomie globalnych firm wiodących oraz firm w destynacjach, jak i instytucji narodowych [Christian i in. 2011; Christian 2011; Staritz, Reis 2013].

Mimo tak dużej uwagi poświęcanej rzeczywistości i potencjalnemu wpływowi turystyki na rozwój społeczno-gospodarczy nie istnieją dziś jeszcze analizy globalnych łańcuchów turystycznych z wykorzystaniem nowo powstałych baz statystycznych (tab. 1) Tym samym nie opublikowano oszacowań pozycji w turystycznych GVC poszczególnych krajów (jak można to bez problemu zrobić np. dla przemysłu samochodowego, a nawet dla niektórych usług – np. finansowych). Ten stan rzeczy wynika przede wszystkim z kompleksowej natury sektora turystyki łączącego w sobie wiele podsektorów wytwarzających zarówno usługi, jak i towary. Tym samym opracowanie statystyk i wskaźników dla GVC w turystyce wymagałoby połączenia nowo powstałych międzynarodowych tablic przepływów międzygałęziowych z narodowymi rachunkami satelitarnymi turystyki. Jest to nie lada wyzwanie, tym bardziej że w dostępnych bazach wartości dodanej rzadko kiedy wyodrębnione są podsektory turystyczne (tab. 3). Wyjątkiem są hotele i restauracje oraz transport lotniczy. Dane dla tego pierwszego podsektora występują zarówno w bazie Eora, jak i WIOD (oraz w ograniczonym zakresie w IDE-JETRO), co umożliwia analizę handlu mierzonego wartością dodaną między wybranymi krajami w tym sektorze oraz obliczenia wskaźników GVC. Niemniej główne publikacje oparte na owych bazach danych praktycznie pomijają ten podsektor. Wyjątkiem jest jedynie określenie przez UNCTAD [2013] najbardziej podstawowego wskaźnika integracji pionowej, a mianowicie przeciętnego udziału zagranicznej wartości dodanej w eksporcie tego podsektora, który wynosi 13% (przy średniej dla usług – 14%, a dla przemysłu – aż 29%). Można więc wysnuć wniosek, że jest to podsektor, który w małym stopniu bazuje na zintegrowanej globalnej sieci produkcyjnej. Niemniej wskaźnik ten nie oddaje w pełni pozycji globalizacji tego podsektora, gdyż nie obejmuje krajowej wartości dodanej w eksporcie innych krajów, czyli w dół łańcucha (co jest ważne w przypadku turystyki biznesowej). Tym samym nawet dla tego podsektora turystyki brakuje obliczeń pozostałych wskaźników, tak by otrzymać pełny obraz integracji w globalnych łańcuchach wartości.

Tabela 3. Turystyka w międzynarodowych bazach danych statystycznych przepływów międzygałęziowych

Table 3. Tourism in international statistical input-output databases

Baza	Elementy sektora turystyki
UNCTAD-Eora GVC Database	Wyodrębnione: hotele i restauracje.
Trade in Value Added (TiVA)	Z usług praktycznie wyodrębnione (i przeanalizowane) są tylko usługi finansowe oraz usługi dla biznesu. Hotele i restauracje, a także transport lotniczy połączone są z handlem hurtowym.
World Input-Output Database (WIOD)	Wyodrębnione: <ul style="list-style-type: none"> • hotele i restauracje, • transport lotniczy.
Asian International I-O Tables (IDE-JETRO)	Dopiero w klasyfikacji z roku 2000 pojawiają się (i tylko dla USA-Azja): <ul style="list-style-type: none"> • hotele, • restauracje.
Global Trade Analysis Project	Wyodrębniony: transport lotniczy. Hotele i restauracje są częścią handlu.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Wnioski

Analiza internacjonalizacji poszczególnych sektorów oraz gospodarek poprzez pryzmat globalnych łańcuchów wartości jest jednym z ważniejszych kierunków aktualnych badań ekonomicznych. Podejmują ją z różnych perspektyw najważniejsze organizacje międzynarodowe, konsorcja badawcze oraz indywidualni naukowcy, a prace toczą się zarówno na poziomie konceptualnym, jak i empirycznym oraz technicznym (tworzenie baz danych). Widać jednak wyraźnie, że dotychczasowa aplikacja konceptu GVC w turystyce jest fragmentaryczna, gdy tymczasem turystyka jest jednym z najważniejszych usługowych sektorów eksportowych na świecie, o generalnie wysokim stopniu internacjonalizacji. Taki stan rzeczy wskazuje zarówno na trudności, jak i na szansę badań w tym obszarze.

Trudności wynikają na pewno ze specyfiki samej turystyki jako sektora przede wszystkim usługowego oraz integrującego dość heterogeniczne podsektory. Stąd pierwszym etapem badań jest weryfikacja adekwatności konceptu GVC wywodzącego się z przemysłu do realiów turystyki. Wydaje się, że ten etap prac badawczych na poziomie konceptualnym powoli się domyka z rezultatem pozytywnym. Dotyczy to przede wszystkim typologii governance – o ile zastosowanie jej pierwszej wersji [Gereffi 1994] w odniesieniu do turystyki miało swoje ograniczenia, to już nowsza typologia

[Gereffi, Humprey, Sturgeon 2005] jest najwyraźniej stosowna. Dotychczasowe prace potwierdzają także użyteczność typologii upgradingu w GVC na potrzeby turystyki. Co więcej, nawet jeśli badania nad zależnościami między governance, upgradingiem i rozwojem społeczno-ekonomicznym w turystyce są nieliczne i fragmentaryczne, to jednak ich wyniki są zbieżne z podobnymi pracami w obszarze przemysłu. Tym samym wolno uznać, iż koncept GVC może być już dziś użytecznym narzędziem w analizie internacjonalizacji turystyki w skali mikro. Rozważając jego potencjalne zastosowania, trzeba zauważyć, iż do tej pory badania skupiały się przede wszystkim na krajach rozwijających się. Owocna byłaby więc analiza przypadków krajów rozwiniętych, tudzież przechodzących proces transformacji ustrojowej – o innej strukturze rynkowej, odmiennym środowisku biznesowym, rozwiniętej turystyce krajowej i powszechnym wykorzystaniu technologii IT.

Takie spojrzenie na krajowy sektor turystyki, właśnie przez pryzmat GVC, jest wręcz wskazane dla organów odpowiedzialnych za politykę wobec tego sektora. Jeśli celem takiej polityki ma być wsparcie rozwoju firm lokalnych, a przez to wzrostu gospodarczego, konieczne jest uwzględnienie charakterystyki całego zinternacjonalizowanego łańcucha, a w szczególności powiązań między poszczególnymi ogniwami (w tym także zagranicznymi). Z perspektywy krajowej polityki wobec sektora turystycznego cenną informacją byłaby pozycja całego kraju w GVC turystycznych. Takie badania są jednak obecnie utrudnione przez niedostatek danych w międzynarodowych bazach statystycznych. Choć już sama pełniejsza eksploracja danych istniejących dla hoteli, restauracji i transportu lotniczego może przynieść ciekawe wnioski. Zdecydowanie dużo poważniejszym wyzwaniem będzie natomiast połączenie międzynarodowych tablic przepływów międzygałęziowych z rachunkiem satelitarnym turystyki.

W czasach nasilającej się presji konkurencyjnej w turystyce udział w globalnych łańcuchach wartości w wielu wypadkach jest nie tylko szansą rozwoju firm czy regionów i gospodarek, ale często wręcz koniecznością. W rzeczywistości sukces takiej strategii zależy w dużej mierze od charakteru samych łańcuchów, który determinowany jest w znacznym stopniu przez zachowania firm wiodących. Jednak natura GVC jest też dynamiczna, stwarza możliwości poprawy pozycji firm w nich uczestniczących, jest podatna na oddziaływanie polityki ekonomicznej państwa. Turystyka może być źródłem ekspansji w skali mikro- i makroekonomicznej – tylko trzeba na nią spojrzeć globalnie.

Bibliografia

- Antràs P., Chor D., Fally T., Hillberry R. (2012), *Measuring the upstreamness of production and trade flows*, [w:] „NBER Working Paper Series”, nr 17819.
- De Backer K., Miroudot, S. (2014), *Mapping Global Value Chains 2011*, [w:] „European Central Bank Working Paper Series”, nr 1677.
- Bair J. (2005), *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward*, [w:] „Competition & Change”, Vol. 9 (2), s. 153–180.
- Barham N., Dörry S., Schamp E. W. (2007), *Relational Governance and Regional Upgrading in Global Value Chains-The Case of Package Tourism in Jordan*, [w:] „Die Erde”, Vol. 138 (2), s. 169–186.
- Bazan L., Navas-Alemán L. (2003), *Upgrading in Global and National Value Chains: recent challenges and opportunities for the Sinop Valley footwear cluster, Brazil*, <http://ecoxs02.eco.unipmn.it/eventi/ead/papers/bazannavasaleman.pdf> (5.09.2014).
- Bernhardt T., Milberg W. (2012), *Economic and social upgrading in global value chains: Analysis of horticulture, apparel, tourism and mobile telephones*, BWPI, University of Manchester, Manchester.
- Christian M. (2011), *A Gendered Tourism Global Value Chain Economic Upgrading Lessons from Kenya*, International Trade Department of the World Bank, Washington D.C.
- Christian M. (2012), *Tourism Global Production Networks*, http://www.capturingthegains.org/publications/briefingnotes/bp_04.htm (5.09.2014).
- Christian M., Fernandez-Stark K., Ahmed G., Gereffi G. (2011), *The Tourism Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, Durham.
- Christian M., Nathan D. (2013), *Tourism overview: changing and markets and hyper competition*, BWPI, University of Manchester, Manchester.
- Clancy M. (1998), *Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry*, [w:] „Review of International Political Economy”, Vol. 5 (1), s. 122–148.
- Dörry S. (2008), *Business Relations in the Design of Package Tours in a Changing Environment: the Case of Tourism from Germany to Jordan*, [w:] Burns P., Novelli M., red., *Tourism and Mobilities: Local-Global Connections*, CABI Publishing, Oxfordshire, England, s. 204–218.
- Fally T. (2011), *On the Fragmentation of Production in the US*, University of Colorado, Mimeo, Denver.
- Gereffi G. (1994), *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production networks*,

- [w:] Gereffi G., Korzeniewicz M., red., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, CT, s. 95–122.
- Gereffi G. (1999), *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, [w:] „Journal of International Economics”, Vol. 48 (1), s. 37–70.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2011), *Global Value Chain Analysis: a Prime, Center on Globalization, Governance & Competitiveness*, Duke University, Durham.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The governance of global value chains*, [w:] „Review of International Political Economy”, Vol. 12 (1), s. 78–104.
- Grossman G., Rossi-Hansberg E. (2006), *The rise of offshoring: it is not wine for cloth any more*, [w:] *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications, Jackson Hole Conference Volume*, Federal Reserve Bank of Kansas City, Kansas City, s. 59–102.
- Hamilton G. G., Petrovic M., Senauer B., red. (2011), *The Market Makers: How Retailers Are Reshaping the Global Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Hjalager A.-M. (2007), *Stages in the economic globalization of tourism*, [w:] „Annals of Tourism Research”, Vol. 34 (2), s. 437–457.
- Humphrey J., Schmitz H. (2002), *How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters*, [w:] „Regional Studies”, Vol. 36 (9), s. 1017–1027.
- Humphrey J., Schmitz H. (2004), *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research*, [w:] „Local Enterprises in the Global Economy”, Vol. 29, s. 349–381.
- Johnson R. C., Noguera G. (2012), *Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added*, [w:] „Journal of International Economics”, Vol. 86 (2), s. 224–236.
- Koopman R., Powers W., Wang Z. (2011), *Give credit to where credit is due: tracing value added in global production chains*, [w:] „NBER Working Papers Series”, nr 16426 (31).
- Lapeyre R. (2011), *The tourism global commodity chain in Namibia: Industry concentration and its impacts on transformation*, [w:] „Tourism Review International”, Vol. 15 (1–2), s. 63–75.
- Lessmeister R. (2008), *Governance and organisational structure in the special tourism sector – buyer-driven or producer-driven value chains? The case of trekking tourism in the Moroccan mountains*, [w:] „Erdkunde”, Vol. 62 (2), s. 143–157.
- Mahutga M. C. (2014), *Global models of networked organization, the positional power of nations and economic development*, [w:] „Review of International Political Economy”, Vol. 21 (1), s. 157–194.

- Mosedale J. (2006), *Tourism Commodity Chains: Market Entry and its Effects on St. Lucia*, [w:] „Current Issues in Tourism”, Vol. 9 (4), s. 436–458.
- Neilson J., Pritchard B., Yeung H. W. (2014), *Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction*, [w:] „Review of International Political Economy”, Vol. 21 (1), s. 1–8.
- Nowak J.-J., Petit S., Sahli M. (2009), *Tourism and Globalization: The International Division of Tourism Production*, [w:] „Journal of Travel Research” Vol. 49 (2), s. 228–245.
- OECD (2013), *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*, OECD Publishing, Paris.
- OECD, UNWTO, WTO (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Tourism*, http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review-13prog_e/tourism_28june.pdf (5.09.2014).
- OECD, WTO (2012), *Trade in value added: concepts, methodologies and challenges*, Joint OECD-WTO note, www.oecd.org/sti/ind/49894138.pdf (5.09.2014).
- Ponte S., Sturgeon T. (2014), *Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort*, [w:] „Review of International Political Economy”, Vol. 21 (1), s. 195–223.
- Popp H., El Fasskaoui B. (2013), *Some observations on tourism developments in a peripheral region and the validity of global value chain theory. The Anti-Atlas Mountains in Morocco*, [w:] „Erdkunde”, Vol. 67 (3), s. 265–276.
- Staritz C., Reis J. G. (2013), *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender: Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*, World Bank, Washington, DC.
- Stehrer R. (2012), *Trade in value added and the value added in trade*, WIOD Working Paper, nr 8, s. 1–19.
- Tejada P., Santos F. J., Guzmán J. (2011), *Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading*, [w:] „The Service Industries Journal”, Vol. 31 (10), s. 1627–1643.
- UN (2010), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, Studies in Methods, Series M, No. 83/Rev. 1.
- UNCTAD (2013), *Global Value Chains and Development. Investment and Value Added Trade in the Global Economy. A Preliminary Analysis*, United Nations Publications, Geneva.
- UNWTO (2013), *Sustainable Tourism for Development Guidebook*, <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf#0> (5.09.2014).
- WTO, IDE-JETRO (2011), *Trade patterns and global value chains in East Asia: IDE-JETRO*, World Trade Organization, Geneva.
- WTTC (2014), *The Economic Impact of Travel & Tourism 2014*, http://wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2014.pdf (10.05.2014).

GLOBAL VALUE CHAINS IN TOURISM AS A RESEARCH AREA

Abstract

Purpose. To present conclusions from recent research on global value chains in tourism.

Method. Literature review and examination of the most important international statistical databases.

Findings. The framework of global value chains seems not only adequate but in some cases also necessary to assess upgrading possibilities of local companies, regions and whole economies. Yet, its current application to tourism is rather fragmentary. Hence, intensified research in this area may be quite fruitful. Two paths of research seem particularly promising: work on structure, governance and upgrading trajectories in tourism global value chains in developed countries, and a deeper exploration of recently accessible international statistics on trade in value added in hotels, restaurants, and air transport.

Research and conclusion limitations. Only publications registered in Elsevier Science, EBSCOhost, Google Scholar, Mendeley, Web of Science and Research Gate, as well as reports of OECD, UNCTAD, UNWTO, and the World Bank, in English, up to August 2014 have been considered.

Practical implications. Indication of further research directions and the usefulness of analysis from the point of view of global value chains for tourism policy.

Originality. The paper reviews recent research in the field (including statistical databases made accessible during the last three years) and combines micro- and macroeconomic perspectives.

Type of paper. A review paper.

Key words: global value chains, tourism, governance, upgrading, input-output tables.

BIG DATA ANALYSIS JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW TURYSTYCZNYCH

*Magdalena Kachniewska**

Abstrakt

Cel. Identyfikacja potencjału analizy wielkich zbiorów danych (Big Data Analysis – BDA) jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów turystycznych.

Metoda. W pierwszym etapie dokonano przeglądu literatury w celu ustalenia przesłanek zastosowania BDA w turystyce. W drugim etapie zastosowano metodę *foresight*, czyli zbiór narzędzi umożliwiających konstrukcję scenariusza rozwoju, w tym przypadku metod zarządzania. W obszarze metod jakościowych wykorzystano panel ekspercki, analizę strukturalną i analizę ograniczeń.

Wyniki. Wskazano możliwości i uwarunkowania zastosowania BDA w obszarze kreowania doświadczeń turystycznych, zacieśniania relacji z usługobiorcami, zwiększenia ich partycypacji w promocji i kreowaniu oferty turystycznej, zindywidualizowania oferty, poprawy efektywności przedsiębiorstw oraz zwiększenia skuteczności działań promocyjnych, m.in. poprzez prognozowanie i analizę jakościową popytu turystycznego.

Ograniczenia badań i wnioski. W badaniach metodą *foresight* najważniejszym rezultatem jest uświadomienie perspektyw, natomiast dokładność prognozy jest kwestią drugorzędą, co bywa traktowane jako czynnik ograniczający przydatność tej metody. W przypadku prezentowanego tematu rozwinięciem powinna stać się identyfikacja założeń rozwoju branży turystycznej, które umożliwią przewyższenie ograniczeń zastosowania BDA w realiach polskiego rynku turystycznego.

Implikacje praktyczne. Rozwiązania z zakresu nowych technologii oparte na BDA będą stanowiły podstawę funkcjonowania całej branży turystycznej (prognozowanie popytu i dostarczanie unikatowej jakości produktów turystycznych). Wyniki stanowią wskazówkę dla podmiotów rynku turystycznego oraz branż wspomagających (np. nowe technologie).

Oryginalność. Prezentowane wyniki stanowią pierwsze tego typu opracowanie naukowe na rynku polskim, a uczestnictwo zróżnicowanej grupy ekspertów z różnych dziedzin (turystyka, nowe technologie) decyduje o wartości publikacji.

Rodzaj pracy. Praca analityczna o charakterze problemowym.

Słowa kluczowe: Big Data Analysis, e-turystyka, rynek turystyczny, popyt turystyczny, marketing w turystyce.

* dr hab., prof. nadzw., Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, Katedra Turystyki; e-mail: Magdalena.Kachniewska@sgh.waw.pl

Wprowadzenie

Wielkie, nieustrukturyzowane zbiory danych, określane (również w polskiej literaturze) mianem „Big Data”, często utożsamiane są po prostu ze źródłami danych pochodzącymi z internetu (np. z serwisów społecznościowych i forów dyskusyjnych). W rzeczywistości z Big Data (BD) mamy do czynienia wtedy, gdy wielkość i różnorodność posiadanych danych przekracza konwencjonalne możliwości organizacji w zakresie ich przechowywania i przetwarzania, toteż zaliczamy do nich:

- dane pochodzące z internetu (serwisów społecznościowych, forów dyskusyjnych);
- dane zgromadzone przez daną organizację (np. informacje o zachowaniach klientów);
- dane generowane automatycznie (np. podczas nawigacji użytkownika w serwisach internetowych, dane geolokalizacyjne powstające, gdy użytkownik korzysta z aplikacji mobilnych, dane pochodzące z terminali w punktach sprzedaży oraz z bankomatów);
- dane niestrukturalne (np. wypowiedzi klienta gromadzone w czasie kontaktów z *call center* przedsiębiorstwa).

Zbiory określane jako Big Data charakteryzują się znaczną wielkością, zmiennością i różnorodnością. Ich przetwarzanie i analiza są wartościowe, ponieważ mogą prowadzić do zdobycia nowej wiedzy. Stąd bierze się wyróżnienie czterech cech wielkich zbiorów danych, określanych w literaturze anglojęzycznej jako 4V: volume, velocity, variety, value [Douglas 2012]. Ostatnia cecha (wartość) ujawniona może być jednak wyłącznie w wyniku analizy tych danych – w przeciwnym razie pozostają one wyłącznie tzw. szumem informacyjnym.

Ponieważ w praktyce pojęcie „dużego” zbioru danych jest względne, uznaje się, że chodzi o zbiory, których nie da się przetwarzać przy użyciu powszechnie dostępnych metod [Płaszczak 2013]. W zależności od branży i stopnia złożoności algorytmu może to oznaczać rozmiar petabajtów (np. analiza zderzeń cząstek elementarnych w fizyce wysokich energii [Heath 2012]), jednak w innych zastosowaniach będą to już gigabajty danych (np. porównywanie billingów telefonicznych w telekomunikacji [Big Data Start-up 2012]).

Analizy BD mają zastosowanie wszędzie tam, gdzie dużej ilości danych cyfrowych towarzyszy potrzeba zdobywania nowych informacji lub wiedzy [Douglas 2011]. Zjawisko to ulega nasileniu w związku ze wzrostem dostępności internetu i usług świadczonych drogą elektroniczną, które w naturalny sposób są przystosowane do wykorzystywania baz danych.

Gromadzenie i analizy Big Data, czyli z ang. Big Data Analysis (BDA), wymaga środowiska, które pozwala na sprawne przetwarzanie olbrzymich ilości danych strukturalnych i niestructuralnych. O skali BD świadczą liczby udostępniane głównie w raportach branżowych [np. SAS 2012; Big Data Start-up 2012]:

- ilość danych gromadzonych przez przedsiębiorstwa zwiększa się każdego roku o 35–50%,
- w każdej sekundzie dokonywanych jest około 10 tys. transakcji kartami płatniczymi, które pozwalają na drobiazgową analizę profilu użytkownika (jedna z największych sieci handlowych w USA, jaką jest Wal-Mart, gromadzi co godzinę ponad 1 milion informacji o transakcjach klientów),
- największe portale społecznościowe tworzą ogromne ilości danych w postaci komunikatów publikowanych przez użytkowników (Twitter – 340 mln komunikatów dziennie),
- największa wyszukiwarka internetowa (Google) otrzymuje każdego dnia 5 mld zapytań – ich analiza (podobnie jak w przypadku kart płatniczych) umożliwia charakterystykę użytkowników.

BDA powszechnie stosowana jest w bankowości i ubezpieczeniach (analiza informacji o klientach, personalizacja oferty i kampanii marketingowych, wzmacnianie lojalności klientów, szacowanie potencjału sprzedażowego, ryzyka ubezpieczeniowego, ocena rentowności linii biznesowej, zabezpieczenie przed wyłudzeniami); w energetyce (prognozowanie zapotrzebowania na energię, zachęcanie odbiorców do racjonalnego jej zużycia, optymalizacja oferty); w telekomunikacji (przewidywanie obciążenia sieci w czasie rzeczywistym, zapobieganie anomaliiom w jakości usług i dostępie klientów do sieci), a także usługach sektora publicznego (zarządzanie kryzysowe, regulacja ruchu samochodowego i transportu publicznego itd.). W większości przypadków chodzi nie tylko o analizy danych zgromadzonych przez instytucję, ale także jej partnerów handlowych lub inne podmioty. Niektóre przedsiębiorstwa (Google, Facebook, Amazon, LinkedIn, eBay, Allegro) od początków swojego funkcjonowania bazowały na analizie BD i na niej oparły swoje modele biznesowe. To ważna uwaga w kontekście poszukiwania partnerów biznesowych dla branży turystycznej.

Ze względu na fakt, że technologie komputerowe stanowią podstawowe narzędzie promocji i kształtowania efektywności sprzedaży w turystyce [Scheldon 1997], zainteresowanie zastosowaniem BDA pojawiło się w tej branży relatywnie wcześnie. Digitalizacja kanałów dystrybucji oraz rozwój sprzedaży elektronicznej i mobilnej (*e-commerce* i *m-business*) zmieniły tryb zawierania transakcji rynkowych [Kachniewska 2014c], co wpłynęło

na strukturę pośrednictwa turystycznego, a zarazem umożliwiło monitorowanie poczynań (potencjalnych) nabywców usług turystycznych. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja potencjału analizy wielkich zbiorów danych (BDA) jako źródła przewagi konkurencyjnej w obszarze poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstw i regionów turystycznych.

Przesłanki zastosowania BDA w działalności turystycznej – przegląd literatury

Fizyczne i czasowe oddalenie podaży i popytu oraz złożona struktura produktu turystycznego sprawiły, że zarówno w warunkach funkcjonowania sieci agencji turystycznych, jak i nowoczesnych form *e-commerce* i *m-commerce* na etapie podejmowania decyzji o kierunku wyjazdu turystycznego najważniejszym czynnikiem jest dostępność i sposób wizualizacji informacji [Kachniewska 2014c]. „Nasylenie informacją” (*information intensity*) sprawia, że dystrybucja usług turystycznych jest bardziej podatna na digitalizację niż np. dystrybucja żywności czy odzieży. Dodatkową przesłanką zmian zachodzących pod wpływem nowych technologii jest fakt, że profil przeciętnego turysty (status ekonomiczny, poziom wykształcenia, aktywność w poszukiwaniu informacji) w dużej mierze pokrywa się z profilem użytkownika internetu i aplikacji mobilnych [Kachniewska 2014b].

Ilość niezagospodarowanych danych na temat turystów (zarówno faktycznych, jak i potencjalnych) wynika z częstotliwości dokonywania transakcji w sieci, częstego przeszukiwania internetu, wykorzystywania dostępnych w nim porównywarek cen i obecności w portalach społecznościowych. Każda rezerwacja lotnicza, hotelowa czy wynajem samochodu to ślad cyfrowy, który w oderwaniu od kontekstu nie ma znaczenia, ale analizowany wraz z całym zbiorem danych tworzy informację, na bazie której można formułować konkretne wnioski i podejmować decyzje w obszarze zarządzania [Davenport i in. 2012]. O znaczeniu BD decyduje nie tylko wielkość tych zbiorów, ale także ich różnorodność i tempo przepływu: wszelkie komentarze, udostępnienia informacji i „polubienia” w mediach społecznościowych i na blogach, składane reklamacje czy dyskusje na forach internetowych z użyciem nazwy marki, regionu turystycznego lub atrakcji turystycznej tworzą nieprzerwany, chaotyczny strumień danych, który poddany analizie może wzmocnić relację podmiotu z nabywcami i przyczynić się do tworzenia unikatowych doświadczeń tworzących podstawy przewagi konkurencyjnej.

Portale społecznościowe gromadzą dane praktycznie o wszystkich aspektach naszego życia i działalności: od gustu po faktyczne działania. Podobnie funkcjonują wirtualne społeczności turystyczne (TripAdvisor,

SocialTravel), które dzięki codziennym, masowym wizytom tysięcy użytkowników i zamieszczanym przez nich opiniom mogą formułować i weryfikować kształtujące się trendy konsumenckie w obszarze turystyki i spędzania wolnego czasu, podróży służbowych i rozrywki. Użytkownicy dzięki tym portalom uzyskują dostęp do wiedzy i informacji, których nie pozyskaliby w żaden inny sposób oraz nawiązują i utrzymują znajomości, których nie mieliby możliwości nawiązać w świecie realnym [Kachniewska 2014a]. Zasięg i efektywność tych wspólnot wzmacniają dynamikę procesów społecznego uczenia się i tempo przepływu informacji [Miller i in. 2009] – stąd znaczenie systemów wielostronnych, które tworzą środowisko dla przepływu danych, na jakich bazować potem może BDA.

Światowy trend w kierunku rozwoju sieci informatycznych i technologii komunikacyjnych (ICT), w powiązaniu z rosnącymi oczekiwaniami konsumentów i gwałtownymi zmianami mody, przyczyniają się do nadzwyczajnej presji w kierunku technicyzacji i informatyzacji branży turystycznej, co często wydaje się niezrozumiałe małym przedsiębiorcom, bazującym na bardzo tradycyjnych sposobach organizowania biznesu. Ten sam problem dotyczy nieuchronnej zmiany sposobów dystrybucji i promocji oferty turystycznej: szerszego zastosowania internetowych kanałów sprzedaży, nowych mediów i personalizacji ofert [Collins i in. 2003; Bloch, Segev 2012; Kachniewska 2012].

Większość badań poświęconych zastosowaniu ICT w przedsiębiorstwach turystycznych koncentruje się na zagadnieniu usprawnienia dystrybucji oferty za pośrednictwem internetu [Buhalis 1999; Evans, Peacock 1999; Braun 2004] oraz na kwestii indywidualnych barier w procesie wdrażania nowoczesnych technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych (MSPT) [Buhalis 1999; Buhalis 2003; Main 2002; Braun 2004]. Wynika z nich, że małe firmy turystyczne stosunkowo wolno przyjmują nowoczesne rozwiązania techniczne i informatyczne, nie doceniają korzyści, jakie mogłyby osiągnąć dzięki ich wdrożeniu. W wielu przypadkach komputeryzacja działań ogranicza się do korespondencji i tworzenia stron www, znacząca liczba mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) turystycznych nie posiada internetowych systemów rezerwacji online i obsługuje rezerwację za pomocą systemu poczty elektronicznej.

Tymczasem rosnąca liczba transakcji zawieranych za pośrednictwem mediów elektronicznych ułatwia pozyskiwanie i gromadzenie danych o nabywcach usług turystycznych [Damiani i in. 2007; Zhunge, Shi 2004]. Dodatkową korzyścią jest kontekstowość tej informacji w przypadku korzystania z aplikacji mobilnych opartych na geolokalizacji. W wielu przypadkach pozwala ona nie tylko określić dane demograficzne użytkownika, ale także okoliczności, w jakich dokonał transakcji. Tzw. kontekstowa analiza danych

pozwała uzyskać informacje ilościowe (liczba dokonanych transakcji, ich wielkość itd.) i jakościowe (np. nawyki zakupowe turystów: jak często zakupy dokonywane są z wyprzedzeniem, a kiedy *ad hoc*; jakiego rodzaju informacja ostatecznie przesądza o dokonaniu transakcji; jakie informacje są poszukiwane w pierwszym rzędzie, a które traktowane drugoplanowo itd.).

Warto zauważyć, że BDA – pomimo wyraźnego związku z nowymi technologiami oraz naturalnego środowiska pozyskiwania i przetwarzania danych – nie ma na celu budowania technocentrycznej wizji podróży przyszłości [Mayer-Schonberger, Cukier 2013, s. 43]. Wykorzystywana jest w celu powiązania racjonalnej, realistycznej prognozy wpływu technologii na postępowanie nabywców i dostawców usług turystycznych, z uwzględnieniem infrastruktury, systemów i modeli biznesowych, a także społecznych wartości i trendów [McAfee, Brynjolfsson 2012; SOCAP 2013]. Obserwacja sposobu postępowania (potencjalnych) turystów umożliwia faktyczną realizację postulatu turystyki doznań i doświadczeń (*experience tourism*) w duchu ekonomii doświadczeń (*experience economy*), którą J. Pine i J. Gilmore [1999] charakteryzują jako nowy sposób myślenia na temat łączenia się z klientami i zapewnienia sobie ich lojalności. Podejście to, na poziomie merytorycznym, wspiera psychologia ekonomiczna, niejako z definicji zajmująca się badaniem emocji i odczuć klienta, natomiast na poziomie technologicznym – analiza wielkich zbiorów danych, która poprzez monitorowanie dotychczasowych zachowań nabywców pozwala zdefiniować ich przyszłe zachowania, a także wpływać na nie, umożliwiając uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Manyika 2011].

Przykładem takiego rozwiązania jest stosowanie tzw. aplikacji kontekstowych, które bazują na różnorodnych modelach biznesowych, jednak zawsze źródłem ich rentowności jest dostarczanie unikatowych doświadczeń, możliwe dzięki pełnej koncentracji na użytkowniku i zdolności rozpoznawania kontekstu, w jakim on funkcjonuje (*user-centric context-aware digital system*). Literatura przedmiotu w tym obszarze jest już niezwykle bogata. Na przykład C. Panayiotou i G. Samaras [2004] analizują obszernie wyzwania związane tak z różnorodnością oczekiwań (potencjalnych) turystów, jak i różnorodnością celów podróży, lokalizacji, sposobu spędzania czasu i poszukiwanych wrażeń, aż po zdolności techniczne oraz skłonność do wykorzystywania urządzeń i aplikacji mobilnych. G. Briscoe i P. Wilde [2006] ustalili, że system cyfrowy ukierunkowany na użytkownika powinien posiadać kilka niezbędnych cech: musi być łatwy w obsłudze (intuicyjny), inteligentny (rozpoznający oczekiwania użytkownika i sposób, w jaki wykorzystuje on poszczególne funkcje), otwarty (łatwy do udostępniania nowym użytkownikom) i „trwale rozwijający się” (*sustainable*), czyli zdolny do natychmiastowego przetwarzania pozyskiwanych danych i dostarczania

kolejnych wartości w oparciu o uzyskane informacje. Tak funkcjonuje wiele aplikacji opartych na systemie geolokalizacji, które pozwalają identyfikować miejsce pobytu i przedmiot pytania turysty (np. poszukiwanie środka transportu), czas zapytania (zgodny z daną strefą czasową) i w oparciu o uzyskaną informację umożliwiają identyfikowanie kolejnej potrzeby, jaką może być poszukiwanie noclegu lub restauracji w miejscu docelowym [Kachniewska 2014b].

E. Damiani i in. [2007] oraz H. Zhunge i X. Shi [2004], definiując system cyfrowy, zwracają uwagę na powiązanie różnych rodzajów mediów, urządzeń i aplikacji wykorzystywanych przez użytkowników. Wartością dodaną dla użytkownika jest wówczas możliwość korzystania z jednego spójnego systemu (pożądane jest jednorazowe logowanie), a dla przedsiębiorców – pozyskiwanie danych z różnych aplikacji wykorzystywanych przez użytkownika. Swoiste „śledzenie” użytkownika musi bezwzględnie znajdować rekompensatę w postaci dostarczanej wartości, która zachęca go do dzielenia się danymi na swój temat.

S. L. Lau [2012] analizuje różnorodne dane kontekstowe, jakie poszukiwane są przez usługodawców turystycznych, począwszy od danych na temat samego turysty, poprzez informację o lokalizacji i nabywanych usługach, aż po szczegóły dotyczące częstotliwości logowania się i typu poszukiwanych informacji (np. na temat usług bytowych, ale także informacji związanej ściśle z danym miejscem (*location-aware information*), w tym informacji o wydarzeniach kulturalnych, historii, tradycji i sztuce związanej z danym obszarem, możliwości rekreacji i wypoczynku itd.). S. Poslad i in. [2001] akcentują zdolność urządzenia/aplikacji do „uczenia się” i rozpoznawania oczekiwań użytkownika: osoba szczególnie często poszukująca informacji o wydarzeniach kulturalnych w kolejnym odwiedzanym miejscu zapewne będzie w pierwszym rzędzie formułowała podobne pytania. Z kolei miłośnik sportów ekstremalnych powinien automatycznie być powiadamiany o możliwościach w tym zakresie, bez oczekiwania aż padnie zapytanie z jego strony.

Większość autorów [Dey, Abowd 2000; Cheverst i in. 2002; Setten i in. 2004; Poslad i in. 2001] definiując oczekiwania względem systemów zorientowanych na użytkownika, akcentuje znaczenie analizy zachowania turystów w miejscu docelowym. Szczególnej uwagi ze strony przedsiębiorców i organizacji turystycznych wymaga zanikające rozgraniczenie między czasem wolnym i czasem pracy. Analiza danych w tym obszarze otwiera nowe możliwości pakietowania ofert i wyprzedzania oczekiwań odwiedzających.

K. Cheverst i in. [2002] oraz M. Setten i in. [2004] zwracają uwagę, że kolejnym przedmiotem analiz jest środowisko społeczne turysty, rozumiane zarówno jako osoby towarzyszące mu w podróży, jak i relacje/kontakty

utrzymywane za pośrednictwem portali społecznościowych, które stanowią znakomite środowisko marketingu szeptanego.

Aplikacje i sposoby prezentacji ofert muszą być dostosowane do typu urządzenia, które przez daną grupę wykorzystywane jest najczęściej – przesunięcie zainteresowania z komputerów stacjonarnych na urządzenia mobilne warunkuje rozwiązania stosowane przez dostawców usług turystycznych. Tymczasem nierzadko pozostają oni wierni klasycznym stronom internetowym, niedostosowanym do urządzeń mobilnych i pozbawionym interakcji, która w świecie Web 2.0 jest niezbędnym warunkiem skutecznej promocji. Wielu autorów [Pashtan i in. 2003; Poslad i in. 2001; Setten i in. 2004] akcentuje fakt, że interakcja pozwala na pozyskanie dodatkowych informacji o odwiedzających bez zmuszania ich do wypełniania formularzy. Upodobania kulinarne, ulubiony typ obiektów noclegowych czy sposobu podróżowania skorelowane z wiekiem, czasem podróży i kontekstem społecznym umożliwiają lepsze rozpoznanie oczekiwań i opinii nabywców oraz dopasowanie oferty do ich indywidualnych potrzeb [Cheverst i in. 2002; Kachniewska 2014 b].

Podnoszenie jakości podróżowania i wzbogacenie doznań podróżnych to tylko jedna z możliwości, jakie daje BDA. Interesujące podejście przedstawił eksperci firmy Amadeus [Davenport 2013], akcentując fakt, że rozwój masowej turystyki przyniósł niedogodności związane z opóźnieniami środków transportu, kłopoty z zagubionym bagażem i coraz dłuższe kolejki irytujące podróżnych. Zdolność do analizy danych oraz odpowiednie zastosowanie innowacji technologicznych mogą wspomóc rozwiązanie tych problemów.

Wiele postulatów związanych z zastosowaniem BDA w turystyce stanowi kwestię odległej przyszłości – modelowe rozwiązania oferowane przez firmy branży nowych technologii pozostają często poza obszarem zainteresowania podmiotów turystycznych. Ze względu na niewielką liczbę publikacji w tym obszarze konieczne stało się zaangażowanie panelu ekspertów, celem pozyskania ich opinii na temat stanu i perspektyw wdrożenia BDA w działalności turystycznej w Polsce.

Wpływ zastosowania BDA na konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów turystycznych – wyniki panelu eksperckiego

Uwzględniając dwa aspekty konkurencyjności (potencjał własny przedsiębiorstwa oraz szanse strategiczne tkwiące w jego otoczeniu), można zdefiniować konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych jako „zdolność do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym, przy

zachowaniu efektywności funkcjonowania” [Kachniewska 2009, s. 28]. Definicja ta obejmuje zarówno dopasowanie do potrzeb i oczekiwań usługobiorców (warunek nieodzowny umacniania i poprawy pozycji rynkowej), jak i pozyskanie, właściwą konfigurację i efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, gwarantujące rentowność firmy. Wraz z nasileniem procesów globalizacyjnych przedmiotem badań stała się także rywalizacja jednostek przestrzennych, co nabiera szczególnej wagi w kontekście szeroko rozumianego produktu turystycznego [Kachniewska, Nawrocka, Niezgodna, Pawlicz 2012, s. 138]. Przyjmując punkt widzenia odwiedzających, konkurencyjność regionu turystycznego można rozpatrywać jako zdolność do dostarczania turystyce wartości i wrażeń bardziej go satysfakcjonujących niż te, których doznaje w innych regionach turystycznych [Vengesai 2003].

Zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i regionów turystycznych można wskazać rozmaite czynniki konkurencyjności zależnie od przyjętego podejścia (szkoła pozycyjna, zasobowa lub podejście integrujące). W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że jednym ze źródeł konkurencyjności podmiotów turystycznych może się stać unikatowa kompetencja, za jaką należy uznać zdolność analizy wielkich nieustrukturalizowanych zbiorów danych. Przyjmując klasyczny już podział strategii konkurencyjności wg M. E. Portera [1992, s. 23–24], można wyróżnić strategię kosztową i strategię dyferencjacji: pierwsza z nich ma służyć osiągnięciu ponadprzeciętnej rentowności przedsiębiorstwa dzięki zdolności do obniżania kosztów, podczas gdy druga bazuje na odróżnieniu oferty pod względem jakościowym¹.

Podstawą dla sformułowania przewidywań w zakresie zastosowania BDA w działalności przedsiębiorstw i regionów turystycznych (poza przeglądem literatury) było zastosowanie metody *foresight*, w tym panelu eksperckiego, analizy strukturalnej i analizy ograniczeń. Przeprowadzono 16 wywiadów eksperckich z osobami zajmującymi się rozwojem technologii informatycznych w branży turystycznej: 7 osób reprezentowało firmy nowych technologii współpracujące z branżą turystyczną, w tym platformy współpracy i globalne systemy dystrybucji, 5 osób stanowili menedżerowie obiektów hotelowych i przedsiębiorstw pośrednictwa turystycznego, pozostałe 4 osoby to specjaliści branży BDA niezwiązani z turystyką. Wskazane przez nich czynniki konkurencyjności podmiotów turystycznych, będące pochodną zastosowania analizy wielkich, nieustrukturalizowanych zbiorów danych (BDA), podzielono na dwie grupy: czynniki kosztowe i czynniki dyferencjacji oferty.

¹ W referencji świadomie pominięto trzecią ze strategii sformułowanych przez M. E. Portera, czyli strategię koncentracji, w rzeczywistości stanowiącą zastosowanie jednej z poprzednio wymienionych (strategia kosztowa lub dyferencjacji) odniesioną do pojedynczego, wąsko zdefiniowanego segmentu nabywców.

W pierwszym obszarze eksperci wskazali na takie elementy jak:

- wsparcie procesów decyzyjnych w obszarze zarządzania potencjałem ludzkim, technicznym i finansowym;
- ograniczenie kosztów utrzymania obiektów i urządzeń turystycznych (w tym zużycie energii, wody);
- wsparcie zarządzania rentownością (*revenue management*);
- bardziej efektywna dystrybucja;
- poprawa bezpieczeństwa.

Kwestię wskazaną w ostatnim punkcie należy rozumieć bardzo szeroko, ponieważ zapobieganie sytuacjom kryzysowym jest jednym z największych wyzwań, ale też nadzieją wiązaną z BDA. Chodzi tu zarówno o zjawiska pogodowe i będące ich następstwem klęski żywiołowe, jak i problemy techniczne (np. w lotnictwie – próbę szacowania częstotliwości wymiany oprzyrządowania)². Łańcuchy hotelarskie (np. Marriott) i linie lotnicze (większość linii amerykańskich) wykorzystują BDA dla poprawy zarządzania rentownością (*revenue management*). BDA daje możliwość powiązania polityki cenowej przedsiębiorstwa z zarządzaniem potencjałem (dostępnymi miejscami noclegowymi lub miejscami na pokładzie samolotu) w czasie rzeczywistym, uwzględniając profile pasażerów, szacując prawdopodobieństwo odwołania rezerwacji oraz bezpieczną wielkość tzw. *overbooking*. Prowadzone są też pierwsze prace nad powiązaniem wspomnianych informacji z procesem planowania zatrudnienia (fluktuacje popytu dotyczą nie tylko sezonów, ale poszczególnych dni tygodnia, a w gastronomii i transporcie nawet pór dnia). Uczący się system zdolny jest planować niezbędną liczbę personelu pokładowego (Lufthansa) lub służby pięt (Marriott).

Wsparcie procesu dystrybucji przy pomocy BDA wydaje się najbardziej oczywistym jej zastosowaniem: dokładna znajomość nawyków danego typu turysty umożliwi personalizację, która w skrajnym przypadku może być nawet irytująca. Znane już doskonale komunikaty z portalu Amazon („osoby, które kupiły tę książkę, wybrały także...”) coraz częściej wykorzystywane są w mailingu ofert turystycznych oraz komunikatach internetowych lub SMS. Osoba regularnie korzystająca z określonych linii lotniczych może spodziewać się po pewnym czasie zapytania o powód rezygnacji z ich usług (jeśli nie pojawiała się na ich pokładzie przez jakiś czas) lub oferty

² W tym obszarze branża lotnicza współpracuje intensywnie z General Electric, która umieszcza specjalne sensory w silnikach odrzutowych i na podstawie uzyskiwanych danych kształtuje politykę ich serwisowania i określa termin sprawności technicznej. Ten przykład pokazuje nie tylko jak szerokie powiązania branżowe niezbędne są w celu prawidłowego funkcjonowania turystyki, ale także jak rozległe możliwości daje BDA.

wynajmu samochodu w porcie lotniczym, w którym regularnie lądowała; w portalach społecznościowych zazwyczaj otrzymujemy sugestie wyjazdu do miejsca, które właśnie odwiedził ktoś z naszych znajomych; pozostawiając pozytywny komentarz na stronie restauracji możemy spodziewać się po jakimś czasie zaproszenia z dołączonym kuponem na gratisowy deser. Odrębnym, drażliwym zagadnieniem (natury tak etycznej, jak i prawnej) pozostaje kwestia natarczywości tych komunikatów i prawa do ich zamieszczania.

Wykorzystanie BDA w celu poprawy efektywności dystrybucji jest tym łatwiejsze, że tzw. generacja Y (młodych nabywców urodzonych krótko przed końcem XX wieku) z upodobaniem dokonuje zakupów i wyborów z wykorzystaniem internetu: 75% z nich korzysta regularnie z mediów społecznościowych, a 83% sypia ze smartfonem pod poduszką [Vivion 2012]. Według danych Tnooz, przeciętny użytkownik sieci odwiedza ponad 10 różnych źródeł informacji online, zanim zdecyduje się na zakup oferty turystycznej, a w 84% przypadków komentarze innych użytkowników wywierają bezpośredni wpływ na decyzję dotyczącą wybranego kierunku podróży [Vivion 2012].

W zakresie strategii dyferencjacji eksperci wskazali na następujące korzyści zastosowania BDA:

- wsparcie procesów decyzyjnych w obszarze relacji z interesariuszami zewnętrznymi, w tym głównie partnerami biznesowymi i nabywcami;
- prognozowanie trendów konsumenckich w oparciu o dane dotyczące nabywców, ale także z wykorzystaniem danych makroekonomicznych lub np. prognoz pogody;
- opracowanie całkiem nowych propozycji rynkowych na podstawie analizy trendów konsumenckich oraz skuteczniejsze promowanie nowej oferty.

Ostatni punkt wymaga uzupełnienia: trafne propozycje rynkowe mogą bowiem powstawać wyłącznie wtedy, gdy analizie poddane zostaną dane z wielu różnorodnych źródeł i systemów, które obecnie są jeszcze bardzo rozproszone. Przedsiębiorcy turystyczni posiadający swoje strony (tzw. fanpage) na portalu Facebook zadowolają się tym nieodpłatnym (ale też mało efektywnym) narzędziem, często nie zdając sobie sprawy, jak szerokie możliwości współpracy oferuje ten portal. Tymczasem niektóre jego (odpłatne) usługi, jak np. „Custom Audiences” czy „Sponsored Stories in the News Feed” pozwalają dopiero docenić siłę oddziaływania promocji opartej na BDA. W pierwszym przypadku chodzi o wykorzystanie własnej bazy teleadresowej klientów (bez zdradzania ich tożsamości) celem lepszej personalizacji strumienia informacji trafiającej do użytkownika. W drugim przypadku mowa o jeszcze bardziej wyrafinowanym narzędziu, które powoduje, że użytkownik Facebooka w otrzymywanym strumieniu informacji uzyskuje wiadomości o aktywności turystycznej swoich znajomych, oczywiście z użyciem właściwej marki

czy nazwy własnej, która zapewnia efekt promocji regionu lub przedsiębiorstwa. Ponieważ w gronie znajomych zazwyczaj umieszczamy osoby bliskie nam pod względem pewnych cech i sposobów postępowania, w naturalny sposób ulegamy silniej takim działaniom promocyjnym niż klasycznej reklamie. Różnorodne formy reklamy w portalach społecznościowych (*social-based advertising*) zyskują na popularności właśnie dlatego, że ich skuteczność i efektywność zapewnia analiza wielkich zbiorów danych.

BDA umożliwia też śledzenie i ocenę tzw. efektu COBRA (*consumer online brand related activity*) – czyli wszelkich działań użytkowników sieci (zamieszczanie komentarzy, materiałów graficznych i tekstowych, dyskusji itd.), które mogą wpływać na potencjał danej marki, budując lub rujnując jej reputację.

Z kolei ilustracją dla procesu tworzenia nowej oferty rynkowej mogą być aplikacje informujące na bieżąco podróżnych o statusie ich lotu (opóźnienia, odwołania, możliwość doboru alternatywnego środka transportu itp.). Następnym zastosowaniem BDA są nowe typy wyszukiwarek, w tym np. opracowana przez firmę Amadeus wyszukiwarka „Featured Results” – sugerująca potencjalnemu turyście 4 najbardziej odpowiednie dla niego opcje pakietów turystycznych albo „Extreme Search” – która bazuje na dość nietypowych zapytaniach o całkowity budżet na daną podróż, czas trwania pobytu i minimalną temperaturę w miejscu docelowym, jaką skłonny jest zaakceptować turysta.

Znaczenie zmian następujących w obszarze nawyków zakupowych znajduje swoje odzwierciedlenie w nowych modelach biznesowych pośredników turystycznych. Tradycyjnie użytkownik portalu zakupowego turoperatora (np. Rainbow Tours czy Neckermann) zmuszony jest do wypełnienia formularzy zawierających szereg pytań umożliwiających filtrowanie informacji (dokąd zamierza wyjechać, w jakim terminie, w jak licznym towarzystwie itd.), a następnie – na podstawie uzyskanych odpowiedzi – w czasie rzeczywistym portal dokonuje doboru najlepszych sugestii podróży. Nowoczesne portale (np. PixMeAway czy AdventureLink) funkcjonują w oparciu o skojarzenia i emocje: użytkownik portalu wskazuje obrazek lub wpisuje hasło najbardziej odpowiadające jego rozumieniu wakacyjnej przygody, a zadaniem programu jest skojarzenie możliwie dużej liczby propozycji wyjazdowych najlepiej odpowiadających temu skojarzeniu. Ten sposób relacji stanowi wynik analizy wielkich zbiorów danych, z których wynika m.in., że 65% turystów rozpoczyna poszukiwania w internecie, zanim zdecyduje, dokąd i w jaki sposób zamierza wyjechać [Google 2012]. Udzielanie odpowiedzi na typowe pytania zawarte w formularzach turysta często postrzega jako irytujące i nieistotne na wczesnym etapie wyboru oferty.

Warto posłużyć się także przykładami hotelowych systemów rezerwacyjnych (HRS). Posługują się one podobnymi formularzami jak turoperatorzy:

turysta wskazuje termin i liczbę towarzyszących mu osób, miejsce docelowe i akceptowany przedział cenowy, a następnie wybiera optymalną ofertę. Tymczasem firma Google na podstawie analizy danych na temat zachowania nabywców zaobserwowała, że na wczesnym etapie poszukiwań rzadko precyzują termin wyjazdu i liczbę osób towarzyszących, natomiast mają wizję tego, jak chcą spędzić czas w danym mieście, co będą zwiedzać i jakimi drogami się poruszać, toteż łatwiej jest im zaznaczyć najbardziej dogodne miejsce na mapie danej miejscowości, a następnie sprawdzić, czy w pobliżu są hotele oferujące odpowiednie warunki. Na tej bazie powstała wyszukiwarka Google Hotel Finder, która wbrew obowiązującym dotychczas regułom umożliwia użytkownikom rozpoczęcie procesu poszukiwania obiektu noclegowego poprzez wskazanie jego położenia na planie miasta. BDA umożliwia także rozwiązania, które łączą potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa i jego klientów – należy do nich na przykład optymalizacja stron internetowych na podstawie sposobu poszukiwania informacji przez nabywców. Śledząc ich poczynania, sposób surfowania w internecie, czas pobytu na poszczególnych stronach, skłonność do „klikania”, sposoby dokonywania zakupów, preferowany kontakt (z człowiekiem lub infokioskiem) analiza BD dostarcza informacji o tym, jak powinna być zaprojektowana strona internetowa, żeby możliwie najskuteczniej skłonić turystę do skorzystania z danej oferty.

Nowe technologie umożliwiają poszerzenie oferty w obszarze wirtualnym niezależnie od bezwzględnych ograniczeń podaży turystycznej w świecie rzeczywistym, np. poprzez zastosowanie poszerzonej rzeczywistości (*augmented reality* – AR) lub przewodników turystycznych opartych o geolokalizację, które kierować będą turystę na mniej uczęszczane szlaki, w kierunku nowych atrakcji turystycznych, z jakimi nie miał okazji zetknąć się w czasie poprzedniego pobytu. Tym sposobem region turystyczny zyskuje dodatkowo możliwość aktywnego promowania całkiem nowych atrakcji oraz kierowania strumieniem turystów w celu rozładowania tłoku w najbardziej uczęszczanych miejscach, co stanowi kolejną możliwość podniesienia jakości doznań.

Na styku strategii kosztowej i dyferencjacji należy umieścić także różnorodne sposoby wykorzystywania BDA przez linie i porty lotnicze. Analiza zachowania podróżnych (wyprzedzenie, z jakim dokonują rezerwacji, rejestracja bagażu i miejsca na pokładzie samolotu, wyszukiwanie połączeń między poszczególnymi miastami, ale także między lotniskami i centrum miasta) skłania je często do poszukiwania rozwiązań, które przyczyniają się do ograniczenia kosztu funkcjonowania danego podmiotu i podnoszą wartość przeżyć turysty. Dobrym przykładem jest projekt realizowany przez lotnisko w Monachium (Flughafen München), którego zarząd dostrzegł bezsens, jakim jest tworzenie (a następnie promowanie) własnej aplikacji

mobilnej przez każdy port lotniczy i linię lotniczą z osobna. Powoduje to bowiem nie tylko wzrost kosztów, ale także niedogodności ze strony turystów, których nuży ciągle pobieranie i uczenie się nowych aplikacji. Tymczasem można temu łatwo zapobiec przy pomocy rozwiązania, które pozwoli połączyć systemy wszystkich lotnisk partnerskich w jednej aplikacji mobilnej, uwzględniającej poza standardowymi informacjami poszukiwanymi na lotniskach także możliwość śledzenia losów bagażu oraz szczegółowe wskazówki dotyczące dojazdu do centrum miasta, możliwość rezerwacji samochodu lub zamówienia limuzyny. Tak skonstruowana aplikacja zyska więcej użytkowników niż rozwiązanie dedykowane dla jednego portu lotniczego. A to z kolei oznacza dostęp do informacji o znacznie większej liczbie podróży, lepsze możliwości personalizacji oferty i skuteczniejszą sprzedaż.

Pomimo różnorodnych doświadczeń branżowych wszyscy eksperci wskazywali na konieczność wykorzystania obszernej informacji o nabywcach turystycznych, która na razie pozostaje bezużyteczna. Podkreślali też, że zastosowanie BDA pozwoli przesunąć uwagę z jednorazowych transakcji na budowanie długofalowych, wartościowych i bardziej dochodowych relacji z klientami. Poprzez analizę informacji o odwiedzających dany region przedsiębiorcy i organizacje turystyczne uzyskują dane demograficzne, informacje o wzorach zachowań nabywczych, opiniach i odczuciach turystów, co w przyszłości pozwoli na zaprojektowanie spersonalizowanego kompleksowego doświadczenia turystycznego (*total experience design* – TxD).

Ograniczenia w zakresie zastosowania BDA w turystyce

Największe zainteresowanie BDA w obszarze turystyki przejawiają technologiczne start-upy, czyli relatywnie młode przedsiębiorstwa, które – podobnie jak Facebook czy Google – wypracowały modele biznesowe na bazie BDA. Należą do nich wirtualne agencje turystyczne (OTA) i metawyszukiwarki. Największe, ale tradycyjne przedsiębiorstwa turystyczne (łańcuchy hotelowe, linie lotnicze) bardzo angażują się w BDA, ale paradoksalnie na przeszkodzie stają istniejące rozwiązania technologiczne (np. programy lojalnościowe, systemy zarządzania rentownością), z których nie sposób zrezygnować, a które nie zawsze można wprost zintegrować z nowymi rozwiązaniami. W odróżnieniu od prostych tabel, kolumn i wierszy, do jakich przywykli analitycy, BDA wymaga złożonych programów operacyjnych, specjalnego języka programowania (np. Python, Pig, Hive) i przekracza możliwości pojedynczego komputera.

Na obecnym etapie zaobserwować można pewien bezruch w zakresie poszerzania zakresu stosowania BDA w turystyce. Przedsiębiorcy, którzy od początku oparli na niej swoje modele biznesowe, szybko „uciekają do przodu”,

pozostawiając w skrajnie niekonkurencyjnej sytuacji małe i średnie przedsiębiorstwa, niezdolne do samodzielnego wykorzystania BDA ani opłacenia specjalistów z tego zakresu. Korporacje transnarodowe usiłują nadażyć za branżą nowych technologii drogą aliansów, łącząc także swoje wirtualne zasoby, modyfikując stosowane dotychczas systemy informatyczne i pozyskując partnerów z innych branż.

Kształtowanie oferty turystycznej jest wynikiem dostępu do informacji o oczekiwaniach i preferencjach turystów, a sprawność realizacji ich oczekiwań stanowi pochodną tempa dzielenia się wiedzą i informacją w gronie podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie oferty turystycznej. Nieodzownym warunkiem prawidłowego i szerokiego zastosowania BDA dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych jest zintegrowane spojrzenie na branżę turystyczną. Tworzenie systemu ukierunkowanego na użytkownika (turystę) bezwzględnie wymaga scalenia wysiłków różnych podmiotów zaangażowanych w dostarczanie doznań odwiedzającym – czyli przyjęcie postulowanego od dawna w literaturze przedmiotu popytowego podejścia do definiowania branży turystycznej. Rozdrobnienie branży turystycznej i brak wspólnej platformy umożliwiającej gromadzenie i dzielenie się informacją oraz swobodny przepływ danych ograniczają szanse wykorzystania wielkich zbiorów danych dla poprawy konkurencyjności poszczególnych podmiotów.

Dużym problemem jest identyfikacja źródeł danych: (potencjalni) turyści dyskutują nieustannie na temat atrakcji turystycznych, dzielą się relacjami z podróży, udostępniają sobie materiały graficzne i tekstowe własnego autorstwa lub pozyskane w sieci. Wszystkie te strumienie danych wymagają scalenia, co umożliwiłoby analizy postrzegania wybranej marki lub regionu turystycznego oraz oczekiwań formułowanych względem usługodawców. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że większość użytkowników posiada kilka lub kilkanaście tożsamości na potrzeby różnych portali i aplikacji.

Oczywiście BDA oznacza poważne wyzwania w zakresie ochrony danych osobowych, pozyskania funduszy na urządzenia i technologie umożliwiające właściwe archiwizowanie i przetwarzanie informacji i wreszcie czynnik stanowiący jak dotąd największe wyzwanie – zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią podejmować decyzje w oparciu o owe dane.

Potencjał BDA na razie wykorzystywany jest przez największych graczy w tej branży (GDS, korporacje transnarodowe) oraz nowo powstające firmy technologiczne, które traktują BDA jako naturalne środowisko prowadzenia działalności gospodarczej. Technologie stosowane dotychczas w branży turystycznej paradoksalnie opóźniają decyzję o podjęciu działań w obszarze BDA: kierownikom przedsiębiorstw może się bowiem wydawać, że klasyczne systemy CRM zapewniają wystarczającą wiedzę o nabywcach i ich oczekiwaniach oraz pozwalają prawidłowo zarządzać rentownością przedsiębiorstwa.

Eksperci wyrazili jednak obawę, że największą trudnością na drodze wdrożenia BDA w turystyce będzie nie tyle niski poziom wiedzy i brak specjalistów, a nawet nikłe zasoby finansowe, co opór branży przed zmianą modelu biznesowego, który powinien być efektem zastosowania BDA, a także trudność w nawiązywaniu współpracy – tak w ramach branży turystycznej, jak i z partnerami z branży nowych technologii. Niemniej model zarządzania podmiotami turystycznymi oparty o BDA jest najbardziej oczywistym następstwem obecnego rozwoju technologii i źródeł wiedzy o nabywcach i trendach konsumenckich.

Podsumowanie

Branża turystyczna funkcjonuje w tych samych realiach co inne typy przedsiębiorstw, toteż dotyczy ją dwie największe zmiany, jakie przyniósł w dziedzinie zarządzania XXI wiek: po pierwsze, fakt, że najgroźniejszy przeciwnik coraz częściej pochodzi spoza branży, po drugie, upadek mitu o znaczeniu doświadczenia i tradycji w biznesie.

Współcześnie coraz częściej zdarza się, że technologia, która decyduje o losach firmy czy sektora, w którym działa, przychodzi spoza tego sektora. Problem ten dotyczy chociażby produkcji aparatów fotograficznych czy przemysłu samochodowego, w których technologie mikroprocesorowe stały się jedną z głównych przewag konkurencyjnych. To zjawisko nakłada na firmę obowiązek pieczołowitej obserwacji zmian technologicznych (chodzi nie tylko o technologie IT, ale także materiałowe, metodologię badań itp.). Dostrzeganie pojawiających się nowinek i wymyślanie ich zastosowań prowadzi do tworzenia tzw. *killer applications* – rozwiązań, które w krótkim czasie determinują rozwój całych branż i rynków.

Niezależnie od reprezentowanej branży eksperci podkreślali nieuchronność stosowania, a zarazem praktycznie nieograniczone możliwości, jakie stwarza BDA dla rozwoju turystyki (wzmocnienie modeli biznesowych i konkurencyjności), w szczególności zaś dla turystów (bogactwo doświadczeń i doznań, poprawę bezpieczeństwa, dostępność informacji itd.). Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa lub regionu turystycznego może stać się rozpoznanie oczekiwań na podstawie analizy minionych zachowań odwiedzających i poprawa jakości (atrakcyjności) oferty w oparciu o te dane. Zależnie od sposobu spędzania czasu i długości pobytu turystów BDA daje też możliwości wzmocnienia lojalności odwiedzających poprzez poszerzenie oferty turystycznej regionu, w tym dzięki zastosowaniu aplikacji mobilnych, które poszerzają obszar doznań turystycznych o sferę wirtualną.

BDA pociąga za sobą wiele wyzwań i pytań (np. o zakres ochrony danych osobowych). Wymaga szerokiego spojrzenia na turystykę i turystów,

przekraczającego tradycyjnie rozumiane granice tej branży, identyfikującego nowe podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym i nieuchronny spadek znaczenia innych. W tym zakresie (regulacje prawne, zmiany strukturalne rynku turystycznego, identyfikacja źródeł informacji o potencjalnych turystach) BDA stanowi też poważne przedsięwzięcie badawcze dla specjalistów z bardzo różnych dziedzin oraz kolejny przyczynek do dyskusji o jakości i profilu kształcenia przyszłych menedżerów tej branży.

Bibliografia

- Big Data Start-up (2012), *T-Mobile USA Cuts Downs Churn Rate By 50% With Big Data* <http://www.bigdata-startups.com/BigData-startup/t-mobile-usa-cuts-downs-churn-rate-with-big-data> (14.07.2014).
- Bloch M., Segev A. (2012), *The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry*, www.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html (6.05.2014).
- Braun P. (2004), *Regional innovation and tourism networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia*, [w:] „Information Technology and Tourism”, Vol. 6 No. 4, s. 231–243.
- Briscoe G., De Wilde P. (2006), *Digital Ecosystems: Evolving service-oriented architectures*, [w:] *Conference on Bio Inspired Models of Network, Information and Computing Systems*, IEEE Press, s. 112–134.
- Buhalis D. (1999), *Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits*, [w:] „Information Technology and Tourism”, Vol. 2, No. 1–4, s. 79–95.
- Buhalis D. (2003), *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cheverst K., Mitchell K., Davies N. (2002), *Exploring context-aware information push*, „Personal and Ubiquitous Computing”, Vol. 6, No. 4, s. 276–281.
- Collins C., Buhalis D., Peters M. (2003), *Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms*, „Education and Training”, Vol. 45, No. 8–9, s. 483–494.
- Damiani E., Uden, L., Trisnawaty Wangsa I. (2007), *The future of E-learning: E-learning ecosystem*, Inaugural Digital EcoSystems and Technologies Conference.
- Davenport T. H. (2013), *At the Big Data Crossroads: turning towards a smarter travel experience*, Amadeus Report, <http://www.amadeus.com/blog/26/06/big-data> (12.03.2014).
- Davenport T. H., Barth P., Bean R. (2012), *How Big Data Is Different*, MIT Sloan Management Review, Fall.

- Douglas L. (2011), *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*, Gartner, <http://www.gartner.com/resId=2057415> (21.06.2012).
- Douglas L. (2012), *The Importance of Big Data: A Definition*, Gartner, <http://www.gartner.com/resId=2057415> (21.06.2012).
- Evans G., Peacock M. (1999), *A comparative study of ICT, tourism and hospitality SMEs in Europe*, [w:] *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, Buhalis D., Schertler W., red., Springer-Verlag, Innsbruck.
- Google (2012), *The 2012 Traveller*, <http://www.slideshare.net/kornfeind/google-the-2012-traveler> (18.08.2014).
- Heath N. (2012), *Cern: where the Big Bang meets Big Data*, *European Technology*, <http://www.techrepublic.com/blog/european-technology/cern-where-the-big-bang-meets-big-data> (8.07.2014).
- Kachniewska M. (2009), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Seria: Monografie i Opracowania nr 560, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodą A., Pawlicz A. (2012), *Rynek turystyczny*, WoltersKluwer Polska, Kraków.
- Kachniewska M. (2012), *Internetowe platformy upowszechniania wiedzy jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a efektywność gospodarki turystycznej*, Morawski M., red., AWF we Wrocławiu, Wrocław.
- Kachniewska M. (2014a), *Tourism value added creation through a user-centric context-aware digital system*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 808. „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 4 (28).
- Kachniewska M. (2014b), *Towards the infomediation in tourism* (złożone do druku).
- Kachniewska M. (2014c), *Wpływ digitalizacji kanałów dystrybucji na strukturę rynku usług pośrednictwa turystycznego*, [w:] „E-mentor” nr 1 (53), 2014, s. 86–91.
- Lau S. L. (2012), *Towards a user centric context aware system: empowering users through activity recognition using a smartphone as an unobtrusive device*, Kassel University Press.
- Main H. C. (2002), *The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on new technology*, [w:] „Information Technology and Tourism”, Vol. 4, No 3/4, s. 3–4.
- Manyika J. (2011), *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*, McKinsey Global Institute Report, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation (17.06.2014).
- Mayer-Schonberger V., Cukier K. (2013), *Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think*, Houghton Mifflin Harcourt.

- McAfee A., Brynjolfsson E. (2012), *Big Data: The Management Revolution*, [w:] „Harvard Business Review”, October, s. 60–68.
- Miller K. D., Fabian F., Lin S.-J. (2009), *Strategies for online communities*, [w:] „Strategic Management Journal”, Vol. 30, s. 305–322.
- Panayiotou C., Samaras G. (2004), *mPERSONA: Personalized portals for the wireless user*, [w:] „Mobile Networks and Applications (MONET)”, Special Issue on Mobile and Pervasive Commerce, 9 (6), s. 16–78.
- Pashtan A., Blattler R., Heusser A., Scheuermann P. (2003), *CATIS: a context aware tourist information system*, Proceedings of the 4th International Workshop of Mobile Computing, Rostock, www.ece.northwestern.edu/peters/references/IMC.CATIS.pdf (18.08.2014).
- Pine J., Gilmore J. (1999), *Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Płaszczak P. (2013), *Co to jest Big Data?*, wystąpienie na konferencji Big Data & Business Intelligence, Warszawa, 12.06.2013 (<http://oracle.gridwise.pl/2013/08/co-to-jest-big-data-.html>).
- Porter M. E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Poslad S. i in. (2001), *CRUMPET: Creation of User-friendly Mobile services Personalised for Tourism*, [w:] Proceedings of 2nd International Conference on 3G Mobile Communication Technologies, London, IEEE Press, Piscataway, NJ, s. 28–32.
- SAS (2012), *Big Data Analytics – wielkie pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi*, SAS Institute Polska, <http://www.sas.com/pl> (23.08.2014).
- Scheldon P. (1997), *Tourism Information Technology*, C.A.B. International, Wallingford.
- Setten M., Pokraev S., Koolwaaij J. (2004), *Context-aware recommendations in the mobile tourism application*, [w:] Proceedings of 3rd International Conference Adaptive Hypermedia and Web-based Systems, Eindhoven, Springer, Heidelberg, s. 235–244.
- SOCAP International (2013), *Now Arriving: Big Data in the Hospitality, Travel, and Tourism Sector*, www.socap.org (18.08.2014).
- Vengesayi S. (2003), *A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness*, ANZMAC, www.anzac.inisa.edu.au (10.02.2009).
- Vivion N. (2012), *Mission Millennials: Capturing a Lucrative Cohort for Life*, Tnooz website, <http://www.tnooz.com/2012/08/06/how-to/mission-millennials-capturing-alucrative-cohort-for-life> (12.06.2014).
- Zhunge H., Shi X. (2004), *Toward the Eco-grid: A Harmoniously Evolved Interconnection Environment*, [w:] „Communications of the ACM”, 47 (9), s. 78–83.

USING BIG DATA ANALYSIS AS A SOURCE OF COMPETITIVENESS IN THE TOURISM SECTOR

Abstract

Purpose. Identification of the potential of Big Data Analysis (BDA) as a source of competitive advantage in the tourism market.

Method. A review of literature was first adapted in order to estimate the significance of BDA within the tourism market. Next the foresight method was used – a set of tools enabling the construction of a management scenario. Within quality research the expert panel method was used, structural analysis and limitations analysis.

Findings. The abilities and determinants of BDA adoption in tourism were identified (e.g. the creation of tourism experience, relationship management, tourists' involvement and co-creation, personalisation of value proposal, effectiveness improvement, promotion enhancement).

Research and conclusion limitations. In foresight analysis the most important result is to realise the prospects; the accuracy of the prospect is of secondary importance, but it is sometimes treated as a limitation. Within the presented research the natural development is identification of the tourism industry development foundation which will make it possible to overcome the limits of BDA application in the Polish tourism market.

Practical implications. The development of technological solutions based on BDA will constitute the basis of the entire tourism industry (demand forecasting and the unique tourism experience projecting). The results are to be used as an indication for tourism market entities and the new technology industry supporting the tourism industry.

Originality. The results concerning BDA implementation in tourism constitute the first paper of this kind in Poland: the participation of experts from various academic and business fields enhances the importance of the research.

Type of paper. Research article.

Key words: Big Data Analysis, e-tourism, tourism market, tourism demand, tourism marketing.

KANAŁ YOUTUBE JAKO PRZYKŁAD WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W PROCESIE TRANSFERU WIEDZY DO BIZNESU TURYSTYCZNEGO

*Sebastian Kopera**, *Marta Najda-Janoszka***,
*Ewa Wszendybył-Skulska****

Abstrakt

Cel. Analiza możliwości wykorzystania kanału YouTube przez instytucje rynku turystycznego jako instrumentu transferu i dyfuzji wiedzy specjalistycznej do biznesu turystycznego.

Metoda. Analizę przeprowadzono w oparciu o studium przypadku irlandzkiej Narodowej Agencji Rozwoju Turystyki (*National Tourism Development Authority*). Dane wykorzystane do analiz zostały pozyskane poprzez zastosowanie analizy treści 111 materiałów wideo, w tym 36 webinarów – publikacji bezpośrednio nakierowanych na transfer wiedzy do przedsiębiorstw i innych organizacji działających w sektorze. Analiza treści została także zastosowana do komentarzy i dyskusji związanych z tymi publikacjami.

Wyniki. Badania ukazały potencjał funkcjonalny rozwiązań istniejących w środowisku mediów społecznościowych z punktu widzenia potrzeb biznesu turystycznego. Wyniki wskazują, że rozwiązania tego typu mogą być efektywnie zaadaptowane przez większość instytucji wspierających biznes turystyczny, m.in. centralne instytucje odpowiedzialne za budowanie konkurencyjności gospodarki turystycznej, samorządy regionalne i gospodarze, stowarzyszenia przedsiębiorców.

Ograniczenia badań i wnioski. Sformułowane wnioski ograniczone są specyfiką obiektu badań i uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonuje.

Implikacje praktyczne. W ramach opracowanego studium przypadku wskazano, w jaki sposób można efektywnie wykorzystać proste i łatwo dostępne narzędzia do udrażniania kanałów transferu wiedzy do branży turystycznej.

Oryginalność. Przeprowadzona analiza wykracza poza eksplorowany w literaturze przedmiotu obszar marketingowych zastosowań mediów społecznościowych. Wypełnia natomiast lukę badawczą w odniesieniu do problemu zastosowania tych rozwiązań do transferowania wiedzy z otoczenia do biznesu turystycznego.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, transfer wiedzy, kapitał intelektualny, ryzyko, otoczenie biznesu, branża turystyczna.

* dr, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania w Turystyce; e-mail: sebastian.kopera@uj.edu.pl.

** dr, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania w Turystyce; e-mail: eknajda@cyfronet.pl.

*** dr hab. inż., Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania w Turystyce; e-mail: ewawszendybył@wp.pl.

Wprowadzenie

W ostatnich latach rośnie znaczenie kapitału intelektualnego, będącego głównym źródłem wiedzy, która z kolei ma decydujący wpływ na kondycję podmiotów gospodarczych. Jest to coraz ważniejszy czynnik decydujący o sukcesie gospodarczym lub jego braku. Zarządzanie wiedzą i kapitał intelektualny stają się dziś ważnym wyznacznikiem miejsca organizacji na konkurencyjnym rynku [Skrzypek 2002]. Chodzi tu o wiedzę, która powstaje w wyniku procesów „uczenia się” będących konsekwencją kumulacji doświadczeń pochodzących z interakcji z otoczeniem i z analizy zjawisk zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast zarządzanie wiedzą obejmuje uczenie się od klientów, pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób oraz organizowanie i transfer wiedzy już zgromadzonej. Transfer wiedzy jest jednym z najważniejszych czynników determinujących rozwój jej zasobów oraz ich efektywne wykorzystanie. Dlatego też przedsiębiorstwa turystyczne powinny zwrócić szczególną uwagę na wypracowanie mechanizmów, które będą nie tylko stymulowały procesy uczenia się, zdobywania i kreowania nowej wiedzy, lecz również wspierały transfer wiedzy [Radziszewska 2009], a dzięki temu doprowadzały do wzrostu ich kapitału intelektualnego.

Ważnym elementem kapitału intelektualnego jest kapitał społeczny, przy czym w kontekście transferu wiedzy warto rozróżnić dwa jego typy: spajający (*bonding*) oraz pomostowy (*bridging*). Pojęcia te po raz pierwszy wprowadził i rozwinął w swoich pracach R. Putnam [Norris 2002, s. 3]. Komunikacja oparta na fizycznym kontakcie uczestników procesu tworzy spajający kapitał społeczny, który jest wewnętrznie spójny, cechuje się silnymi połączeniami i zależnościami wewnątrz organizacji, jednak ma stosunkowo niewiele połączeń zewnętrznych. Te cechy pozwalają mu na szybką, łatwą i płynną wymianę wiedzy pomiędzy podobnymi podmiotami [Daniel i in. 2003]. Ten rodzaj kapitału społecznego wiąże się z zaufaniem i wzajemnym zaangażowaniem, a także zwiększa wymianę wiedzy zorientowanej na konsensus, stabilność i standaryzacje oraz procedury. Stanowi on silną podstawę do wymiany wiedzy ukrytej. W związku z tym oddziałuje na tworzenie kapitału intelektualnego poprzez efektywne utrzymanie i bieżący rozwój istniejącej wiedzy i kompetencji. Wartość jest tworzona w tym przypadku przez wykorzystywanie i ciągły rozwój istniejącego kapitału intelektualnego organizacji.

Komunikacja wykorzystująca internet zapewnia szeroki przepływ informacji i możliwości komunikacji z innymi, odmiennymi w swej istocie podmiotami, rozwijając też ich elastyczność [Gargiulo, Benassi 2000, s. 194]. Spojrzenie na organizację i istniejące w niej problemy z różnych punktów

widzenia rozwija procesy myślowe i poprawia kreatywność i jakość rozwiązywania problemów [Nemeth 1997, s. 55–59]. Przepływ wiedzy z różnych źródeł, nawet tych najbardziej odległych, ułatwia nabywanie i tworzenie zupełnie nowych wartości, kompetencji i strategii. Typ pomostowego kapitału społecznego umożliwia wytworzenie kapitału intelektualnego poprzez radykalne zmiany i innowacje. Jeśli celem działania organizacji jest stworzenie zupełnie nowych pomysłów i nabywanie kompetencji, wiedzy i możliwości jej rozwoju, to typ kapitału pomostowego będzie bardziej korzystny.

Ponadto zarówno kapitał społeczny spajający, jak i pomostowy umożliwiają tworzenie wartości poprzez różne procesy transferu wiedzy: pierwszy wpływa na wzrost kapitału intelektualnego poprzez bieżący jego rozwój, a drugi generuje kapitał intelektualny dzięki jego radykalnej odnowie i innowacji. Połączenie tych dwóch wymiarów jest swoistym kluczem umożliwiającym osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w obecnym turbulentnym otoczeniu [Benner, Tushman 2003, s. 31]. Wyzwaniem dla podmiotów jest znalezienie optymalnej równowagi łączącej oba typy kapitału społecznego w ogólnej sieci relacji organizacji. Pozyskiwanie wiedzy koncentruje się na zewnętrznych jej źródłach, którymi są klienci, zewnętrzni eksperci, biura turystyczne itp. Natomiast rozwój wiedzy koncentruje się na wewnętrznych procesach realizowanych w celu zwiększania wiedzy. Obserwacja trendów rynkowych prowadzi do tworzenia nowych, często innowacyjnych usług. Wewnętrzny rozwój wymaga dystrybucji wiedzy i współpracy pomiędzy pracownikami różnych organizacji, a nawet różnych branż i sektorów gospodarki. Dlatego zarządzanie wiedzą zmusza do wdrożenia rozwiązań wspierających naukę, dystrybucję wiedzy i możliwość wprowadzania jej do praktyki [Wszendybył-Skulska 2011].

Niezwykle pomocne w tym zakresie mogą okazać się media społecznościowe (MS), które mogą być wykorzystywane w celu zwiększenia transferu wiedzy dzięki komunikacji realizowanej twarzą w twarz lub też stwarzać możliwości dla transferu wiedzy do rozproszonych geograficznie społeczności.

Transfer wiedzy w kontekście procesów zarządzania wiedzą w firmach turystycznych

Większość popularnych metodyk zarządzania wiedzą uwzględnia etap, w którym w organizacji pojawia się nowa wiedza [Koochang, Paliszkiwicz 2013, s. 109–110]. Może się to dziać np. poprzez tworzenie wiedzy przez pracowników organizacji (samodzielnie lub we współpracy z ekspertami zewnętrznymi) lub też przez jej pozyskiwanie z otoczenia organizacji. Tworzenie wiedzy przez organizacje turystyczne jest zagadnieniem złożonym

i w znacznym stopniu obciążonym charakterystyką branżową. Generalnie można powiedzieć, że firmy turystyczne w małym stopniu generują wiedzę w procesach wewnętrznych. M. Najda-Janoszka i S. Kopera [2014] dokonali przeglądu barier działalności innowacyjnej przedsiębiorstw turystycznych. Należą do nich m.in. niewłaściwa polityka kadrowa, dysfunkcyjna kultura organizacyjna, ograniczone zasoby wewnętrzne czy niskie zdolności absorpcyjne [Najda-Janoszka, Kopera 2014, s. 191–194]. Większość z nich stanowi wyjaśnienie dla niskiej aktywności w zakresie samodzielnego generowania wiedzy przez te podmioty, co zostało zdiagnozowane już we wcześniejszych badaniach. W tym kontekście staje się jasnym, że najbardziej użyteczne źródła wiedzy znajdują się zwykle poza organizacją. Stąd na pierwszy plan wysuwa się kwestia efektywności przepływu wiedzy z tych źródeł, co może być rozważane w trzech perspektywach: wewnętrznej, zewnętrznej oraz sieciowej.

Perspektywa wewnętrzna to punkt widzenia przedsiębiorstwa, które podejmuje celowe działania nakierowane na pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Warto zauważyć, że źródła te mogą mieć charakter aktywny lub pasywny. Źródła aktywne to te, które prowadzą celową działalność w zakresie tworzenia/pozyskiwania wiedzy i jej transferowania do biznesu turystycznego (np. samorząd gospodarczy, jednostki badawcze albo dostawcy rozwiązań dla turystyki). Źródła pasywne to takie, które nie są nastawione na dzielenie się wiedzą z przedsiębiorstwami turystycznymi, ale mimo tego wiedza może od nich być przez firmy pozyskiwana (np. konkurenci – poprzez benchmarking lub klienci – badania rynkowe). W ramach tej perspektywy analizie poddawane są zdolności firm turystycznych do pozyskiwania wiedzy z otoczenia, a także procesy i narzędzia, które mogą do tego służyć. Omawiana perspektywa obecna jest m.in. w pracach: [Jussila i in. 2012] oraz [Litvin i in. 2008]. Z kolei perspektywa zewnętrzna reprezentuje punkt widzenia aktywnych źródeł wiedzy, które samodzielnie tworzą lub przetwarzają wiedzę użyteczną dla biznesu turystycznego, a następnie świadomie i celowo przekazują ją albo do konkretnych grup odbiorców, albo jej zasoby czynią ogólnodostępnymi. W tym ujęciu na pierwszy plan wysuwają się kwestie odpowiedniego doboru wiedzy w odniesieniu do potrzeb odbiorców, a także kanałów i narzędzi, dzięki którym trafi ona do beneficjentów. Przykłady tego podejścia można znaleźć między innymi w pracach: [Hjalager 2002, s. 472; Sigala, Marinidis 2010, s. 243].

Bazą do zrozumienia ostatniej perspektywy jest sieciowe podejście do organizacji, które kładzie nacisk na współpracę i współdziałanie, dzięki czemu wiedza jest tworzona i transferowana efektywniej między podmiotami zaangażowanymi w sieć niż poza nią. Analizuje się tu m.in. kwestie budowania relacji w sieci, zaufania jako warunku koniecznego uzyskiwania

dostępu do zasobów wiedzy partnerów, a także procesów i narzędzi wspomagających transfer wiedzy. To popularne obecnie podejście reprezentują m.in. publikacje: [Novelli i in. 2006, s. 1143; Williams 2005, s. 224; Baggio, Cooper 2010; Weidenfeld i in. 2010].

Aktywne źródła wiedzy w otoczeniu organizacji

Prezentowany tekst koncentruje się na zewnętrznym ujęciu transferu wiedzy, w szczególności ze źródeł aktywnych. Dla lepszego zrozumienia tej zewnętrznej perspektywy warto przywołać model zaproponowany przez A. Hjalager. Według tej autorki wiedza do przedsiębiorstw turystycznych trafia z czterech systemów źródłowych: rynkowego, infrastrukturalnego, technologicznego oraz regulacyjnego [Hjalager 2002, s. 471]. System rynkowy to wszelkiego rodzaju organizacje i instytucje, które tworzą i badają struktury rynkowe, a więc instytucje badawcze, samorząd gospodarczy, organizacje pracodawców, instytucje targowe itp. Tutaj można też zakwalifikować większość organizacji kooperujących lub/i konkurujących na bieżąco z przedsiębiorstwami turystycznymi. System infrastrukturalny obejmuje instytucje i organizacje, które zajmują się tworzeniem i administracją infrastrukturą turystyczną i ją wspomagają – np. regionalne organizacje turystyczne czy administracja publiczna. Poprzez kanały technologiczne transferowana jest zarówno wiedza cicha – np. wbudowana w sprzedawane przez dostawców sprzęt, wyposażenie czy technologie, jak i wiedza jawna (szkolenia, instrukcje itp.). Ostatni z systemów to sfera regulacji, w której instytucje odpowiedzialne za stanowienie i egzekwowanie prawa są źródłem informacji o nowych regulacjach prawnych (wraz z ich interpretacjami), które stanowią formalne ramy działalności przedsiębiorstw turystycznych.

W każdym ze zdefiniowanych wyżej kanałów można znaleźć zarówno źródła pasywne, jak i aktywne. Jeśli chodzi o działalność źródeł aktywnych, czyli instytucji i organizacji w sposób intencjonalny dostarczających wiedzę do branży turystycznej, należy pamiętać, że nie muszą być one twórcami wiedzy, ale mogą być jedynie jej „przetwornikami” i „przekaznikami” [Hjalager 2002, s. 471]. Zbierają one wiedzę z innych źródeł i adaptują ją do możliwości absorpcyjnych po stronie odbiorców. Ta rola nie powinna być lekceważona, ponieważ zdolność absorpcyjna w branży turystycznej kształtuje się na bardzo niskim poziomie [Najda-Janoszka, Kopera 2014, s. 191–194; Cooper 2006, s. 56]. Oznacza to, że znaczna część wiedzy, która pojawia się w otoczeniu lub jest przekazywana do organizacji turystycznych w pierwotnej postaci, może nie tylko być zbyt trudna do wykorzystania, ale wręcz niezauważona przez docelowych odbiorców. W takiej sytuacji istnieje konieczność,

aby wypracowywana w tych instytucjach wiedza była pozyskiwana, przetwarzana i dostosowywana do dalszego transferu przez organizacje posiadające wyższy potencjał absorpcyjny, takie jak: samorząd gospodarczy, stowarzyszenia i organizacje rozwoju turystyki, jednostki administracji publicznej zarządzające destynacjami itp.

Media społecznościowe jako narzędzie transferu wiedzy przez źródła aktywne – potencjał i zagrożenia

Niezależnie od tego, czy analizowane źródło aktywne jest twórcą czy jedynie adapterem i przekaźnikiem wiedzy wytworzonej gdzie indziej, realizowany przez nie transfer może następować w oparciu o różne techniki i narzędzia. W prezentowanym tekście przedstawione zostaną możliwości mediów społecznościowych w zakresie wspierania transferu wiedzy do biznesu turystycznego.

Media społecznościowe to powiększająca się z dnia na dzień grupa rozwiązań obejmujących szeroki zakres różnych, często przenikających się narzędzi bazujących na filozofii Web 2.0. Do najpopularniejszych współcześnie narzędzi tego typu należą: portale społecznościowe (*social networking sites*), strony do dzielenia się treściami multimedialnymi (*media sharing sites*), platformy blogowe i mikroblogowe, strony wykorzystujące mechanizmy Wiki, serwisy www zawierające społecznościowe recenzje oraz odnośniki do innych stron (*social review* i *social bookmarking sites*), fora i grupy dyskusyjne, aukcje internetowe, kanały agregujące treści, interaktywne aplikacje, webinaria czy komunikatory internetowe [Kopera 2009b, s. 422; Woodcock i in. 2011, s. 64; Baird, Parasnis 2011b, s. 4]. Do najważniejszych cech wymienionych rozwiązań należy z kolei nastawienie na swobodną komunikację i kooperację użytkowników, a także możliwość tworzenia i rozpowszechniania różnych treści przez wszystkich zainteresowanych, co czyni je bardzo „demokratycznymi”. Dzięki tym cechom *social media* umożliwiają tworzenie i rozwój społeczności internetowych. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą mogą one pełnić niezwykle ważną funkcję zewnętrznych repozytoriów wiedzy, zwykle – choć nie zawsze – pasywnych.

Chociaż zainteresowanie MS w kontekście biznesowym rośnie w ostatnich latach bardzo gwałtownie, to należy podkreślić, że koncentruje się ono głównie na ich zastosowaniach marketingowych [Leung i in. 2013; Kachniewska 2013]. Tym niemniej od pewnego czasu można zauważyć pewne zmiany w kierunku zastosowań rozwiązań Web 2.0 także do pozyskiwania wiedzy [Kopera 2009a], zdobywania pomysłów od klientów, a także współtworzenia innowacji [Baird, Parasnis 2011a, s. 4], również w formie społecznościowych konkursów innowacyjnych [Bullinger i in. 2010], komunikacji

między pracownikami [Barker 2008], uczenia się [Leino i in. 2012; Jussila i in. 2012] czy otwartych procesów innowacyjnych [West, Gallagher 2006]. Zauważono to także w branży turystycznej, gdzie wykorzystanie MS do zbierania informacji o klientach w celu usprawniania operacji uznano za jeden z najważniejszych trendów w 2013 roku [World Economic Forum 2013]. Brak jest natomiast istotnych badań dotyczących zastosowań tych rozwiązań do transferowania wiedzy z otoczenia do biznesu turystycznego, a przykłady praktyczne takiego użycia MS są wciąż bardzo nieliczne.

Rozważając wykorzystanie MS, należy mieć na uwadze, że z punktu widzenia organizacji integracja wewnętrznych systemów komunikacji z mediami społecznościowymi generuje zwiększony poziom ryzyka biznesowego [Ernst & Young 2012; SHRM 2011; Ponemon Institute 2011]. Organizacje stają bowiem przed wyzwaniem zapewnienia, z jednej strony – efektywnego rozpowszechniania i absorpcji danych w sieci, z drugiej natomiast – skutecznej ochrony obszaru danych wrażliwych, poufnych, osobistych. Zatem biorąc pod uwagę niewątpliwie szerokie spektrum możliwości generowanych w środowisku MS, istotnym jest rozważenie wszystkich ścieżek wpływu tych mediów na przedsiębiorstwo, począwszy od wykorzystywania MS do komunikacji z klientami i dostawcami, poprzez dostęp pracowników do portali społecznościowych podczas korzystania z systemów korporacyjnych czy też korporacyjnych urządzeń mobilnych, po prywatną aktywność pracowników w sferze społecznościowej [ISACA 2010]. W rezultacie można zidentyfikować długą listę zróżnicowanych zagrożeń technologicznych (np. dystrybucja i infekcja złośliwym oprogramowaniem) i innych zagrożeń osadzonych w treści¹, które generują ryzyko m.in. utraty wizerunku, wiarygodności, kluczowych danych, spadku produktywności, odpowiedzialności prawnej [ISACA 2010; Ernst & Young 2012; Deloitte 2012; Ashford 2010].

Obecnie zdecydowanie wyraźniej akcentuje się wymiar społeczny ryzyka, gdyż podejście oparte na poszukiwaniu technicznych rozwiązań staje się ewidentnie niewystarczające, biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy mają możliwość dostępu do sieci w każdym miejscu i czasie, przy użyciu dowolnego urządzenia umożliwiającego komunikację [Everett 2010]. Dlatego, w celu ograniczenia ryzyka biznesowego i jednocześnie zwiększenia zdolności organizacji do efektywnego wykorzystania potencjału MS w realizowanej strategii rozwoju [Everett 2010], organizacje powinny zwiększać wysiłek na rzecz edukacji wszystkich pracowników w zakresie bezpieczeństwa i ochrony danych [Cosoi 2011] oraz zapewnić skoordynowane podejście

¹ Bezprawne rozpowszechnianie własności intelektualnej lub treści obraźliwych, przechowywanie danych handlowych, ujawnienie prywatnych lub poufnych informacji w przestrzeni publicznej.

do implementacji MS w filozofię działania organizacji [Ernst&Young 2012], uwzględniające profesjonalne szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za obecność firmy w środowisku MS [SHRM 2011].

Metodyka

Prezentacja i analiza możliwości wykorzystania MS przez instytucje rynku turystycznego na potrzeby transferowania i dyfuzji wiedzy do biznesu turystycznego zostanie przeprowadzona w oparciu o studium przypadku, którego obiektem będzie irlandzka Narodowa Agencja Rozwoju Turystyki (*National Tourism Development Authority*), a w szczególności FailteIrelandTV – kanał na platformie YouTube służący publikowaniu wyprodukowanych przez Agencję materiałów wideo.

Dane wykorzystane do analiz zostały pozyskane poprzez zastosowanie analizy treści 111 materiałów wideo zamieszczonych na wspomnianym kanale, w tym zwłaszcza 36 webinarów, czyli publikacji bezpośrednio nakierowanych na transfer wiedzy do przedsiębiorstw i innych organizacji działających w sektorze. Analiza treści została także zastosowana do komentarzy i dyskusji związanych z tymi publikacjami. Dodatkowo w badaniu wykorzystano dane pochodzące ze strony Fáilte Ireland.

Studium przypadku

Fáilte Ireland (FI) jest to centralna instytucja wspierania turystyki w Irlandii, o historii sięgającej początków XX wieku, która pod obecną nazwą – w oparciu o *National Tourism Development Authority Act* – działa od 2003 roku. Jej podstawowym zadaniem jest wspieranie branży turystycznej Irlandii oraz zapewnianie, aby była ona konkurencyjną destynacją, oferującą wysokiej jakości produkty turystyczne [<http://www.failteireland.ie>]. Swoją rolę FI realizuje poprzez szereg działań, które mieszczą się w czterech głównych obszarach: wsparcie i zasoby dla biznesu (*Business suport and resources*), działalność promocyjna (*Marketing and publicity*), rozwój destynacji (*Destination development*) oraz rozwój sektora turystycznego (*Sector development*) [<http://www.failteireland.ie>]

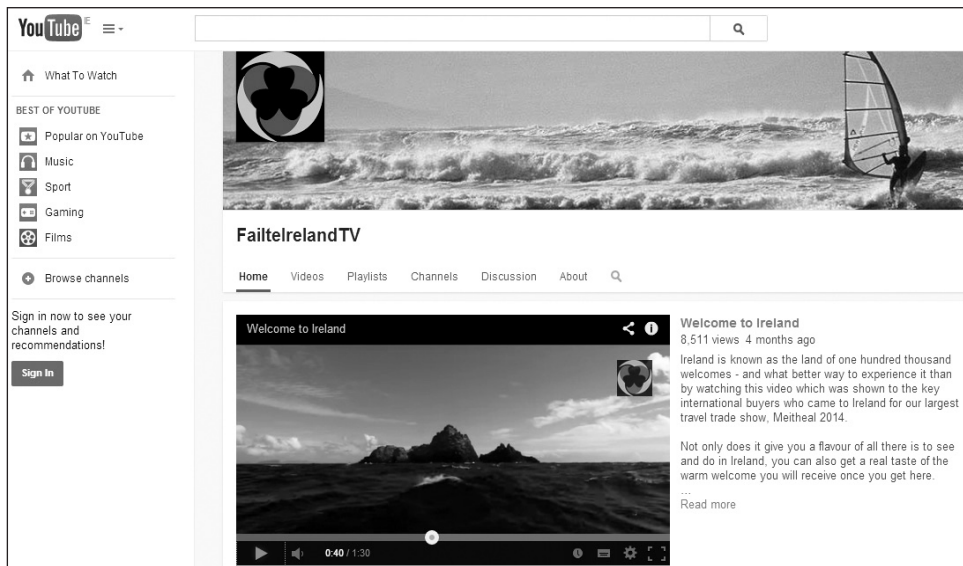
W obszarze pierwszym FI prowadzi szerokie i zróżnicowane działania wspierające biznes turystyczny w różnej formie: poprzez dostarczanie wysokiej jakości danych, doradztwo, programy rozwoju kadr menedżerskich, szkolenia, a także dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. W odniesieniu do działalności marketingowej organizacja prowadzi szeroko zakrojone

akcje promujące Irlandię poza jej granicami oraz na rynku krajowym, wspiera promocję poszczególnych destynacji, zapewnia dostęp do informacji turystycznej, a także prowadzi działania mające na celu włączanie turystyki w proces rozwoju regionalnego. Flagowym projektem w tym zakresie jest DiscoverIreland [<http://www.discoverireland.ie>]. Ciekawym działaniem realizowanym przez FI jest także wspieranie kształcenia zawodowego oraz instytucji akademickich w zakresie rozwoju i dostarczania programów nauczania nakierowanych na rozwój turystyki w Irlandii.

W zakresie obszaru trzeciego (rozwój destynacji), FI wspiera władze poszczególnych obszarów recepcji turystycznej na każdym etapie cyklu życia destynacji i regionalnych produktów turystycznych, włączając w ten proces różnych interesariuszy, w tym także regionalnych przedsiębiorców turystycznych. Prowadzi również samodzielne projekty i programy nakierowane na wdrażanie wybranych inicjatyw, włącznie z ich finansowaniem. Istotnym aspektem działań tej organizacji jest także wspieranie edukacji turystycznej. W końcu ostatni obszar działań realizowany jest w skali makro, gdzie opracowywane są plany i strategie rozwoju turystyki, specjalistyczne programy treningowe oraz innowacyjne programy marketingowe.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki, Fáilte Ireland prowadzi niezwykle zróżnicowane i wielokierunkowe działania na rzecz rozwoju turystyki w Irlandii. Wśród nich duże znaczenie mają działania edukacyjne. Są one realizowane we współpracy z instytucjami edukacyjnymi albo też samodzielnie przez samą agencję. Te ostatnie prowadzone są w formie tradycyjnych szkoleń oraz specjalnie opracowanych materiałów dydaktycznych zarówno online, jak i offline. Coraz częściej w działania te włączane są także MS, w szczególności – choć nie wyłącznie – kanał FailteIrelandTV dostępny w serwisie YouTube. Kanał ten jest elementem szerszego i spójnego ekosystemu MS wykorzystywanych przez tę organizację w różnych obszarach swojej działalności. Poniższa analiza koncentruje się wyłącznie na tym jednym narzędziu, które – zdaniem autorów – jest najważniejsze z punktu widzenia transferu wiedzy przez Fáilte Ireland. Jest to podyktowane ograniczeniami formalnymi niniejszego opracowania. Należy jednak pamiętać, że najlepsze efekty w zakresie transferu wiedzy uzyskuje się dzięki synergii różnych rozwiązań społecznościowych.

FailteIrelandTV jest oficjalnym kanałem badanej organizacji [<https://www.youtube.com/user/FailteIrelandTV>] (ryc. 1). Zgodnie z informacjami na jej stronie internetowej służy on do informowania o tym, co robi organizacja, aby zapewnić trwałą rozwój irlandzkiej turystyce. Kanał istnieje od 13 marca 2012 roku, ma 111 opublikowanych filmów i posiada 3094 subskrybentów oraz może się pochwalić prawie 1,7 mln odsłon (stan na 18 sierpnia 2014 roku).



Ryc. 1. Strona domowa kanału FailteIrelandTV

Fig. 1. Web site of the FailteIrelandTV

Źródło/Source: <https://www.youtube.com/user/FailteIrelandTV> (10.11.2014).

Publikowane filmy dotyczą różnych aspektów działalności Fáilte Ireland, wszechstronnie wspierając realizację celów tej organizacji. Większość zamieszczonych materiałów informuje o działalności Agencji, realizowanych projektach i inicjatywach. Wiele z nich przybliża różne grupy klientów, ich potrzeby i wymagania, ułatwiając tym samym świadome podejmowanie decyzji dotyczących segmentacji rynku i specyfiki oferowanych produktów turystycznych. Organizacje turystyczne mogą znaleźć tam inspiracje do działań innowacyjnych oraz zachętę do współpracy. Warto podkreślić również aspekt wizerunkowy tego przedsięwzięcia zarówno dla całej Irlandii, jak i poszczególnych destynacji czy produktów turystycznych. O ile większość z omawianych materiałów może być źródłem wartościowych informacji i wiedzy dla przedsiębiorstw turystycznych, to na szczególną uwagę zasługuje zbudowany w formie playlisty zbiór webinarium, w których aspekt aktywnego transferu wiedzy jest szczególnie dobrze widoczny.

Webinarium to seminarium prowadzone online przy wykorzystaniu dostępnych rozwiązań informatycznych. Jest ono jednym z narzędzi e-learningowych, które zdobywa coraz większą popularność. Z założenia webinarium jest realizowane w formule synchronicznej, to znaczy, że jego uczestnicy spotykają się w przestrzeni wirtualnej w czasie rzeczywistym. Umożliwia to nie tylko odbiór przekazywanych przez prowadzącego treści,

ale również aktywne uczestnictwo w dyskusjach, zadaniach czy zadawanie pytań prowadzącemu. Webinaria są jednak zwykle rejestrowane i później udostępniane odbiorcom również w formie asynchronicznej. To wprawdzie ogranicza ich funkcjonalność (brak możliwości bezpośrednich interakcji z prowadzącym i innymi uczestnikami), ale za to zdecydowanie zwiększa jego zasięg i obniża koszty przygotowania w przeliczeniu na uczestnika².

Fáilte Ireland publikuje na swoim kanale FailteIrelandTV co miesiąc 1 szkolenie, które realizowane jest w formie webinarium. Do chwili przeprowadzenia badania opublikowano 36 (35 oryginalnych – 1 opublikowane jest podwójnie) webinarium trwających zwykle ok. 40 minut. Szkolenia te mają zróżnicowaną oglądalność: od 80 do 1146 odtworzeń. Jeśli odrzucić te zdecydowanie skrajne liczby, średnia liczba unikalnych wyświetleń na materiał kształtuje się na poziomie około 380 odsłon. Warto zwrócić uwagę, że przy relatywnie niskim nakładzie kosztów Agencji udaje się dotrzeć ze swoimi szkoleniami do szerokiej grupy odbiorców, co byłoby zdecydowanie trudniejsze do osiągnięcia tradycyjnymi środkami. Takie rozwiązanie czyni szkolenia Fáilte Ireland dużo łatwiej dostępnymi dla przedsiębiorców w całej Irlandii. Nie jest bowiem wiążącym miejscem prowadzenia szkolenia, nie ma w związku z tym kosztów ewentualnego dojazdu uczestników. Nie bez znaczenia jest również fakt, że przedsiębiorcy turystyczni mogą odtworzyć webinarium w dowolnym czasie i na dowolnym urządzeniu, również mobilnym.

Webinaria publikowane na omawianym kanale YouTube są zazwyczaj prowadzone w formie synchronicznej – uczestnicy mogą na bieżąco zadawać prowadzącym pytania poprzez dostępną opcję czatu lub poprzez Twittera. Są one prowadzone zwykle przez 2 osoby – gospodarza seminarium i eksperta z Fáilte Ireland lub organizacji współpracującej. Część z nich przebiega w formie telekonferencji – prowadzący znajduje się w innym miejscu niż zaproszony ekspert lub eksperci. Każde szkolenie wzbogacane jest pokazem slajdów. Uczestnictwo w nich wymaga jedynie podstawowej znajomości obsługi komputera i aplikacji internetowych, dzięki czemu bariera dostępu do szkoleń praktycznie nie istnieje.

Tematyka szkoleń zwykle dotyczy doskonalenia obecności przedsiębiorstw turystycznych w przestrzeni internetowej, w tym głównie różnych aspektów marketingu sieciowego. Duża część szkoleń dotyczy także wykorzystania różnych MS, rozwiązań mobilnych w działalności firmy, a także monitorowania aktywności organizacji i jej klientów w *social media*

² Czasami zasada synchroniczności w ogóle nie jest przestrzegana i webinarium prowadzone jest głównie z myślą o jego rejestracji – wprawdzie online, ale bez wymogu udziału publiczności w czasie rzeczywistym.

i przestrzeni wirtualnej w ogóle. Webinaria kierowane są zasadniczo do ogółu odbiorców w branży turystycznej, ale są również szkolenia dedykowane wybranym typom podmiotów (np. muzeom).

Dyskusja

FailteIrelandTV jest doskonałym przykładem na to, jak, korzystając z MS, organizacje otoczenia biznesu mogą wspierać przedsiębiorstwa i organizacje turystyczne w tworzeniu oraz dostarczaniu konsumentom konkurencyjnych i nowatorskich produktów. Rozwiązania takie mogą być zaadaptowane przez większość instytucji wspierających biznes turystyczny i posiadających wiedzę mogącą go wesprzeć. Mogą to być – tak jak w przytoczonym przykładzie – centralne instytucje odpowiedzialne za budowanie konkurencyjności gospodarki turystycznej. Mogą ją również wykorzystać samorządy regionalne i gospodarcze, stowarzyszenia przedsiębiorców i inne aktywne źródła wiedzy.

Z pewnością MS są doskonałą propozycją na doskonalenie transferu wiedzy również dla jednostek akademickich. Potencjał nowych mediów w ogóle, a mediów społecznościowych w szczególności, może pomóc w ustanowieniu efektywnego kanału, przez który wytworzona w wyniku badań naukowych wiedza byłaby przekazywana do ich ostatecznych beneficjentów.

Podejmując takie inicjatywy, warto jednak zwrócić uwagę na kilka zagadnień. Po pierwsze, środowisko *social media* rządzi się trochę innymi prawami niż pozostałe nowe media. W szczególności istotne są: otwartość (przejrzystość), nieformalność oraz równoprawność użytkowników. Ważną implikacją tych cech jest gotowość do szczerego dialogu z użytkownikami. Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że interakcje ze społecznością (często anonimową) mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Trudne są zwłaszcza te drugie, krytykujące prezentowane inicjatywy i tematy. Przykładem mogą tu być dość napastliwe i raczej niemerytoryczne komentarze do niektórych filmów na FailteIrelandTV. Poza tym wciąż pozostaje racjonalna i merytoryczna krytyka publikowanych treści i działań, których one dotyczą, a której często nie można po prostu przemilczeć i nie zauważyć. Jej istnienie wymaga od instytucji określenia odpowiednich wytycznych postępowania w takich przypadkach. Oczywiście istnieje też opcja wyłączenia możliwości komentowania, ale zamyka to bezcenny kanał sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu aktywne źródło może doskonalić swoje działania i dopasowywać je coraz lepiej do potrzeb swoich odbiorców.

Drugie pytanie, jakie należy sobie zadać, dotyczy ograniczenia liczby odbiorców przekazu. Fáilte Ireland przyjęła zasadę otwartego i bezpłatnego dostępu do swoich szkoleń. Z pewnością wpływa to pozytywnie na ich

zasięg. W wielu przypadkach takie otwarcie nie jest problemem, zwłaszcza tam, gdzie obok transferu wiedzy w grę wchodzi dodatkowo kwestie budowania wizerunku. Także tam, gdzie przedmiot szkolenia jest na tyle specyficzny, że jest ono przydatne tylko dla określonej grupy odbiorców. Jednak w przypadku szkoleń o charakterze bardziej ogólnym, pojawia się ryzyko, że skorzystają z niego nie tylko docelowi beneficjenci (np. przedsiębiorcy turyści z Irlandii), ale także ich konkurenci z innych krajów. Warto pamiętać, że w sytuacji, gdy jest takie ryzyko, właściciel kanału może ograniczać dostęp do umieszczonego na YouTube szkolenia do posiadaczy unikalnego adresu URL (linku) albo też konkretnych osób lub ich grup.

Trzecim z kluczowych pytań jest kwestia rozpowszechniania „wiedzy o wiedzy”, tzn. informowania o organizacji webinarium online, opublikowaniu jego zapisu w serwisie społecznościowym lub umieszczeniu w sieci innych nośników wiedzy. Z pomocą mogą tu przyjść tradycyjne metody i techniki dystrybuowania wiedzy o nowościach w sieci: powiadomienia e-mail lub na portalach społecznościowych, newslettery czy mechanizmy RSS. To wszystko spełnia swoją funkcję tylko w stosunku do użytkowników, którzy już wcześniej nawiązali wirtualny kontakt z organizacją, polubili jej profil, subskrybują jej kanał wideo, czy zostawili swój adres, aby otrzymywać biuletyny informacyjne. Istnieje jednak wciąż bardzo duża grupa przedsiębiorców, którzy nie podejmują aktywnych działań w zakresie pozyskiwania wiedzy z MS. Pytanie, na które muszą sobie odpowiedzieć prowadzący aktywne źródło wiedzy, to: w jaki sposób dotrzeć do tych właśnie osób? Biorąc pod uwagę fakt, że wielu spośród nich nie używa systematycznie (lub w ogóle) internetu, odpowiedź na nie powinna obejmować również środki i metody offline.

Podsumowanie

Zaprezentowany przykład pokazuje, w jaki sposób można efektywnie wykorzystać proste i łatwo dostępne narzędzia do udrażniania kanałów transferu wiedzy do branży turystycznej. Potencjał tych rozwiązań jest ogromny i wciąż – przynajmniej w tym obszarze – wykorzystywany w znikomym stopniu. Niestety, wielu przedsiębiorców, ale i profesjonalistów z otoczenia branży turystycznej, traktuje MS jako ciekawy i modny gadżet, a nie jako poważne narzędzie mogące wspierać rozwiązywanie istniejących problemów z transferem i pozyskiwaniem wiedzy. Wydaje się, że to właśnie budowanie świadomości w tym zakresie wśród kadr menedżerskich branży turystycznej powinno być pierwszym krokiem do tego, żeby *social media* stały się stałym elementem procesów transferu i dyfuzji wiedzy do organizacji turystycznych.

Bibliografia

- Ashford W. (2010), *Security Think Tank: What are the risks associated with social-media use, and who owns these risks?*, [w:] „ComputerWeekly.com”, October. <http://www.computerweekly.com/feature/Security-Think-Tank-What-are-the-risks-associated-with-social-media-use-and-who-owns-these-risks>. (2.08.2014).
- Baggio R., Cooper C. (2010), *Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure*, [w:] „The Service Industries Journal”, Vol. 30 (10), s. 1757–1771.
- Baird C. H., Parasnis, G. (2011a), *From social media to Social CRM. Reinventing the customer relationship. Part 2*, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html> (2.08.2014).
- Baird C. H., Parasnis, G. (2011b), *From social media to Social CRM. What customers want. Part 1*, IBM Institute for Business Value. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html> (2.08.2014).
- Barker P. (2008), *How Social Media Is Transforming Employee Communications at Sun Microsystems*, [w:] „Global Business and Organizational Excellence”, Vol. 27 (4), s. 6–15.
- Benner M. J., Tushman M. L. (2003), *Exploitation, Exploration and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited*, [w:] „Academy of Management Review”, Vol. 28 (2), s. 238–256.
- Bullinger A. C., Neyer A. K., Rass M., Moeslein K. M. (2010), *Community-Based Innovation Contests: Where Competition Meets Cooperation*, [w:] „Creativity and Innovation Management”, Vol. 9 (3), s. 290–304.
- Cooper C. (2006), *Knowledge management and tourism*, [w:] „Annals of Tourism Research”, Vol. 33 (1), s. 47–64.
- Cosoi C. (2011), *The evolving threat of social media*, [w:] „Computer Fraud & Security”, Vol. 6, s. 14–16.
- Daniel B., Schwier R. A., McCalla G. (2003), *Social Capital in Virtual Learning Communities and Distributed Communities of Practice*, [w:] „Canadian Journal of Learning and Technology”, Vol. 29 (3), <http://cjlt.csj.ualberta.ca/index.php/cjlt/article/view/85> (21.06.2014).
- Everett C. (2010), *Social media: opportunity or risk?* [w:] „Computer Fraud & Security”, Vol. 6, s. 8–10.
- Fighting to close the gap. Ernst & Young’s 2012 Global Information Security Survey* (2012), Ernst&Young, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Fighting_to_close_the_gap:_2012_Global_Information_Security_Survey/\\$File/2012_Global_Information_Security_Survey___Fighting_to_close_the_gap.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Fighting_to_close_the_gap:_2012_Global_Information_Security_Survey/$File/2012_Global_Information_Security_Survey___Fighting_to_close_the_gap.pdf) (21.06.2014).

- Gargiulo M., Benassi M. (2000), *Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital*, [w:] „Organization Science”, Vol. 11 (2), s. 183–196.
- Global Survey on Social Media Risks Survey of IT & IT Security Practitioners Sponsored by Websense* (2011), Ponemon Institute. <http://www.websense.com/content/ponemon-institute-research-report-2011.aspx> (30.06.2014).
- Hjalager A. (2002), *Repairing innovation defectiveness in tourism*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 23, s. 465–474.
- Internal Audit (IA) for Social Media* (2012), Deloitte. <http://www.isaca.org/Education/Upcoming-Events/Documents/ISACA-Social-Media-Assessment-Discussion-Document.pdf> (21.06.2014).
- Jussila J. J., Kärkkäinen H., Leino M. (2012), *Learning from and with Customers with Social Media: A Model for Social Customer Learning*, [w:] „International Journal of Management, Knowledge and Learning”, Vol. 1 (1), s. 5–25.
- Kachniewska M. (2013), *Media społecznościowe jako narzędzie nowoczesnego marketingu usług hotelarskich*, [w:] Dominik P., red., *Innowacyjne rozwiązania we współczesnym hotelarstwie*, Almamer, s. 106–120.
- Koohang A., Paliszkievicz J. (2013), *Knowledge construction in e-learning: an empirical validation of an active learning model*, [w:] „Journal of Computer Information Systems”, Spring, s. 109–114.
- Kopera S. (2009a), *Application of social software for knowledge management*, [w:] Lewandowski J., Jałmużna I., Sekieta M., red., *Challenges in enterprise management of today*, A Series of Monographs, Technical University of Lodz, Łódź, s. 15–25.
- Kopera S. (2009b), *Social software in information environment of tourist enterprise*, [w:] Kubiak B. F., Korowicki A., red., *Information Management*, Gdańsk University Press, Gdańsk.
- Leino J., Tanhua-Piiroinen E., Sommers-Piiroinen J. (2012), *Adding Social Media to e-Learning in the Workplace: Instilling Interactive Learning Culture*, [w:] „International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)”, Vol. 5 (3), s. 18–26.
- Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D. (2013), *Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review*, [w:] „Journal of Travel & Tourism Marketing”, Vol. 30 (1–2), s. 3–22.
- Litvin S. W., Goldsmith R. E., Pan B. (2008), *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 29 (3), s. 458–468.
- Najda-Janoszka M., Kopera S. (2014), *Exploring barriers to innovation in tourism industry – the case of southern region of Poland*, [w:] „Procedia

- Social and Behavioral Sciences”, Vol. 110, s. 190–201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.862>.
- Nemeth C. J. (1997), *Managing Innovation: When Less is More*, [w:] „California Management Review”, Vol. 40 (1), s. 59–74.
- Norris P. (2002), *The Bridging and Bonding Role of Online Communities*, [w:] „The Harvard International Journal of Press/Politics”, Vol. 7 (3), s. 3–13, <http://hij.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1081180X0200700301> (2.08.2014).
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006), *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 27 (6), s. 1141–1152.
- Radziszewska A. (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle procesów transferu wiedzy*, [w:] „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, Vol. 13 (2), s. 19–26.
- SHRM Survey Findings: Social Media in the Workplace* (2011), SHRM. <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/socialmediaintheworkplace.aspx>. (30.07.2014).
- Sigala M., Marinidis D. (2010), *DMOs, e-Democracy and Collaborative Destination Management: An Implementation Framework*, [w:] Gretzel U., Law R., Fuchs M., red. *Information and Communication Technologies in Tourism 2010. Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 10–12, 2010*. Springer Vienna, s. 235–246.
- Skrzypek E. (2002), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w warunkach globalizacji*, [w:] Zbierzchowska A., red., *Kształcenie ustawiczne w warunkach globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Instytut Wiedzy, Warszawa, s. 20–34.
- Social Media: Business Benefits and Security, Governance and Assurance Perspectives* (2010), ISACA, Rolling Meadows. http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Social-Media_whp_Eng_0510.pdf?regnum=217905 (30.06.2014).
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* (2013), World Economic Forum, Geneva.
- Weidenfeld A., Williams A. M., Butler R. W. (2010), *Knowledge transfer and innovation among attractions*, [w:] „Annals of Tourism Research”, Vol. 37 (3), s. 604–626.
- West J., Gallagher S. (2006), *Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*, [w:] „R&D Management”, Vol. 36 (3), s. 319–331.
- Williams T. (2005), *Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks*, [w:] „Journal of Business Research”, Vol. 58 (2), s. 223–231.

- Woodcock N., Green A., Starkey M. (2011), *Social CRM as a business strategy*, [w:] „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, Vol. 18 (1), s. 50–64. <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/dbm.2011.7> (31.01.2013).
- Wszendybył-Skulska E. (2011), *Istota zarządzania wiedzą w hotelarstwie*, [w:] „Ekonomiczne Problemy Usług. Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia. Tom II. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 68, Szczecin, s. 763–770.

Netografia

<http://www.discoverireland.ie> (18.08.2014).

<http://www.failteireland.ie> (18.08.2014).

<https://www.youtube.com/user/FailteIrelandTV> (18.08.2014).

A YOUTUBE CHANNEL AS AN EXAMPLE OF THE USE OF SOCIAL MEDIA IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE TRANSFER IN THE TOURISM BUSINESS

Abstract

Purpose. To analyse the potential of a selected social media tool – a YouTube channel – in supporting knowledge transfer and diffusion from institutions that form the tourism business environment to tourism enterprises.

Method. The analysis was based on a case study of the Irish National Tourism Development Authority. The data used were obtained by applying a content analysis of 111 videos, including 36 webinar-publications directly aimed at the transfer of knowledge to tourism businesses and other organizations active in the sector. Content analysis was also used for comments and discussion related to these publications.

Findings. The study revealed the functional potential of solutions existing in the social media environment from the perspective of tourism business knowledge needs. The results show that such solutions, based on the example of a YouTube channel, can be effectively adopted by most of the tourism business support institutions, including central institutions responsible for developing the competitiveness of the tourism economy, regional and economic self-governments, and business associations.

Research and conclusion limitations. The formulated conclusions are limited by the specificity of the investigated object and the conditions of the environment in which it operates.

Practical implications. The developed case study presents how to effectively use simple and accessible tools for unblocking the channels of knowledge transfer to the tourism industry.

Originality. The analysis goes beyond social media marketing applications and fills a research gap concerning the use of these solutions to transfer knowledge from the environment to the tourism business.

Type of paper. Research article.

Keywords: social media, transfer of knowledge, intellectual capital, risk, business environment, tourism industry.

WYBRANE PROBLEMY METODOLOGICZNE POMIARU JAKOŚCI W TURYSTYCE

*Michał Zemła**

Abstrakt

Cel. Wskazanie ważnych braków teoretycznych i metodologicznych w rozumieniu i pomiarze pojęcia jakości w turystyce, ze szczególnym uwzględnieniem jakości usług turystycznych.

Metoda. Artykuł oparty został na krytycznej analizie literatury krajowej i anglojęzycznej przedmiotu, która stanowiła podstawę przeprowadzonej dyskusji i wnioskowania dedukcyjnego.

Wyniki. Na podstawie studiów literaturowych wskazane zostały istotne obszary problemowe. W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na nieścisłości w definicji jakości w turystyce oraz jakości usług turystycznych, a także kwestię interpretacji jakości technicznej i funkcjonalnej w turystyce. Szczególnie dużo uwagi poświęcono relacji pojęcia jakości usług do innych pokrewnych pojęć, a zwłaszcza satysfakcji konsumenta.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Artykuł nie pretenduje do pełnej i kompleksowej prezentacji problemów metodologicznych związanych z jakością w turystyce, a koncentruje się na wybranych, ale – subiektywnym zdaniem autora – najważniejszych i poruszanych w literaturze relatywnie najrzadziej.

Implikacje praktyczne. Jednym z ważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonej analizy jest potrzeba szerszego stosowania badań jakościowych w odniesieniu do jakości usług turystycznych, co pozwoli na budowę bardziej precyzyjnych modeli, przed ich weryfikacją, za pomocą badań ilościowych. W obecnej sytuacji duża liczba badań ilościowych prowadzi często do sprzecznych wniosków i w niewielkim stopniu przyczynia się do poprawy rozumienia istoty jakości usług turystycznych i satysfakcji nabywcy w turystyce.

Oryginalność. W pracy skupiono się na problemach zidentyfikowanych we wcześniej opublikowanych opracowaniach. Jednak w większości przypadków problemy te były omawiane oddzielnie. Zatem artykuł stanowi próbę łącznej prezentacji tych problemów, dodatkowo wskazując na powiązania między nimi.

Rodzaj pracy. Artykuł teoretyczny, dyskusyjny.

Słowa kluczowe: jakość usług, pomiar jakości, satysfakcja konsumenta a postrzegana jakość.

* Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Wydział Turystyki i Promocji Zdrowia, Katedra Turystyki; e-mail: michal.zemla@gwsh.pl.

Wstęp

Problematyka pomiaru jakości w turystyce, a zwłaszcza jakości usług turystycznych, stała się tematem bardzo licznych prac naukowych zarówno o charakterze dyskusyjnym i metodologicznym, jak i badawczym. Apogeum swojej popularności wśród badaczy temat ten osiągnął na początku XXI wieku, a obecnie traktowany jest coraz częściej już jako dobrze rozpoznany. Tymczasem wiele z problemów podnoszonych w licznych publikacjach sprzed pięciu czy dziesięciu lat nie znalazło dotąd rozwiązania. Celem niniejszego artykułu jest analiza najistotniejszych problemów metodologicznych związanych z pomiarem jakości w turystyce, które wprawdzie w większości były już wskazywane, ale brakuje jak dotąd opracowania zbiorczego. Istotnym zadaniem jest też przypomnienie niektórych problemów, które coraz częściej są przez autorów różnych publikacji ignorowane, co prowadzi do zafałszowania uzyskiwanych w ich badaniach wyników.

Kwestia definicji jakości w turystyce

Pierwszym istotnym problemem jest sama kwestia definicji jakości w turystyce i jakości usług turystycznych, które to pojęcia absolutnie nie mogą być traktowane jako tożsame. Szczególnie często cytowana jest definicja jakości podana przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO), według której „... jakość, to spełnienie za ustaloną i przyjętą cenę wszystkich zgodnych z prawem żądań i oczekiwań klienta, przy jednoczesnym przestrzeganiu wymagań jakościowych w odniesieniu do bezpieczeństwa, higieny i dostępności usług oraz harmonii środowiska ludzkiego i przyrodniczego” [Kachniewska 2002, 59]¹. Jakość w turystyce jest tu postrzegana jako element jakości życia w trakcie czasowego pobytu turystów poza miejscem zamieszkania, przy czym jakość doświadczana przez turystę nie zależy tylko od jakości usług, ale konieczne jest także uwzględnienie środowiska ludzkiego i przyrodniczego [Panasiuk 2006; Kachniewska 2002]. Każdy z tych elementów stanowi o innym problemie w pomiarze. Pomiar jakości środowiska antropogenicznego i/lub przyrodniczego w turystyce jak dotąd nie doczekał się szerszej dyskusji akademickiej, natomiast pomiar jakości usług turystycznych wiąże się ze wszystkimi dylematami i wątpliwościami,

¹ Przytoczona definicja występuje w zdecydowanej większości materiałów dostępnych w języku polskim, wydaje się jednak, że termin angielski „legitimate”, przetłumaczony jako „zgodnych z prawem”, powinien zostać zastąpiony wyrazem „uprawnionych”, zaś termin „requirements” jako „żądania”, podczas gdy chodzi raczej o „wymagania”.

które wywołuje problematyka oceny jakości produktów usługowych [Stobiecka 2010; Zemła 2011].

Czynnikiem dodatkowo zamazującym obraz sytuacji jest złożony charakter produktu turystycznego. Szczególnym wyzwaniem staje się próba pomiaru jakości produktu obszarów recepcji turystycznej. Według P. Murphy'ego, M. F. Pritcharda i B. Smitha [2000, s. 46], na jakość produktu obszaru recepcji turystycznej składa się jakość usług miejscowej infrastruktury oraz jakość środowiska. Pojęcie jakości środowiska odnosi się zarówno do środowiska fizycznego (naturalnego i antropogenicznego), jak i społecznego miejsca docelowego [Mihalič 2000]. Można zauważyć, że tak rozumiana jakość produktu turystycznego jest pojęciem równie złożonym jak sam produkt turystyczny obszaru, przez co wymaga podobnych zasad zarządzania. Konieczne jest z jednej strony zapewnienie wysokiej jakości produktu oferowanego przez poszczególne podmioty w ramach danego obszaru, z drugiej zaś niezbędna jest ich współpraca i koordynacja działań, pozwalające stworzyć spójny, atrakcyjny produkt [Rapacz 2003]. Jakość doświadczana przez odwiedzających jest więc wynikiem zarówno jakości poszczególnych składników produktu, jak i jakości ich kompozycji.

Należy jednak pamiętać, że na jakość produktu turystycznego wpływają nie tylko czynniki wewnętrzne, zależne od decyzji podejmowanych w obszarze recepcji turystycznej, lecz także zewnętrzne i niezależne od podejmowanych w tym obszarze działań, przy czym część z tych czynników ma charakter stymulatorów, a część destymulatorów [Nowakowska 1997, s. 84]. Wszystko to – wraz z różnorodnością i nieograniczonością potrzeb oraz oczekiwań co do sposobu ich zaspokojenia u poszczególnych klientów – stanowi istotną trudność w wypracowaniu konkretnych mierników jakościowych, które kompleksowo obejmowałyby zagadnienia jakościowe w turystyce [Panasiuk 2007]. W niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona na czterech istotnych zakresach jakości w odniesieniu do: produktów turystycznych, obszarów recepcji turystycznej, usług turystycznych (różnorodnych) oraz przedsiębiorstw turystycznych.

Metody pomiaru jakości usług

Pomimo wskazanych problemów tym, co wydaje się być kluczem do zrozumienia metody pomiaru jakości w turystyce, jest kwestia oceny jakości usług turystycznych. Literatura, zwłaszcza z zakresu marketingu usług, proponuje w tym zakresie kilka, często alternatywnych wobec siebie, podejść i metod. Najwięcej emocji wydaje się budzić spór między zwolennikami – przedstawionych w dalszej części opracowania – metod SERVQUAL

i SERVPERF, a przede wszystkim podejść metodologicznych, na bazie których obie te koncepcje zostały opracowane.

Jakość bywa definiowana zarówno w ujęciu deskryptywnym – jako zbiór cech przesadzających o zdolności danego produktu do zaspokojenia określonych potrzeb, jak i komparatywnym – jako swoista miara realizacji potrzeb nabywcy [Borys 1992, s. 13]. Pierwsze podejście do jakości traktuje ją jako miarę obiektywną, drugie – jako subiektywną. Przy opisie jakości produktu usługowego dominuje drugie z opisanych pojęć, a jakość usług turystycznych można wówczas zdefiniować jako stopień, w jakim materialne i niematerialne elementy produktu turystycznego spełniają oczekiwania nabywcy [Olszewski 2007]. Jakość jest zatem w tym ujęciu definiowana jako różnica między otrzymaną usługą a wcześniejszymi oczekiwaniami nabywcy.

Ujęcie to ma swoje źródło głównie w pracach A. Parasuramana, V. Zeithaml i L. L. Berry'ego, którzy zdefiniowali postrzeganą przez klienta jakość usług jako stopień pozytywnej niezgodności między oczekiwaniami lub pragnieniami konsumentów a dokonaną przez nich percepcją usług [Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990, s. 19]. Opracowana przez nich metoda pomiaru jakości usług SERVQUAL opiera się na popularnym w psychologii modelu oczekiwanej niezgodności (ang. *expectation disconfirmation model*) [Berry, Parasuraman, Zeithaml 1988], który został opracowany na gruncie psychologii społecznej i teorii zachowań organizacyjnych w latach siedemdziesiątych XX wieku. Model jakości usług opisany przez A. Parasuramana, V. Zeithaml i L. L. Berry'ego jest obecnie jednym z najpopularniejszych sposobów pomiaru jakości usług i zdecydowanie najczęściej prezentowanym modelem dotyczącym tego zagadnienia w literaturze polskiej [Kachniewska 2002; Pluta-Olearnik 1992; Mazur 2001; Rogoziński 2001].

Metoda SERVQUAL znajduje zastosowanie często także w pracach dotyczących turystyki i wykorzystana została m.in. w pracach: [Snoj, Mumel 2002; Fick, Ritchie 1991; Jaremen 2001; Chand 2010; Luo, Hong, Zhang 2010; Bhat 2012; Eid 2012]. Nie jest to jednak model jedyny, a założenia pomiaru jakości usług według metody SERVQUAL oraz paradygmatu oczekiwanej niezgodności w ogóle spotykają się z falą narastającej krytyki [Churchill, Surpenant 1982; Brown, Churchill, Peter 1993; Cronin, Taylor 1992; Crompton, Love 1995; Oh 1999]. W sytuacji, gdy poczucie wysokiej jakości doświadczane przez klienta jest różnicą pomiędzy otrzymaną usługą a usługą oczekiwaną, uzyskanie efektu wysokiej oceny jakości usług wymaga bądź podnoszenia poziomu wykonania usług, bądź obniżania oczekiwań potencjalnych klientów [Mośny 1997]. Podejście to czyni satysfakcję konsumenta autonomiczną wartością, pomija natomiast fakt, że dany podmiot rynku usługowego funkcjonuje w wysokokonkurencyjnym otoczeniu i zmuszony jest do pozyskiwania klientów, którzy wybiorą jego ofertę spośród wielu

dostępnych właśnie na podstawie swoich wysokich oczekiwań co do jej jakości i wartości. Trudno się zatem zgodzić z zaleceniem tego modelu sugerującym celowość działań prowadzących do obniżenia oczekiwań nabywców. Ponadto warto też wskazać na wyniki badań C.-F. Chena i D. C. Tai [2007] oraz C. G.-Q. Chi i H. Qu [2008], w których wykazano statystycznie istotny pozytywny wpływ pozytywnego wizerunku w fazie przedkonsumpcyjnej (a więc i wysokich oczekiwań) na percepcję jakości w fazie pokonsumpcyjnej.

Dodatkowym problemem – wskazanym przez J. Tribe'a i T. Snaitha [1998, s. 27–28] – jest fakt, że jakość oczekiwana w modelu oczekiwanej niezgodności wydaje się być pojęciem niejednoznacznym, które może być definiowane na dwa możliwe sposoby: w oparciu o oczekiwania, jakie ma klient wobec danego usługodawcy i co wynika z wiedzy posiadanej przez tegoż klienta o tymże usługodawcy, oraz w oparciu o to, czego dany klient oczekuje od usługi danego typu w ogóle, niezależnie od usługodawcy. Ponadto oczekiwania nabywcy są kategorią dynamiczną, zmieniającą się w czasie [Kozak 2001, s. 307], co powoduje, że wynik otrzymany z pomiaru według metody SERVQUAL może być w istotny sposób uzależniony od momentu ankietyzacji. Z kolei M. Kachniewska [2002], K. Rogoziński [2001] i M. Stoma [2012] wskazują na zacieranie się różnicy między subiektywnością odczuwania a mistrzostwem wykonania oraz na zastrzeżenie – czy klient jest w stanie określić różnice między jakością oczekiwaną a wykonaną.

Na gruncie krytyki podejścia do pomiaru jakości usług opartego na porównywaniu otrzymanej usługi z oczekiwaniami konsumentów wypracowane zostało podejście alternatywne, którego istotą jest pomiar wyłącznie oceny poszczególnych atrybutów otrzymanej usługi (ang. *performance-only approach*). Podejście to zakłada, że niezależnie od istniejących wcześniej oczekiwań zadowolenie klienta rośnie wtedy, gdy dany element produktu jest wykonany na pożądanym poziomie [Kozak 2001]. Najpopularniejszą metodą opartą na pomiarze wyłącznie otrzymanej usługi jest SERVPERF, koncepcja opracowana przez J. Cronina i S. Taylora [1994]. Całkowite abstrahowanie i eliminacja pomiaru oczekiwań usługobiorców oznacza adaptację zasad formułowania sądów ewaluatywnych [Czapiński 1998] do wyjaśnienia mechanizmu wartościowania jakości usługi, którym posługuje się usługobiorca. Jeżeli zatem sąd ewaluatywny dotyczy charakterystyki wymiarowej, wyrażonej przez inherentne właściwości spostrzeganej usługi, to również stanowi sobą informację o wartości jakości usługi ocenianej przez daną osobę. Tym samym dochodzi do oceny jakości usługi (produktu) na podstawie spostrzeżeń, dla których odniesieniem nie są oczekiwania usługobiorcy, a jego schemat poznawczy [Stoma 2012, 78].

Metodę SERVPERF wykorzystano w turystyce między innymi w badaniach J. Tribe'a i T. Snaitha [1998], Li [2010], K. H. Hanzae i J. O. Shojaei

[2011] oraz M. A. Bhata i N. Qadira [2013]. W licznych badaniach porównawczych, w tym także z zakresu turystyki, wykazano, że wyniki uzyskane przy pomocy tej metody są bardziej wiarygodne niż te uzyskane poprzez prowadzenie analizy metodą SERVQUAL [Baker, Crompton 2000; Crompton, Love 1995; Yuskel, Rimmington 1998]. Niemniej A. Parasuraman, V. Zeithaml i L. L. Berry [1985] twierdzą, że pomiar wyłącznie uzyskanej usługi, bez znajomości oczekiwań, jest niemiarodajny, gdyż nie daje informacji o tym, czy wysoka ocena wystawiona przez konsumenta wynika z rzeczywistego docenienia mistrzostwa wykonania usługi czy też zaledwie z przekroczenia niewygórowanych oczekiwań. J. Tribe i T. Snaith [1998] wskazują, że pomiar tylko otrzymanej usługi całkowicie nie sprawdza się w przypadku produktów przyciągających nabywców przede wszystkim niższą ceną. Wówczas oczekiwania nabywców są wyraźnie zaniżone, a poziom dostarczenia poszczególnych atrybutów produktu nieakceptowany w przypadku innych ofert tutaj może zostać uznany jako satysfakcjonujący. Podobne zastrzeżenia można więc w zasadzie rozciągnąć także na inne produkty, w przypadku których oczekiwania nabywców są zaniżone z innych przyczyn.

Oprócz metod SERVQUAL i SERVPERF oraz całych podejść badawczych, na których się one opierają, w literaturze spotkać można kilka innych metod stosowanych do pomiaru jakości usług, w tym także turystycznych. Popularnym podejściem, często stosowanym także w turystyce, jest – opracowana przez J. A. Martillę i J. C. Jamesa [1977] – metoda IPA (ang. *Importance-Performance Analysis*), w której ocenę poszczególnych atrybutów otrzymanej usługi konfrontuje się ze znaczeniem tych atrybutów przypisywanym im przez poszczególnych konsumentów. Metoda IPA prowadzi najczęściej do opracowania wykresu nazywanego mapą percepcji. Analizowane atrybuty produktu nanoszone są na dwuwymiarową powierzchnię, której osie opisane są przez znaczenie i poziom dostarczenia poszczególnych atrybutów. Typowa analiza tak otrzymanego wykresu polega na wskazaniu odmiennych wniosków dla atrybutów umiejscowionych w każdej z czterech ćwiartek mapy [Martilla, James 1997; Deng 2007; Oh 2001; Cieślowski, Żemła 2002]. Najbardziej pożądanym wynikiem analizy IPA otrzymujemy w sytuacji, gdy poziom dostarczenia poszczególnych elementów produktu jest wprost proporcjonalny do ich znaczenia dla konsumentów.

Do pomiaru jakości usług stosowana bywa także metoda Kano, nazwana tak od nazwiska jej prekursora N. Kano [1984]. U podstaw tej metody leży jego spostrzeżenie, że dotychczasowe podejście do analizy zadowolenia konsumentów nie pozwala na wyjaśnienie odczuwanej przez konsumenta satysfakcji w sposób zadowalający [Löfgren, Wittell 2005], gdyż zależność pomiędzy poziomem dostarczenia poszczególnych czynników (jakością częściową) a jakością globalną produktu nie zawsze jest liniowa, jak zakładano

we wcześniejszych modelach. Inspiracją do nowego spojrzenia na teorię satysfakcji dla zespołu N. Kano była popularna w naukach społecznych teoria motywacji F. Herzberga [1966]. Zauważono, że kryteria, za pomocą których klienci oceniają jakość usług, mogą być pogrupowane w trzy kategorie: czynniki jednowymiarowe (ang. *one-dimensional requirements, satisfiers, performance factors*), warunki konieczne (ang. *must-be requirements, dissatisfiers, basic factors*) oraz warunki przyciągające (ang. *attractive requirements, delighters, excitement factors*). Czynniki związane z tradycyjnie rozumianą jakością klienta zostały przez niego określone jako jednowymiarowe lub powodujące satysfakcję jednowymiarową. Oznacza to, że zadowolenie klienta jest wprost proporcjonalne do natężenia danej cechy.

N. Kano zauważył, że oprócz kryteriów jednowymiarowych istnieją także warunki konieczne oraz warunki przyciągające, które podnoszą ocenę jakości produktu ponad oczekiwaną. Spełnienie warunków koniecznych nie powoduje pozytywnych reakcji konsumenta, natomiast jego brak jest odbierany jako istotne obniżenie jakości produktu. Z punktu widzenia klienta są one tak oczywiste, że nie stanowią z jego strony przedmiotu zainteresowania dopóty, dopóki są dostarczane. Są więc czynnikami motywującymi negatywnie (ang. *hygiene factor*) – w myśl teorii motywacji F. Herzberga. Z kolei warunki przyciągające odnoszą się najczęściej do potrzeb, których istnienia klient sobie nie uświadamiał i nie oczekiwał ich spełnienia, a ich brak nie powoduje niezadowolenia. Natomiast ich wystąpienie prowadzi do ponadproporcjonalnego wzrostu satysfakcji nabywcy. W przeciwieństwie do poprzednich typów warunków są one często nieuświadomione i w związku z tym niewyrażane przez konsumentów. Stanowią one analogię do czynników motywujących pozytywnie (ang. *motivators*) w teorii motywacji F. Herzberga. W turystyce metoda Kano została wykorzystana w badaniach m.in. F. Bailoma, K. Matzlera, H. H. Hinterhubera i E. Sauerweina [1996] oraz M. Woodsa i J. Deegana [2003], a także D. Chudego-Hyskiego, K. Cieślukowskiego i M. Żemły [2008].

Powyższy, szeroki opis podstawowych założeń czterech ważnych metod stosowanych w pomiarze jakości produktów usługowych, mimo że nie odwołuje się wprost do cech usług turystycznych, zawiera zestaw ważnych informacji dla prowadzenia badań nad ich jakością. Każda z tych czterech metod bywa bowiem dość często stosowana wprost (bez żadnych dodatkowych adaptacji) do pomiaru jakości usług turystycznych. Pomimo że problemy metodologiczne związane z metodami SERVQUAL, SERVPREF, IPA i Kano zostały już w sposób szczegółowy przedstawione w kilku obszernych polskich publikacjach [m.in. Stobiecka 2010; Kostera, Śliwa 2012; Stoma 2012], to jednak uznano, że bez ich przypomnienia niniejszy tekst będzie niekompletny.

Możliwości i ograniczenia stosowania metod pomiaru jakości usług w turystyce

Wybór właściwej metody pomiaru jakości usług w poszczególnych zadaniach badawczych nie jest kwestią ani prostą, ani oczywistą. Poszczególne metody, w ewidentny sposób użyteczne, posiadają jednak także swoje wady i ograniczenia, które wpływać powinny na sposób ich stosowania. W przypadku metod SERVQUAL i SERVPERF część ich zalet i wad została już wskazana przy okazji prezentacji argumentów zwolenników poszczególnych metod. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w przypadku analizy jakości usług turystycznych zalety i ograniczenia tych metod związane są nie tylko z fundamentalnymi aspektami dwóch odmiennych podejść badawczych, które każda z nich stosuje, ale także ze szczegółowymi aspektami wykorzystywanych w nich technik badawczych. Istotnym elementem metody SERVQUAL jest wyszczególnienie przez jej autorów pięciu obszarów oceny jakości usług: elementy materialne świadczenia usług (ang. *tangibles*), solidność (ang. *reliability*), empatia (ang. *empathy*), pewność (ang. *assurance*), zdolność reagowania (ang. *responsiveness*) [Stoma 2012]. Otwartą kwestią pozostaje to, czy ten uniwersalny zestaw może i powinien być stosowany wprost do oceny jakości usług w turystyce. Sugestię, że nie powinno tak być, można spotkać w coraz liczniejszych pracach wskazujących na potrzebę modyfikacji SERVQUAL do potrzeb konkretnego badania i proponujących metody nowe, wywodzące się z metody tradycyjnej. Przykładem mogą tu być metody HOLSAT [Tribe, Snaith 1998], QUALITOOL [*Rural tourism...* 2011] lub QUALITEST [*A manual ...* 2003; Vajčnerová 2009].

Niewątpliwą zaletą metody IPA jest jej relatywna łatwość w zastosowaniu i wyciąganiu wniosków [Oh 1999]. Łatwość ta jest jednak osiągnięta za cenę kilku istotnych uproszczeń, co sprawia, że obecnie metoda ta podlega ostrej krytyce. Wśród najważniejszych stawianych jej zarzutów wymienia się brak powszechnie akceptowanej metody wyznaczania punktu przecięcia osi na mapie percepcji, a zwłaszcza błędne założenia mówiące o tym, że istotność atrybutu i jego poziom dostarczania przez analizowany podmiot są zmiennymi niezależnymi od siebie, oraz fakt, że zależność pomiędzy oceną jakości poszczególnych atrybutów produktu a globalną oceną jakości produktu jako całości ma charakter linearny [Oh 1999; Deng 2007; Fuchs, Weiermair 2003]. Natomiast model N. Kano pozwala na wskazanie czynników prowadzących do osiągnięcia pożądanego stanu satysfakcji klienta – zachwytu. Według omawianej koncepcji są to czynniki przyciągające. Ponieważ odnoszą się one do potrzeb nieuświadomionych przez nabywcę i prowadzących do ponadprzeciętnego wzrostu zadowolenia, spełniają one dwa niezbędne – i podkreślane w literaturze – warunki do

osiągnięcia zachwytu konsumenta: element zaskoczenia i zdecydowanego przekroczenia oczekiwań nabywcy [Fuchs, Weiermair 2003]. Proste wskazanie czynników przyciągających, jako gwarantujących zachwyty nabywcy, wiąże się jednak z kilkoma ograniczeniami wskazanymi przez J. Füllera i K. Matzlera [2008]. Po pierwsze, wcześniejsze badania pokazują, że poszczególne czynniki w modelu satysfakcji N. Kano ulegają ewolucji: od czynnika obojętnego, poprzez przyciągający, jednowymiarowy do koniecznego [Löfgren, Wittell 2005]. Pojawia się zatem wątpliwość, na ile doskonale dostarczanie danego atrybutu pozwoli na osiągnięcie zachwytu nabywców w długim okresie czasu. Po kolejnym skorzystaniu z usługi nabywcy przyzwyczajają się do elementów wcześniej zaskakujących i z czasem zaczynają ich oczekiwać. Co więcej, konsumenci mogą również przyzwyczać się do bycia zaskakiwanym pozytywnie i z czasem wręcz zacząć oczekiwać takiego poziomu obsługi. Należy przy tym pamiętać, że w zdecydowanej większości przypadków firma ma do czynienia ze zróżnicowanym rynkiem, na którym ocena sposobu oddziaływania poszczególnych elementów produktu na końcowe zadowolenie konsumenta może być istotnie różna pomiędzy poszczególnymi segmentami, a uśrednione wyniki mogą to zróżnicowanie maskować. Wreszcie nie można traktować koncentracji na czynnikach przyciągających jako drogi „na skróty” do osiągnięcia satysfakcji nabywców. Taka koncentracja – w sytuacji, gdy czynniki konieczne dostarczane są na poziomie niesatysfakcjonującym – byłaby ewidentnym błędem i nie przyniesie oczekiwanych rezultatów [Żemła 2011].

Problem jakości technicznej i funkcjonalnej

Problemem dotąd pomijanym w publikacjach na temat jakości usług turystycznych jest różnica między jakością techniczną i funkcjonalną. Przyjmuje się za C. Grönroosem [1990], że jakość techniczna jest pochodną materialnych środków świadczenia usług i kwalifikacji personelu oraz jest utożsamiana z wynikiem procesów operacyjnych, podczas gdy jakość funkcjonalna to wynik kontaktów między świadczącym usługę a klientem i jest warunkowana zachowaniem personelu – jego komunikatywnością, uzdolnieniami itd. [Payne 1997, s. 267–268]. Uwzględnienie jakości funkcjonalnej wynika z faktu, że konsument nie jest zainteresowany wyłącznie wynikiem procesu świadczenia usługi, ale również jego przebiegiem. Niezwykle ważny jest również sposób, w jaki jakość techniczna zostanie mu przekazana oraz przebieg tego procesu [Rogoziński 1997; Otto 2004]. Jakość techniczna jest dla klienta trudniejsza do oceny subiektywnej, ponieważ jest często wynikiem kwalifikacji usługodawcy, natomiast stosunkowo łatwo

poddaje się ocenie obiektywnej – pomiarowi i standaryzacji. Z kolei jakość funkcjonalna jest związana z indywidualnymi odczuciami obsługiwanego klienta i o ile jest łatwa do oceny dla pojedynczych klientów, to nie daje się łatwo standaryzować [Żemła 2011].

Różnice te sprawiają, że należy rozważyć, czy stosowanie tych samych metod do pomiaru technicznych i funkcjonalnych aspektów usługi w ogóle ma sens. Przykładowo M. Stoma [2012, s. 75] wskazuje, że jakość funkcjonalna wynika wyłącznie z postrzegania, a zatem model oczekiwanej niezgodności nie ma zastosowania w jej pomiarze. W przypadku usług turystycznych w wielu sytuacjach nie dochodzi do bezpośrednich kontaktów usługodawcy z usługobiorcą, a konsument korzysta przede wszystkim z usług związanych z elementami infrastrukturalnymi. Przykładem takiej sytuacji są klienci ośrodków narciarskich. Powoduje to konieczność uwzględnienia kilku konsekwencji dla stosowania typowego podziału na jakość techniczną i funkcjonalną. Jakość techniczna jest wynikiem zarówno jakości infrastruktury (elementów materialnych świadczenia usług), jak i doskonałości procesu świadczenia usług. Stanowią one dwa dość wyraźnie wyodrębnione dla konsumentów elementy oceny produktu, jak i dwa zasadniczo odmienne dla usługodawców problemy tworzenia produktu turystycznego. W wielu przypadkach o zadowoleniu gości z jednej strony, a kosztach usługodawcy z drugiej, stanowi ilościowa i jakościowa charakterystyka infrastruktury – np. liczba i przepustowość wyciągów narciarskich we wspomnianym przykładzie ośrodka narciarskiego. Niezbędne jest zatem dodatkowe podkreślenie roli czynnika materialnego w kształtowaniu jakości produktu turystycznego.

Postrzegana jakość usług a satysfakcja nabywcy i wartość dla klienta

Kolejnym problemem istotnie ograniczającym wartość badań jakości w turystyce (a zwłaszcza usług turystycznych) jest kwestia częściowej zbieżności pojęcia jakości usług z satysfakcją klienta oraz wartością dla klienta². Według C. F. Chena i D. C. Tsai [2007, s. 1115] te trzy pojęcia, które są podstawowymi czynnikami oceny produktu przez konsumenta (ang. *evaluative factors*) na rynku usługowym, wpływają istotnie także na przyszłe zachowania konsumentów. Dlatego jednym z popularniejszych tematów

² Szerokiego omówienia istoty postrzeganej jakości usług, satysfakcji nabywcy, a zwłaszcza wartości dla klienta, dokonano m.in. w następujących publikacjach: [Furtak 2003; Szymura-Tyc 2006; Żemła 2011; Rogoziński 2012; Sagan 2012; Seweryn 2012].

podnoszonych przez badaczy rynku usług (w tym turystycznego) są wzajemne relacje pomiędzy tymi czynnikami oraz ich wpływ na zachowania nabywcze konsumentów. Brakuje jednak zgodności wśród poszczególnych autorów co do natury tych relacji. W oczywisty sposób elementem komplikującym wzajemne relacje jakości usług i satysfakcji klienta jest fakt, że ich pomiar może być oparty na tym samym podejściu metodologicznym, czyli koncepcji oczekiwanej niezgodności. Przykładowo, według R. L. Olivera, satysfakcja może być definiowana jako „poczucie, że produkt lub usługa (lub ich cechy) dostarczyły (lub dostarczają) zadowalającego poziomu spełnienia oczekiwań, włączając w to przypadki przewyższenia oczekiwań oraz ich niespełnienia” [Furtak 2003, s. 146]. W odniesieniu do produktu turystycznego J. Tribe i T. Snaith definiują satysfakcję jako stopień, w jakim oceny turysty na temat poszczególnych atrybutów produktu przekraczają oczekiwania tegoż turysty względem tych atrybutów [Tribe, Snaith 1998, s. 27]. Powyższe definicje pokazują wyraźnie, że granica między tak rozumianą satysfakcją a jakością – interpretowaną zgodnie z postulatami A. Parasurama, V. Zeithaml i L. L. Berry’ego – mocno się zaciera.

Z reguły badacze dowodzą, że jakość postrzegana przez klienta wpływa na wartość dla klienta, a ta z kolei wpływa na jego przyszłe zachowania rynkowe [Petrick 2004; Oh 2000]. Więcej kontrowersji wzbudzają wzajemne relacje satysfakcji z jakością i wartością dla klienta. J. C. Sweeney i G. N. Soutar [2001] podkreślają, że pojęć tych nie należy utożsamiać, gdyż satysfakcja może być jedynie wynikiem konsumpcji i wystąpić w fazie pokonsumpcyjnej, natomiast ocena postrzeganej wartości dla klienta jest możliwa we wszystkich fazach zakupu, a także w oderwaniu od niego. Wprawdzie J. F. Petrick [2004] – wśród weryfikowanych przez siebie modeli relacji pomiędzy jakością, wartością dla klienta, satysfakcją i zachowaniami rynkowymi klienta – w ogóle nie zakłada możliwości, że to satysfakcja wpływa na jakość, we wszystkich analizowanych wariantach przyjmując zależność w drugim kierunku, to jednak J. Lee, A. R. Greafe i R. C. Burns [2000] zauważają, że brakuje zgody wśród badaczy co do tego, które z dwóch pojęć ma szerszy zakres oraz które z nich jest przesłanką wystąpienia drugiego. Rzeczywiście już sam fakt, że te same metody (np. IPA lub model Kano) stosowane bywają (bez istotnych modyfikacji) do pomiaru zarówno jakości usług, jak i satysfakcji nabywców może świadczyć o istnieniu istotnych problemów definicyjnych, które prowadzą do nazywania tej samej zmierzonej wielkości – w zależności od uznania badacza prowadzącego badania – jakością lub satysfakcją. W tym kontekście celowa wydaje się uwaga G. Urbanka, postulująca marginalizację sporów dążących do odpowiedzi, czy to jakość, czy też satysfakcja, czy lojalność jest najważniejsza, na rzecz uznania, że „wszystkie te trzy elementy tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy, wzmacniając się

wzajemnie. Dlatego nie powinny być rozważane oddzielnie, a tym bardziej sobie przeciwstawiane” [Urbanek 2004, s. 6]. Brakuje także zgody co do zależności zachodzących między wartością dla klienta a odczuwaną przez niego satysfakcją. Na przykład J. F. Petrick [2004] podaje równie liczne przykłady prac badaczy rynku usług, którzy w swoich publikacjach wykazali występowanie wpływu postrzeganej wartości dla klienta na odczuwaną satysfakcję [np. Cronin, Brady, Hult 2000; Tam 2000], jak i tych, którzy pozytywnie zweryfikowali zależność działającą w przeciwnym kierunku [np. Chang, Wildt 1994; Petrick, Backman 2002].

Zakończenie

W podsumowaniu powyższych rozważań należy stwierdzić, że – ze względu na trudności w definiowaniu pojęcia jakości w turystyce (w tym jakości usług turystycznych) oraz fakt, że jego pomiar może opierać się na alternatywnych, często wykluczających się nawzajem podejściach metodologicznych – prowadzenie szczegółowych analiz o charakterze ilościowym, bez precyzyjnego określenia podstaw metodologicznych prowadzonych badań, może prowadzić do jeszcze większego zamieszania w literaturze przedmiotu. Jest to szczególnie widoczne w badaniach dotyczących wzajemnych relacji postrzeganej jakości usług (w tym usług turystycznych) z satysfakcją klienta, a także wartością dla klienta. Już sam fakt, że w analizie porównawczej dokonanej przez J. F. Petricka [2004] wskazane zostały prace opublikowane w cenionych, recenzowanych czasopismach naukowych, których wyniki nawzajem sobie przeczą (postrzegana jakość zależy od satysfakcji lub satysfakcja zależy od postrzeganej jakości), sugeruje istnienie luki w wiedzy teoretycznej na temat tych pojęć.

Wprawdzie można też przypuszczać, że źródłem części tych rozbieżności jest fakt, iż wyniki badań prowadzonych jedynie na pewnym wycinku rynku turystycznego – jak np. koreańska strefa zdemilitaryzowana w badaniach C-K. Lee, Y-S. Yoon i S-K. Lee [2007] czy rynek uprawiających golfa lub uczestników rejsów statkami wycieczkowymi w badaniach J. F. Petricka [2004] – nie mogą być bezkrytycznie rozciągane jako reguła obowiązująca na całym, zróżnicowanym rynku. Ponadto J. F. Petrick zwraca uwagę na niedoskonałość narzędzi pomiaru jakości i satysfakcji, a przede wszystkim wartości dla klienta, które także istotnie mogą utrudniać analizę ich wzajemnych związków oraz prowadzić do niespójnych wniosków. Wydaje się jednak, że problem ma podłoże głębsze. Charakterystyczne jest to, że w większości tych publikacji, w których badane są relacje postrzeganej jakości z satysfakcją klienta, informacja o sposobie badania jednego i drugiego

pojęcia jest bardzo lakoniczna [Chen, Tai 2007; Petrick, Backman 2002; Lee, Yoon, Lee 2007]. W tym kontekście za trafne należy uznać stwierdzenie D. Getza, M. O’Neilla i J. Carlsena [2001, s. 380–381], którzy wskazują, że właściwe zdefiniowanie relacji pomiędzy jakością a satysfakcją zależne jest przede wszystkim od sposobu definiowania jakości.

Zaprezentowane rozważania skłaniają do wniosku, że wynik przeprowadzonej analizy w dużej mierze zależy od przyjętych założeń definicyjnych oraz podejścia badawczego. Wydaje się, że na obecnym etapie badań konieczne są pogłębione studia jakościowe nad problemem wzajemnych relacji postrzeganej jakości usług oraz satysfakcji konsumenta, a także samej istoty jakości usług, które miałyby przede wszystkim na celu opracowanie poprawnego i szeroko akceptowanego modelu, a dopiero w dalszej kolejności badania ilościowe. Obecnie pojawia się w literaturze przedmiotu wiele badań ilościowych, opartych na słabo przygotowanych (lub niedokładnie prezentowanych) modelach. Nie wnoszą one oczekiwanego postępu, a wręcz przeciwnie – wprowadzają tylko dodatkowe zamieszanie. Punktem wyjścia do dalszych analiz mogą być dwie prace z roku 2012, opublikowane w sposób niezależny od siebie, w których autorzy za pomocą zupełnie różnych metod badawczych osiągnęli podobne rezultaty. Pierwsza z nich [Żemła 2012] oparta jest na analizie literatury oraz analizie jakościowej, natomiast druga [Gallarza, Gil Saura, Arteaga Moreno 2012] wykorzystuje także metody ilościowe. Szczególnie istotna wydaje się praca autorów hiszpańskich, która w sposób bardzo szczegółowy pokazuje koncepcyjną drogę opracowania alternatywnych modeli teoretycznych oraz metodykę badań ilościowych. W obu opracowaniach potwierdzony został ciąg zależności: postrzegana jakość – wartość dla klienta – satysfakcja konsumenta – lojalność klienta. Zauważono w nich, że ocena jakości ma głównie funkcjonalny charakter, natomiast przy ocenie wartości dla klienta i satysfakcji coraz większą rolę odgrywają także elementy społeczne i emocjonalne.

Pogłębionej refleksji wymaga także przytoczona powyżej myśl J. F. Petricka o niedoskonałości narzędzi badawczych. Wydaje się, że dalsze porównywanie efektywności poszczególnych metod w określonych kontekstach badawczych nie przyniesie pożądaných rezultatów. Za celowe można zatem uznać poszukiwanie dróg łącznego zastosowania wybranych metod. W większości dotychczas publikowanych prac stosowane były bowiem pojedyncze metody pomiaru jakości usług turystycznych, natomiast badania, w których stosuje się łącznie różne metody pomiaru, są niezwykle rzadkie – wskazać tu należy przede wszystkim prace S. Hudsona [Hudson, Sheppard 1998; Hudson, Hudson, Miller 2004].

Na zakończenie warto raz jeszcze podkreślić, że problemy wskazane i omówione w artykule nie wyczerpują złożonej tematyki. Prawie całkowicie

pominięty w tej pracy został wątek oceny jakości w ujęciu deskryptywnym. Ujęcie to jest także bardzo istotne i zasada się na nim wiele systemów zarządzania/zapewnienia jakości wdrażanych w poszczególnych przedsiębiorstwach turystycznych oraz obszarach recepcji turystycznej. Z pewnością do najpopularniejszych podejść w ramach ujęcia deskryptywnego należą normy jakości ISO wdrażane m.in. w wielu obiektach hotelarskich. Stosunkowo popularne wśród firm turystycznych są także nagrody jakości, takie jak: europejska EFQM oraz ustanowiona w roku 1987 w USA Nagroda im. Malcolma Baldridge'a. Z kolei w Unii Europejskiej miejscowości turystyczne, a zwłaszcza kurorty nadmorskie i wiejskie, mogą ubiegać się o wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania jakością (ang. *integrated quality management*). Podejście deskryptywne, w ramach którego wypracowane zostały bardzo szczegółowe wytyczne postępowania dla praktyków, wciąż pozostaje ciekawym i nie w pełni zagospodarowanym polem dociekań naukowych. Brakuje także prac badawczych, w których podejmowane byłyby próby integracji obu tych podejść.

Bibliografia

- A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services* (2003), Luxembourg, Enterprise DG Publication. Office for Official Publications of the European Communities.
- Bailom F., Matzler K., Hinterhuber H. H., Sauerwein E. (1996), *Must-be quality and attractive quality*, [w:] Weiermair K., red., *Alpine tourism. Sustainability reconsidered and redesigned*, University of Innsbruck, Innsbruck, 336–349.
- Baker D. A., Crompton J. L. (2000), *Quality, satisfaction and behavioral intentions*, [w:] „Annals of Tourism Research”, Vol. 27 (3), s. 785–804.
- Berry L. L., Parasuraman A., Zeithaml V. (1988), *SERVQUAL – a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, [w:] „Journal of Retailing”, Vol. 64 (1), s. 12–37.
- Bhat M. A. (2012), *Tourism service quality: A dimension-specific assessment of SERVQUAL*, [w:] „Global Business Review”, Vol. 13 (2), s. 327–337.
- Bhat M. A., Qadir N. (2013), *Tourist satisfaction in Kashmir: An empirical assessment*, [w:] „Journal of Business Theory and Practice”, Vol. 1 (1), s. 152–166.
- Borys T. (1992), *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych*, [w:] Borys T., Sudół S., red., *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 8–17.

- Brown T., Churchill G., Peter P. (1993), *Improving the measurement of service quality*, [w:] „Journal of Retailing”, Vol. 69 (1), s. 127–139.
- Chand M. (2010), *Measuring the service quality of Indian tourism destinations: an application of SERVQUAL model*, [w:] „International Journal of Services Technology and Management”, Vol. 13 (3–4), s. 218–233.
- Chang T. Z., Wildt A. R. (1994), *Price, product information, and purchase intention: An empirical study*, [w:] „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 22 (1), s. 16–27.
- Chen C. F., Tsai D. C. (2007), *How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions?*, [w:] „Tourism Management” Vol. 28 (4), s. 1115–1122.
- Chi C. G.-Q., Qu H. (2008), *Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 29 (4), s. 624–636.
- Chudy-Hyski D., Cieślowski K., Żemła M. (2008), *Jakość oferty polskich ośrodków narciarskich*, [w:] „Ekonomia”, nr 21, s. 172–197.
- Churchill G. A., Surprenant C. (1982), *An investigation into determinants of customer satisfaction*, [w:] „Journal of Marketing Research”, Vol. 29 (4), s. 491–504.
- Cieślowski K., Żemła M. (2002), *Pozycjonowanie obszaru recepcji turystycznej z wykorzystaniem map percepcji*, [w:] „Marketing i Rynek”, nr 2, s. 20–26.
- Crompton J. L., Love L. L. (1995), *The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival*, „Journal of Travel Research”, Vol. 34 (1), s. 11–24.
- Cronin J. J., Brady M. K., Hult G. M. T. (2000), *Assessing the effects of quality, values and customer satisfaction on customer behavioral intentions in service environment*, [w:] „Journal of Retailing”, Vol. 76 (2), s. 193–218.
- Cronin J., Taylor S. (1992), *Measuring service quality: a reexamination and extension*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 56 (3), s. 55–68.
- Cronin J., Taylor S. (1994), *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perception-minus-expectation measurement of service quality*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 58, s. 125–131.
- Czapiński J. (1998), *O naturze i funkcji procesów wartościowania*, [w:] Wojciszke B., red., *Studia nad procesami wartościowania*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, s. 13–35.
- Deng W. (2007), *Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 28 (5), s. 1274–1284.
- Eid R. (2012), *Towards a high-quality religious tourism marketing: the case of Hajj service in Saudi Arabia*, [w:] „Tourism Analysis”, Vol. 17 (4), s. 509–522.

- Fick G. R., Ritchie B. R. (1991), *Measuring service quality in the travel and tourism industry*, [w:] „Journal of Travel Research”, Vol. 30 (2), s. 2–9.
- Fuchs M., Weiermair K. (2003), *New perspectives of satisfaction research in tourism destination*, [w:] „Tourism Review”, Vol. 58 (3), s. 6–14.
- Füller J., Matzler K. (2008), *Customer delight and market segmentation: An application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 29 (1), s. 116–126.
- Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gallarza M., Gil Saura I., Arteaga Moreno F. (2014), *The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts*, [w:] „Tourism Review”, Vol. 68 (11), s. 3–20.
- Getz D., O’Neill M., Carlsen J. (2001), *Service quality evaluation at events through service mapping*, [w:] „Journal of Travel Research”, Vol. 39 (4), s. 380–390.
- Grönroos C. (1990), *Service management and marketing*, Maxwell Macmillan International, New York.
- Hanzaee K. H., Shojaei J. O. (2011), *The favorable consequence of emotional satisfaction in service encounters: an evidence from tourism*, [w:] „Journal of Basic and Applied Scientific Research”, Vol. 1 (11), s. 2088–2092.
- Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, World Publishing Co, Cleveland.
- Hudson S., Hudson P., Miller G. (2004), *The measurement of service quality in the tour operating sector: A methodological comparison*, [w:] „Journal of Travel Research”, Vol. 42 (3), s. 305–312.
- Hudson S., Sheppard G. W. H. (1998), *Measuring service quality at tourism destinations: An application of importance-performance analysis to an Alpine ski resort*, [w:] „Journal of Travel and Tourism Marketing”, Vol. 7 (3), s. 61–77.
- Jaremen D. E. (2001), *Determinanty i sposoby kształtowania jakości usługi hotelarskiej w hotelach województwa dolnośląskiego*, [w:] „Turyzm”, Vol. 11 (2), s. 42–59.
- Kachniewska M. (2002), *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kano N. (1984), *Attractive quality and must-be quality*, [w:] „Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control”, Vol. 14 (2), s. 147–156.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lee C.-K., Yoon Y.-S., Lee S.-K. (2007), *Investigating the relationships among perceived value, satisfaction and recommendations: The case of the Korean DMZ*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 28 (1), s. 204–214.

- Lee J., Graefe A. R., Burns R. C. (2004), *Service quality, satisfaction and behavioral intention among forest visitors*, [w:] „Journal of Travel and Tourism Marketing”, Vol. 17 (1), s. 73–82.
- Li Z. (2010), *Measuring Customer Perceptions of Hotel Service Quality Based on a SERVPERF Approach*, [w:] „Journal of China Tourism Research”, Vol. 6 (1), s. 22–28.
- Löfgren M., Wittell L. (2005), *Kano's theory of attractive quality and packaging*, [w:] „Quality Management Journal”, Vol. 12 (3), s. 7–20.
- Luo F., Zhong Y., Zhang X. (2010), *Perceived performance measurement of outward bound tourists: An empirical study of SERVQUAL model*, [w:] *Management and Service Science (MASS)*, 2010 International Conference, s. 1–4.
- Martilla J. A., James J. C. (1977), *Importance-performance analysis*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 41 (1), s. 77–79.
- Mihalič T. (2000), *Environmental management of a tourism destination. A factor of tourism competitiveness*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 21 (1), s. 65–78.
- Mośny P. (1997), *Próba pomiaru satysfakcji osobistej konsumenta w sektorze usług turystycznych*, [w:] „Problemy Jakości”, Vol. 10, s. 22–27.
- Murphy P., Pritchard M. F., Smith B. (2000), *The destination product and its impact on traveller perception*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 21 (1), s. 43–52.
- Nowakowska A. (1997), *Jakość usług turystycznych*, [w:] *Rozwój jakości usług w turystyce. Materiały z seminarium w ramach XX Dni Turystyki w Krakowie*, Instytut Turystyki, Kraków, s. 83–85.
- Oh H. (1999), *Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 18 (1), s. 67–82.
- Oh H. (2000), *The effect of brand class, brand awareness and price on customer value and behavioral intentions*, [w:] „Journal of Hospitality and Tourism Research”, Vol. 24 (2), s. 136–162.
- Oh H. (2001), *Revisiting importance-performance analysis*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 22 (6), s. 617–627.
- Olszewski M. (2007), *Przesłanki kształtowania jakości w przedsiębiorstwie turystycznym*, [w:] Gołembski G., red., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa, s. 212–221.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa.
- Panasiuk A., red. (2006), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Panasiuk A., red. (2007), *Jakość usług turystycznych*, „Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 635.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. L. (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 49 (4), s. 41–50.
- Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Petrick J. F. (2004), *The roles of quality, value and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions*, [w:] „Journal of Travel Research”, Vol. 42 (4), s. 397–407.
- Petrick J. F., Backman S. J. (2002), *An examination of the determinants of the golf travelers' satisfaction*, [w:] „Journal of Travel Research”, Vol. 41 (3), s. 252–258.
- Rapacz A. (2003), *Współpraca regionalna i transgraniczna czynnikiem kształtowania jakości produktu turystycznego*, [w:] Gołembski G., red., *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i PWN, Warszawa, s. 131–140.
- Rogoziński K. (1997), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rural tourism quality survey. 2009–2010. Summary and analysis*, (2011), Latvian Country Tourism Association, Riga; <http://quality.eurogites.org/home> (17.02.2014).
- Sagan A., red. (2012), *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym. Aspekty metodologiczne pomiaru i analizy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Seweryn R. (2012), *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Snoj B., Mumel D. (2002), *The measurement of perceived differences in service quality – the case of health spas in Slovenia*, [w:] „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 8 (4), s. 362–379.
- Stobiecka J. (2010), *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Stoma M. (2012), *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin.
- Sweeney J. C., Soutar G. N. (2001), *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*, [w:] „Journal of Retailing”, Vol. 77 (2), s. 203–220.
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice.

- Tam J. L. M. (2000), *The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions*, [w:] „Journal of Hospitality and Leisure Marketing”, Vol. 6 (3), s. 31–43.
- Tribe J., Snaith T. (1998), *From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday satisfaction in Varadero, Cuba*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 19 (1), s. 25–34.
- Urbanek G. (2004), *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, [w:] „Marketing i Rynek”, nr 6, s. 2–8.
- Vajčnerová (2009), *Kvalita destinace cestovního ruchu – integrovaný management kvality*, [w:] „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis”, Vol. LVII (6), s. 378–387.
- Woods M., Deegan J. (2003), *A warm welcome for destination quality brands: The example of the Pays Cathare region*, [w:] „International Journal of Tourism Research”, Vol. 5 (4), s. 269–282.
- Yuskel A., Rimmington M. (1998), *Customer satisfaction measurement*, [w:] „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, Vol. 39 (6), s. 60–70.
- Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. L. (1990), *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York.
- Żemła M. (2011), *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności*, Wydawnictwo GWSH Katowice, Katowice.
- Żemła M. (2012), *Evaluation of tourism destination products by consumers. Theoretical model*, [w:] „International Journal of Hospitality and Tourism”, Vol. 2 (1), s. 58–66.

SELECTED METHODOLOGICAL PROBLEMS WITH MEASURING QUALITY IN TOURISM

Abstract

Purpose. Pointing out important theoretical and methodological gaps in understanding and measurement of quality in tourism with special attention given to tourism services.

Method. The paper is based on a review of critical literature which allows conducting a discussion and deductive inference.

Findings. Based on a literature review, important problem areas were identified. Among them the first was an unclear definition of quality in tourism and of quality of tourism services. Then an interpretation of functional and technical quality in tourism was presented. Special attention was put on relations between quality of tourism services with other similar concepts, e.g. customer value and customer satisfaction. It was noticed that the terms customer satisfaction and perceived quality are used almost interchangeably in some publications and often the same methods without significant modifications are used in the measurement of these.

Research and conclusion limitations. The paper is not intended to be a complex or complete presentation of methodological problems connected with quality in tourism. Instead it is concentrated on selected problems which, according to the author, are the most important or rarely presented in literature.

Practical implications. One of the most important implications derived from the discussion is a call for a wider use of qualitative research in measurement of quality of tourism services. Such research will allow the construction of a more precise model before verification with quantitative research. The great quantity of current research with contradictory conclusions increases the sense of chaos while the understanding of quality of tourism services and customer satisfaction is not carried forward in any way.

Originality. The paper focuses on problems identified in earlier publications. However, mostly they were presented separately. The paper is an attempt at a complex presentation of these problems, additionally showing some links between them.

Type of paper. Theoretic paper, discussion.

Key words: tourism service quality, service quality measurement, perceived quality versus customer satisfaction.

OCENA KONKURENCYJNOŚCI GÓRSKICH GMIN TURYSTYCZNYCH Z WYKORZYSTANIEM METODY TAKSONOMICZNEJ

*Piotr Gryszel**

Abstrakt

Cel. Ocena poziomu konkurencyjności wybranych regionów turystycznych Sudetów i Karpat oraz ocena wpływu współpracy sieciowej na poziom konkurencyjności regionu turystycznego.

Metoda. Badania opierają się na ocenie czynników kształtujących konkurencyjność turystyczną regionów. Do oceny poziomu konkurencyjności regionów pozyskano wtórne dane statystyczne charakteryzujące zmienne wpływające na konkurencyjność turystyczną obszaru, które pochodzą z zasobów Banku Danych Lokalnych (BDL) GUS. Na ich podstawie stworzono syntetyczną miarę konkurencyjności regionu turystycznego (SMKRT). Informacje na temat form współpracy w regionach pozyskano na podstawie wywiadów oraz częściowych badań terenowych.

Wyniki. W wyniku zastosowania miary syntetycznej ustalono ranking konkurencyjności turystycznej wybranych gmin górskich Sudetów i Karpat.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Ze względu na brak danych statystycznych w ocenie konkurencyjności turystycznej gmin nie uwzględniono niektórych istotnych zmiennych (np. długości szlaków turystycznych). Niektóre formy współpracy sieciowej funkcjonują zbyt krótko, aby móc rzetelnie ocenić ich skuteczność oddziaływania na konkurencyjność regionów turystycznych.

Implikacje praktyczne. Wyodrębnienie klas podobnych pod względem konkurencyjności turystycznej regionów pozwala na lepsze zarządzanie turystyką na poziomie regionalnym (np. lepsze lokowanie środków z funduszy unijnych).

Oryginalność. Badanie problematyki konkurencyjności turystycznej w ujęciu mikroregionalnym jest problemem nowym. Dotychczas badano ją głównie w odniesieniu do poszczególnych krajów lub subregionów oraz w odniesieniu do przedsiębiorstw turystycznych. O walorze pracy stanowi zastosowanie miary syntetycznej pozwalającej na zbudowanie indeksu konkurencyjności.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: konkurencyjność turystyczna, współpraca sieciowa, obszar recepcji turystycznej, miara syntetyczna, indeks konkurencyjności turystycznej.

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną;
e-mail: piotr.gryszel@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

Współczesny region turystyczny nie powinien być postrzegany tylko w wymiarze geograficznym jako miejsce, które turysta postrzega i „kupi” jako złożony produkt turystyczny dla zaspokojenia swoich potrzeb. Powinien być on postrzegany również jako zbiór korzyści, które poprzez wytwarzanie takiego produktu dla określonych segmentów rynku turystycznego osiągają podmioty sektora prywatnego i publicznego. Korzyści te mają również doprowadzić do podniesienia poziomu życia lokalnej społeczności. Takie podejście do zarządzania turystyką w regionie pozwoli na zdobycie przewagi konkurencyjnej na permanentnie zmieniającym się rynku turystycznym. Okazuje się, że samo przygotowanie nawet najbardziej dopasowanej do potrzeb określonych segmentów rynku oferty turystycznej nie jest wystarczające, bowiem coraz więcej regionów zaczyna umiejętnie wykorzystywać i promować posiadane walory turystyczne. Rozwój nowoczesnych technologii, kanałów dystrybucji i środków transportu powoduje, że na rynku turystycznym rośnie bardzo szybko konkurencja, nawet pomiędzy regionami, które jeszcze niedawno nie konkurowały ze sobą.

Receptą na osiągnięcie sukcesu rynkowego może być odpowiednie kształtowanie konkurencyjności regionów turystycznych. W tym celu region turystyczny powinien być postrzegany jako „wielkie przedsiębiorstwo turystyczne”, w którym produkcja poszczególnych usług jest zdecentralizowana, ale sprzedawane są one na rynku pod wspólną marką. Konieczna jest zatem współpraca sektora prywatnego i publicznego oraz mieszkańców regionu turystycznego w celu kompleksowego zaspokojenia potrzeb turystów i osiągnięcia korzyści ekonomicznych przez pracowników „wielkiego przedsiębiorstwa turystycznego”, jakim jest region turystyczny.

Głównym celem opracowania jest ocena poziomu konkurencyjności wybranych regionów turystycznych Sudetów i Karpat. Celem dodatkowym jest ocena wpływu współpracy sieciowej na poziom konkurencyjności regionu turystycznego.

Złożony charakter produktu turystycznego wymaga sieciowej współpracy wielu podmiotów przy jego tworzeniu. Natomiast zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym możliwe jest dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz odpowiednich metod gospodarowania nimi. Sieciowe powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami regionalnego produktu turystycznego powodują, że kształtowanie konkurencyjności regionów turystycznych nie jest zadaniem łatwym i ma złożony charakter.

Kształtowanie konkurencyjności turystycznej regionu poprzez współpracę sieciową

Analizując proces kształtowania konkurencyjności regionu turystycznego, należy zwrócić uwagę na powiązania między produktem turystycznym przedsiębiorstwa i produktem turystycznym obszaru oraz wskazać nadrzędność produktu obszaru. Związane jest to z sekwencją zachowań rynkowych nabywców usług turystycznych. Turysta bowiem najpierw podejmuje decyzję o tym, gdzie chce spędzić swój wolny czas, co chce przeżyć w trakcie podróży, a dopiero później komponuje pakiet usług, które zaspokoją jego potrzeby. Tak więc pierwotna decyzja dotyczy wyboru regionu turystycznego, a postanowienia o wyborze miejsca noclegu i dodatkowych atrakcji mają charakter wtórny. Aby jednak region turystyczny został uznany za bardziej konkurencyjny niż inne regiony, powinien umiejętnie kształtować swą pozycję rynkową, na którą – obok odpowiedniej promocji i kształtowania wizerunku – mają wpływ m.in. posiadane walory turystyczne oraz infrastruktura, na bazie których tworzona jest odpowiednia oferta rynkowa¹. Tworzenie takiej oferty wymaga nie tylko istnienia specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania. Odpowiednie połączenie wybranych elementów w jeden produkt przez jedno przedsiębiorstwo turystyczne nie zawsze jest możliwe, gdyż nie jest ono właścicielem, często ze względów ekonomicznych, wszystkich pożądaných elementów składowych produktu.

W krajach Europy Zachodniej proces wypracowywania modelu skutecznej kooperacji w regionach turystycznych trwał wiele lat. Ewoluuwał on od modelu wspólnej promocji turystycznej, poprzez kooperację na rzecz tworzenia produktu turystycznego, do systemu marketingowego zarządzania regionem turystycznym [Bartł, Schmidt 1999, s. B/2]. W odniesieniu do współczesnej sytuacji rynkowej można dodać do tego modelu czwarte ogniwo dotyczące kształtowania konkurencyjności turystycznej regionu (patrz tab. 1). Ze względu na transformację ustrojową w Polsce fazy rozwoju współpracy w regionach turystycznych przebiegały nieco inaczej. Można powiedzieć, że faza budowy rozpoczęła się z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX w. Faza szybkiego rozwoju Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych nastąpiła w 2000 roku po powstaniu Polskiej Organizacji Turystycznej. Natomiast przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i pojawienie się funduszy unijnych skierowanych na rozwój turystyki rozpoczęło trzecią fazę koncentracji, związaną z tworzeniem

¹ Szerzej na temat regionalnego produktu turystycznego oraz jego elementów autor pisał w publikacjach: [Gryszel 2004, s. 163–172; Gryszel 2004a, s. 23–34].

produktów turystycznych². Kolejny budżet Unii Europejskiej na lata 2007–2013 przyniósł m.in. środki finansowe wspierające tworzenie klastrów, lokalnych grup działania i innowacyjnej infrastruktury. Dało to początek fazie budowy konkurencyjności regionów turystycznych.

Tabela 1. Fazy rozwoju współpracy organizacji działających na rynku turystycznym
Table 1. Stages in development of cooperation between organizations functioning on the tourism market

Faza budowy lata 50. i 60. XX w.	Faza szybkiego rozwoju lata 70. i 80. XX w.	Faza koncentracji lata 90. XX w.	Faza konkurencyjności od początku XXI w.
Związki branżowe: <ul style="list-style-type: none"> • orientacja lokalna, • wspólne perspektywy miast i regionów turystycznych, • akcje promocyjne, • uczestnictwo w targach, • związki na rzecz uatrakcyjnienia miast i regionów turystycznych. 	Regionalne organizacje turystyczne: <ul style="list-style-type: none"> • strategie dla miast turystycznych, • regionalne perspektywy, • wspólna reklama i wsparcie sprzedaży, • tworzenie produktów regionalnych, • dominacja lokalnych organizacji, • rosnące efekty synergiczne, • szeroka reprezentacja różnych interesów. 	Zarządzanie regionem: <ul style="list-style-type: none"> • rozwój i tworzenie kluczowych produktów, • aktywne umiejscowienie się na rynku i aktywna sprzedaż, • orientacja na jakość i markę regionu, • regionalne systemy rezerwacji, • regionalnie koordynowana budowa infrastruktury, • oddzielenie turystyki od polityki, • zarządzanie i koordynacja na poziomie regionalnym. 	Współpraca sieciowa: <ul style="list-style-type: none"> • innowacyjne rozwiązania w turystyce – benchmarking, • tworzenie produktów sieciowych, • współpraca międzysektorowa, • rozwój infrastruktury turystycznej i ogólnej, • rozbudowane formy współpracy (klastry, tworzenie DMC), • rosnąca rola partnerstwa publiczno-prywatnego przy tworzeniu infrastruktury ogólnej.

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie/author's compilation based on: [Bartl, Schmidt 1999, s. B/2].

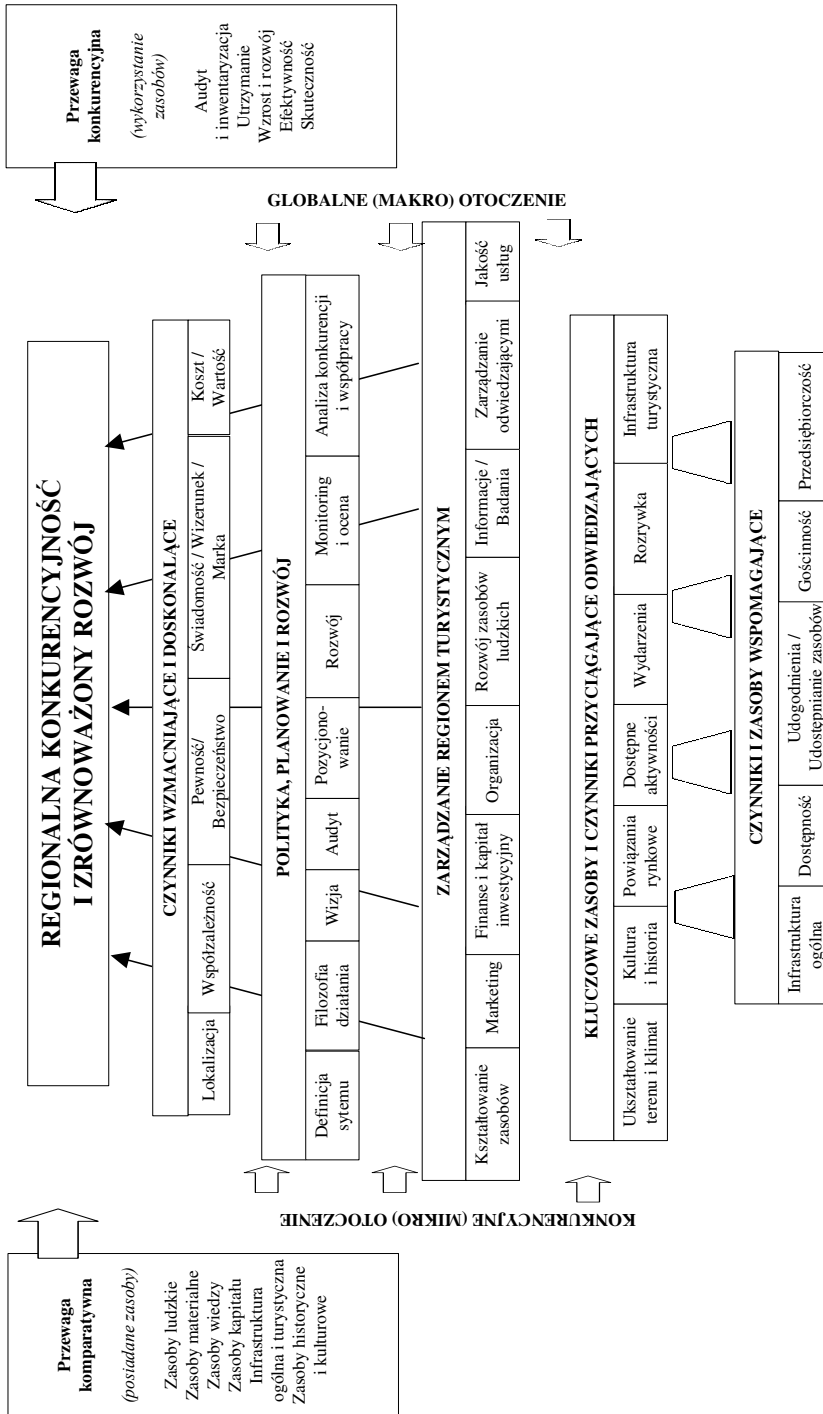
Kształtowanie konkurencyjności regionów turystycznych stało się koniecznością na współczesnym rynku turystycznym. Według OECD konkurencyjność oznacza zarówno zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji, jak i do zapewniania relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego zatrudnienia na trwałych podstawach. Według Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania (IMD) międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest to zdolność do tworzenia

² Tu należy wspomnieć o projekcie „Turystyka Wspólna Sprawa”, którego końcowym efektem, po cyklu szkoleń, miało być powstanie szeregu produktów sieciowych w regionach. Efekty nie były jednak zadowalające.

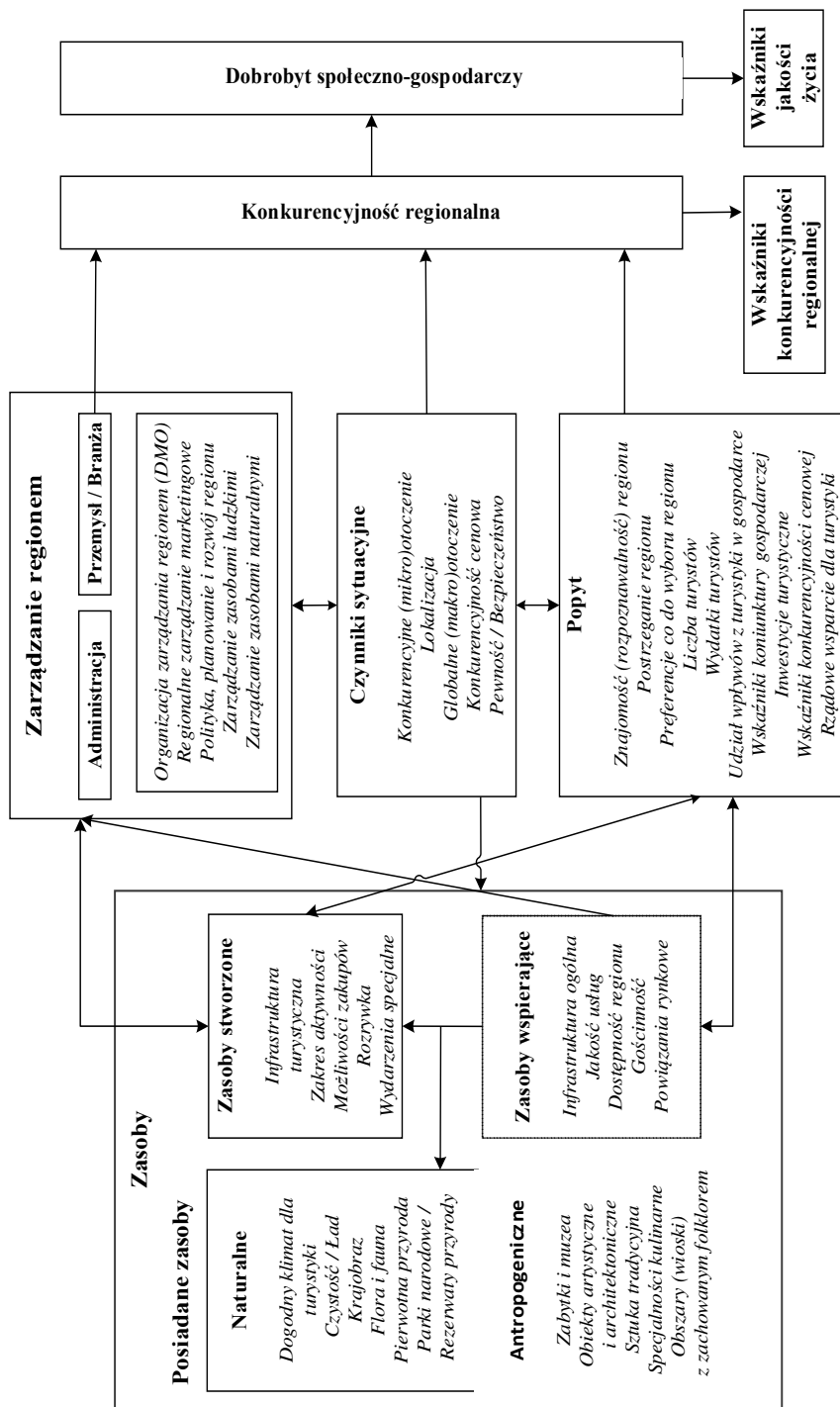
większego dochodu (bogactwa) z dostępnych zasobów i osiąganie wyższej efektywności gospodarowania w porównaniu z konkurentami na rynkach światowych. Zdolność ta nie jest tylko efektem produktywności i efektywności ekonomicznej, ale także szerokiego spektrum czynników politycznych, społecznych, kulturowych i edukacyjnych [*The World...* 1995, s. 36].

Jedną z najpopularniejszych definicji konkurencyjności regionów turystycznych zaproponowali J. R. B. Ritchie i G. I. Crouch [Mazanec, Wöber, Zins 2007, s. 86–95]. Ich zdaniem o konkurencyjności regionu turystycznego decyduje jego zdolność do zwiększania wydatków turystycznych (m.in. inwestycyjnych), aby w coraz większym stopniu przyciągać gości, zapewniając im satysfakcjonujące, niezapomniane przeżycia, i to w opłacalny sposób, przy jednoczesnym zwiększeniu dobrobytu mieszkańców i zachowaniu zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń. Natomiast OECD definiuje konkurencyjność regionów turystycznych jako zdolność do optymalizacji swej atrakcyjności dla rezydentów i nierezydentów, oferowania innowacyjnych i atrakcyjnych usług turystycznych wysokiej jakości odwiedzającym (np. w odniesieniu ceny do jakości) i zyskania udziału w krajowym i globalnym rynku turystycznym przy wykorzystaniu efektywnych i zrównoważonych metod zarządzania nimi [Dupeyras, MacCallum 2013, s. 7].

Z zaprezentowanych definicji wynika, że pojęcie konkurencyjności regionów, w tym regionów turystycznych, jest pojęciem dość złożonym i powinno być rozpatrywane w ujęciu systemowym – jako system połączonych ze sobą różnych elementów, uzależniony od różnych czynników natury obiektywnej i subiektywnej. Zamiast definiowania konkurencyjności regionów turystycznych często przedstawia się ją w postaci modeli. Jednym z pierwszych modeli konkurencyjności regionów turystycznych był zaprezentowany przez Australijczyków G. I. Croucha i J. R. B. Ritchiego w 1992 r. tzw. „Calgarski model konkurencyjności regionów turystycznych” opierający się na pięciu kluczowych filarach konkurencyjności turystycznej, tj. czynnikach atrakcyjności turystycznej, zarządzaniu regionem turystycznym, modelu organizacyjnym regionu turystycznego, systemie informacyjnym oraz efektywności działań. Model ten potem ewoluował [Šmardová 2012, s. 133]. Najbardziej znane i najczęściej przytaczane modele zaproponowali jednak G. I. Crouch i J. R. B. Ritchie [1999, s. 137–152] oraz Dwyer i C. Kim [2003, s. 396–414]. Pierwszy model (patrz ryc. 1) prezentuje 37 czynników podzielonych na 5 grup obejmujących: czynniki i zasoby wspomagające, czynniki i zasoby przyciągające, zarządzanie regionem turystycznym, politykę, planowanie i zagospodarowanie oraz czynniki wzmacniające i doskonalące. Wszystko to powinno uwzględniać czynniki makrootoczenia i mikrootoczenia oraz przewagę konkurencyjną i przewagę komparatywną [Ritchie, Crouch 2005, s. 63].



Ryc. 1. Model konkurencyjności regionu turystycznego według J. R. B. Ritchiego i G. I. Croucha
 Fig. 1. A model created by J. R. B. Ritchie and G. I. Crouch representing a tourism region's competitiveness
 Źródło/Source: [Ritchie, Crouch 2005, s. 63].



Ryc. 2. Zintegrowany model konkurencyjności regionu L. Dwyrera i C. Kima

Fig. 2. An integrated model of a region's competitiveness by L. Dwyrer and C. Kim

Źródło/Source: [Dwyer, Kim 2003 s. 396–414].

Natomiast drugi model (patrz ryc. 2) opiera się na 5 grupach czynników obejmujących: zasoby odziedziczone i wytworzone, zasoby i czynniki wspierające, zarządzanie regionem turystycznym oraz uwarunkowania popytu [Dwyer, Kim 2003, s. 396–414].

Można zatem przyjąć, że konkurencyjny region turystyczny to region, który będzie w stanie stworzyć ofertę turystyczną na krajowym i międzynarodowym rynku tak, aby przynosiła ona efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne jego stałym mieszkańcom oraz innym zainteresowanym podmiotom. To region, który będzie potrafił wygrać konkurencję z innymi regionami, przyczyniając się do podniesienia jakości życia stałych mieszkańców. Konkurencyjność regionów turystycznych będzie zatem kombinacją przewag komparatywnych i konkurencyjnych. Ich teoretyczne podstawy leżą w teorii przewag komparatywnych D. Ricardo [Porter 1990, s. 20]. Przewaga komparatywna regionu wynikać będzie z czynników zastanych, danych regionowi, których nie można zmienić (np. walory przyrodnicze, walory antropogeniczne, klimat) lub można zmienić, ale wymaga to znacznego wysiłku i czasu (np. wykształcenie społeczeństwa, kwalifikacje pracowników, unormowania prawne). Przewaga konkurencyjna oznacza sposoby wykorzystania posiadanych zasobów, czyli przewag komparatywnych. Polega ona między innymi na wykorzystaniu znajomości cyku życia miejscowości lub regionu turystycznego, wdrożenia innowacyjnych rozwiązań [Ritchie, Crouch 2005, s. 63].

Jednym z czynników wpływających na kształtowanie konkurencyjności regionów turystycznych mogą być różne formy takiej współpracy. Dotychczas na polskim rynku turystycznym jedną z najczęściej stosowanych form współpracy było tworzenie związków międzygminnych, a później Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych. Działalność LOT może być uzupełniana przez tworzenie Destination Management Company (DMC) pełniącego funkcję turoperatora lokalnego (TOL), sprzedającego na rynku pakiety złożone z regionalnych usług turystycznych³.

Dużo rzadziej spotykaną formą współpracy, w ujęciu regionalnym, jest współpraca sieciowa. Szerokiego przeglądu publikacji na jej temat dokonała m.in. K. Czernek [2012, s. 59–73]. W literaturze przedmiotu sieć najczęściej określa się jako współpracę w formie powiązań kooperacyjnych między podmiotami, podejmowaną w celu osiągnięcia korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Sieć można też traktować jako zbiór połączonych relacji wymiany między podmiotami związanymi z określoną działalnością lub też zbiór wyselekcjonowanych związków kooperacyjnych i konkurencyjnych z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe

³ Szerzej na temat DMC autor pisał w pracy [Gryszel 2010, s. 637–653].

przedsiębiorstwa [Staszewska 2009, s. 21]. Jako przykłady sieci funkcjonujących na polskim rynku turystycznym można wskazać m.in.:

- sieci funkcjonujące w oparciu o umowy franachisingowe (np. McDonalds, Pizza Hut, KFC, Stop Cafe na stacjach Orlen, restauracje Sphinx),
- sieci funkcjonujące na zasadzie konsorcjum (np. Accor prowadzący sieci hoteli Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Holiday Inn, Orbis Hotels),
- sieci funkcjonujące na zasadzie grup marketingowych (np. Polish Prestige Hotels and Resorts, Start Hotel).

Sieci te sprzedają jednak jednorodne rodzajowo usługi (np. noclegowe lub gastronomiczne), a ich najważniejszym celem jest ograniczenie kosztów transakcyjnych. Mają one charakter ogólnokrajowy, a nie regionalny. Trudno natomiast znaleźć dobre przykłady współpracy regionalnej mającej na celu stworzenie regionalnego produktu sieciowego. Takie znamiona noszą np. Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej – szlak turystyczny i sieć współpracy obiektów pałacowych czy też „Rowerowa Kraina” [<http://www.roverowakraina.com>] – sieć współpracy obiektów hotelarskich, wypożyczalni rowerów, wydawców map i przewodników oraz organizatorów imprez rowerowych działających na bazie sieci tras rowerowych wokół Szklarskiej Poręby. Przejawem współpracy sieciowej może być również wdrożenie lokalnej karty rabatowej zachęcającej do korzystania z usług wzajemnie się uzupełniających i dopełniających. Za jedną z prostszych form współpracy sieciowej można uznać tworzenie wspomnianych wcześniej ROT i LOT. Ich działalność na początku ograniczała się najczęściej do promocji oferty turystycznej regionu. Jednak wraz z nabywaniem doświadczenia organizacje te zaczęły również tworzyć regionalne i lokalne produkty turystyczne, co nosi pewne znamiona współpracy sieciowej.

Jednym z narzędzi sprzyjających podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności regionalnej gospodarki – obok współpracy sieciowej – mogą być również klastry turystyczne. Można je uznać za wyższą formę współpracy sieciowej. Ich liczba na polskim rynku turystycznym jest jeszcze zbyt mała, aby można było kompleksowo oceniać ich skuteczność.

Ocena konkurencyjności regionów turystycznych

Ze względu na dostępność danych statystycznych, w ocenie konkurencyjności, jako regiony turystyczne przyjęto do badania wybrane gminy położone w obszarze górskim Sudetów i Karpat. Uznano bowiem, że samorządy gminne mają większy wpływ na kształtowanie konkurencyjności turystycznej

obszaru niż samorządy powiatowe lub wojewódzkie. Ponadto dla wielu gmin górskich turystyka jest głównym czynnikiem rozwoju gminy. Do badania przyjęto 30 gmin położonych w województwie dolnośląskim, opolskim, śląskim, małopolskim i podkarpackim, położonych na obszarze geograficznych Sudetów i Karpat, w większości obejmujących swym zasięgiem najwyższe partie wspomnianych jednostek geograficznych i położonych na granicy państwowej. Jednocześnie są to gminy o najcenniejszych walorach turystycznych, w których funkcja turystyczna dominuje lub ma duże znaczenie pośród innych funkcji gospodarczych (na podstawie wskaźnika funkcji turystycznej Deferta i rankingu wielkości ruchu turystycznego). Jedenaście z badanych gmin to typowe gminy miejskie, 10 gmin to gminy wiejskie, a pozostałe 9 to gminy miejsko-wiejskie. Blisko połowa posiada też status gminy uzdrowiskowej. Ma to istotne znaczenie, ponieważ różne typy gmin mają różne problemy. Inaczej funkcjonuje typowa gmina wiejska, w której turystyka pełni funkcję uzupełniającą, a inaczej miejska gmina uzdrowiskowa, w której turystyka stanowi główny czynnik rozwoju. Gminy dobrano również tak, aby w co najmniej połowie z nich funkcjonowały Lokalne Organizacje Turystyczne. Proces intensywnego ich tworzenia trwał w latach 2000–2010 i efekty ich działania powinny być już odczuwalne. Charakterystykę badanych gmin ze względu na sieciowe formy współpracy przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych gmin górskich Sudetów i Karpat ze względu na sieciowe formy współpracy

Table 2. Characteristics of selected mountain municipalities of the Sudeten and Carpathian Mountains regarding networking forms of cooperation

Gmina	ROT	TOL	LKR	Działalność LOT, klastrow i inne formy współpracy sieciowej
Karpacz (1)	Gm. + 4	8	+	Karkonoska Organizacja Turystyczna „Śnieżka”
Szklarska Poręba (1)	Gm.	4	+	Lokalna Organizacja Turystyczna Szklarska Poręba, produkt sieciowy „Szklarska Poręba – Rowerowa Kraina”
Podgórzyn (2)	Gm.	0	-	
Duszniki-Zdrój (1)	1 podmiot	0	+	Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej przekształcone w LOT – zrzesza tylko gminy
Kudowa-Zdrój (1)	Gm.	3	+	Jak wyżej
Polanica-Zdrój (1)	Gm. + 2	3	+	Jak wyżej
Lądek-Zdrój (3)	Gm. + 1	2	+	Jak wyżej
Świeradów-Zdrój (1)		5	-	
Szczawno-Zdrój (1)		1	-	
Krynica-Zdrój (3)	Gm.	6	+	Sądecka LOT – gmina + 3 podmioty

Muszyna (3)	Gm. + 1	4	+	Sądecka LOT – gmina + 3 podmioty
Piwniczna-Zdrój (3)		1	+	Sądecka LOT – gmina + 4 podmioty oraz Piwnicznańska LOT – formalnie zarejestrowana, ale nie prowadzi aktywnej działalności.
Rytko (2)		1	-	Sądecka LOT – gmina + 2 podmioty
Szczawnica (3)	Gm.	3	+	LOT „Pieniny Kraina Niezwykła” – formalnie zarejestrowana, ale nie prowadzi aktywnej działalności.
Krościenko nad Dunajcem (2)		2	-	
Rabka-Zdrój (3)		3	-	
Zawoja (2)		3	-	LOT w Zawoi – formalnie zarejestrowana, ale nie prowadzi aktywnej działalności.
Zakopane (1)	2 podmioty	29	+	
Bukowina Tatrzańska (2)	Gm. + 2	2	+	
Głuchołazy (3)		4	-	
Lutowiska (2)	Gm. + 1	0	-	Karpacki Klaster Turystyczny obejmujący Bieszczady, Beskid Niski i pogórza – ponad 50 członków, powstał w 2013 roku oraz Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny zrzeszający gospodarstwa agroturystyczne.
Dukla (3)		0	-	Karpacki Klaster Turystyczny oraz LOT Beskid Niski – gmina + 1 podmiot
Iwonicz-Zdrój (3)	1 podmiot	6	-	Karpacki Klaster Turystyczny oraz LOT Beskid Niski – gmina + 3 podmioty
Komańcza (2)	1 podmiot	1	-	Karpacki Klaster Turystyczny
Cisna (2)	Gm. + 1	1	-	Jak wyżej
Solina (2)		1	-	Jak wyżej
Szczyrk (1)		3	+	Porozumienie „Beskidzka 5”
Ustroń (1)		11	+	Porozumienie „Beskidzka 5”
Wisła (1)	1 podmiot	5	+	Wiślańska LOT zrzesza kilkudziesięciu członków, Porozumienie „Beskidzka 5”.
Istebna (2)		3	+	Porozumienie „Beskidzka 5”
Objaśnienia do tabeli: (1) – gmina miejska; (2) – gmina wiejska; (3) – gmina miejsko-wiejska, ROT – przynależność gminy + liczba innych podmiotów; TOL – liczba lokalnych biur podróży według rejestru organizatorów turystyki; LKR – funkcjonowanie lokalnej karty rabatowej; LOT – Lokalna Organizacja Turystyczna. Stan na 31.07.2014 r.				

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań/author's estimations based on the conducted research.

W ocenie konkurencyjności regionów turystycznych koniecznym jest porównanie obiektów wielocechowych. Do takiego porównania z powodzeniem mogą być wykorzystywane metody taksonomiczne. Jedną z nich jest zaproponowana przez D. Strahl miara syntetyczna [Strahl 1978].

Pomimo różnic czynnością wstępną – właściwą wszystkim metodom taksonomicznym – jest ustalenie elementów macierzy obserwacji zawierającej wszystkie zmienne. Macierz taką można nazwać zbiorem zmiennych syntetycznej miary konkurencyjności regionu turystycznego (SMKRT).

Określenie zbioru zmiennych dobrze oceniających konkurencyjność turystyczną obiektu nie jest zadaniem prostym, a przecież zasadniczym. Dobór ten jest w dużej mierze zdeterminowany dostępnością danych statystycznych. W niektórych opracowaniach podnosi się problem oceny zmiennych diagnostycznych przyjmowanych do badania. Każda z nich ma bowiem różny ciężar gatunkowy, natomiast stałą siłą oddziaływania.

Największą zaletą stosowania syntetycznej miary konkurencyjności regionu turystycznego jest niski koszt obliczenia miary. Opiera się ona bowiem na ogólnie dostępnych zmiennych metrycznych, pochodzących z zasobów Banku Danych Lokalnych. Nie ma tu potrzeby przeprowadzania kosztownych i czasochłonnych badań ankietowych jak w przypadku Turystycznego Indeksu Konkurencyjności zaproponowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne [*The travel...* 2013, s. 8], a opierającego się na 75 zmiennych w dużej mierze niebędących typowymi danymi statystycznymi. Jako wadę SMKRT należy wskazać natomiast ograniczony zakres zmiennych gromadzonych przez urzędy statystyczne. Szczególnie jest to widoczne w odniesieniu do infrastruktury turystycznej, która ma istotny wpływ na konkurencyjność regionów turystycznych (np. brak danych na temat długości szlaków turystycznych, liczby i długości wyciągów, tras rowerowych itp.). W zależności od poziomu NUTS gromadzone są różne dane statystyczne, dlatego też SMKRT dla gminy może być liczona na podstawie innych zmiennych niż SMKRT dla powiatu, województwa czy kraju. Daje to badaczowi znaczną swobodę w konstrukcji SMKRT, ale też stwarza problemy z porównywalnością wyników badań. Innym problemem jest badanie konkurencyjności regionów turystycznych w znaczeniu geograficznym, których granice nie pokrywają się z granicami jednostek administracyjnych oraz dokonywanie porównań międzynarodowych.

Należy jednak przyjąć, że do obliczenia SMKRT za każdym razem powinny zostać przyjęte zmienne z sześciu podstawowych grup:

- a) charakteryzujące infrastrukturę regionu (turystyczną i ogólną),
- b) charakteryzujące przedsiębiorczość w regionie,
- c) ukazujące wielkość i strukturę ruchu turystycznego,
- d) pokazujące stan środowiska naturalnego i walorów turystycznych,
- e) oceniające poziom bezpieczeństwa turystów w regionie,
- f) pokazujące skuteczność władz samorządowych w pozyskiwaniu środków finansowych wykorzystywanych na rzecz rozwoju regionu.

Tak skonstruowana syntetyczna miara konkurencyjności regionu turystycznego pozwoli na obiektywną ocenę na każdym poziomie podziału administracyjnego kraju.

Porównania obiektów wielocechowych można dokonywać ze względu na każdą z cech oddzielnie (porównanie analityczne) albo ze względu na specjalnie skonstruowaną cechę agregatową będącą funkcją cech diagnostycznych (porównanie syntetyczne). Zmienna agregatowa, która zawiera informacje wnoszone przez wszystkie przyjęte do analizy pierwotne zmienne diagnostyczne, jest traktowana jako miernik syntetyczny poziomu osiąganego przez badane obiekty. Można więc stwierdzić, że stosowanie mierników syntetycznych umożliwia [Rapacz 2004, s. 62]:

- porównanie i porządkowanie regionów turystycznych,
- podział regionów na grupy możliwie jednorodne,
- badanie stabilności regionów turystycznych,
- wyznaczenie wzorców oraz modeli dla poszczególnych grup regionów,
- prowadzenie badań prognostycznych mających na celu określenie kształtowania się układów strukturalnych w przyszłości.

Posługiwanie się miernikiem syntetycznym, czyli przejście od wielowymiarowego układu cech na układ jednowymiarowy, nie tylko pozwala stosować w miarę prosty pojęciowo aparat metodyczny w postaci porządkowania liniowego, ale daje też duże możliwości prowadzenia analiz porównawczych. Miernik syntetyczny umożliwia porównanie i porządkowanie regionów turystycznych ze względu na poziom ich konkurencyjności turystycznej, która wydaje się na pozór niemierzalna.

Metodą zastosowaną do badania konkurencyjności górskich gmin turystycznych jest miara syntetyczna zaproponowana przez D. Strahl [1978], wykorzystująca do agregacji wartości zmiennych średnią arytmetyczną.

Istota tej miary polega na tym, że proces normalizacji wartości zmiennych oraz zamiany destymulant i nominant na stymulanty odbywa się jednocześnie z wykorzystaniem następujących formuł:

- dla stymulant (zmienne, których wzrost wartości świadczy o pożądanym rozwoju badanego zjawiska złożonego):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i \{x_{ij}\}}, \text{ gdzie } \max_i \{x_{ij}\} > 0, \quad (1)$$

- dla destymulant (zmienne, których spadek wartości świadczy o pożądanym rozwoju badanego zjawiska):

$$z_{ij} = \frac{\min_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}}, \text{ gdzie } x_{ij} > 0, \quad (2)$$

- dla nominant (zmiennie, które charakteryzują się poziomem nasycenia – czyli wartością nominalną, od którego odchylenia oznaczają niewłaściwy rozwój zjawiska)

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{nom_j}, \text{ gdzie } x_{ij} \leq nom_j, \quad (3)$$

$$z_{ij} = \frac{nom_j}{x_{ij}}, \text{ gdzie } x_{ij} > nom_j, \quad (4)$$

gdzie: nom_j – nominalny poziom j -tej zmiennej.

Formuły (1)–(3) mają ograniczony zasięg stosowania do zmiennych mierzonych tylko na skali ilorazowej (zbiór możliwych wartości takiej zmiennej należy do zbioru liczb rzeczywistych dodatnich).

Wykorzystywane przy normalizacji wartości: $\max\{x_{ij}\}$, $\min\{x_{ij}\}$ oraz nom_j określają współrzędne tzw. „wzorca”, tj. obiektu o najkorzystniejszych wartościach rozważanych zmiennych.

Zmienna syntetyczna ma postać średniej arytmetycznej, którą można określić jako syntetyczną miarę konkurencyjności regionu turystycznego (SMKRT):

$$z_i = \sum_{j=1}^m z_{ij} = \text{SMKRT}. \quad (5)$$

Ocenę konkurencyjności turystycznej gmin górskich przeprowadzono z wykorzystaniem 16 zmiennych metrycznych. Starano się je dobrać tak, aby charakteryzowały czynniki konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej. Ze względu na dostępność danych w układzie gminnym w Banku Danych Lokalnych przyjęto następujące zmienne:

- x1 – miejsca noclegowe w hotelach na 1 km² powierzchni gminy,
- x2 – miejsca noclegowe w innych obiektach noclegowych na 1 km² powierzchni gminy,
- x3 – liczba noclegów turystów rezydentów (Polaków) przypadających na 1000 mieszkańców gminy,
- x4 – liczba noclegów turystów zagranicznych przypadających na 1000 mieszkańców gminy,
- x5 – udział najcenniejszych obszarów chronionych (parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe) w powierzchni gminy w %,
- x6 – wydatki gminy w dziale turystyka na 1000 mieszkańców w zł,
- x7 – pozyskane w latach 2007–2013 środki z Unii Europejskiej oraz z budżetu państwa na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca w zł,

- x8 – liczba podmiotów gospodarki turystycznej (sekcje H, I, N, R – według klasyfikacji PKD 2007) na 1000 mieszkańców gminy (osoby fizyczne),
- x9 – liczba podmiotów gospodarki turystycznej (sekcje H, I, N, R – według klasyfikacji PKD 2007) na 1000 mieszkańców gminy (osoby prawne),
- x10 – dochody gminy w dziale turystyka i działalność usługowa na 1000 mieszkańców gminy,
- x11 – dochody gminy od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej (w tym opłaty miejscowe i udział w podatku dochodowym),
- x12 – długość sieci gazowej w gminie w km na 1 km²,
- x13 – długość sieci wodociągowej w gminie w km na 1 km²,
- x14 – długość sieci kanalizacyjnej w gminie w km na 1 km²,
- x15 – liczba mieszkańców i turystów przypadająca na jedną przychodnię lekarską w gminie w ciągu roku,
- x16 – udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w gminie.

Zmienne x15 i x16 mają charakter destymulant. Zmienna x5 potraktowana została jako nominata. Można uznać, że udział powierzchni chronionych w powierzchni gminy powinien mieć charakter nominanty, gdyż do pewnego momentu ma on znaczny wpływ na podniesienie atrakcyjności turystycznej regionu, a tym samym jego konkurencyjności. Po przekroczeniu optymalnego progu zbyt duża powierzchnia obszarów chronionych w gminie może stanowić jedną z barier prowadzenia inwestycji w gminie. Trudno jest jednak ustalić dla tej zmiennej wartość nominalną. Przyjęto zatem arbitralnie jako wartość nominalną próg 50% najcenniejszych obszarów chronionych w gminie (parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe). Autor ma jednak świadomość, że wartość nominalna progu ma charakter dyskusyjny i może stanowić przedmiot dalszych badań. Pozostałe zmienne są stymulantami. Wszystkie dane statystyczne pochodzą z roku 2013 z Banku Danych Lokalnych.

Celem badania było uporządkowanie liniowe gmin górskich ze względu na poziom konkurencyjności turystycznej z wykorzystaniem miary syntetycznej D. Strahl, którą można uznać za syntetyczną miarę konkurencyjności regionu turystycznego (SMKRT) – *ang. Tourism Destination Competitiveness Synthetic Measure (TDSCM)*. Wyniki porządkowania liniowego gmin górskich ze względu na poziom konkurencyjności turystycznej oraz podział na klasy typologiczne gmin podobnych pod względem konkurencyjności turystycznej zawiera tabela 3.

Tabela 3. Wynik porządkowania liniowego turystycznych gmin górskich ze względu na ogólną konkurencyjność turystyczną gminy (na podstawie wszystkich zmiennych) – SMKRT

Table 3. The result of linear ordering of tourist mountain municipalities regarding general tourism competitiveness of a municipality (based on all variables) – TDCSM

Gmina	SMKRT ogółem	Klasa	Gmina	SMKRT ogółem	Klasa
Karpacz (1)	0,7072	I	Lutowiska (2)	0,2608	III
Ustroń (1)	0,4840	II	Cisna (2)	0,2382	
Świeradów-Zdrój (1)	0,4680		Bukowina Tatrzańska (2)	0,2357	
Zakopane (1)	0,4565		Łądek-Zdrój (3)	0,2298	
Polanica-Zdrój (1)	0,4473		Podgórzyn (2)	0,2219	
Krynica-Zdrój (3)	0,3800		Rabka-Zdrój (3)	0,2209	
Szklarska Poręba (1)	0,3672		Iwonicz-Zdrój (3)	0,2144	
Solina (2)	0,3480		Istebna (2)	0,2061	
Duszniki-Zdrój (1)	0,3390		Muszyna (3)	0,1969	
Szczyrk (1)	0,3278		Glucholazy (3)	0,1716	
Szczawnica (3)	0,3276		Dukla (3)	0,1710	
Piwniczna-Zdrój (3)	0,3249		Krościenko nad Dunajcem (2)	0,1647	
Szczawnio-Zdrój (1)	0,3173		Komańcza (2)	0,1576	
Wisła (1)	0,3091		Rytko (2)	0,1536	
Kudowa-Zdrój (1)	0,2856		Zawoja (2)	0,1311	

med=0,2732, mad=0,09780

Źródło/Source: Obliczenia własne na podstawie przeprowadzonego badania/author's estimations based on the conducted research.

Klasy typologiczne w tabeli 1 ustalono zgodnie z podejściem pozycyjnym [Lira, Wagner, Wysocki 2000, s. 93], gdzie:

- Klasa I: $Miara \geq med + 2,5 \cdot mad$, czyli regiony (gminy) o najwyższym poziomie konkurencyjności;
- Klasa II: $med \leq Miara < med + 2,5 \cdot mad$, czyli regiony (gminy) o wysokim poziomie konkurencyjności;
- Klasa III: $med - 2,5 \cdot mad \leq Miara < med$, czyli regiony (gminy) o niskim poziomie konkurencyjności;
- Klasa IV: $Miara < med - 2,5 \cdot mad$, czyli regiony (gminy) o najniższym poziomie konkurencyjności.

Do pierwszej klasy typologicznej – o najwyższym poziomie konkurencyjności turystycznej – trafiła tylko 1 badana gmina. Druga klasa typologiczna obejmuje 14 kolejnych gmin o wysokim poziomie konkurencyjności

turystycznej, trzecia zaś obejmuje 15 gmin o niskim poziomie konkurencyjności turystycznej. Do klasy czwartej, o bardzo niskim poziomie konkurencyjności turystycznej, nie trafiła żadna gmina. W pierwszej i drugiej klasie typologicznej znalazły się gminy miejskie i miejsko-wiejskie, w większości posiadające status uzdrowisk. W przypadku tych gmin kształtowanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku turystycznym jest wręcz koniecznością. Turystyka bowiem stanowi główną podstawę ich funkcjonowania. Znacząco spośród wszystkich badanych gmin wyróżnia się gmina Karpacz, w której w ostatnich kilku latach dokonano wielu zmian, głównie inwestycyjnych – np. podwajając liczbę miejsc noclegowych. W trzeciej klasie typologicznej większość gmin stanowią gminy o charakterze rolniczym, w których rozwój turystyki pełni funkcję uzupełniającą w stosunku do całości gospodarki gminy.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane w tabeli 2 działania gmin na rzecz rozwoju współpracy sieciowej, można zauważyć, że działania te mają znaczący wpływ na kształtowanie konkurencyjności tych gmin. Nadając poszczególnym działaniom z tabeli 2 odpowiednie wartości punktowe, wyliczono współczynnik korelacji pomiędzy zakresem współpracy sieciowej a wartością SMKRT. Wyniósł on 0,58495, co oznacza wysoką korelację dodatnią oraz wskazuje, że działania współpracy sieciowej znacząco poprawiają pozycję konkurencyjną gminy. Można tu jednak znaleźć pewne sytuacje wyjątkowe, np. Świeradów-Zdrój i Zakopane, które nie wykazują zaangażowania w działaniach na rzecz współpracy sieciowej, a mimo to osiągają wysokie pozycje w rankingu konkurencyjności. Natomiast przykład gminy Bukowina Tatrzańska pokazuje sytuację odwrotną – gmina mimo wielu działań, zwłaszcza inwestycyjnych związanych z rozwojem ośrodka narciarskiego w Białce Tatrzańskiej oraz budowie basenów termalnych w Bukowinie Tatrzańskiej, głównie ze względu na swój wiejski charakter i znaczne zróżnicowanie funkcji gospodarczej poszczególnych miejscowości, nie osiąga wysokiej pozycji w rankingu konkurencyjności.

Zaproponowana miara syntetyczna umożliwi również wyodrębnienie SMKRT dla konkurencyjności pod względem zarówno podstawowej infrastruktury turystycznej i jej wykorzystania oraz świadczonych usług turystycznych obliczonego na podstawie zmiennych x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_8 , x_9 , x_{12} , x_{13} , x_{14} (SMKRT infrastrukturalna), jak również SMKRT dla konkurencyjności pod względem finansowym na podstawie zmiennych x_6 , x_7 , x_{10} , x_{11} . Wyniki tego wyodrębnienia prezentują rycina 3 oraz tabela 4.

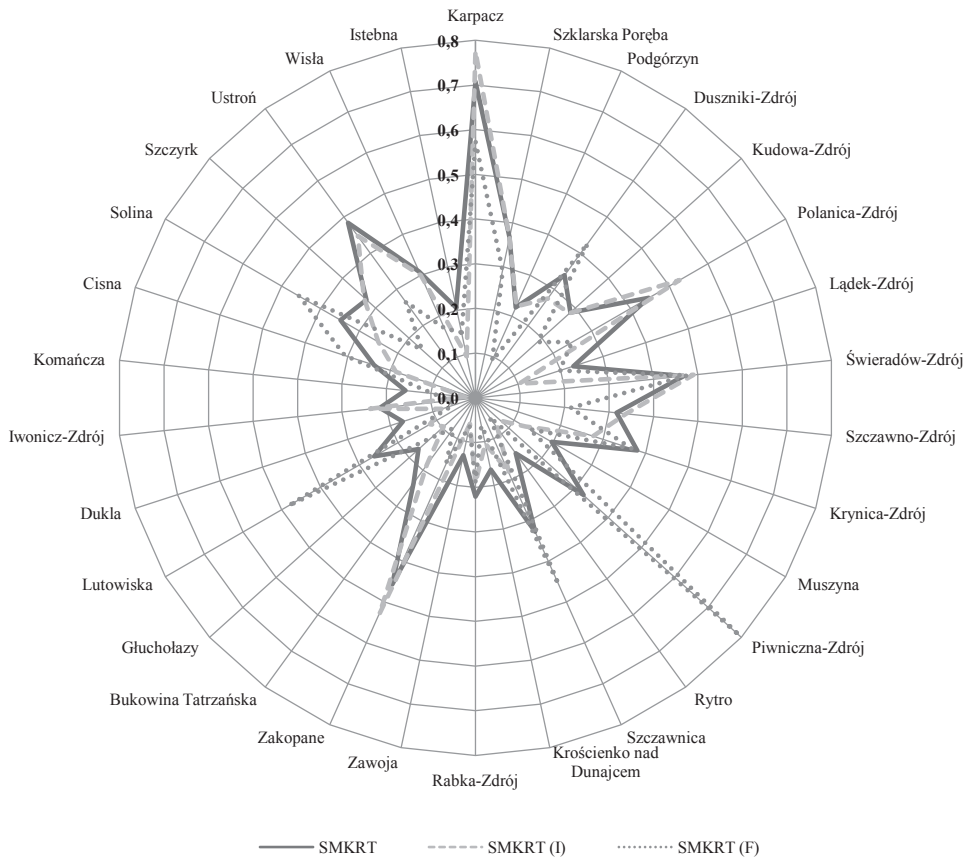
Tabela. 4. Wynik porządkowania liniowego gmin górskich ze względu na konkurencyjność turystyczną regionu pod względem zmiennych infrastrukturalnych SMKRT (I) i finansowych SMKRT (F)

Table 4. The result of linear ordering of mountain municipalities regarding tourism competitiveness in terms of infrastructural TDCSM (I) and financial TDCSM (F) variables.

Gmina	SMKRT (I)	Klasa	Gmina	SMKRT (F)	Klasa
Karpacz (1)	0,7749	I	Piwniczna-Zdrój (3)	0,7945	I
Zakopane (1)	0,5286	II	Karpacz (1)	0,5733	II
Polanica-Zdrój (1)	0,5260		Lutowiska (2)	0,4826	
Świeradów-Zdrój (1)	0,4900		Świeradów-Zdrój (1)	0,4762	
Ustroń (1)	0,4474		Szczawnica (3)	0,4567	
Szklarska Poręba (1)	0,3657		Solina (2)	0,4558	
Szczawnno-Zdrój (1)	0,3380		Duszniki-Zdrój (1)	0,4263	
Szczyrk (1)	0,3360		Krynica-Zdrój (3)	0,3659	
Wisła (1)	0,3003		Cisna (2)	0,3073	
Kudowa-Zdrój (1)	0,2826		Szklarska Poręba (1)	0,2903	
Krynica-Zdrój (3)	0,2770		Ustroń (1)	0,2658	
Duszniki-Zdrój (1)	0,2747		Polanica-Zdrój (1)	0,2495	
Solina (2)	0,2511		Szczawnno-Zdrój (1)	0,2141	
Iwonicz-Zdrój (3)	0,2370		Łądek-Zdrój (3)	0,1978	
Podgórzyn (2)	0,2241		Rabka-Zdrój (3)	0,1882	
Rabka-Zdrój (3)	0,1900		Kudowa-Zdrój (1)	0,1866	
Cisna (2)	0,1873	Wisła (1)	0,1701		
Bukowina Tatrzańska (2)	0,1856	Szczyrk (1)	0,1621		
Szczawnica (3)	0,1840	Zakopane (1)	0,1600		
Muszyna (3)	0,1289	Istebna (2)	0,1496		
Lutowiska (2)	0,1180	Muszyna (3)	0,1397		
Krościenko nad Dunajcem (2)	0,1043	Głucholazy (3)	0,1326		
Łądek-Zdrój (3)	0,1028	Komańcza (2)	0,0967		
Głucholazy (3)	0,0961	Podgórzyn (2)	0,0910		
Istebna (2)	0,0952	Bukowina Tatrzańska (2)	0,0836		
Rytro (2)	0,0833	Zawoja (2)	0,0647		
Dukla (3)	0,0804	Krościenko nad Dunajcem (2)	0,0639		
Piwniczna-Zdrój (3)	0,0777	Iwonicz-Zdrój (3)	0,0563		
Zawoja (2)	0,0598	Rytro (2)	0,0530		
Komańcza (2)	0,0253	Dukla (3)	0,0526		

Med1=0,20705; mad1=0,13322; med2=0,1874 mad2=0,14545

Źródło/Source: Obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań/author's estimations based on the conducted research.



Ryc. 3. Wielkość SMKRT w ujęciu konkurencyjności ogólnej, infrastrukturalno-usługowej i finansowej.

Fig. 3. The values of TDCSM in terms of overall, infrastructural, service-oriented and financial competitiveness

Źródło/Source: Obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań/author's estimations based on the conducted research.

Biorąc pod uwagę infrastrukturę turystyczną i ogólną w gminie oraz ich wykorzystanie przez turystów krajowych i zagranicznych, a także turystyczny potencjał usługowy wyrażony liczbą podmiotów gospodarczych (firm), można wyodrębnić za pomocą SMKRT trzy klasy podobnych gmin. Do klasy I – o najwyższej konkurencyjności – kolejny raz trafiła gmina Karpacz. Do klasy II – o wysokiej konkurencyjności – ponownie trafiły głównie gminy miejskie o charakterze uzdrowiskowym. W klasie III – o niskim poziomie konkurencyjności – znalazły się pozostałe badane gminy. Do klasy IV – o najniższej konkurencyjności – nie trafiły żadne gminy.

Natomiast przyjmując do oceny zmienne finansowe, tj. wielkość wydatków na turystykę w gminie, pozyskane środki z Unii Europejskiej oraz dochody podatkowe gminy, za pomocą SMKRT wyodrębniono trzy klasy gmin podobnych pod względem konkurencyjności. Tu na pozycję lidera wysunęła się gmina Piwniczna-Zdrój, a w klasie II znalazły się m.in. gminy Lutowiska, Cisna i Rabka-Zdrój, które wcześniej znajdowały się w klasie III. Związane jest to z aktywnością tych podmiotów w pozyskiwaniu unijnych środków pomocowych. Może się okazać, że przeznaczenie tych środków na tworzenie infrastruktury turystycznej i ogólnej na trwałe poprawi pozycję konkurencyjną tych gmin. Należy też zauważyć, że w przypadku aż 21 z badanych gmin na ogólną wartość SMKRT większy wpływ miały zmienne związane ze stanem infrastruktury i jej wykorzystania niż zmienne związane z finansowymi aspektami funkcjonowania gminy. Odwrotnie było tylko w gminach Łądek-Zdrój, Piwniczna-Zdrój, Rytko, Szczawnica, Zawoja, Lutowiska, Dukla, Komańcza i Istebna. Są to głównie gminy wiejskie o słabo rozwiniętej infrastrukturze, które swą pozycję na rynku turystycznym budują głównie w oparciu o posiadane walory naturalne.

Wiodącą gminą we wszystkich przekrojach SMKRT za każdym razem pozostaje gmina Karpacz, co świadczy, że jest ona zdecydowanym liderem konkurencyjności. Dodatkowo na czele rankingów pojawiają się gminy o charakterze uzdrowiskowym. Potwierdza to fakt, że posiadanie statusu uzdrowiska znacznie podnosi konkurencyjność gminy na rynku turystycznym.

Można też zauważyć, że dodając do badania dwie kolejne zmienne związane ze współpracą sieciową (patrz tab. 2), tj.:

- x17 – przynależność gminy i podmiotów z jej obszaru do ROT, LOT i klastrów,
- x18 – funkcjonowanie w gminie turoperatorów lokalnych oraz lokalnej karty rabatowej,

i przeliczając je na wartości punktowe, można wyliczyć SMKRT uwzględniającą aktywność gmin przy współpracy sieciowej. We wszystkich jednak badanych gminach wartość SMKRT pozostaje na tym samym poziomie, nie zmieniając znacząco ich pozycji w rankingu konkurencyjności⁴. Oznacza to, że działania z zakresu współpracy sieciowej wspierają pozycję konkurencyjną gminy, jednak nie mają zasadniczego wpływu na kształtowanie konkurencyjności turystycznej gminy. Największy wpływ mają stan

⁴ Autor dokonał wyliczenia SMKRT dla wszystkich 18 zmiennych, jednak ranking konkurencyjności turystycznej gmin pozostał bez zmian. Tylko w dwóch przypadkach nastąpiła zamiana kolejności gmin o jedną pozycję. Uznano zatem, że zmienne x17 i x18, jako nieoparte na danych statystycznych, a na wartościach punktowych przyznanych przez autora, mają inny charakter i będą w tej fazie badań pominięte.

infrastruktury i jej wykorzystanie oraz walory turystyczne obszaru. Są to dwa najistotniejsze czynniki wpływające na kształtowanie konkurencyjności regionów turystycznych. Natomiast skuteczności działania niektórych form współpracy sieciowej (np. klastrów turystycznych) nie można jeszcze ocenić, gdyż działają one zbyt krótko. Przykładem może być Karpacki Klaster Turystyczny powołany w 2013 roku i zrzeszający ponad 50 podmiotów z obszaru Bieszczadów, Beskidu Niskiego i Pogórza Dynowskiego. Na Dolnym Śląsku natomiast proces tworzenia klastrów turystycznych dopiero się rozpoczyna.

Podsumowanie

Zaprezentowanie rozważania dowodzą, że tak złożone zjawisko, jakim jest konkurencyjność regionów turystycznych, może być z powodzeniem mierzone. Wymaga ono jednak zastosowania dość złożonych miar taksonomicznych. Miary te dają jednak wystarczająco wiarygodne wyniki i są tanie w zastosowaniu, ponieważ opierają się na zmiennych metrycznych publikowanych przez urzędy statystyczne. Nie wymagają czasochłonných i kosztownych badań ankietowych, które zazwyczaj obarczone są pewnymi błędami. Problemy może stwarzać pozyskanie danych statystycznych odnoszących się do małych jednostek terytorialnych typu NUTS 5. Pewne dyskusje może też wzbudzić dobór cech do badania. Jest on jednak zeterminowany dostępnością danych statystycznych. Biorąc to wszystko pod uwagę, można stwierdzić, że miara syntetyczna oparta na danych statystycznych daje jedno z najlepszych wyników, które nie są obarczone błędami wynikającymi z uznaniowości i niemierzalności zmiennych objaśniających. Zastosowanie SMKRT pozwoliło na wyodrębnienie grup gmin o podobnym poziomie konkurencyjności turystycznej. Można stwierdzić, że gminy o najwyższym i wysokim poziomie konkurencyjności mogą z powodzeniem rozwijać różne formy turystyki masowej, wymagające dobrze rozwiniętej infrastruktury oraz wysokich nakładów finansowych.

Natomiast gminy cechujące się niskim poziomem konkurencyjności, nieposiadające dobrze rozwiniętej infrastruktury oraz nieposiadające znaczących środków finansowych na inwestycje mogą korzystać z obsługi tych segmentów rynku, które preferują niszowe formy turystyki oparte na walorach przyrodniczych. Współpraca sieciowa może być uznana za skuteczne narzędzie wspierania konkurencyjności regionów turystycznych. Można bowiem zauważyć, że regiony turystyczne o ugruntowanej pozycji rynkowej i wysokiej atrakcyjności turystycznej, nawet gdy nie przejawiają chęci do

tworzenia różnych struktur współpracy sieciowej (np. gminy Zakopane i Świeradów-Zdrój) i tak posiadają wysoką pozycję w rankingach konkurencyjności. Natomiast gminy o niskim poziomie konkurencyjności turystycznej są zmuszone do poszukiwania różnych sposobów przyciągania turystów. Takimi sposobami mogą być różnorakie formy współpracy sieciowej oraz tworzenie produktów sieciowych. Trudno jest jednak doszukać się wśród badanych gmin prawdziwych produktów spełniających kryteria sieciowości. Często bowiem twórcy tego typu produktów zatrzymują się w połowie drogi – np. znakowany jest szlak tematyczny, a zapomina się o jego komercjalizacji, brak jest przy nim infrastruktury towarzyszącej i nie ma tuoperatora, który sprzedawałby go jako typową ofertę katalogową. Ponadto często – idąc za modą i dostępnymi środkami finansowymi (np. unijnymi) – tworzone są różne formy współpracy (np. lokalne grupy działania czy klastry), ale ich działalność kończy się w fazie koncepcyjnej lub zaraz po ustaniu finansowania. Niewiele z nich potrafi przetrwać dłużej i dać wymierne efekty ekonomiczne ich beneficjentom. Niestety, jest to zjawisko często spotykane na polskim rynku turystycznym.

Bibliografia

- Bartl H., Schmidt F. (1998), *Destination Management*, Institut für Regionale Innovation, Wien.
- Crouch G., Ritchie J. (1999), *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*, [w:] „Journal of Business Research”, Vol. 44, s. 137–152.
- Czernek K. (2012), *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Dupeyras A., MacCallum N. (2013), *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>.
- Dwyer L., Kim C. (2003), *Destination competitiveness: Determinants and indicators*, [w:] „Current Issues in Tourism”, Vol. 6 (5), s. 369–414.
- Gryszel P. (2004), *Działania lokalnej organizacji turystycznej na rzecz kształtowania jakości produktu turystycznego regionu*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa, s. 163–172.
- Gryszel P. (2004a), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A., red., *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 23–34.

- Gryszel P. (2010), *Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa, s. 637–653.
- Lira J., Wagner W., Wysocki F. (2002), *Mediana w zagadnieniach porządkowania liniowego obiektów wielocechowych*, [w:] Paradysz J., red., *Statystyka regionalna w służbie samorządu lokalnego i biznesu*, Internetowa Oficyna Wydawnicza, Centrum Statystyki Regionalnej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 87–99.
- Mazanec J. A., Wöber K., Zins A. H. (2007), *Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?*, „Journal of Travel Research”, Vol. 46 (1), s. 86–95.
- Porter M. E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Rapacz A., red. (2004), *Współpraca i integracja w turystyce w Euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Ritchie J. R. B., Crouch G. (2005), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI, London.
- Staszewska J. (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Strahl D. (1978), *Propozycja konstrukcji miary syntetycznej*, [w:] „Przegląd Statystyczny”, z. 2, s. 205–215.
- Šmardová L. (2012), *Konkurencieschopnosť cieľového miesta*, [w:] Gůčik M., red., *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*, Slovak-Swizz Tourism, Banská Bystrica, s. 130–142.
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* (2013), World Economic Forum, Geneva.
- The World Competitiveness Yearbook 1995* (1995), IMD Lausanne, World Economic Forum Geneva.

Netografia

<http://www.roverowakraina.com> (20.07.2014).

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF MOUNTAIN TOURISM COMMUNITIES USING THE TAXONOMIC METHOD

Abstract

Purpose. An assessment of competitiveness in the selected tourism regions of the Sudeten and the Carpathian Mountains. An additional aim is assessment of the impact of networking on the level of competitiveness of the tourist region.

Method. The research is based on an assessment of factors influencing the competitiveness of tourism regions. To assess the level of competitiveness of the tourist regions, acquired secondary statistical data, characterizing the variables influencing the tourism competitiveness of the area, were collected to assess networking effectiveness. The data originate from the resources of the Local Data Bank (LDB). The assessment of tourism regions' competitiveness was based on the collected data and by creating the Tourism Destination Competitiveness Synthetic Measure (TDCSM). Information on forms of cooperation in the regions were obtained on the basis of partial interviews and field studies.

Findings. As a result of the synthetic measure application, a ranking of tourism competitiveness was established in selected municipalities of the Sudeten and Carpathian Mountains.

Research and conclusion limitations. Due to the absence of statistical data, the assessment of tourism municipalities' competitiveness did not cover certain substantive variables, e.g. the lengths of tourist trails. Some forms of networking do not function long enough to present the reliable assessment of their impact effectiveness on the competitiveness of tourism regions.

Practical implications. Separating classes, similar in terms of tourism regions' competitiveness, allows for more effective, broadly understood tourism management on a regional level. For example, it facilitates better allocation of means from European Union funds.

Originality. The research of tourism competitiveness problems in the micro-regional perspective is a new problem. The concept of competitiveness is usually analysed with reference to particular countries or sub-regions and also in relation to a tourist enterprise. The application of a synthetic measure, allowing for the competitiveness index construction, represents the value of the study.

Type of paper. The article presents the results of empirical research and the ranking of tourism competitiveness regarding the selected tourist municipalities of the Sudeten and Carpathian Mountains.

Key words: tourism competitiveness, networking, tourism destination, synthetic measure, tourism competitiveness index.

KWALIFIKACJE I KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW TURYSTYKI. PRÓBA DIAGNOZY TURYSTYCZNEGO RYNKU PRACY

*Bożena Alejziak**

Abstrakt

Cel. Kapitał ludzki to najważniejsza wartość współczesnego przedsiębiorstwa turystycznego, od niego bowiem zależy jego konkurencyjność i innowacyjność. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie badań diagnozujących poziom kompetencji i kwalifikacji osób zatrudnionych w turystyce i rekreacji.

Metoda. Aby zdiagnozować powyższe cele, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, który przeprowadzono techniką ankietowania, gdzie narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

Wyniki. Dzięki przeprowadzonym badaniom ustalono, jaki jest aktualny poziom kwalifikacji pracowników turystyki i rekreacji w zakresie wykształcenia, znajomości języków obcych, znajomości programów rezerwacyjnych, ukończonych kursów i szkoleń. Zbadano także opinie pracodawców na temat kompetencji absolwentów kierunków turystycznych oraz przeanalizowano uwagi skierowane do uczelni wyższych kształcących młodzież na kierunku turystyka i rekreacja.

Ograniczenia badań i wnioski. Są to badania pilotażowe, które przeprowadzono w 89 przedsiębiorstwach obejmujących wybrane sektory turystyki, takie jak: biura podróży, przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, przedsiębiorstwa rekreacyjne.

Implikacje praktyczne. Wnioski wynikające z badań mogą być wykorzystane do modyfikacji programów kształcenia na kierunkach związanych z turystyką.

Oryginalność. Praca zawiera aktualną diagnozę kwalifikacji pracowników szeroko pojętej branży turystycznej (zarówno faktycznych, jak i oczekiwanych przez pracodawców) oraz wynikające z niej sugestie i rekomendacje dla podmiotów zaangażowanych w procesy edukacyjne oraz kształtowanie turystycznego rynku pracy.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, rynek pracy, turystyka, rekreacja.

* dr, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Wydział Turystyki i Rekreacji, Katedra Turystyki i Rekreacji, Zakład Hotelarstwa; e-mail: bozena.alejziak@awf.krakow.pl.

Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw oraz tempo rozwoju gospodarczego związane są z jakością kapitału ludzkiego: wiedzą, postawami i umiejętnościami ludzi. W XXI wieku, w cywilizacji wiedzy, to powiązanie staje się coraz bardziej aktualne, dlatego kształcenie kadr dla potrzeb turystyki jest jednym z warunków dostosowania polskich usług turystycznych do standardów UE. Zdefiniowano to jako cel strategiczny drugiego obszaru priorytetowego w dokumencie *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku* [MSiT 2008], pisząc, że „kwalifikacje i umiejętności zawodowe są kluczową determinantą osiągnięcia wysokiej jakości usług turystycznych i wdrażania wysokiej jakości produktów turystycznych” [MSiT 2008, s. 73]. W tej sytuacji ważna jest realizacja koncepcji uczenia się przez całe życie i mobilności, poprawa jakości i skuteczności kształcenia i szkolenia, promowanie równości, spójności społecznej i aktywności obywatelskiej, zwiększenie kreatywności i innowacyjności, w tym przedsiębiorczości, na wszystkich poziomach kształcenia i szkolenia [Zarzycki, Borne-Januła i in. 2010, s. 8; Stachowiak 2009, s. 111]. W kontekście rozwoju turystyki należy wziąć pod uwagę dwie grupy zasobów ludzkich, które można określić mianem kreatora oferty turystycznej lub odbiorcy oferty turystycznej. W przypadku pierwszej grupy chodzi o kształtowanie kompetencji pozwalających na tworzenie innowacyjnych i konkurencyjnych produktów turystycznych oraz właściwą obsługę klientów. Kreatorzy oferty turystycznej muszą posiadać – oparte na przedsiębiorczości i elastyczności działania – zdolności do sprostanania wymaganiom rynku. W przypadku drugiej grupy ważne jest z kolei kształtowanie odpowiednich postaw i nawyków związanych ze spędzaniem wolnego czasu, tworzeniem popytu na wartościową ofertę turystyczną, sprzyjającą regeneracji fizycznej i psychicznej, rozwijającą horyzonty myślowe. Niezbędnym elementem osiągnięcia tych celów jest [MSiT 2008, s. 73]:

- wsparcie kadr społecznych, które przyczyniają się do kształtowania odpowiednich postaw konsumentów, rozwijają zainteresowanie wartościami krajoznawczymi, kulturowymi i przyrodniczymi, co ma szczególne znaczenie w przypadku turystyki i wypoczynku dzieci i młodzieży, spełniając także ważną funkcję w zapobieganiu patologiom społecznym,
- kształtowanie świadomości przyszłych i obecnych kadr w obszarze ekologii, co dotyczy zarówno osób kreujących podaż, jak i popyt na usługi turystyczne, zgodnie z regułami zrównoważonego rozwoju,
- przygotowanie i skoordynowanie kadr do obsługi wielkich wydarzeń kulturalnych i sportowych.

Zgodnie z *Kierunkami rozwoju turystyki do 2015 roku* [MSiT 2008, s. 75] przygotowanie profesjonalnych kadr turystyki i ich doskonalenie powinno

koncentrować się m.in. na wdrażaniu umiejętności praktycznych oraz systemie szkoleń dla pracowników sektora turystycznego, sektora usług okołoturystycznych, opracowania i wdrożenia systemu staży zawodowych. *Kierunki...* [MSiT 2008, s. 82] zakładają stworzenie systemu monitorowania zmian w zakresie potrzeb kadrowych w obrębie turystyki, w szczególności: diagnozowanie potrzeb zgłaszanych przez pracodawców, kreowanie prognoz zapotrzebowania na kwalifikacje uwzględniających trendy krajowe i międzynarodowe.

Analizując literaturę naukową dotyczącą turystycznego rynku pracy na przestrzeni dwóch dekad, można zauważyć, że nie jest ona zbyt obszerna. Jedną z pierwszych publikacji na ten temat (obecnie o znaczeniu już historycznym), była praca zbiorowa *Kadry w turystyce* [1990] – będąca efektem Centralnego Programu Badań Podstawowych: CPBP 0806, którego kierownikiem był K. Przecławski, a kierownikiem grupy tematycznej poświęconej problematyce kadr T. Jarowiecka – zredagowana przez Z. Kruczka. Kolejną ważną pozycją wnosząca znaczący wkład w rozwój zasobów ludzkich w branży turystycznej jest publikacja *Kadry w turystyce* pod red. Z. Kruczka, w której poruszono między innymi takie problemy, jak kształcenie dla potrzeb turystyki w regionie małopolskim [Kruczek 1998, s. 5–16], losy zawodowe absolwentów średnich szkół hotelarsko-turystycznych w latach 1991–1993 [Borne-Falencik 1998, s. 17–38], przeanalizowano czynniki determinujące efekty kształcenia studentów AWF na kierunku turystyka i rekreacja [Różycki 1998, s. 39–47] oraz kształcenie kadr dla potrzeb turystyki w Polsce [Wodejko 1998, s. 81–87].

Z punktu widzenia rozwoju systemu kształcenia oraz ogólnie rozwoju turystyki szczególnie ważnym problemem naukowym są cele i treści akademickiego kształcenia dla turystyki i rekreacji, które zostały poddane różnorodnym analizom w publikacji pod red. A. Nowakowskiej [2001]. Istotną dla badanego zagadnienia publikacją jest praca H. Borne-Januły [2002] dotycząca stanu bezrobocia w zawodach turystyczno-hotelarskich i gastronomicznych. Ważny wkład w problematykę diagnozowania zasobów ludzkich w turystyce stanowi analiza losów zawodowych magistrów turystyki absolwentów AWF w Krakowie, dokonana przez Z. Kruczka [2003], a także analiza zatrudnienia absolwentów uczelni wychowania fizycznego w pierwszych miesiącach po ukończeniu studiów, zawarta w pracy T. Lisieckiego [2003]. Z kolei B. Alejziak [2005] dokonała analizy ofert pracy oraz poszukiwanych kwalifikacji w sektorze usług turystycznych, a także – w swojej innej pracy – przedstawiła narzędzia do monitoringu potrzeb na rynku pracy w usługach turystycznych i okołoturystycznych [2007]. Analizom potrzeb w zakresie zatrudnienia w sektorze turystycznym poświęcona jest też praca R. Ziółkowskiego [2013]. Ciekawym opracowaniem jest publikacja prezentująca prognozy rozwoju oraz oddziaływania turystyki

na rynek pracy oraz modernizację przedsiębiorstw w województwie śląskim [Burzyński 2010]. Ciągłe aktualny jest problem kształcenia kadr dla potrzeb usług turystycznych, kształtowania odpowiednich kompetencji oraz standardów kształcenia, co w swoich pracach podkreślają między innymi B. Iwankiewicz-Rak [2012] oraz A. Wartecka-Ważyńska [2014].

Cel i metoda

Biorąc pod uwagę ważność problemu, jakim jest rozwój zasobów ludzkich w turystyce, celem przeprowadzonych badań było:

- zdiagnozowanie kwalifikacji pracowników turystyki w wybranych obszarach, takich jak: biura podróży, przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, przedsiębiorstwa rekreacyjne;
- ustalenie, w jaki sposób pracodawcy doskonala kompetencje zatrudnionych pracowników;
- poznanie opinii pracodawców na temat kwalifikacji absolwentów zatrudnianych w przedsiębiorstwach turystycznych i rekreacyjnych.

Celem teoretycznym, który spróbowano zrealizować, było zdiagnozowanie kwalifikacji kadr zatrudnionych w turystyce oraz poznanie potrzeb pracodawców w zakresie kompetencji ważnych z punktu widzenia pracy w przedsiębiorstwach turystycznych i rekreacyjnych. Natomiast cel praktyczny wyznaczała możliwość wykorzystania wyników badań do weryfikacji programów kształcenia oraz dostosowanie ich do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Aby zrealizować założone cele, główne pytanie badawcze sformułowano następująco: Jaki poziom i zakres kompetencji prezentują pracownicy zatrudnieni w branży turystycznej? Postawiono także kilka pytań szczegółowych:

1. Jaka jest struktura wykształcenia pracowników w przedsiębiorstwach turystycznych?
2. Jakimi językami obcymi posługują się pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach turystycznych?
3. Jakie kursy i szkolenia, w opinii pracodawców, są przydatne do pracy w przedsiębiorstwach turystycznych?
4. Z jakich programów rezerwacyjnych najczęściej korzystają przedsiębiorstwa turystyczne?
5. Jakie szkolenia mające na celu podwyższenie kwalifikacji pracowników organizują pracodawcy?
6. Jak pracodawcy oceniają kompetencje absolwentów kierunków turystycznych na tle innych absolwentów zatrudnianych w przedsiębiorstwach turystycznych?

Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, przeprowadzony techniką ankietowania. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający 19 pytań (zarówno otwartych, jak i z kafeterią zamkniętą). Badania, które miały charakter pilotażowy, przeprowadzono w terminie od listopada 2013 do lutego 2014 roku. Badaniami objęto 89 losowo wybranych przedsiębiorstw turystycznych i rekreacyjnych działających na terenie Krakowa, które wyraziły zgodę na udział w badaniach. Były to biura podróży, przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe (np. hotele, motele, pensjonaty) oraz przedsiębiorstwa rekreacyjne (np. siłownie, zakłady odnowy biologicznej, szkoły tańca itp.). W tym miejscu warto podkreślić, że badanie turystycznego rynku pracy nastęrcza wielu trudności ze względu na duży opór pracodawców w wypełnianiu ankiet, ponieważ są oni zobowiązani do prowadzenia dość uciążliwej sprawozdawczości wymaganej przez różnorodne urzędy. Należy więc podkreślić, że przeprowadzone badania nie odzwierciedlają w pełni wszystkich trendów i potrzeb turystycznego rynku pracy, dają jedynie pewien pogląd na potrzeby kadrowe w przedsiębiorstwach turystycznych i rekreacyjnych. Zgodnie z definicją A. Panasiuka [2011, s. 374–375]:

- „przedsiębiorstwo turystyczne to celowo zorganizowany, samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych, powołany do prowadzenia określonej działalności gospodarczej (świadczenia usług turystycznych) w zakresie zaspokajania w sferze turystyki potrzeb (bytowych) ludności podróżującej (i nie tylko) i pozwalający na maksymalizację korzyści ekonomicznych;
- przedsiębiorstwo rekreacyjne jest jednostką organizacyjną prowadzącą działalność gospodarczą, która polega na odpłatnym świadczeniu usług uczestnikom różnych typów i rodzajów rekreacji dla ludności podróżującej i mieszkańców. Przedsiębiorstwa rekreacyjne świadczą usługi rekreacyjne (np. w zakresie rekreacji ruchowej – usługi fitness, czy w zakresie pozostałych form rekreacji – usługi teatru”.

Działalnością zasadniczą przedsiębiorstw turystycznych i rekreacyjnych jest świadczenie usług turystycznych i rekreacyjnych w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa: dla przedsiębiorstw hotelarskich jest to świadczenie usług hotelarskich (noclegowych, gastronomicznych), dla przedsiębiorstw organizacji i pośrednictwa turystycznego (biur podróży) – organizowanie imprez turystycznych oraz pośredniczenie w ich sprzedaży, a dla klubów fitness – działalność związana z zaspokajaniem potrzeb w zakresie ruchu (aerobik, siłownia, basen). Podobną typologię przedsiębiorstw

turystycznych zaproponował A. Rapacz [2007, s. 23–24], który ze względu na przedmiot działalności wyróżnił:

- przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, czyli hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska, kempingi i pola biwakowe [*Ustawa o usługach turystycznych z 1997 roku*],
- biura podróży, które mogą występować w roli organizatora imprez turystycznych, pośrednika turystycznego i agenta,
- przedsiębiorstwa świadczące usługi sportowo-rekreacyjne, których działalność polega na świadczeniu usług z zakresu rekreacji ruchowej i innych jej form dla ludności podróżującej oraz mieszkańców obszarów recepcji turystycznej. Według G. Gołębskiego [1997, s. 56] są to między innymi kompleksy obiektów do uprawiania narciarstwa zjazdowego, narciarstwa biegowego, lodowiska, baseny kąpielowe, korty tenisowe, pola golfowe i inne. Ponadto autor wyróżnił jeszcze przedsiębiorstwa transportu turystycznego, przedsiębiorstwa sanatoryjno-uzdrowiskowe oraz podmioty zajmujące się informacją i promocją turystyczną.

Wyniki badań

Przedsiębiorstwo turystyczne i rekreacyjne jest więc jednostką organizacyjną prowadzącą działalność gospodarczą polegającą na odpłatnym świadczeniu usług turystycznych i rekreacyjnych.

Badania wykazały, że większość przedsiębiorstw ma ugruntowaną pozycję na rynku turystycznym. Co trzecia firma (33,7%) powstała przed 2000 rokiem, prawie połowa (44,9%) w latach 2000–2010, a tylko prawie co dziesiąta (12,4%) działa od 2011 roku (pozostałe 9% badanych przedsiębiorstw nie podało informacji na ten temat). Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe (52,8%) oraz biura podróży (38,2%). Przedsiębiorstwa świadczące usługi rekreacyjne stanowiły około 9% badanych firm. Szacując wielkość badanych przedsiębiorstw, wykorzystano klasyfikację wynikającą z *Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 roku*, gdzie jednym z kryteriów jest liczba zatrudnionych pracowników. Ustalono więc, że większość badanych firm prezentowała poziom przedsiębiorstwa „mikro” (43,8%) oraz „małego” (34,8%), co piąte (18,0%) „średniego”, zaś bardzo niewiele było przedsiębiorstw „dużych” (2,2%). W 1,1% badanych firm odmówiono odpowiedzi na to pytanie.

Specyfiką działalności przedsiębiorstw turystycznych, rekreacyjnych oraz świadczących usługi noclegowe jest to, iż spośród wszystkich zasobów pracy najważniejsze miejsce zajmuje czynnik ludzki, czyli pracownicy.

Pracownicy powyższych przedsiębiorstw najczęściej występują bowiem w roli organizatora procesu pracy i bezpośredniego wytwórcy, dlatego każdy z nich powinien być przygotowany do spełnienia oczekiwań klientów, prawidłowego ich obsłużenia, udzielenia stosownych informacji, służenia radą i pomocą [Rapacz 2007, s. 105]. Praca w turystyce i rekreacji stawia duże wymagania, które dotyczą nie tylko odpowiedniej wiedzy i umiejętności, lecz także określonych predyspozycji psychicznych i fizycznych. Od pracowników szeroko pojętej branży turystycznej wymaga się dobrego przygotowania zawodowego, formalnego wykształcenia, doświadczenia zawodowego, a także odpowiedniego poziomu kompetencji społecznych warunkujących dobry kontakt z klientem. Diagnozując poziom kwalifikacji i kompetencji kadr w sektorze turystyki i rekreacji, uwzględniono następujące kryteria:

- wykształcenie,
- znajomość języków obcych,
- posiadane kursy i szkolenia,
- znajomość programów rezerwacyjnych,
- kompetencje społeczne.

Powyższe kryteria mają związek z Krajowymi Ramami Kwalifikacji, które stanowią swoisty opis kwalifikacji zdobywanych w polskim systemie szkolnictwa wyższego [<http://www.nauka.gov.pl> (28.02.2014)] dla potrzeb rynku pracy. Wdrażanie Ram Kwalifikacji do polskiego systemu edukacji wynika z realizacji założeń Deklaracji Bolońskiej oraz Zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady z 23 kwietnia 2008 roku. Proces ten należy przede wszystkim rozpatrywać w kategorii narzędzia, które służy podnoszeniu jakości kształcenia oraz wspierania inicjatywy uczenia się przez całe życie [<http://www.nauka.gov.pl> (28.02.2014)]. Kwalifikacje są opisane w języku efektów kształcenia ujętych w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Definiując je, można stwierdzić, że [por. MNiSW 2014; Chmielnicka 2009; Okoń 2004]:

- kwalifikacja oznacza „formalny wynik” i efekt przeprowadzenia określonej procedury, potwierdzony otrzymaniem dyplomu lub świadectwa umożliwiającego zmianę statusu (np. podjęcie nauki w szkole wyższego szczebla lub uzyskanie zatrudnienia),
- kompetencje to wszystko to, co dana osoba wie, rozumie i potrafi wykonać, czyli jej skumulowane efekty uczenia się,
- kompetencje społeczne oznaczają dyspozycje do określonych działań zgodnie z wyznawanym systemem wartości.

Wprowadzenie pojęcia „kompetencje społeczne” do edukacji na poziomie wyższym stanowi pewne *novum* i potrzebne jest wypracowanie dobrych praktyk po to, aby właściwie je rozumieć i weryfikować.

Wykształcenie

Jednym z ważniejszych kryteriów oceny kadr w turystyce jest poziom i zakres ich wykształcenia. Badanych pracodawców poproszono o podanie liczby pracowników zatrudnionych w ich przedsiębiorstwie oraz określenie poziomu ich wykształcenia, proponując do wyboru następujące jego kategorie: podstawowe, zawodowe, średnie ogólnokształcące, średnie turystyczne, średnie inne niż turystyczne, wyższe licencjackie turystyczne, wyższe licencjackie inne niż turystyczne, wyższe magisterskie turystyczne, wyższe magisterskie inne niż turystyczne, studia doktoranckie, inne (por. tab. 1).

Tabela 1. Wykształcenie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach turystycznych
Table 1. Education of employees in tourist enterprises

Wykształcenie zatrudnionych pracowników	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	Łączna liczba osób	%	Łączna liczba osób	%	Łączna liczba osób	%	Łączna liczba osób	%
Niepełne podstawowe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Podstawowe	23	1,51	5	1,00	3	1,37	15	1,87
Zawodowe	215	14,13	71	14,14	5	2,28	139	17,35
Średnie ogólnokształcące	177	11,63	51	10,16	10	4,57	116	14,48
Średnie turystyczne	85	5,58	7	1,39	0	0,00	78	9,74
Średnie inne	169	11,10	92	18,33	16	7,31	61	7,62
Wyższe licencjackie turystyczne	108	7,10	29	5,78	29	13,24	50	6,24
Wyższe licencjackie inne	134	8,80	22	4,38	38	17,35	74	9,24
Wyższe magisterskie turystyczne	184	12,09	51	10,16	21	9,59	112	13,98
Wyższe magisterskie inne	254	16,69	47	9,36	90	41,10	117	14,61
Studia doktoranckie	20	1,31	0	0,00	1	0,46	19	2,37
Inne	153	10,05	127	25,30	6	2,74	20	2,50
Ogółem	1522	100,0	502	100,0	219	100,0	801	100,0

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ogólnie w przedsiębiorstwach turystyczno-rekreacyjnych najczęściej zatrudnionych osób posiada wykształcenie wyższe magisterskie oraz licencjackie (łącznie 44,68%), w tym tylko co piąty (19,19%) pracownik posiada wykształcenie kierunkowe turystyka i rekreacja, natomiast co czwarty (25,49%) ukończył inny kierunek studiów. Pozostali pracownicy (42,44%) posiadają wykształcenie średnie, w tym: zawodowe (14,13%), średnie ogólnokształcące (11,63%), średnie inne niż turystyczne (11,10%) oraz – mające szczególne znaczenie dla tych badań – średnie o profilu turystycznym (5,58%).

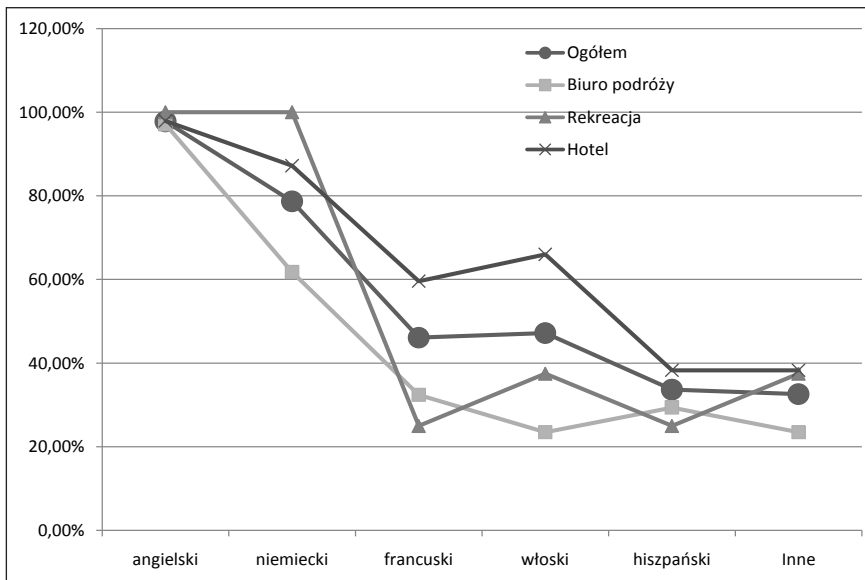
Analizując strukturę wykształcenia ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa, można zauważyć, że:

- **w biurach podróży:** co trzeci pracownik posiada wykształcenie wyższe magisterskie lub licencjackie (29,68%). Grupa osób, która ukończyła studia kierunkowe turystyka i rekreacja (15,94%) jest nieco większa od grupy osób, która ukończyła inne studia (13,74%). Pozostali pracownicy (44,02%) prezentują: wykształcenie średnie inne niż turystyczne (18,33%), zawodowe (14,14%), średnie ogólnokształcące (10,16%), średnie turystyczne (1,39%);
- **w przedsiębiorstwach świadczących usługi noclegowe:** najczęściej (44,07%) zatrudnionych osób posiada wykształcenie wyższe (licencjat lub studia magisterskie). Co piąta osoba (20,22%) ukończyła studia kierunkowe turystyka i rekreacja, ale i tak więcej osób (23,85%) posiada wykształcenie niezwiązane z turystyką. Pozostali pracownicy (prawie połowa) posiadają wykształcenie średnie (49,19%), w tym: zawodowe (17,35%), ogólnokształcące (14,48%), turystyczne (9,74%), oraz „inne” (7,62%);
- **w przedsiębiorstwach rekreacyjnych** najczęściej osób ma wykształcenie wyższe: licencjackie i magisterskie (81,28%). Zauważalna jest jednak duża dysproporcja pomiędzy pracownikami, którzy ukończyli studia kierunkowe turystyka i rekreacja (22,83%) a osobami, które ukończyły inny kierunek studiów (58,45%), których jest dwukrotnie więcej. W porównaniu do biur podróży i hoteli znacznie mniej osób posiada wykształcenie zawodowe i średnie (14,16%), w tym: zawodowe (2,28%), ogólnokształcące (4,57%), „inne” (7,31%) i – co ciekawe – nie zanotowano osób, które posiadają wykształcenie średnie turystyczne.

Znajomość języków obcych

Międzynarodowy charakter turystyki powoduje, że bardzo ważną umiejętnością jest znajomość języków obcych. Pracodawców zapytano więc, jakimi językami obcymi władają pracownicy zatrudnieni w ich przedsiębiorstwach, proponując do wyboru następujące kategorie: angielski, niemiecki, francuski, włoski, hiszpański, inny (jaki?). Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rycinie 1.

Analizując uzyskane odpowiedzi, ustalono, że w zdecydowanej większości przedsiębiorstw turystyczno-rekreacyjnych pracownicy posługują się językiem angielskim (97,8%) oraz niemieckim (78,7%). Mniej firm zatrudnia pracowników ze znajomością języka francuskiego (46,1%), włoskiego (47,2%), hiszpańskiego (33,7%). Co trzeci badany pracodawca (32,6%) wybrał odpowiedź „Inne”, najczęściej wskazując język rosyjski.



Ryc. 1. Znajomość języków obcych wśród pracowników turystyki

Fig. 1. Knowledge of foreign languages among employees in the tourism sector

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Analizując strukturę języków obcych, którymi posługują się pracownicy turystyki oraz rekreacji, okazuje się, że:

- w rekreacji we wszystkich przedsiębiorstwach (100%), a w biurach podróży oraz hotelarstwie w prawie wszystkich, pracownicy znają język angielski (BP – 97,1% i H – 97,9%). Zanotowano także duże odsetki osób znających język niemiecki (BP – 61,8% i H – 87,2%),
- znacznie mniej przedsiębiorstw rekreacyjnych, biur podróży oraz hoteli zatrudnia osoby, które władają językiem francuskim (25,0%; 32,4%; 59,6%), włoskim (37,5%; 23,5%; 66,0%), hiszpańskim (25,0%; 29,4%; 38,3%) oraz innymi, głównie rosyjskim (37,5%; 23,5%; 38,3%).

Można zauważyć więc, że w przedsiębiorstwach turystycznych dominuje język angielski (uznawany za język międzynarodowy) oraz niemiecki, co z punktu widzenia obsługi międzynarodowego ruchu turystycznego wydaje się być uzasadnione¹.

¹ Wniosek taki nasuwa się po lekturze Raportu UNWTO z 2014 roku [UNWTO 2014], z którego wynika, że Niemcy wydają najwięcej pieniędzy na podróże zagraniczne wśród wszystkich krajów europejskich. Stąd wynika duża potrzeba znajomości tego języka w szeroko pojętej obsłudze ruchu turystycznego.

Kursy i szkolenia

Z opinii pracodawców wynika, że im wyższe kwalifikacje oraz im więcej umiejętności posiada pracownik, tym jego przydatność do pracy jest większa. Trudno być obecnie specjalistą w jednej wąskiej dziedzinie, tak jak było to w XX wieku, gdzie dążono do coraz większej specjalizacji. Obecnie, w XXI wieku, zauważamy tendencję odwrotną. Problemy, które napotyka dzisiejszy pracownik, są interdyscyplinarne, zatem wąska specjalizacja już nie wystarcza. Dużą wartością przedsiębiorstwa są ci pracownicy, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę w jakiejś dziedzinie, która dodatkowo uzupełniona jest ogólną wiedzą z innych obszarów, co jest szczególnie potrzebne do rozwiązywania złożonych problemów [Solak 2013]. Powyższa tendencja dotyczy także turystyki i rekreacji.

Tabela 2. Opinie na temat kursów i szkoleń koniecznych do pracy w przedsiębiorstwie turystycznym – w podziale na rodzaj działalności przedsiębiorstwa

Table 2. Opinions of courses and training sessions necessary for work in a tourist enterprise – divided according to type of enterprise

Wymagane kursy/szkolenia	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Obsługa klienta oraz znajomość technik sprzedaży	66	74,20	28	82,40	4	50,00	34	72,30
Obsługa programów rezerwacyjnych	65	73,00	28	82,40	1	12,50	36	76,60
Pilot wycieczek	14	15,70	14	41,20	0	0,00	0	0,00
Animator czasu wolnego	14	15,70	8	23,50	3	37,50	3	6,40
Wychowawca kolonijny	9	10,10	7	20,60	2	25,00	0	0,00
Instruktor sportów całorocznych	8	9,00	1	2,90	5	62,50	2	4,30
Rezydent	6	6,70	5	14,70	0	0,00	1	2,10
Kurs walutowy	5	5,60	0	0,00	0	0,00	5	10,60
Kurs związany z gastronomią (kucharz, barista)	4	4,50	1	2,90	0	0,00	3	6,40
Instruktor sportów letnich	3	3,40	0	0,00	1	12,50	2	4,30
Instruktor sportów zimowych	2	2,20	2	5,90	0	0,00	0	0,00
Kasjer lotniczy, bilety lotnicze	2	2,20	2	5,90	0	0,00	0	0,00
Kurs menedżerski, zarządzanie	2	2,20	0	0,00	0	0,00	2	4,30
Kurs pedagogiczny	1	1,10	0	0,00	1	12,50	0	0,00
Obsługa programów gastronomicznych	1	1,10	1	2,90	0	0,00	0	0,00
Kurs kelnerski	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Marketing w hotelarstwie	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Brak odpowiedzi	7	7,90	1	2,90	0	0,00	6	12,80
Podstawa	89	100,00	34	100,00	8	100,00	47	100,00

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Pracodawców zapytano więc, jakie dodatkowe kwalifikacje (oprócz wykształcenia) w postaci ukończonych kursów i szkoleń są najbardziej przydatne w turystyce (tab. 2). W odpowiedzi na tak postawione pytanie (otwarte) respondenci wymienili siedemnaście różnorodnych kursów i szkoleń, które najczęściej były związane z obsługą klienta i znajomością technik sprzedaży (74,2%) oraz kursy dotyczące obsługi programów rezerwacyjnych (73%). W wielu przedsiębiorstwach przydatny okazał się kurs pilota wycieczek (15,7%), animacji czasu wolnego (15,7%), wychowawcy kolonijnego (10,1%) lub instruktora sportu (9%). Mniej pracodawców podkreśliło przydatność kursu dla rezydentów (6,7%) i kasjerów walutowych (5,6%), związanych z gastronomią (barman, kucharz, barista), na który wskazało 4,5% badanych pracodawców.

Ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa pracodawcy wykazują zróżnicowane zapotrzebowanie na dodatkowe kwalifikacje. Najważniejsze wyniki badań dotyczące tej problematyki przedstawiono poniżej:

- **w biurach podróży:** dla prawie wszystkich przedsiębiorców prezentujących sektor organizatorów i pośredników turystycznych najważniejsze znaczenie ma umiejętność obsługi klienta oraz znajomość technik sprzedaży (82,4%), a także umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych (82,4%). W biurach podróży ważną kwalifikacją jest również posiadanie kursu pilota wycieczek (41,2%), kursu animatora czasu wolnego (23,5%) oraz kursu wychowawcy kolonijnego (20,6%). Nieco mniejsze zapotrzebowanie występuje na kurs rezydenta (14,7%). Pozostałe kursy mają znikome znaczenie;
- **w hotelarstwie,** podobnie jak w biurach podróży, największa grupa pracodawców zgłosiła zapotrzebowanie na kurs obsługi klienta oraz techniki sprzedaży (72,3%), a także obsługę programów rezerwacyjnych (76,6%). Co dziesiąty przedsiębiorca (10,6%) chętnie zatrudnia pracownika, który ukończył kurs walutowy. Mniej przydatny jest kurs związany z gastronomią (6,4%) oraz kurs animatora czasu wolnego (6,4%). Obserwacje rynku turystycznego wskazują jednak w przypadku tych ostatnich na tendencje wzrostowe, albowiem coraz więcej hotelarzy zatrudnia w obiekcie hotelarskim animatorów;
- **w szeroko rozumianej rekreacji:** w sektorze tym – podobnie jak w sektorze organizatorów i pośredników turystycznych oraz w hotelarstwie – najwięcej pracodawców zgłasza zapotrzebowanie na kurs z zakresu obsługi klienta oraz technik sprzedaży – 50%. Różnice dotyczą pozostałych kwalifikacji. Większość pracodawców poszukuje instruktorów sportów całorocznych (62,5%) oraz animatorów czasu wolnego (37,5%). Co czwarty chętnie zatrudnia osoby posiadające uprawnienia wychowawcy kolonijnego (25%). Więcej niż co dziesiąty (12,5%) pracodawca wskazał na osoby, które ukończyły kurs obsługi programów

rezerwacyjnych oraz instruktorów sportów letnich. Taki sam odsetek badanych wskazał na osoby, które ukończyły kurs pedagogiczny (12,5%), bardzo przydatny w organizacji imprez oraz wyjazdów turystycznych dla dzieci i młodzieży.

Umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych

Można wskazać wiele różnych kwalifikacji przydatnych do pracy w turystyce. Jedną z nich jest umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych, co wynika z faktu, że sprzedaż usług turystycznych w dużej mierze polega na ich wcześniejszej rezerwacji lub wręcz zakupie przez internet. Respondentów zapytano więc, jakie programy rezerwacyjne wykorzystują w swoich przedsiębiorstwach. W odpowiedzi na to pytanie (otwarte) respondenci (niestety tylko 30) wskazali w sumie na 24 różne programy rezerwacyjne.

Analizując listę tych programów, można zauważyć ich dużą różnorodność. Okazuje się, że najczęściej badanych firm wykorzystuje program MerlinX (26,7%) oraz Amadeus (20%). Nieco mniej firm korzysta z programów takich jak: BlueVendo (16,7%), Booking.com (10%), Chart (10%) oraz Iris (10%). Natomiast korzystanie z pozostałych programów przedstawiało się następująco: Sleepinginkrakow.pl (6,7%), Resa (6,7%), bardzo rzadko Bapsonling (3,3%), S4H (3,3%), Euroticket.com (3,3%), Fidelio (3,3%), Galileo (3,3%), GastroSzeF (3,3%), HB (3,3%), Hool (3,3%), HW (3,3%), KRAK (3,3%), SART (3,3%), PLAZA (3,3%), Sykon (3,3%), TOM (3,3%), Travella (3,3%), WorldSpan (3,3%).

Najczęściej używanymi programami w biurach podróży jest MerlinX (40%), Amadeus (13,3%), BlueVendo (33,3%), Iris (20%), rzadziej Bapsonling (6,7%), Euroticket.com (6,7%), Galileo (6,7%), Hool (6,7%), SART (6,7%), Sykon (6,7%), TOM (6,7%), Travella (6,7%), WorldSpan (6,7%). W hotelarstwie podobnie jak w sektorze organizatorów turystyki najczęściej firm wymieniło program Amadeus (26,7%), ale także Booking.com (20%), Chart (20%), Sykon (13,3%), rzadziej Iris (6,7%), Euroticket.com (6,7%), Galileo (6,7%), Resa (6,7%), S4H (6,7%), HB (6,7%), KRAK (6,7%), PLAZA (6,7%).

Szkolenia i kursy organizowane w przedsiębiorstwach turystycznych

Najważniejszą wartością każdego przedsiębiorstwa turystycznego jest kapitał intelektualny, który posiadają zatrudnieni pracownicy. Szybkie tempo rozwoju, które obserwujemy we współczesnych czasach, powoduje,

że wiedza, którą nabywa człowiek w toku uczenia się (formalnego czy nieformalnego), szybko dezaktualizuje się. Ważną rolą pracodawcy jest więc ciągle doskonalenie pracowników, ponieważ tylko w ten sposób firma może być konkurencyjna. Jesteśmy obecnie świadkami wdrażania idei uczenia się przez całe życie, która wpisuje się w koncepcję gospodarki opartej na wiedzy. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji oraz kompetencji zatrudnionych pracowników wpływa na jakość świadczonych usług, konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstwa. Pracodawców zapytano więc, jakie szkolenia najczęściej organizują dla zatrudnionych pracowników. Pytanie miało charakter otwarty, a wyniki prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Szkolenia organizowane przez przedsiębiorstwa turystyczne
Table 3. Training sessions organized by tourist enterprises

Szkolenia organizowane przez przedsiębiorstwa	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Marketingowe, sprzedażowe	20	22,50	8	23,50	2	25,00	10	21,30
Obsługa klienta	15	16,90	8	23,50	0	0,00	7	14,90
Obsługa ruchu turystycznego	15	16,90	8	23,50	0	0,00	7	14,90
Językowe, doskonalenie języka	14	15,70	2	5,90	1	12,50	11	23,40
Gastronomiczne/kelnerskie, barmańskie	12	13,50	1	2,90	0	0,00	11	23,40
Obsługa programów rezerwacyjnych	12	13,50	8	23,50	0	0,00	4	8,50
Psychologia zachowań, asertywność, komunikacja	11	12,40	2	5,90	2	25,00	7	14,90
Produktowe	6	6,70	3	8,80	1	12,50	2	4,30
Pilot wycieczek, przewodnik, wychowawca kolonijny	5	5,60	5	14,70	0	0,00	0	0,00
Study Tours	5	5,60	5	14,70	0	0,00	0	0,00
Kasjer walutowy	5	5,60	0	0,00	0	0,00	5	10,60
Pierwsza pomoc, przeciwpożarowe	4	4,50	0	0,00	0	0,00	4	8,50
Sportowe, rekreacja ruchowa	2	2,20	0	0,00	2	25,00	0	0,00
Nie organizujemy szkoleń	4	4,50	2	5,90	0	0,00	2	4,30
Brak odpowiedzi	19	21,30	5	14,70	3	37,50	11	23,40
Podstawa	89	100,00	34	100,00	8	100,00	47	100,00

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Okazuje się, że spośród 89 przedsiębiorstw, które brały udział w badaniu, tylko 4,5% twierdziło, że nie organizuje żadnych szkoleń dla pracowników. Biorąc jednak pod uwagę to, że aż 21,3% z nich nie udzieliło odpowiedzi na powyższe pytanie, można się domyślać, że firmy te także nie

organizują szkoleń. Natomiast z analizy wypowiedzi pozostałych respondentów wynika, że ogólnie najczęściej przedsiębiorstw turystyczno-rekreacyjnych organizuje kursy z zakresu: marketingu i sprzedaży (22,5%), obsługi klienta i obsługi ruchu turystycznego (16,9%). Często proponuje także kursy językowe (od podstaw lub doskonalące powyższe umiejętności) – 15,7%, kursy gastronomiczne (kelnerskie, barmańskie) – 13,5%, kursy dotyczące obsługi programów rezerwacyjnych – 13,5% oraz kurs z zakresu psychologii zachowań, asertywności, komunikacji – 12,4%. Natomiast pozostałe szkolenia (por. tab. 3) organizowane są rzadziej.

Analizując strukturę organizowanych kursów ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa, można zauważyć, że:

- najczęściej **biur podróży** organizuje dla pracowników szkolenia z zakresu marketingu i sprzedaży (23,5%), obsługi klienta (23,5%), obsługi programów rezerwacyjnych (23,5%), a także kursy pilota wycieczek, przewodnika, wychowawcy kolonijnego (14,7%), study tours (14,7%);
- najczęściej **przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe**, podobnie jak organizatorzy turystyki, organizuje kursy marketingowe i sprzedażowe (21,3%), ale oprócz tego także kursy gastronomiczne/kelnerskie, barmańskie (23,4%), językowe (23,4%), z zakresu obsługa klienta (14,9%), psychologii zachowań, asertywności, komunikacji (14,9%). W niektórych przedsiębiorstwach organizowane są kursy kasjera walutowego (10,6%) oraz kursy dotyczące obsługi programów rezerwacyjnych (8,5%);
- najczęściej **przedsiębiorstw rekreacyjnych** – podobnie jak miało to miejsce w przypadku biur podróży i przedsiębiorstw hotelarskich – organizuje dla pracowników kursy marketingowe i sprzedażowe (25%). W odróżnieniu od pozostałych przedsiębiorstw w rekreacji organizuje się najczęściej kursów z zakresu psychologii zachowań, asertywności, komunikacji (25%), najczęściej kursów instruktorskich (sportowych) (25%). Więcej niż co dziesiąta firma organizuje kursy językowe (12,5%) oraz kursy dotyczące tworzenia produktu turystycznego/rekreacyjnego (12,5%).

Opinie pracodawców na temat kompetencji absolwentów szkół wyższych

Szczególną grupą, starającą się o pracę w turystyce i rekreacji, są absolwenci szkół wyższych. Jak wynika ze struktury wykształcenia (patrz tab. 1), w branży turystycznej pracują zarówno osoby, które ukończyły studia kierunkowe, jak też osoby, które ukończyły inne kierunki studiów.

Respondentów poproszono, aby ocenili w skali 1–5 (gdzie: 1 = bardzo niski poziom, 2 = niski poziom, 3 = średni poziom, 4 = wysoki poziom, 5 = bardzo wysoki poziom) następujące kategorie kompetencji pracowniczych: posługiwanie się językami obcymi, znajomość obsługi programów komputerowych, korzystanie z różnych środków informacji, komunikowanie się za pomocą internetu, wiedzę branżową (turystyczną, sektorową), wiedzę z zakresu marketingu/zarządzania oraz doświadczenie zawodowe. Poproszono ich także o określenie poziomu zapotrzebowania na powyższe kompetencje we własnym przedsiębiorstwie. Z otrzymanych ocen wyliczono średnią, a następnie ustalono różnicę pomiędzy oceną kompetencji prezentowanych przez absolwentów a poziomem zapotrzebowania na poszczególne kompetencje w przedsiębiorstwach turystycznych i rekreacyjnych. Dane na ten temat prezentuje tabela 4.

Analizując średnie ocen, można zauważyć pewne luki pomiędzy opiniami pracodawców na temat znaczenia poszczególnych kompetencji posiadanych przez absolwentów a zapotrzebowaniem na wybrane kompetencje w ich przedsiębiorstwach. W opinii pracodawców największe braki absolwentów dotyczą wiedzy z zakresu marketingu i zarządzania (-1,05), krytycznie oceniono także ich doświadczenie zawodowe (-1,02) oraz poziom wiedzy branżowej (-0,86). Podkreślono także znaczne braki w posługiwaniu się językami obcymi (-0,74). Mniej krytycznie oceniono u absolwentów znajomość obsługi programów komputerowych (-0,53) oraz umiejętność korzystania z różnych środków informacji (-0,34). Pracodawcy krytycznie ocenili także komunikowanie się za pomocą internetu (-0,27), chociaż jak się wydaje, w tym przypadku luka w ogóle nie powinna wystąpić, gdyż nauka obsługi komputera realizowana jest już na pierwszym poziomie edukacji.

Wykaz kompetencji zaproponowany do oceny pracodawcom (tab. 4) okazał się niewystarczający. Respondenci uzupełnili go dodatkowo własnymi spostrzeżeniami wynikającymi z codziennej praktyki (tab. 5). Jak można zauważyć, poziom zapotrzebowania na niektóre kompetencje jest bardzo wysoki, natomiast ocena tych kompetencji u absolwentów jest bardzo niska. Największe braki, jakie u absolwentów zauważają pracodawcy, dotyczą niezajomości obsługi systemów rezerwacyjnych (-4), słabej wiedzy geograficznej (-2,17) oraz przepisów prawnych (-2). Wskazano także na: słabe radzenie sobie z prowadzeniem dokumentacji (-2), braki z zakresu wiedzy public relations (-2), słabe przygotowanie do wystąpień publicznych (-2) oraz brak zdolności kulinarnych w gastronomii hotelowej (-2). Mniej krytycznie oceniono wiedzę i umiejętności z zakresu obsługi klienta (-1,25) oraz znajomość technik sprzedaży (-0,5).

Tabela 4. Ocena kompetencji absolwentów oraz zapotrzebowanie w przedsiębiorstwie turystycznym

Table 4. Evaluation of competences of graduates and demand in a tourist enterprise

Kategorie kompetencji	Średnie ocen		
	Ocena absolwentów	Poziom zapotrzebowania w przedsiębiorstwie	Różnica (luka)
Posługiwanie się językami obcymi	3,91	4,65	-0,74
Znajomość obsługi programów komputerowych	3,8	4,33	-0,53
Korzystanie z różnych środków informacji	3,98	4,32	-0,34
Komunikowanie się za pomocą internetu	4,01	4,28	-0,27
Wiedza branżowa (z zakresu turystyki, rekreacji)	3,62	4,48	-0,86
Wiedza z zakresu marketing/zarządzanie	3,06	4,11	-1,05
Doświadczenie zawodowe	2,99	4,01	-1,02

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Tabela 5. Inne kompetencje przydatne w pracy w turystyce – zgłoszone przez pracodawców

Table 5. Other competences useful for work in the tourism industry – notified by employers

Kompetencje zgłoszone przez pracodawców	Oceny		Różnica (luka)
	Ocena absolwentów	Ocena poziomu zapotrzebowania na kompetencje	
Wiedza/umiejętność z zakresu obsługi klienta	3,75	5	-1,25
Znajomość technik sprzedażowych	3	3,5	-0,5
Wiedza geograficzna	2,5	4,67	-2,17
Dyspozycyjność	3,5	4,5	-1
Sprawność fizyczna	4	3	1
Znajomość systemów rezerwacyjnych	1	5	-4
Przygotowanie do wystąpień publicznych	2	4	-2
Logiczne, analityczne myślenie	3	4	-1
Zdolności kulinarne	3	5	-2
Wiedza PR	3	5	-2
Wiedza z zakresu przepisów	2	4	-2
Umiejętność prowadzenia dokumentacji	2	4	-2

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Oprócz wyżej wymienionych kompetencji pracodawcy zwrócili jeszcze uwagę na to, że ważnymi cechami potrzebnymi do pracy jest logiczne i analityczne myślenie (-1) oraz dyspozycyjność (-1), w odniesieniu do której braki okazały się nieco mniejsze niż opisane powyżej. Pozytywnie oceniono jedynie sprawność fizyczną (1) absolwentów, co zapewne wynika z ich młodego wieku bądź charakteru pracy (np. siłownia, fitness).

Ocena absolwentów kierunków turystycznych na tle innych zatrudnionych osób

Dla uczelni wyższych, kształcących przyszłe kadry turystyki, interesującym zagadnieniem jest ustalenie opinii pracodawców na temat kwalifikacji absolwentów kierunków turystycznych na tle innych zatrudnionych osób. Ich wypowiedzi na ten temat (uzyskane w pytaniu otwartym) prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Ocena absolwentów kierunków turystycznych na tle innych zatrudnianych osób
Table 6. Evaluation of graduates of tourism studies compared to other employees

Ocena absolwentów	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Porównywalnie, bez różnic	17	19,10	5	14,70	1	12,50	11	23,40
Są lepiej przygotowani do pracy w zawodzie	25	28,10	11	32,40	2	25,00	12	25,50
Posiadają wiedzę teoretyczną, wiedzę na tematy turystyczne	15	16,90	6	17,60	0	0,00	9	19,10
Mają lepszy kontakt z klientem	3	3,40	1	2,90	0	0,00	2	4,30
Mają większe doświadczenie	3	3,40	3	8,80	0	0,00	0	0,00
Lepiej znają języki obce	1	1,10	1	2,90	0	0,00	0	0,00
Mają lepsze zdolności organizacyjne	1	1,10	1	2,90	0	0,00	0	0,00
Są otwarci na ludzi, otwarci na zmiany	4	4,50	1	2,90	1	12,50	2	4,30
Są odpowiedzialni	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Są zaangażowani	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Brak im doświadczenia, praktyki zawodowej	13	14,60	6	17,60	0	0,00	7	14,90
Nie wiem, brak odpowiedzi	28	31,50	10	29,40	4	50,00	14	29,80
Podstawa	89	100,00	34	100,00	8	100,00	47	100,00

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Jak można zauważyć, najczęściej badanych osób stwierdziło, że absolwenci turystyki i rekreacji są lepiej przygotowani do pracy w zawodzie (28,1%) oraz posiadają większą wiedzę teoretyczną na tematy turystyczne (16,9%). Prawie co piąty respondent nie zauważył jednak żadnej różnicy (19,1%), a więcej niż co dziesiąty uznał, że brakuje im doświadczenia i praktyki zawodowej (14,6%).

Analizując powyższe wypowiedzi w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa, można zauważyć, że przedstawiciele biur podróży, hoteli oraz przedsiębiorstw

rekreacyjnych uznali, że absolwenci studiów turystycznych wyróżniają się na tle innych absolwentów, ponieważ:

- są lepiej przygotowani do pracy w zawodzie (BP – 32,4%; H – 25,5%; R – 25%)²,
- posiadają wiedzę teoretyczną na tematy turystyczne (BP – 17,6%; H – 19,1%),
- są bardziej otwarci na ludzi oraz na zmiany, ale głównie w rekreacji (12,5%),
- mają większe doświadczenie niż absolwenci po uczelniach nieturystycznych, ale dotyczy to tylko niewielkiej liczby biur podróży (8,8%).

Dość znaczna grupa respondentów zgadza się, że nie ma różnicy (BP – 14,7%; H – 23,4%; R – 12,50%) pomiędzy absolwentami kierunków turystycznych i nieturystycznych oraz że generalnie absolwentom brakuje doświadczenia i praktyki zawodowej (BP – 17,6%; H – 14,90%; R – 0%), co szczególnie zauważalne jest w biurach podróży i hotelarstwie. Warto jednak zauważyć, że co trzeci pracodawca prezentujący organizatorów i pośredników turystycznych (29,4%) oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe (29,3%), a także połowa respondentów prezentujących rekreację (50%) nie potrafiła wyrazić opinii na ten temat.

Z punktu widzenia kształcenia na kierunkach turystycznych ważnym problemem było ustalenie, jakie braki zauważają pracodawcy u zatrudnionych absolwentów (por. tab. 7). Z analizy odpowiedzi na pytanie otwarte ustalono, że największym problemem absolwentów kierunków turystycznych jest brak doświadczenia i wiedzy praktycznej (38,2%). Znacznie mniejszy odsetek badanych wskazał na brak lub niedostatek znajomości systemów rezerwacyjnych i programów kasowych (15,7%), słabą znajomość języka obcego oraz brak znajomości drugiego języka (14,6%), brak umiejętności obsługi klienta i technik sprzedaży (10,1%). Jednocześnie co trzeci respondent (28,1%) nie odpowiedział na to pytanie.

Analizując zgłoszone braki i mankamenty u absolwentów kierunku turystyka i rekreacja ze względu na rodzaj firmy, można zauważyć, że największym problemem, który zauważyli respondenci we wszystkich badanych przedsiębiorstwach – biurach podróży (20,6%), hotelach (53,2%), rekreacji (25%) – był brak doświadczenia i wiedzy praktycznej. Największy problem w tym zakresie zgłosili hotelarze.

² BP – Biura podróży, H – przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, R – przedsiębiorstwa rekreacyjne.

Tabela 7. Braki, które wykazują absolwenci szkół wyższych po kierunkach turystycznych – w podziale na rodzaj działalności przedsiębiorstwa

Table 7. Deficiencies manifested by university graduates majoring in tourism – divided according to type of operation

Braki absolwentów kierunków turystycznych	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Brak doświadczenia, wiedzy praktycznej	34	38,20	7	20,60	2	25,00	25	53,20
Brak znajomości geografii	7	7,90	7	20,60	0	0,00	0	0,00
Słaba znajomość języka obcego, brak znajomości drugiego języka	13	14,60	1	2,90	1	12,50	11	23,40
Nieznajomość systemów rezerwacyjnych, programów kasowych	14	15,70	10	29,40	1	12,50	3	6,40
Brak umiejętności interpersonalnych	2	2,20	1	2,90	0	0,00	1	2,10
Nieumiejętność obsługi klienta, nieznanomość technik obsługi	9	10,10	7	20,60	0	0,00	2	4,30
Nieumiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, trudnych	5	5,60	4	11,80	0	0,00	1	2,10
Słaba wiedza z zakresu marketingu, zarządzania	4	4,50	1	2,90	0	0,00	3	6,40
Brak chęci samodoskonalenia, rozwoju	3	3,40	0	0,00	0	0,00	3	6,40
Brak samodzielności, zaradności	5	5,60	3	8,80	0	0,00	2	4,30
Brak umiejętności dostosowania się do zmian	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Brak odpowiedzialności	25	28,10	10	29,40	5	62,50	10	21,30
Podstawa	89	100,00	34	100,00	8	100,00	47	100,00

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Ponadto w biurach podróży zauważono, że zauważalnymi brakami, które wykazują absolwenci, są:

- nieznanomość systemów rezerwacyjnych oraz programów kasowych (29,4%),
- nieumiejętność obsługi klienta oraz nieznanomość technik sprzedaży (20,6%),
- brak znajomości geografii (20,6%),
- nieumiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych oraz trudnych (11,8%),
- brak samodzielności, zaradności (8,8%).

Z kolei w przedsiębiorstwach świadczących usługi noclegowe dodatkowo problemem okazała się słaba znajomość języka obcego oraz brak znajomości drugiego języka (23,4%). Natomiast w przedsiębiorstwach

świadczących usługi rekreacyjne wskazano: nieznaną systemów rezerwacyjnych, programów kasowych (12,5%), słaba znajomość języka obcego, brak znajomości drugiego języka (12,5%). Niestety, co trzeci respondent prezentujący biuro podróży (29,4%) oraz co piąte przedsiębiorstwo świadczące usługi noclegowe (21,3%), a także większość respondentów prezentujących rekreację nie potrafił wyrazić swojej opinii na badany temat.

Pracodawców zapytano także o zalecenia dla uczelni wyższych kształcących młodzież na kierunkach turystycznych, aby lepiej przygotować absolwentów do pracy w turystyce i rekreacji (tab. 8). Próbuując nie ograniczać możliwości wypowiedzi, respondentom postawiono pytanie otwarte. Uzyskane odpowiedzi, odpowiadające oczekiwaniom pracodawców oraz stanowiące swoiste zalecenia dla jednostek edukacyjnych (głównie szkół wyższych), przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Zalecenia dla uczelni kształcących kadry turystyczne – w podziale na rodzaj działalności przedsiębiorstwa

Table 8. Recommendations for universities teaching tourist industry personnel – divided according to type of operation

Zalecenia dla uczelni kształcących kadry turystyczne	Ogółem		Biura podróży		Przedsiębiorstwa rekreacyjne		Przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Większy nacisk na praktyki, wiedzę praktyczną	35	39,30	12	35,30	2	25,00	21	44,70
Nacisk na wiedzę z zakresu geografii i historii państw	4	4,50	4	11,80	0	0,00	0	0,00
Nacisk na naukę języków obcych	13	14,60	3	8,80	1	12,50	9	19,10
Nauka obsługi programów rezerwacyjnych	11	12,40	7	20,60	1	12,50	3	6,40
Nacisk na kreatywność i samodzielność u studentów	2	2,20	1	2,90	0	0,00	1	2,10
Wiedza z zakresu obsługi klienta	5	5,60	2	5,90	1	12,50	2	4,30
Potrzeba samodoskonalenia, podnoszenia kwalifikacji	1	1,10	0	0,00	0	0,00	1	2,10
Więcej przygotowania rynkowego, marketingowego	6	6,70	3	8,80	1	12,50	2	4,30
Brak odpowiedzi	32	36,00	11	32,40	4	50,00	17	36,20
Podstawa	89	100,00	34	100,00	8	100,00	47	100,00

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Ważnym obszarem kształcenia na uczelniach wyższych są także kompetencje społeczne [Smółka 2008]. One również były przedmiotem przedstawionych w tym artykule badań. Ocenie poddano takie cechy, jak: inicjatywa,

kreatywność, kultura osobista i zawodowa, odpowiedzialność, optymizm, orientacja na zmianę, podejmowanie decyzji, radzenie sobie z nietypowymi zadaniami, samodoskonalenie, zdolność do rozwoju, samodyscyplina, samodzielność, uczciwość, lojalność, umiejętności komunikacyjne, umiejętność nawiązywania relacji, empatia, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność współpracy, zaangażowanie, zdolności organizacyjne. Metodologia ich badania oraz uzyskane wyniki zostały dokładnie opisane w artykule *Social competence of student youth as value at the tourist labour market* [Alejziak, Wilkońska 2014, s. 11–23], dlatego – odsyłając do niej zainteresowanych Czytelników – w niniejszej pracy ograniczymy się jedynie do stwierdzenia, że pracodawcy zgłosili wysokie, a nawet bardzo wysokie zapotrzebowanie na kompetencje społeczne w przedsiębiorstwach turystycznych, natomiast dość krytycznie ocenili posiadany stan kompetencji społecznych u absolwentów, zgłaszając braki we wszystkich analizowanych cechach i umiejętnościach.

Wnioski

Analizy „Bilansu Kapitału Ludzkiego” z 2011 r. [<http://bkl.parp.gov.pl> (28.09.2014)] pokazują, że oczekiwane przez pracodawców kompetencje raczej nie zmieniają się na przestrzeni lat. Niezależnie od rodzaju zajmowanego stanowiska niezmiennie liczą się kompetencje interpersonalne oraz samoorganizacyjne. Ponadto ważna jest umiejętność „przekwalifikowania się” i mobilność zawodowa, znajomość języków obcych, umiejętność funkcjonowania w środowisku międzynarodowym, znajomość technologii informatycznych, praca w zespole, kreatywność i przedsiębiorczość, komunikacja interpersonalna, autoprezentacja, wykorzystanie technologii mobilnych [Kocór, Strzebońska 2011; Solak 2013]. Natomiast w kontekście przyszłości A. Davies, D. Fidler i M. Gorbis [2011] zidentyfikowali dziesięć kompetencji potrzebnych pracownikom, aby odnaleźć się na rynku pracy. Są to: zdolność do wyciągania głębszego znaczenia, inteligencja społeczna (możliwość komunikacji z innymi na poziomie emocjonalnym), myślenie narracyjne i zdolność do adaptacji (zdolność do myślenia i dochodzenia do rozwiązań, które nie podlegają ścisłym, określonym regułom), kompetencje multikulturowe (zdolność do działania w różnych środowiskach), myślenie analityczne (zdolność dołączenia wielkich ilości danych w abstrakcyjne koncepcje oraz rozumienie dowodów bazujących na danych), biegłość w obsłudze nowych mediów, transdyscyplinarność (zdolność do rozumienia conceptów obejmujących różne dyscypliny), nastawienie projektowe, zarządzanie poznaniem (umiejętność filtrowania informacji), współpraca wirtualna

(umiejętność działania, zaangażowania się w pracę jako członek wirtualnego zespołu). Większość wymienionych kompetencji wpisuje się także w turystyczny rynek pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski.

1. Struktura wykształcenia w badanych przedsiębiorstwach turystycznych wykazuje dość znaczne zróżnicowanie: najwięcej pracowników posiadających wykształcenie wyższe – licencjackie oraz magisterskie (81,28%) – pracuje w przedsiębiorstwach rekreacyjnych, prawie połowę mniej w przedsiębiorstwach świadczących usługi noclegowe (44,07%), w biurach podróży jest to co trzecia osoba (29,68%). Pozostali pracownicy posiadają wykształcenie niższe (średnie, bardzo rzadko podstawowe). Analizując kierunek ukończonych studiów, można zauważyć, że w biurach podróży i hotelach pracuje nieco więcej osób, które ukończyły inny kierunek studiów niż turystyka i rekreacja, w przedsiębiorstwach rekreacyjnych jest to zdecydowana większość pracowników.
2. W większości badanych przedsiębiorstw pracownicy posługują się językiem angielskim oraz niemieckim. Znacznie mniej przedsiębiorstw zatrudnia osoby, które władają językiem francuskim, włoskim, hiszpańskim oraz innym językiem, głównie rosyjskim.
3. Z opinii badanych pracodawców wynika, że we wszystkich przedsiębiorstwach turystyczno-rekreacyjnych najbardziej przydatny jest kurs dotyczący obsługi klienta oraz technik sprzedaży, a także kurs związany z obsługą programów rezerwacyjnych. W biurach podróży dodatkowo jeszcze kurs: pilota wycieczek, animatora czasu wolnego oraz wychowawcy kolonijnego, natomiast w rekreacji: kurs instruktora sportów całorocznych oraz kurs animatora czasu wolnego.
4. Najczęściej używanymi programami rezerwacyjnymi w biurach podróży i hotelach jest Amadeus. Biura podróży bardzo często korzystają jeszcze z programu MerlinX, BlueVendo, Iris, a przedsiębiorstwa hotelarskie także z Booking.com, Chart, Sykon.
5. Szkolenia, które organizują dla pracowników przedsiębiorstwa turystyczne, są dość zróżnicowane. Tak więc najczęściej:
 - w biurach podróży są to szkolenia: z zakresu marketingu i sprzedaży, obsługi klienta, obsługi programów rezerwacyjnych, a także kursy pilota wycieczek, przewodnika, wychowawcy kolonijnego, study tours;
 - w hotelarstwie: kursy marketingowe i sprzedażowe, kursy gastronomiczne/kelnerskie, barmańskie, językowe, z zakresu obsługi klienta, psychologii zachowań, asertywności, komunikacji;

- w rekreacji: kursy marketingowe i sprzedażowe, z zakresu psychologii zachowań, asertywności, komunikacji oraz kursy instruktorskie w określonej dziedzinie sportu.
6. Zalecenia, jakie sformułowali pracodawcy dla uczelni kształcących przyszłe kadry turystyczne, dotyczą przede wszystkim zwiększenia nacisku na wiedzę praktyczną (biura podróży, hotele, rekreacja), wiedzę z zakresu geografii i historii państw (biura podróży), naukę języków obcych (rekreacja, hotel, mniej biura podróży), naukę obsługi programów rezerwacyjnych (biura podróży), wiedzę z zakresu obsługi klienta (głównie rekreacja), przygotowanie rynkowe, marketingowe (głównie rekreacja, mniej biura podróży, najmniej hotele), kształtowanie potrzeby samodoskonalenia, podnoszenia kwalifikacji, kreatywności i samodzielności.
 7. Pomimo powyższych uwag pracodawcy prezentujący biura podróży, hotelarstwo i rekreację uznali, iż absolwenci kierunku turystyka i rekreacja są lepiej przygotowani do pracy w zawodzie niż absolwenci kierunków niezwiązanych z turystyką, bowiem posiadają znacznie szerszą wiedzę teoretyczną na tematy turystyczne. Brakuje im jednak doświadczenia zawodowego, podobnie zresztą jak absolwentom innych wyższych uczelni.

Podsumowując powyższe rozważania, warto dodać, że w gospodarce opartej na wiedzy dla młodego człowieka mniejsze znaczenie ma kierunek ukończonych studiów wyższych. Ważniejsze staje się wypracowanie u niego odpowiednich kompetencji pozwalających funkcjonować w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy i szybko zmieniającym się makro- i mikrootoczeniu. Obecnie kluczowe znaczenie ma kształtowanie umiejętności uczenia się przez całe życie, samodoskonalenie, samoorganizacja, ciągle uzupełnianie kwalifikacji. Aby dobrze funkcjonować na turystycznym rynku pracy, potrzebne są obecnie „multikwalifikacje” wpisujące się w transdyscyplinarność oraz pozwalające pracownikom łączyć wiedzę z różnych dziedzin oraz kompetencje multikulturowe, które są szczególnie istotne w międzynarodowych – niejako już ze swej natury – przedsiębiorstwach turystycznych.

Bibliografia

- Alejziak B. (2005), *Analiza ofert pracy oraz poszukiwanych kwalifikacji w sektorze usług turystycznych*, [w:] „Folia Turistica”, nr 16, AWF Kraków.
- Alejziak B. (2007), *Monitoring potrzeb na rynku pracy w usługach turystycznych i okołoturystycznych*, zlecenie Biura ds. Turystyki Urzędu Miasta

- Krakowa, opracowanie opublikowane i dostępne na stronie internetowej: www.bip.krakow.pl/zalacznik.php?zal_id=16964 (30.09.2014).
- Alejziak B., Wilkońska A. (2014), *Social competence of student youth as value at the tourist labour market*, Silesian University in Opava Faculty of Philosophy and Science in Opava; Secondary School of Hospitality Industry and Services The Higher Professional School, Karviná, Czech Republic, s. 11–23.
- Borne-Falencik H. (1998), *Losy zawodowe absolwentów średnich szkół hotelarsko-turystycznych w latach 1991–1993*, [w:] *Kadry w turystyce*, „Folia Turistica”, nr 8, AWF Kraków, s. 17–38.
- Borne-Januła H. (2002), *Stan bezrobocia w zawodach turystyczno-hotelarskich i gastronomicznych*, [w:] „Problemy Turystyczne”, Vol. 25, nr 1–2, s. 119–127.
- Burzyński T. (2010), *Prognozy rozwoju oraz oddziaływania turystyki na rynek pracy oraz modernizację przedsiębiorstw w województwie śląskim*, Instytut Turystyki w Krakowie, Kraków.
- Chmielnicka E., red. (2009), *Od Europejskich do Krajowych Ram Kwalifikacji*, Wydawca Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa. Online: www.cofund.org.pl (21.03.2014).
- Davies A., Fidler D., Gorbis M. (2011), *Future Work Skills 2020*. Available at: http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_skills_2020.pdf (Accessed: 21 January 2013) (28.09.2014).
- Gołembski G. (1997), *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 56.
- Iwankiewicz-Rak B., Panasiuk A., Rogoziński K. (2012), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług – Funkcjonowanie sektora Usługowego – Kształcenie w usługach*, [w:] „Zeszyty Naukowe”, nr 722, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 96, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 255–389.
- Kadry w Turystyce. Centralny Program Badań Podstawowych 08.06. Turystyka jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Grupa tematyczna VI. Tom III, Instytut Turystyki w Warszawie, Akademia Wychowania Fizycznego, Katedra Przestrzennych Podstaw Turystyki, kierownik Programu prof. dr K. Przeclawski, doc. dr T. Jarowiecka, redakcja tomu Z. Kruczek.
- Kocór M., Strzebońska A. (2011), *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Raport z badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110616070806/Jakich_pracownikow_potrzebuja_polscy_pracodawcy.pdf?1308200910.

- Kruczek Z., red. (1998), *Kształcenie dla potrzeb turystyki w regionie małopolskim*, [w:] *Kadry w turystyce*, „Folia Turistica”, nr 8, AWF Kraków, s. 5–16.
- Kruczek Z. (2003), *Losy zawodowe magistrów turystyki – absolwentów AWF w Krakowie*, [w:] „Folia Turistica”, nr 14, AWF Kraków, s. 43–56.
- Lisiecki T. (2003), *Absolwenci uczelni wychowania fizycznego o swoim zatrudnieniu w pierwszych miesiącach po ukończeniu studiów*, [w:] „Kultura Fizyczna”, nr 7–8, s. 20–23.
- MSiT (2008), *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*, Dokument Rządu przyjęty przez Radę Ministrów 26 września 2008 r., Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa, wrzesień 2008 r.
- MNiSW (2014), Zestawienie definicji KRK–MNiSW, http://www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze_europejskie/program_operacyjny (28.02.2014).
- Nowakowska A., red. (2001), *Cele i treści akademickiego kształcenia w dziedzinie turystyki i rekreacji* (materiały pokonferencyjne): 25 lat kierunku Turystyka i Rekreacja 18–19 września 2000, [w:] „Zeszyty Naukowe AWF Kraków”, nr 81, Kształcenie zawodowe, s. 221–227.
- Okoń W. (2004), *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 185 i 211.
- Panasiuk A. (2011), *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warszawa, s. 373–375.
- Rapacz A., red. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa, s. 23–24.
- Różycki P. (1998), *Analiza czynników determinujących efekty kształcenia studentów AWF na kierunku turystyka*, [w:] *Kadry w turystyce*, „Folia Turistica”, nr 8, AWF Kraków, s. 39–47.
- Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Solak A. (2013), *Oczekiwania kompetencyjne pracodawców wobec pracowników*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.732> (30.09.2014).
- Stachowiak B. (2009), *Kompetencje kluczowe studentów w kontekście oczekiwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] Szerląg A., red., *Kompetencje absolwentów szkół wyższych na miarę czasów. Wybrane ujęcia*, Oficyna Wydawnicza ATUT.
- UNWTO Annual Report 2013, s. 13, <http://www2.unwto.org/annual-reports> (30.06.2014).
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 roku* (t. jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 672).
- Ustawa o usługach turystycznych z 1997 roku* (Dz.U. z 1997 r., nr 133, poz. 884 oraz Dz.U. z 2014 r., poz. 196, 822), <http://prawoturystyczne.pl/ustawa-o-uslugach-turystycznych-nowelizacja> (14.10.2014).

- Wartecka-Ważyńska A. (2014), *Kompetencje zawodowe absolwentów na kierunku turystyka i rekreacja Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu na rynku pracy*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014 (805), „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 1 (25), s. 231–248.
- Wodejko S. (1998), *Kształcenie kadr dla potrzeb turystyki w Polsce na poziomie akademickim*, [w:] *Kadry w turystyce*, „Folia Turistica”, nr 8, AWF Kraków, s. 81–87.
- Zarzecki M., Borne-Januła H., Jaroszek K., Puchalska K., Piotrowska P., Noiszewski Ł. (2010), *Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa.
- Ziółkowski R. (2013), *Analiza potrzeb zatrudnienia w sektorze turystycznym w regionie Polski północno-wschodniej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 785, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 4 (24).

Netografia

- <http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose2012/RoSE-2012-R5-krk-szkolnictwo-wyzsze.pdf> (28.02.2014).
- <http://www.ibe.edu.pl/pl/component/itpgooglsearch/search?q=krajowe+ramy+kwalifikacji> (28.02.2014).
- <http://www.nauka.gov.pl/krajowe-ramy-kwalifikacji-dla-szkolnictwa-wyzszego> (28.02.2014).
- <http://www.nauka.gov.pl/krajowe-ramy-kwalifikacji-szkolnictwo> (28.02.2014).

QUALIFICATIONS AND COMPETENCIES OF TOURISM EMPLOYEES. AN ATTEMPT TO DIAGNOSE THE TOURIST LABOUR MARKET

Abstract

Purpose. Human capital is the most important value of a modern tourist enterprise; its competitiveness and innovation depend on it. The objective of this article is to present studies diagnosing the level of competences and qualifications of personnel employed in tourism and recreation.

Method. In order to diagnose the above objectives, a method of diagnostic poll was applied; the questionnaire technique was used, in which the research tool was the questionnaire form.

Findings. Thanks to the conducted studies, the current level of qualifications of employees in tourism and recreation industries was determined with respect to education, knowledge of foreign languages, familiarity with booking programmes, completed courses and training sessions. What is more, the opinions of employers were also investigated with respect to competences of graduates majoring in tourism, and remarks addressed to universities teaching young people in the field of 'Tourism and Recreation' were analysed.

Research and conclusion limitations. Pilot studies conducted in 89 enterprises from selected sectors of tourism such as: travel agencies, enterprises offering accommodation services, and recreation companies.

Practical implications. Conclusions resulting from the studies may be used for modification of teaching curricula for tourism-related faculties.

Originality. Diagnosis of current qualifications in the tourist labour market.

Type of paper. An article presenting results of empirical studies.

Key words: qualifications, competences, labour market, tourism, recreation.

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTÓW BIUR PODRÓŻY

Marlena Bednarska, Katarzyna Małkowska***

Abstrakt

Cel. Celem pracy jest zbadanie relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży a zadowoleniem konsumentów z procesu obsługi, chęcią ponownego skorzystania z usług biura oraz skłonnością do zarekomendowania biura innym potencjalnym nabywcom.

Metoda. Badania pierwotne przeprowadzono wśród 108 klientów biur podróży w Bydgoszcy. W procesie pomiaru zastosowano ankietę bezpośrednią. Zgromadzone dane poddano analizie statystycznej, wykorzystując metody statystyki opisowej, współczynniki korelacji oraz testy nieparametryczne.

Wyniki. Przeprowadzone badania wykazały statystycznie istotny pozytywny związek między zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu a satysfakcją i lojalnością nabywców w biurach podróży. Najsilniejszą relację zdiagnozowano dla ogólnego zadowolenia z procesu obsługi, najsłabszą – dla skłonności do polecenia przedsiębiorstwa innym klientom.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Ze względu na nieprobablistyczny dobór próby do badań możliwości uogólniania wyników są ograniczone. Ponadto informacje pochodziły z jednego źródła, co zwiększa prawdopodobieństwo zniekształcenia rezultatów na skutek wystąpienia błędu systematycznego związanego z efektem spójności odpowiedzi.

Implikacje praktyczne. Identyfikując powiązania pomiędzy zaangażowaniem pracowników a postawami i intencjami konsumentów, badania podkreślają rangę podejmowania przez pracodawców działań sprzyjających wzmocnieniu zaangażowania wśród personelu.

Oryginalność. Badania stanowią próbę wypełnienia luki poznawczej w badaniach nad turystyką, która dotyczy roli zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, satysfakcja nabywców, lojalność nabywców, biura podróży.

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki; e-mail: m.bednarska@ue.poznan.pl.

** licencjat (obecnie studentka studiów drugiego stopnia na kierunku „Gospodarka turystyczna”), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej; e-mail: malkowska.kasia@wp.pl.

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy rośnie znaczenie behawioralnych dźwigni wzrostu konkurencyjności [Borkowska 2014, s. 12]. Sukces współczesnych organizacji zależy zatem w dużym stopniu od ukształtowania takich postaw pracowników, których wyznacznikami są: internalizacja norm i wartości organizacji, pragnienie przynależności do niej oraz gotowość podejmowania aktywności wykraczających poza formalny zakres obowiązków [Juchnowicz 2012, s. 7]. Jest to efekt rosnącej świadomości, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy są zaangażowani pracownicy. Ich znaczenie jest nie do przecenienia w przedsiębiorstwach usługowych charakteryzujących się wysokim poziomem interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. W takich podmiotach postawy i zachowania pracowników istotnie wpływają na użyteczność finalnego produktu; tym samym kapitał ludzki stanowi podstawę kreowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta [Bednarska, Olszewski, Szutowski 2013, s. 106].

Celem artykułu jest zbadanie relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży a satysfakcją i lojalnością nabywców usług. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród klientów bydgoskich agencji turystycznych. W pierwszej części opracowania dokonano krótkiej charakterystyki roli zaangażowania pracowników w kształtowaniu trwałej przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Następnie przedstawiono metodykę i wyniki badań pierwotnych dotyczących postrzeganego zaangażowania personelu oraz postaw i intencji nabywców produktów turystycznych. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej oraz propozycje kierunków dalszych badań.

Przegląd literatury

Konceptualnych podstaw rozważań na temat zaangażowania pracowników dostarcza teoria wymiany społecznej [Saks 2006, s. 603], która tworzy ramy interpretacyjne dla wielu zjawisk i procesów zachodzących w relacjach pracobiorca – pracodawca [Cropanzano, Mitchell 2005, s. 882]. Według tej teorii relacje stanowią formę wymiany dóbr materialnych i niematerialnych i podporządkowane są optymalizacji korzyści i kosztów (nagród i kar), jakie dana jednostka otrzymała lub spodziewa się otrzymać od partnera interakcji. Głównym założeniem teorii wymiany społecznej jest wzajemność zachowań partnerów. Pozytywne działania organizacji wobec pracowników, wywołując poczucie zobowiązania, wzmacniają ich dążenia do odwzajemniania

się inwestującemu w nich pracodawcy, czego przejawem są postawy i zachowania sprzyjające osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu zaangażowanie pracowników nie jest definiowane jednoznacznie [Macey, Schneider 2008, s. 5; Saks, Gruman 2014, s. 157]. Jedną z prób konceptualizacji pojęcia traktuje zaangażowanie jako wyraz pozytywnego wartościowania organizacji wraz z jej wszystkimi atrybutami oraz przejaw pozytywnej postawy wobec pracy [Rogozińska-Pawelczyk 2014, s. 30]. W takim ujęciu kategoria ta obejmuje trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny; wymaga zatem posiadania określonej wiedzy, stosunku emocjonalnego oraz skłonności do określonego zachowania się wobec przedmiotu postawy [Juchnowicz 2012, s. 33]. Zaangażowanie można określić jako skłonność do wkładania wysiłku w wykonywanie pracy, która motywowana jest chęcią przyczynienia się do sukcesu zatrudniającej organizacji. Zaangażowaniu towarzyszy więc gotowość do działania nadającego wysoką rangę interesom pracodawcy.

W koncepcję zaangażowania jako postawy pracowniczej wpisuje się trójwymiarowy model zaproponowany przez Kahna [1990], który uważany jest za prekursora badań nad zaangażowaniem w pracy [May, Gilson, Harter 2004, s. 12; Bakker 2011, s. 265]. Model ten można określić jako 3xH (*hands, head, heart*), co oznacza, że pracownik angażuje w wykonywanie swoich obowiązków zawodowych ręce, głowę i serce [Rich, LePine, Crawford 2010, s. 619]. Praktycznymi przejawami postawy zaangażowania są m.in.:

- dokładanie wszelkiej staranności przy realizacji zadań zawodowych, wykazywanie inicjatywy w pracy (aspekt fizyczny);
- wysoki stopień koncentracji uwagi na powierzonych zadaniach, utrata poczucia upływu czasu w pracy (aspekt poznawczy);
- wykonywanie obowiązków zawodowych z pasją i entuzjazmem, poczucie dumy z pracy (aspekt emocjonalny).

Liczne badania prowadzone zarówno przez ośrodki naukowe, jak i firmy konsultingowe pokazują, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy poziomem zaangażowania a postawami i zachowaniami pracowników oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Innymi słowy, firmy podejmujące działania służące wzmocnieniu zaangażowania czerpią z tego realne korzyści.

Studia empiryczne O. M. Karatepe, E. Beirami, M. Bouzari i H. P. Safavi [2014, s. 19] potwierdziły, że zaangażowanie jest istotnym predyktorem afektywnego przywiązania do organizacji. Z badań T. Slåttena i M. Mehmetoglu [2011, s. 99] wynika, że zaangażowanie pracowników wpływa też na ich zachowania innowacyjne. Do podobnych konkluzji doszli M. Salanova

i W. B. Schaufeli [2008, s. 124], którzy analizowali relacje pomiędzy zaangażowaniem a zachowaniami proaktywnymi w pracy. Problematykę wpływu badanej kategorii na zachowania pracowników podjęli także A. Shantz, K. Alfes, C. Truss i E. Soane [2013, s. 2620], którzy zdiagnozowali istotne zależności pomiędzy zaangażowaniem a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi i dewiacyjnymi w miejscu pracy. Z kolei według C.-W. Yeh [2012, s. 70] zaangażowanie znacząco wpływa na poziom świadczonych usług. Natomiast D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti oraz W. B. Schaufeli [2009, s. 194] wykazali, że zaangażowanie pracowników jest istotnym mediatorem pozytywnej zależności pomiędzy zasobami pracy a osiąganymi wynikami finansowymi, mierzonymi wielkością sprzedaży. Badania M. Salanovej, S. Agut i J. M. Peiró prowadzą do wniosku, że zaangażowanie pracowników jest bezpośrednim predyktorem klimatu organizacyjnego oraz predyktorem pośrednim – lojalności klientów [2005, s. 1222–1223]. Zdaniem B. Schneidera, W. H. Maceya, K. M. Barbery i N. Martina [2009, s. 24–25] zaangażowanie w pracę jest skorelowane z jakością oferowanych dóbr i usług oraz satysfakcją konsumentów, a także z rentownością i wartością rynkową przedsiębiorstwa.

Gallup na podstawie wieloletnich analiz pokazuje, że wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników rośnie produktywność i rentowność działalności – badania wykazują, że różnice pomiędzy przeciętnymi wskaźnikami odnotowanymi przez jednostki z górnego i dolnego kwartyła przekraczały 20%. Ponadto firmy o dominującym udziale zaangażowanych pracowników osiągnęły wskaźnik zysku na akcję niemal o 150% wyższy niż ich konkurenci, których cechował niższy udział zaangażowanego personelu [*Trends in Global...* 2013, s. 21–22]. Z raportu opracowanego przez Towers Watson wynika, że organizacje o najwyższym indeksie zaangażowania odnotowały blisko trzykrotnie wyższą roczną marżę operacyjną w porównaniu z podmiotami o najniższym wskaźniku zaangażowania [*Global Workforce...* 2012, s. 8]. Aon Hewitt w swoich badaniach wskazuje na pozytywną zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników a stopą wzrostu sprzedaży – wzrostowi zaangażowania o 5% w danym roku towarzyszył wzrost sprzedaży o 3% w roku kolejnym. Poza tym zaangażowanie jest skorelowane z całkowitą stopą zwrotu dla akcjonariuszy – inwestorzy w przedsiębiorstwach o najwyższym poziomie zaangażowania osiągnęli stopę zwrotu o 50% wyższą od przeciętnej [*Trends in Global Employee ...* 2013, s. 13–14].

Pomimo rosnącego zainteresowania zaangażowaniem w pracę oraz rolą, jaką odgrywa ono w podnoszeniu efektywności organizacji, niewiele badań empirycznych z tego zakresu prowadzono w podmiotach gospodarki turystycznej. Wydaje się, że z uwagi na szczególne znaczenie bezpośredniego kontaktu między usługodawcą i usługobiorcą dla przebiegu procesu usługowego oraz kształtowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta

w przedsiębiorstwach turystycznych badania relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników a postawami i intencjami konsumentów mogą wnieść istotną wartość poznawczą i aplikacyjną.

Metodyka badań

Rozwiązanie podjętego w pracy problemu było możliwe dzięki badaniom pierwotnym. Pomiarom objęto osoby, które dokonały zakupu produktu turystycznego w biurze podróży i, w momencie prowadzenia badań terenowych, wróciły już z wyjazdu do miejsca stałego zamieszkania. Przedmiotem badań był proces obsługi klientów, satysfakcja z jego przebiegu oraz skłonność do ponownego skorzystania z oferty biura i do polecenia go innym osobom. Zbieranie danych miało miejsce w Bydgoszczy, w maju i lipcu 2014 roku.

W procesie pomiaru źródeł pierwotnych zastosowano technikę ankiety bezpośredniej, za wyborem której przemawia wysoki stopień kontroli próby i relatywnie wysoka efektywność w uzyskiwaniu informacji [Mazurek-Łopacińska 2008, s. 104]. Główna część kwestionariusza ankiety obejmowała pytania dotyczące zachowań odzwierciedlających behawioralny komponent zaangażowania pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży. Analizowane zachowania dotyczyły skłonności do udzielania wyczerpujących informacji o oferowanych produktach turystycznych, rozpoznawania potrzeb i uwzględniania preferencji nabywców, natarczywego sugerowania swoich propozycji wyjazdu oraz sprawności i uprzejmości obsługi. Respondenci oceniali zmienne za pomocą 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. W dalszej części badań uczestników zapytano o opinie na temat ogólnego poziomu zadowolenia z obsługi i wiarygodności informacji uzyskanych od pracowników biura oraz o zamiar ponownego skorzystania z usług przedsiębiorstwa i zarekomendowania go innym osobom. Do oceny wykorzystano 5-stopniową skalę, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. W kwestionariuszu zawarto także pytania o częstotliwość korzystania z oferty analizowanej agencji podróży oraz o cechy społeczno-demograficzne respondentów.

Badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej, stosując jedno z podejść nieprobabilistycznych – dobór celowy. Pobrana próba liczyła 108 osób, które dokonały zakupu produktu turystycznego w 15 różnych biurach podróży. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, osoby w przedziale wiekowym 25–40 lat, legitymujące się wyższym wykształceniem, korzystające z oferty danego biura podróży po raz pierwszy. Szczegółowe informacje o strukturze badanej zbiorowości zawiera tabela 1.

Tabela 1. Struktura próby
Table 1. Sample profile

Zmienna	Kategoria	N	Udział [w %]
Płeć	Kobiety	51	47,2
	Mężczyźni	57	52,8
Wiek	Poniżej 25 lat	5	4,6
	25–40 lat	65	60,2
	41–60 lat	35	32,4
	Powyżej 60 lat	3	2,8
Wykształcenie	Wyższe	67	62,0
	Średnie	38	35,2
	Zawodowe	3	2,8
	Podstawowe	0	0,0
Częstotliwość korzystania z oferty biura podróży	Pierwszy raz	53	49,1
	Drugi raz	23	21,3
	Trzeci raz (lub więcej)	32	29,6

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Otrzymane w toku pomiarów pierwotnych dane surowe zostały poddane analizie statystycznej. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności miary położenia i rozproszenia. Rzetelność skali do pomiaru zaangażowania zbadano za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. W badaniu normalności rozkładu zmiennych zastosowano test Shapiro-Wilka. Ze względu na niespełnienie założenia o zgodności rozkładu badanych zmiennych z rozkładem normalnym siłę związku pomiędzy analizowanymi kategoriami oceniono na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana. Identyfikację istotnych różnic w ocenie zaangażowania pracowników oraz w poziomie satysfakcji i lojalności klientów biur podróży umożliwił nieparametryczny test U Manna-Whitneya. Analiza statystyczna danych została przeprowadzona za pomocą pakietu SPSS.

Wyniki badań

Opinie respondentów dotyczące zaangażowania personelu pierwszego kontaktu w biurach podróży i jego potencjalnych następstw przedstawiono w tabeli 2. Zaangażowanie pracowników mierzone było za pomocą skali wielopozycyjnej ($\alpha=0,902$), a pozostałe zmienne – jednopozycyjnych. Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że oceny wszystkich badanych aspektów są dość zbliżone i relatywnie wysokie. Najwyższe noty respondenci wystawili

wiarygodności informacji udzielanych przez przedstawicieli biura podróży, najniższe – ogólnej satysfakcji z przebiegu procesu obsługi. W najbardziej spójny sposób postrzegane było zaangażowanie pracowników, w najmniej – zamiar ponownego skorzystania z oferty biura.

Tabela 2. Zaangażowanie pracowników i jego następstwa w opinii badanych klientów – statystyki opisowe
Table 2. Customer-perceived employee engagement and its consequences – descriptive statistics

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Zaangażowanie pracowników	4,44	0,561
2. Zadowanie z obsługi	4,16	0,658
3. Wiarygodność informacji	4,46	0,647
4. Zamiar ponownego zakupu	4,19	0,877
5. Skłonność do rekomendacji	4,44	0,801

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W tabeli 3 zaprezentowano sumaryczne rezultaty testu U Manna-Whitneya, które pozwoliły zidentyfikować czynniki istotnie różnicujące średnie oceny poddanych pomiarowi zmiennych. W przypadku zdecydowanej większości cech zdiagnozowane różnice okazały się statystycznie nieistotne. Wyjątek stanowiła płeć i częstotliwość korzystania z oferty biura podróży – kobiety deklarowały niższą niż mężczyźni skłonność do polecenia przedsiębiorstwa innym osobom, a klienci dokonujący zakupu usługi w danej firmie pierwszy raz – gorzej niż klienci powracający oceniali wiarygodność przekazywanych im informacji przez pracowników biura.

Tabela 3. Istotność różnic w postrzeganiu zaangażowania pracowników i jego następstw
Table 3. The significance of differences in customer-perceived employee engagement and its consequences

Zmienna	Płeć	Wiek ^a	Wykształcenie ^b	Częstotliwość korzystania z oferty ^c
1. Zaangażowanie pracowników	–	–	–	–
2. Zadowanie z obsługi	–	–	–	–
3. Wiarygodność informacji	–	–	–	+
4. Zamiar ponownego zakupu	–	–	–	–
5. Skłonność do rekomendacji	++	–	–	–

Legenda: **a** – 40 lat i mniej vs. powyżej 40 lat, **b** – wyższe vs. średnie i zawodowe, **c** – pierwszy raz vs. kolejny raz, – różnice nieistotne; + różnice istotne na poziomie $p < 0,1$; ++ różnice istotne na poziomie $p < 0,01$ (test dwustronny).

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Informacje o kierunku i sile zależności pomiędzy badanymi kategoriami ukazano w tabeli 4. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że zaangażowanie pracowników było istotnie pozytywnie skorelowane ze wszystkimi innymi zmiennymi ocenianymi przez respondentów, w największym stopniu – z ogólnym poziomem satysfakcji z obsługi w biurze podróży, w najmniejszym zaś – ze skłonnością do rekomendacji firmy innym klientom. Lojalność konsumentów wykazała silniejszy związek z zadowoleniem z obsługi i z wiarygodnością informacji uzyskanych od przedstawicieli biura podróży. Ze szczegółowej analizy wynika, że spośród zmiennych stanowiących składowe zaangażowania z satysfakcją konsumentów najsilniej powiązana była chęć udzielania wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania, z zamiarem ponownego zakupu – umiejętność rozpoznania indywidualnych potrzeb, a z zamiarem polecenia przedsiębiorstwa – uprzejmość personelu.

Tabela 4. Zaangażowanie pracowników i jego następstwa w opinii badanych klientów – korelacje

Table 4. Customer perceived employee engagement and its consequences – correlations

Zmienna	Współczynniki korelacji				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Zaangażowanie pracowników	1,00				
2. Zadowolenie z obsługi	0,613*	1,00			
3. Wiarygodność informacji	0,483*	0,571*	1,00		
4. Zamiar ponownego zakupu	0,491*	0,555*	0,541*	1,00	
5. Skłonność do rekomendacji	0,341*	0,538*	0,475*	0,673*	1,00

Legenda: * korelacja istotna na poziomie $p < 0,01$ (test dwustronny).

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Reasumując, przeprowadzone badania wykazały istnienie statystycznie istotnej współzależności pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży, satysfakcją klientów z obsługi oraz ich lojalnością, wyrażoną jako skłonność do ponownego skorzystania z usług biura i polecenia go innym osobom.

Dyskusja

Zaprezentowane wyniki badań stanowią wkład w rozpoznanie związków pomiędzy poziomem zaangażowania personelu a satysfakcją i lojalnością nabywców w przedsiębiorstwach działających na rynku turystycznym. Pomimo podkreślania znaczenia zaangażowanych pracowników dla

efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarki turystycznej obserwuje się niedostatek empirycznych studiów badawczych w tym zakresie, w szczególności zaś pomijane wydają się być podmioty świadczące usługi organizacji i pośrednictwa w turystyce. Z przeglądu tytułów i abstraktów artykułów indeksowanych w bazie dziedzinowej z zakresu turystyki i hotelarstwa (*Hospitality & Tourism Complete*) serwisu EBSCO wynika, że do połowy 2014 r. opublikowano 30 recenzowanych prac naukowych traktujących o zaangażowaniu pracowników. Aż 27 z nich (90%) stanowiły artykuły prezentujące wyniki badań empirycznych, z czego 20 dotyczyło hoteli, 3 – restauracji, 2 – linii lotniczych i po 1 – kasyn gry i organizatorów wydarzeń.

Przeprowadzone badania dostarczają argumentów na rzecz podejmowania przez pracodawców inicjatyw ukierunkowanych na aktywne kształtowanie postawy zaangażowania wśród zatrudnionych. Ponadto już w procesie rekrutacji i selekcji pracowników warto rozpoznać nie tylko formalne kompetencje kandydatów, ale także ich skłonność do angażowania się w realizowane zadania zawodowe i gotowość do współtworzenia sukcesu zatrudniającej organizacji. Jednocześnie wyniki badań pokazują, że zwiększeniu lojalności nabywców sprzyja nie tylko zaangażowanie pracowników i związana z nim ściśle satysfakcja z procesu obsługi, ale także wiarygodność informacji udzielanych klientom przez przedstawicieli biura podróży. Oznacza to, że pracodawcy nie powinni zaniedbywać szkoleń personelu służących zwiększaniu wiedzy o oferowanych produktach turystycznych.

Interpretując wyniki badań, należy pamiętać o ich ograniczeniach. Po pierwsze, ze względu na nieprobabilistyczny dobór próby uzyskane wyniki nie mogą być uogólniane na populację generalną. Po drugie, opinie o wszystkich poddanych ocenie aspektach badanego zjawiska pochodziły z tego samego źródła, tj. od klientów biur podróży. Takie podejście zwiększa ryzyko zniekształcenia rezultatów wskutek wystąpienia błędu systematycznego (obciążenia metody pomiaru) związanego z efektem spójności odpowiedzi. Po trzecie, wybór podmiotu badań sprawił, że ocenie nie mogły podlegać postawy pracowników, a wyłącznie ich zachowania stanowiące zewnętrznie obserwowalne przejawy postaw. W efekcie zdiagnozowane relacje dotyczą komponentu behawioralnego stanowiącego przedmiot rozważań kategorii, natomiast komponenty poznawczy i emocjonalny nie zostały wprost uwzględnione.

W świetle poczynionych uwag warto podjąć dalsze badania, których podmiotem będą pracownicy, co umożliwi pełniejsze rozpoznanie postawy zaangażowania we wszystkich jej wymiarach. Ponadto do ciekawych wniosków może prowadzić rozszerzenie skali badań na inne przedsiębiorstwa turystyczne oraz uwzględnienie ich zróżnicowanej lokalizacji, co pozwoli

wziąć pod uwagę rolę rodzaju świadczonych usług i lokalnych uwarunkowań na rynku pracy. Interesującym obszarem badawczym są także indywidualne i organizacyjne czynniki wpływające na poziom zaangażowania w pracę. Obszar ten ma ogromne znaczenie praktyczne, bowiem znajomość determinant zaangażowania zwiększa skuteczność działań mających na celu jego budowanie i utrzymywanie.

Wnioski

Przedstawione badania empiryczne stanowią próbę wypełnienia luki poznawczej dotyczącej roli zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Osiągnięte rezultaty wskazują, że wzmacnianie zaangażowania stanowi istotny instrument wyzwalania zachowań pozytywnie wpływających na satysfakcję i lojalność nabywców usług. Dbanie o zwiększenie stopnia oddania zatrudnionych osób firmie jawi się więc jako narzędzie wspierające skuteczną implementację strategii dyferencjacji.

Sam fakt dysponowania pracownikami o odpowiednich kompetencjach nie gwarantuje uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku. Istotny wpływ zaangażowania w pracę na efektywność organizacji implikuje potrzebę świadomego oddziaływania na postawy pracowników, ukierunkowanego na ich utrwalenie lub zmianę, tak aby sprzyjały osiągnięciu celów organizacji. Pracodawcy powinni zatem wdrażać takie rozwiązania, które skłonią pracowników do pełnego angażowania się w wykonywane obowiązki zawodowe. Tylko takie podejście jest gwarancją optymalnego wykorzystania tkwiącego w nich potencjału.

Bibliografia

- Bakker A. B. (2011), *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, [w:] „Current Directions in Psychological Science”, Vol. 20 (4), s. 265–269.
- Bednarska M. A., Olszewski, M., Szutowski, D. (2013), *The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in the Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions*, [w:] „Poznan University of Economics Review”, Vol. 13 (4), s. 98–110.
- Borkowska S. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 9–26.
- Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005), *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, [w:] „Journal of Management”, Vol. 31 (6), s. 874–900.

- Global Workforce Study. Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment* (2012), Towers Watson, <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study> (19.07.2014).
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kahn W. A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 33 (4), s. 692–724.
- Karatepe O. M., Beirami E., Bouzari M., Safavi H. P. (2014), *Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 36, s. 14–22.
- Macey W. H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, [w:] „Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 1 (1), s. 3–30.
- May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. (2004), *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, [w:] „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 77 (1), s. 11–37.
- Mazurek-Łopacińska K., red. (2008), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rich B. L., LePine J. A., Crawford E. R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 53 (3), s. 617–635.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 27–38.
- Saks A. M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, [w:] „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 21 (7), s. 600–619.
- Saks A. M., Gruman J. A. (2014), *What Do We Really Know About Employee Engagement?*, [w:] „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 25 (2), s. 155–182.
- Salanova M., Agut S., Peiró J. M. (2005), *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, [w:] „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90 (6), s. 1217–1227.
- Salanova M., Schaufeli W. B. (2008), *A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour*, [w:] „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 19 (1), s. 116–131.
- Schneider B., Macey W. H., Barbera K. M., Martin N. (2009), *Driving Customer Satisfaction and Financial Success through Employee Engagement*, [w:] „People & Strategy”, Vol. 32 (2), s. 22–27.

- Shantz A., Alfes K., Truss C., Soane E. (2013), *The Role of Employee Engagement in the Relationship between Job Design and Task Performance, Citizenship and Deviant Behaviours*, [w:] „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24 (13), s. 2608–2627.
- Slåtten T., Mehmetoglu M. (2011), *Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees: A study from the Hospitality Industry*, [w:] „Managing Service Quality”, Vol. 21 (1), s. 88–107.
- State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* (2013), Gallup, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> (19.07.2014).
- Trends in Global Employee Engagement* (2013), Aon Hewitt, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf (19.07.2014).
- Yeh C.-W. (2012), *Relationships among Service Climate, Psychological Contract, Work Engagement and Service Performance*, [w:] „Journal of Air Transport Management”, Vol. 25, s. 67–70.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., Schaufeli W. B. (2009), *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, [w:] „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 82 (1), s. 183–200.

* * *

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego *Jakość pracy w procesie budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce turystycznej*, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03089.

EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BUILDING CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN TRAVEL AGENCIES

Abstract

Purpose. The purpose of the paper is to investigate the relationship between travel agencies' contact employee engagement and customer satisfaction with service delivery, willingness to return to the establishment to repurchase, and intentions to recommend the agency to other potential clients.

Method. The study was conducted in a group of 108 travel agency customers in Bydgoszcz. Data were collected through personal survey. The data analysis involved descriptive statistics, correlations and non-parametric tests.

Findings. Research revealed that contact employees' engagement displayed a statistically significant and positive relationship with satisfaction and loyalty of customers in travel agencies. The strongest correlation was found for general satisfaction with service delivery, the weakest – for intentions to recommend the company to others.

Research and conclusion limitations. Due to non-probability sampling, the generalizability of the results is limited. Besides, all variables were measured based on a single source, thus the findings might be influenced by a common method bias resulting from a response consistency motif.

Practical implications. By identifying linkages between employee engagement and customer attitudes and intentions, the study has demonstrated the importance for managers of developing practices that stimulate engagement among staff.

Originality. The present research addresses the knowledge gap in tourism studies pertaining to the role of employee engagement in high-contact service enterprises.

Type of paper. Research article.

Key words: employee engagement, customer satisfaction, customer loyalty, travel agencies.

INNOWACYJNOŚĆ W POLSKICH BIURACH PODRÓŻY – FAKT CZY MIT?

Agata Niemczyk, Barbara Homoncik***

Abstrakt

Cel. Zaprezentowanie problematyki innowacyjności na rynku turystycznym, zweryfikowanie aplikacyjności modelu A.-M. Hjalager w działalności biur podróży.

Metoda. Realizacji celu posłużyła kwerenda literatury przedmiotu oraz wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w lipcu 2014 roku wśród 35 biur podróży z województwa małopolskiego. Badania zrealizowano techniką ankiety internetowej. Jako narzędzie badawcze wykorzystany został autorski kwestionariusz ankiety.

Wyniki. Badania wykazały zróżnicowany stosunek biur podróży w zakresie różnych form innowacji. W stosunku do innowacji produktowych najczęściej stosują zarówno rozwiązania „hybrydowe”, tj. tworzenie nowych, jak i znaczne zmiany w istniejących produktach; procesowych – wdrażają nowe serwisy internetowe; instytucjonalnych – wdrażają internetowe systemy rezerwacji i sprzedaży produktów turystycznych; marketingowych – stosują szerokie spektrum rozwiązań w zakresie promocji oraz kreowania marki i wizerunku, natomiast innowacje w zarządzaniu nie są tak szeroko aplikowane jak wskazane wyżej. Działania innowacyjne skutkują wzrostem dochodów firmy. Badane biura podróży deklarują chęć współpracy z klientami na rzecz rozwoju firmy.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Mała próba badawcza obliuguje do zachowania ostrożności w interpretacji wyników.

Implikacje praktyczne. Wyniki badań mogą być przydatne dla podmiotów gospodarczych, dla których świadczenie usług pośredniczenia i/lub organizatorskich w turystyce jest głównym bądź jedynym przedmiotem prowadzonej działalności. Ponadto rozpoznanie zjawiska innowacyjności na małopolskim rynku biur podróży może stanowić podstawę do dalszych badań w tym zakresie.

Oryginalność. W literaturze przedmiotu niewiele jest opracowań na temat wprowadzania innowacji w działalności biur podróży.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: innowacyjność, rynek turystyczny, biuro podróży, model A.-M. Hjalager.

* dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki; e-mail: niemczya@uek.krakow.pl.

** mgr, Biuro Podróży „AUSTRAL”, Nowy Sącz; e-mail: biuro@austral.com.pl.

Wprowadzenie

Proces globalizacji, rozpowszechniony w połowie lat osiemdziesiątych XX w., we współczesnych czasach nabiera nowego znaczenia. Staje się procesem dynamicznym za sprawą ciągłych zmian ujawniających się zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej, a przede wszystkim zmian w wymiarze naukowo-technicznym. Ranga globalizacji jest tym większa, że przyczynia się ona do wzrostu poziomu konkurencyjności między podmiotami wszystkich sektorów gospodarki, w tym również sektora turystycznego. Co istotne, znalezienie czynnika przewagi konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Podmioty rynkowe upatrują go w wiedzy [Kozłowski 2002, s. 155], przez co jej rola i znaczenie rośnie, dając asumpt do przyjęcia w powszechnym użyciu określenia gospodarki opartej na wiedzy. Nowa gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką sieciową [Skrzypek 2011, s. 279], a w jej kształtowaniu dużą rolę odgrywa innowacyjność. Innowacje najogólniej utożsamiane są z kreatywnością, oryginalnością rozwiązań oraz wyższą ich użytecznością [Brdulak, Gołębiowski 2003, s. 1]. „Innowacje dostarczając nowych wartości klientom, ujawniają się w postaci nowych produktów, technologii, idei, podejść i systemów, które muszą przekładać się na korzyści dla klientów, a te na satysfakcję i ich lojalność, a więc ich przywiązanie do firmy (w turystyce również miejsca – przyp. A. N.) na podstawie ich pozytywnych doświadczeń, które zagwarantują wysoką rentowność firmom” [Dobiegała-Korona 2010, s. 230–231].

Celem artykułu jest zaprezentowanie specyfiki innowacyjności na rynku turystycznym oraz zweryfikowanie aplikacyjności modelu A.-M. Hjalager w działalności biur podróży. Cel główny pracy pozwolił na sformułowanie następujących pytań badawczych:

- jak można określić innowacyjność w turystyce?
- czy innowacyjność w biurach podróży rozumiana jest tylko przez pryzmat technologii informacyjnej?
- czy biura podróży prowadzą badania opinii konsumentów i jakie narzędzia wykorzystują w tym celu?
- czy pozyskana wiedza od klienta jest implementowana w działalności badanych podmiotów?
- czy wszystkie rodzaje innowacji w modelu A.-M. Hjalager są w jednakowym stopniu aplikowane w działalności biur podróży?
- czy rozwiązania innowacyjne skutkują wzrostem dochodów firmy?
- czy podejmowana jest współpraca z konkurentami w zakresie działalności innowacyjnej?

Realizacji celu oraz rozwiązaniu problemów badawczych posłużyła kwerenda literatury przedmiotu oraz wyniki badań sondażowych przeprowadzonych wśród 35 biur podróży z województwa małopolskiego.

Przegląd literatury

Podstawowym pojęciem i przedmiotem analiz zaprezentowanych w niniejszym artykule jest innowacyjność. Termin ten ma wiele znaczeń i do czekał się wielu różnych określeń. Zdaniem P. F. Druckera [1992, s. 272] „innowacyjność stanowi integralną czynność utrzymującą przy życiu nowe organizacje i gospodarkę. Dzięki innowacji zarówno w rozumieniu stosowanej techniki i technologii, jak też nowych sposobów postępowania przedsiębiorstwa mogą uzyskać i utrzymać przewagę rynkową”. W myśl tej definicji I. Bielski [2007, s. 25] traktuje innowacyjność jako umiejętności efektywnej alokacji zasobów w celu kształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych. To właśnie konkurencja staje się czynnikiem presji na wzrost zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw [Porter 2001, s. 202]. W tym miejscu nie sposób nie przywołać rozumienia innowacji za J. Schumpeterem, ojcem teorii innowacji w ujęciu ekonomicznym, który stwierdza, że innowacja to [Schumpeter 1960 s. 45]:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub doskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub doskonalonej technologii produkcji,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu,
- otwarcie nowego rynku zarówno sprzedaży lub dystrybucji produkcji, jak i zaopatrzenia,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie zmian w organizacji produkcji.

Poza wyżej wymienionymi warto odnotować spojrzenie OECD na prezentowane zjawisko, zgodnie z którym innowacje to wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań w odniesieniu zarówno do produktów, procesów, marketingu, jak i organizacji [OECD *Science, Technology and Industry Outlook 2008*].

Przedstawione poglądy mogą być również implementowane w sektorze turystycznym. Za innowacje¹ w turystyce uznaje się „wszelkie zmiany w organizacji, zarządzaniu, infrastrukturze turystycznej, produktach, popycie, podaży i preferencjach, które są postrzegane przez ludzi, podmioty jako nowe, w rozumieniu doskonalsze niż dotychczasowe” [Wszendybył-Skulska

¹ Więcej definicji innowacji można znaleźć między innymi w pracy: [Roman 2014, s. 115–128].

2011, s. 114]. Znane są przy tym w literaturze głosy potwierdzające stosunkowo niski odsetek przedsiębiorstw wprowadzających rozwiązania innowacyjne [Hjalager 2010, s. 6–7]. Na przykład M. Najda-Janoszka [2013, s. 98] szacuje go na około 20%.

W analizach dotyczących innowacji w turystyce najczęściej przywołuje się typologię A.-M. Hjalager, która wyróżniła następujące rodzaje innowacji [Hjalager 2010, s. 2–4]:

- produktowe, polegające na tworzeniu nowych lub dokonywaniu znaczących zmian w istniejących produktach turystycznych;
- procesowe, które sprowadzają się do wdrażania rozwiązań technologicznych i technicznych, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnej (np. serwisy internetowe, aplikacje mobilne);
- instytucjonalne, które polegają na nawiązywaniu współpracy sektorowej i międzysektorowej, np. tworzenie sieci; wdrażaniu internetowych systemów rezerwacji i sprzedaży produktów turystycznych;
- w zarządzaniu, które dotyczą nowych form organizowania współpracy wewnętrznej, kierowania zespołem oraz delegowania zadań, rozwoju kariery, budowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń. Ten rodzaj innowacji dotyczy więc zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji wewnętrznej współpracy w przedsiębiorstwach i organizacjach, motywowania pracowników, zwiększania wrażliwości przedsiębiorstwa na zmiany popytowe i podażowe;
- marketingowe, które ujawniają się w realizacji komunikacji marketingowej, wdrażaniu nowych narzędzi promocji, kreowaniu marki i wizerunku turystycznego, a także zmianach w dystrybucji produktów lub w polityce cenowej.

W świetle powyższych treści, za E. Wszendybył-Skulską, można sformułować wniosek, że „wdrożenie nowego – zmienionego produktu polega na zaferowaniu go na rynku, natomiast wdrożenie nowych procesów, metod organizacji czy marketingu polega na ich wykorzystaniu w praktyce przedsiębiorstw” [Wszendybył-Skulska 2010, s. 618].

Spośród wielu przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących na rynku wyróżnić można biura podróży, które – według ustawy o usługach turystycznych [Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych] – przyjmują formę organizatora turystyki, pośrednika oraz agenta turystycznego. Ta grupa podmiotów była obiektem badań E. Szymańskiej [2011, s. 343], która stwierdziła, że najwięcej innowacji w biurach podróży dotyczy sfery produktowej (76%). O połowę mniejszy odsetek wskazań dotyczył innowacji technologicznych (32%) i organizacyjnych (30%), natomiast najmniejszy – innowacji procesowych (9%). W kontekście innowacji produktowych cytowana autorka przywołała przykłady pewnych rozwiązań, które zaczęły

wchodzić na światowy rynek, włączając w to najbardziej nowatorską ofertę, jaką jest turystyka kosmiczna [Szymańska 2011, s. 346–348; Szymańska 2010, s. 220–221].

Z racji podejmowanej w niniejszym artykule problematyki należy zwrócić uwagę na źródła informacji wykorzystywane przy tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych, w tym również w biurach podróży. W bogatym ich zbiorze wymienia się m.in. pracowników, dostawców, konkurencję, firmy doradcze oraz klientów. Rolę tych ostatnich podkreślają m.in. S. H. Thomke i E. von Hippel [2002, s. 74–81], wskazując na klientów jako ważne ogniwo procesów innowacyjnych zarówno na etapie inspiracji, jak i rozwijania pomysłów. Podobną tezę formułuje E. Wszendybył-Skulska [2010, s. 622], która dowodzi, że w przedsiębiorstwach turystycznych (reprezentujących sektor usług noclegowych, gastronomicznych i biur podróży), to klienci są w największym stopniu źródłem inspiracji przy tworzeniu nowych ofert. Warto podkreślić, że w najmniejszym zakresie inspiracją dla innowacyjnych rozwiązań okazały się firmy doradcze.

W kontekście przedstawionych rozważań zapytano respondentów o to, czy innowacyjność faktycznie jest potrzebna w biurach podróży. Odpowiedź wydaje się być oczywista, o czym przesądzają nie tylko zaprezentowane powyżej treści, ale również dwa wyspecyfikowane poniżej powody. Po pierwsze, według badań firmy A. D. Little [2009, s. 3] dla przedsiębiorstw turystycznych (także biur podróży) innowacje stanowią jeden z czterech podstawowych sposobów na przetrwanie kryzysu gospodarczego i, choć obecnie nie mówi się już o zachwianiu gospodarczym takim, jak miało to miejsce w latach 2007–2010, to zawsze należy mieć na uwadze jego długotrwałe następstwa. W tym kontekście innowacje traktowane są jako sposób na dynamiczny rozwój w dłuższej perspektywie czasu. Po drugie, według raportu ITB w 2013 roku rezerwacje internetowe wzrosły o 12%, podczas gdy rezerwacje w biurach podróży tylko o 3% [ITB World Travel Trends Report 2013/2014]. Biura podróży mają więc z czym „walczyć”, tj. z „dobrodziejstwem nowych technologii”, rywalizując o tych samych klientów. Do tego obserwuje się zjawisko „odwróconego ROPO”. Efekt ROPO (Research Online, Purchase, Offline) oznacza skłonność klientów do poszukiwania informacji w internecie (online), a następnie dokonywania zakupów offline. Z kolei odwrócony ROPO polega na tym, że klienci szukają porady u agenta (ze względu na natłok informacji), ale po jej uzyskaniu dokonują rezerwacji drogą internetową².

Podejmowanierozwiązańinnowacyjnychw biurach podróży jest wyrazem dostosowywania się firm turystycznych do coraz większej konkurencyjności

² W USA i Niemczech wprowadzono z tego względu opłaty za usługi doradztwa, które pomniejszają cenę zamówienia, jeśli turysta zrealizuje transakcję za pośrednictwem agenta [Kachniewska 2014, s. 89].

rozumianej jako zdolność do osiągnięcia sukcesu w rywalizacji na rynku turystycznym. Mając powyższe na uwadze, badanym podmiotom gospodarczym postawiono kilka pytań badawczych, w tym m.in.: jak omawiane procesy kształtują się na rynku małopolskim? na ile informacje pochodzące od klientów są użyteczne dla badanych podmiotów? czy biura podróży korzystają w tym zakresie np. z instrumentu crowdsourcingu? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w dalszej części pracy.

Metoda

Do identyfikacji obszarów innowacji w działalności biur podróży posłużyły wyniki badań sondażowych. Badania zrealizowano techniką ankiety internetowej wśród 35 tego typu podmiotów z województwa małopolskiego³. Jako narzędzie badawcze wykorzystany został autorski kwestionariusz ankiety. Badania właściwe poprzedzono pilotażem (wśród 3 biur podróży), który pozwolił udoskonalić podstawowe narzędzie badawcze. Właściwy kwestionariusz składał się z 16 pytań (otwartych, zamkniętych i półotwartych) oraz 4 tzw. pytań metryczkowych. Te ostatnie diagnozowały rodzaj biura podróży, jego czas działania na rynku, miasto/miejscowość będące jego siedzibą, a także wykształcenie osoby wypełniającej kwestionariusz z rozróżnieniem na wykształcenie turystyczne i nieturystyczne. Z kolei pytania szczegółowe odnosiły się w głównej mierze do obszarów innowacji (produktowej, procesowej, organizacyjnej, marketingowej i w zarządzaniu), które występują (lub nie występują) w badanych podmiotach gospodarczych. W tym celu w kwestionariuszu podane zostały konkretne przykłady przedsięwzięć realizowanych w ramach danego rodzaju innowacji (zgodnie z podanymi przykładami w części teoretycznej artykułu), z możliwością wskazania również innych niewymienionych rozwiązań. Badania właściwe były prowadzone w lipcu 2014 roku. Wyniki badań zostały zaprezentowane w formie graficznej i opisowej.

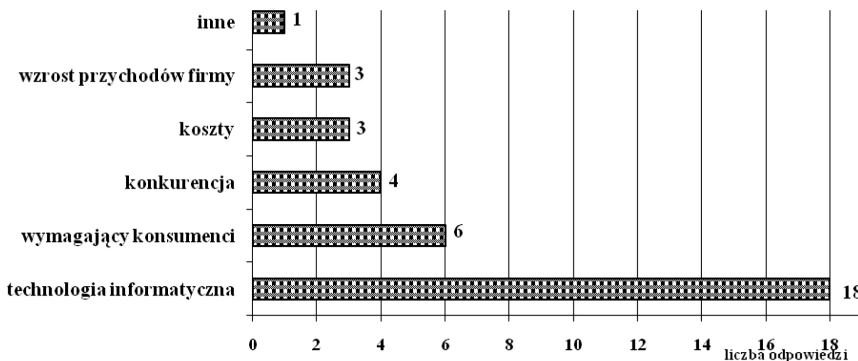
Wyniki

Wśród przebadanych 35 biur podróży z województwa małopolskiego 15 deklarowało swój status jako turoperatorzy, 10 – jak agenci turystyczni, 2 – jako pośrednicy, a 8 biur podróży reprezentowało status „mieszany”. Większość (15 biur) działa na rynku od ponad 10 lat, 12 biur od 3 do 10 lat,

³ Mała próba badawcza obliuguje do zachowania ostrożności w interpretacji wyników. Niski zwrot ankiet można tłumaczyć okresem, w którym były przeprowadzane badania. Ich realizacja przypadła na lipiec, tj. najaktywniejszy czas pracy dla biur podróży w ciągu całego roku.

a 8 – krócej niż 3 lata. Interesujące są deklaracje dotyczące wykształcenia osoby wypełniającej kwestionariusz. Otóż 21 osób wskazało wykształcenie turystyczne, ale aż 14 – nieturystyczne.

Analiza danych empirycznych pozyskanych z badań pozwoliła zauważyć, że biura podróży (a dokładniej to ujmując – reprezentujący je respondenci) kojarzą innowacyjność przede wszystkim z technologią informatyczną (por. ryc. 1). Na uwagę zasługują niskie wskazania skojarzeń odnoszących się do kwestii finansowych, tj. kosztów oraz przychodów firmy.

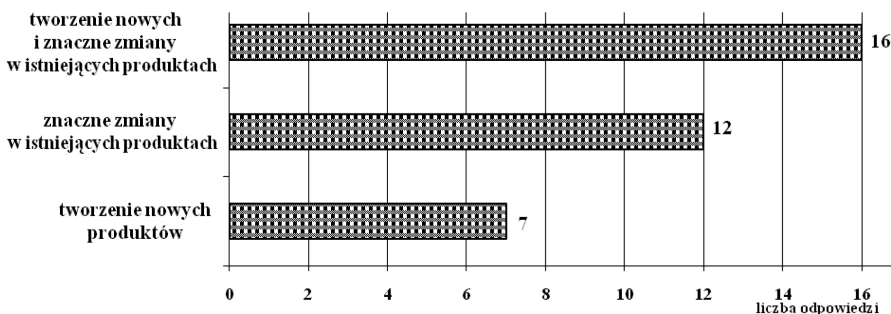


Ryc. 1. Skojarzenia z innowacyjnością w biurach podróży

Fig. 1. Associations with innovation in travel agencies

Źródło/Source: Badania własne/own research.

Jeśli przyjrzeć się pierwszemu typowi innowacji wyspecyfikowanemu w modelu A.-M. Hjalager, tj. innowacji produktowej, to pozyskany materiał empiryczny pozwala zauważyć, że badane podmioty w tym zakresie najczęściej stosują rozwiązania „hybrydowe”, tj. tworzenie zarówno nowych, jak i znaczne zmiany w istniejących produktach (por. ryc. 2).



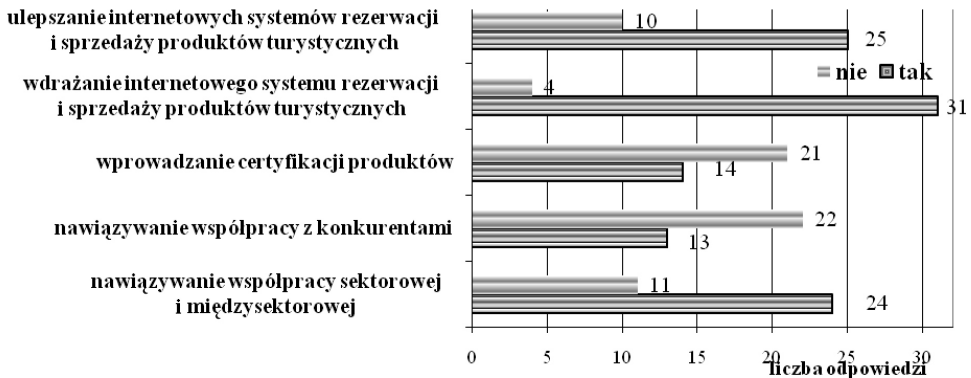
Ryc. 2. Działania biur podróży realizowane w ramach innowacji produktowych

Fig. 2. Activities of travel agencies implemented within the sphere of product innovation

Źródło/Source: Badania własne/own research.

W przypadku innowacji procesowych zauważono, że o ile biura podróży wdrażają nowe serwisy internetowe, traktowane jako przykład przedsięwzięć w tym zakresie (21 wskazań), to wdrażanie nowych aplikacji mobilnych deklarowało już tylko 16 badanych biur.

Odnosząc się z kolei do trzeciego rodzaju innowacji – tj. innowacji instytucjonalnych – warto odnotować, że aż 89% badanych podmiotów deklarowało wdrażanie internetowego systemu rezerwacji i sprzedaży produktów turystycznych (por. ryc. 3). Analiza danych empirycznych pozyskanych z badań pozwoliła również dostrzec stosunkowo dużą deklaratywność (24 wskazania) co do współpracy sektorowej i międzysektorowej, jednak z drugiej strony – zastanawia brak współpracy z konkurentami (22 wskazania).



Ryc. 3. Działania biur podróży realizowane w ramach innowacji instytucjonalnych

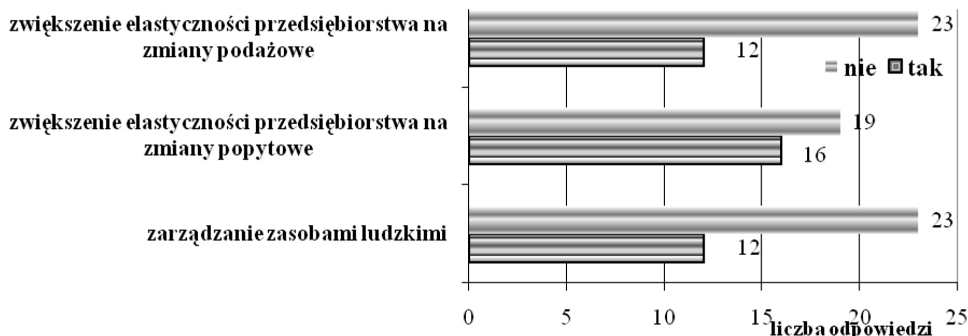
Fig. 3. Activities of travel agencies implemented within the sphere of institutional innovations

Źródło/Source: Badania własne/own research.

Kolejną zauważoną prawidłowością jest to, że innowacje w zarządzaniu w wyróżnionych w kwestionariuszu obszarach (por. ryc. 4) nie są tak szeroko aplikowane, jak dało się to zauważyć w przypadku pozostałych innowacji. Aż 23 badane biura podróży nie deklarowały żadnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak mieć na uwadze, że wiele biur podróży to podmioty małe, nierzadko jedno- lub dwuosobowe, co w pewnym zakresie tłumaczy tego rodzaju prawidłowość. Ponadto opisane zjawisko można również wyjaśnić fluktuacją zatrudnienia szczególnie charakterystyczną dla branży turystycznej [Kusa 2004, s. 384].

Warto podkreślić, że wśród narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi tylko 9 biur podróży podkreśliło znaczącą rolę odpowiedniego systemu wynagrodzeń. Możliwość uzyskania prowizji od zysku, jaki zatrudniona osoba jest w stanie wypracować dla firmy, daje przywilej jej rozwoju postrzegany

nie tylko przez pryzmat awansu finansowego. Z punktu widzenia psychologicznego jest to jedna z najsilniejszych motywacji. Pracownik dobrowolnie wykazuje zaangażowanie; z chwilą osiągnięcia celu odczuwa satysfakcję, która jest dodatkowo wzmocniona nagrodą finansową. Automatycznie między pracownikiem a firmą wytwarza się silna więź, która wpływa bardzo korzystnie na rozwój organizacji; w końcowym rezultacie pracodawca uzyskuje lojalnego pracownika przynoszącego zysk firmie.



Ryc. 4. Działania biur podróży realizowane w ramach innowacji w zarządzaniu

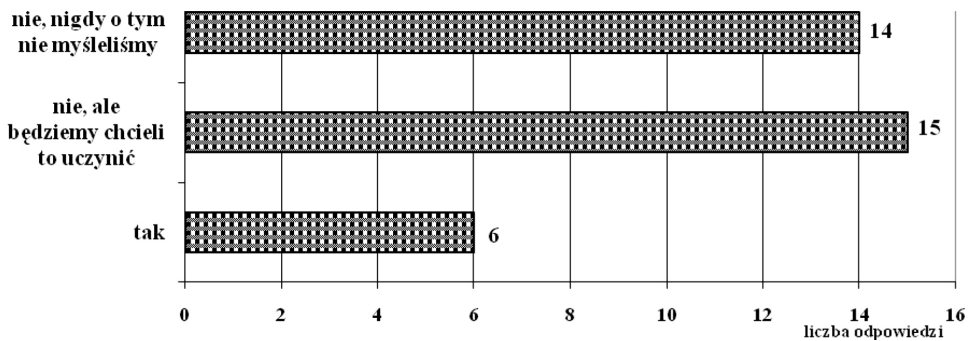
Fig. 4. Activities of travel agencies implemented within the sphere of innovation management

Źródło/Source: Badania własne/own research.

Ostatnim rodzajem innowacji wyszczególnionym w modelu A.-M. Hjalager – który podobnie jak pozostałe został poddany analizom – jest innowacja marketingowa. Zdecydowana większość badanych nie deklaruje w ostatnim czasie nowych rozwiązań w dystrybucji produktów (26 wskazań), mimo iż wcześniej deklarowano wdrażanie internetowego systemu rezerwacji i sprzedaży produktów turystycznych. Respondenci uznali zapewne, że wdrażanie oraz ulepszanie internetowych systemów rezerwacji nie kwalifikuje się do kategorii dotyczącej nowych rozwiązań w dystrybucji produktów, a jest jedynie unowocześnieniem istniejącej formy sprzedaży. Nie odnotowano także nowych rozwiązań w prowadzonej polityce cenowej (21 wskazań). Natomiast wszystkie badane podmioty zadeklarowały aplikowanie w ostatnim czasie nowych narzędzi promocji. Innowacje marketingowe to również wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie kreowania marki i wizerunku. Tego rodzaju udoskonalenia zadeklarowały aż 22 biura podróży. W rezultacie podane przez badane podmioty rozwiązania, w obszarze szeroko pojmowanej polityki promocji, można sklasyfikować, wyodrębniając trzy ich grupy. Do pierwszej z nich zaliczono standardowe działania służące rozpowszechnianiu marki i wizerunku

firmy, czyli: wydruk ulotek, wizytówek, korzystanie z papieru firmowego (z logo firmy) i innych drobnych gadżetów, takich jak: długopisy, czapeczki, koszulki, pendrive'y itd. Drugą grupę stanowi marketing internetowy. Aby się wypromować, firmy korzystają z takich narzędzi, jak: Google Adwords, Facebook, fanpage, umieszczają reklamę na różnych portalach branżowych, projektują nowe strony internetowe, które są rozbudowywane o systemy rezerwacyjne ułatwiające zakup wybranej oferty przez klienta. Trzecia z kolei grupa dotyczy marketingu społecznościowego, który w głównej mierze jest stosowany przez turoperatorów i polega na sponsorowaniu imprez kulturalnych i sportowych, uczestniczeniu w akcjach charytatywnych (przykładem może być Itaka – turoperator, który wspiera organizację UNICEF).

Wyniki badań pozwoliły dowieść, że działania innowacyjne skutkują wzrostem dochodów firmy. Taką tezę formułowało 26 biur podróży, co jednak oznacza, że 9 spośród badanych podmiotów nie zadeklarowało tej prawidłowości.



Ryc. 5. Zachęcanie klientów do współpracy na rzecz rozwoju firmy

Fig. 5. Encouraging customers to cooperate in the development of the company

Źródło/Source: Badania własne/own research.

Tym, na co autorki niniejszego artykułu chciały również zwrócić uwagę, jest rola klienta w funkcjonowaniu biur podróży, zwłaszcza w kontekście takich zjawisk, jak: CRM (*Customer Relationship Management*) czy CKM (*Customer Knowledge Management*) [Niemczyk 2014, s. 85–86]. Znaczenie klienta w niniejszym badaniu analizowane było przez pryzmat opinii konsumentów na rynku biur podróży, współpracy z klientami na rzecz rozwoju firmy, a także wykorzystania wiedzy klienta w działalności firmy. Tylko 19 podmiotów zadeklarowało przeprowadzanie ankiet wśród swoich klientów. Interesujące okazało się pytanie dotyczące współpracy z klientami na rzecz rozwoju firmy. Mianowicie aż 6 badanych biur podróży wskazało na

tego rodzaju współpracę, a 15 dalszych zadeklarowało, że będzie chciało tego rodzaju rozwiązanie zastosować (por. ryc. 5). Wśród wielu przedsięwzięć w tym zakresie respondenci wskazywali przede wszystkim na programy lojalnościowe. W utrzymaniu bezpośredniego kontaktu z klientem niezaprzeczalna rola – zdaniem badanych – przypada portalom społecznościowym (Facebook czy fanpage), gdzie możliwe jest prowadzenie dialogu na temat preferowanych kierunków podróży, cen imprez, standardu świadczonych usług.

Badając rolę klienta w funkcjonowaniu biur podróży, zwrócono również uwagę na wykorzystanie jego wiedzy w działalności firmy. Blisko 70% badanych podmiotów zadeklarowało użyteczność wiedzy klientów w funkcjonowaniu firmy. Są to w głównej mierze sugestie klientów dotyczące tworzenia nowych programów turystycznych lub modyfikacji już istniejących. Biura zwracają szczególną uwagę na obecne trendy dotyczące kierunków podróżowania oraz upodobania konsumentów dotyczące standardu i jakości świadczonych usług przy określonej cenie.

Dyskusja

Przedstawione wyniki badań dają asumpt do stwierdzenia lansowanego w literaturze przedmiotu [Peters, Pikkemaat 2006 s. 96–97], że pojęcie nowości w kontekście działalności innowacyjnej rozumiane jest przez pryzmat technologii informacyjnej. Należy zauważyć, że wyszczególnione w badaniu inne skojarzenia były wskazane przez respondentów stosunkowo rzadko. Badania potwierdzają również ujawniającą się w literaturze przedmiotu prawidłowość mówiącą o braku zainteresowania współpracą z konkurentami w zakresie działalności innowacyjnej [Peters, Pikkemaat 2006, s. 96–97; Nordin 2003, s. 29]. Wydaje się, że, jak pisze M. Najda-Janoszka [2013, s. 98], „przedsiębiorcy turystyczni nie dostrzegają potencjalnych korzyści wynikających ze współdziałania z konkurentami w procesie tworzenia i implementacji nowych wartości, ponieważ większość innowacji to imitacja najlepszych praktyk w zakresie marketingu (benchmarking) i gotowe rozwiązania pozyskiwane od dostawców”.

Niemniej jednak, w obliczu silnej konkurencji, dochodzi do współpracy sektorowej, ale również i międzysektorowej [Niemczyk 2011, s. 481–492]. Obecnie regionalne biura podróży funkcjonują w trudnych warunkach rynkowych. Działają „w towarzystwie” z jednej strony – potężnych konkurentów (tj. dużych turoperatorów), którzy narzucają wysokie limity sprzedaży (niezwykle rzadko zrywają umowy agencyjne), a z drugiej – serwisów internetowych,

takich jak: Groupon, Grupper, Okazik, My Deal itd.⁴, które stanowią dla „klasycznych” małych biur podróży dużą konkurencję. Dlatego, w celu zwiększenia sprzedaży i promocji, podejmują one współpracę z różnymi innymi podmiotami działającymi na ciągle zmieniającym się rynku turystycznym⁵.

Warto też zwrócić uwagę na opinie badanych dotyczące innego aspektu mającego wpływ na postrzeganie roli klienta w funkcjonowaniu biur podróży. Interesujące jest to, że żaden z respondentów nie podkreślił tworzenia baz danych, tak istotnych w budowaniu relacji z klientami (np. data mining). Tego rodzaju bazy są tworzone i wykorzystywane w celu opracowania segmentacji, odkrywania zależności pomiędzy cechami opisującymi klientów itp., stanowiąc ważny instrument przetwarzania danych w wiedzę organizacji⁶. W tej kwestii pewnego rodzaju rozwiązaniem jest crowdsourcing, opierający się na założeniu, że „wiedza tłumu” jest w stanie przejąć część zadań, które dotychczas były powierzane pracownikom firmy [Howe 2008]. Miejscem, gdzie zachodzą tego rodzaju działania, są sieci internetowe, a dokładniej portale społecznościowe lub specjalnie przygotowane przez firmy portale zrzeszające użytkowników, np. My Starbucks Idea [Krawiec 2014, s. 221–229].

W podsumowaniu przedstawionych rozważań należy sformułować wniosek, że innowacje produktowe, procesowe, instytucjonalne, marketingowe i w zarządzaniu – w obliczu dynamicznych zmian ujawniających się na rynku zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej – są wręcz niezbędne w procesie skutecznego konkurowania na współczesnym rynku turystycznym. I mimo że znana jest w literaturze teza, iż nie można udowodnić

⁴ Wymienione serwisy internetowe stanowią swego rodzaju „zagrożenie” również dla turoperatorów, którzy – chcąc ratować swoją pozycję na rynku – wprowadzają innowacyjne/ekskluzywne produkty, którymi nadal pozostają indywidualne podróże egzotyczne. Przykładem może być tu firma Air Tour Club, która proponuje indywidualnemu turyście organizację takiego wyjazdu „od A do Z dostosowanego do jego potrzeb”, gdzie klient ustala miejsca, które chce zobaczyć, ilość dni, termin, może nawet narzucić linię lotniczą, którą chce lecieć do wybranego kraju. Zadaniem Air Tour Club jest ułożenie programu oraz przygotowanie voucherów do hoteli, restauracji, komunikacji miejskiej itd., które klient dostaje tydzień przed wylotem, łącznie z programem zwiedzania.

⁵ Interesującą formą współpracy jest polski turystyczny komunikator NetTur. Dzięki zastosowanym w komunikatorze rozwiązaniom doskonale sprawdza się on w codziennej pracy, zapewniając bezpieczną wymianę informacji biznesowych oraz szeroki dostęp do publikacji bezpłatnych ogłoszeń, wyświetlanych u wszystkich jego partnerów i użytkowników, wśród których wymienia się: biura podróży, organizatorów imprez, agentów, pilotów wycieczek, przewoźników, biura informacji turystycznej, instytucje, hotele i pensjonaty oraz wszystkie osoby związane z turystyką. Szerzej: <http://nettur.pl>.

⁶ Szerzej o data mining oraz innych podsystemach systemu CRM np. w pracy: [Belczyński 2006, s. 117–131].

jednoznacznie wpływu wdrożonych przez przedsiębiorstwa turystyczne innowacji na poziom ich dochodów [Peters, Pikkemaat 2006, s. 96–97], to jednak badane biura podróży wyraźnie zadeklarowały istnienie tego rodzaju związku przyczynowo-skutkowego.

Wnioski

Podjęte w artykule rozważania pozwoliły na zrealizowanie jego celu. Wyniki przeprowadzonych badań dają asumpt do następujących wniosków:

- biura podróży w dobie wolnej konkurencji potrzebują innowacji;
- technologia informacyjna to główne skojarzenie z innowacyjnością w biurach podróży;
- biura podróży aplikują wiedzę pozyskaną od klientów w prowadzeniu swojej firmy;
- innowacje w zarządzaniu nie są tak szeroko aplikowane w działalności biur podróży, jak pozostałe ich rodzaje (produktowa, procesowa, marketingowa, instytucjonalna);
- działania innowacyjne skutkują wzrostem dochodów biur podróży;
- brak jest zainteresowania współpracą z konkurentami w zakresie działalności innowacyjnej.

Wobec powyższego – a jednocześnie udzielając odpowiedzi na pytanie postawione w tytule artykułu – stwierdzić należy, że innowacyjność w biurach podróży jest faktem. Interesującym będzie jednak rozpoznanie podjętego tematu w badaniach o zwiększonym zasięgu przestrzennym, np. do terytorium całej Polski, a przynajmniej jednego czy kilku większych regionów (np. makroregionów), co będzie kolejnym przedsięwzięciem badawczym autorki.

Bibliografia

- Belczyński J. (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, [w:] „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700, s. 117–131.
- Bielski I. (2007), *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 3, s. 25.
- Brdulak H., Gołębiowski T. (2003), *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2010), *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., red., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa, s. 230–231.

- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Hjalager A.-M. (2010), *A Review of Innovation Research in Tourism*, [w:] „Tourism Management” No. 31 (1), s. 1–12.
- Howe J. (2008), *Crowd Sourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown Business, New York.
- ITB World Travel Trends Report 2013/2014* (2013), IPK International, Berlin.
- Kachniewska M. (2014), *Wpływ digitalizacji kanałów dystrybucji na strukturę rynku usług pośrednictwa turystycznego*, [w:] „e-mentor”, nr 1 (53), s. 86–91.
- Koźmiński A. K. (2002), *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] Kołodko G. W., red., *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 155.
- Krawiec W. (2014), *Crowdsourcing – sposób na zbudowanie innowacyjnego produktu oraz jego grupy docelowej*, [w:] Czubała A., Hadrian P., Wiktor J. W., red., *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa, s. 221–229.
- Kusa R. (2004), *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L., red., *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1030, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław, s. 380–386.
- Little A. D. (2009), *Tourism Industry in Turbulent Times*, [online], http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Tourism_industry_in_turbulent_times_01.pdf (16.02.2012).
- Najda-Janoszka M. (2013), *Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej*, [w:] „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 96–105.
- Niemczyk A. (2011), *Partnerstwo muzeów i organizatorów turystyki na rynku krakowskim (w świetle wyników badań)*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 157, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 481–492.
- Niemczyk A. (2014), *Produkty systemowe na rynku turystycznym*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 805, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (25), Szczecin, s. 79–100.

- Nordin S. (2003), *Tourism Clustering and Innovation – Paths to Economic Growth and Development*, European Tourism Research Institute Mid-Sweden University, Östersund.
- OECD *Science, Technology and Industry Outlook 2008* (2008), OECD, Paris.
- Peters M., Pikkemaat B. (2006), *Towards Measurement of Innovation. A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry*, [w:] Peters M., Pikkemaat B., red., *Innovation in Hospitality and Tourism*, Routledge, New York, s. 89–112.
- Porter M. E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Roman M. (2014), *Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu sektora turystycznego – podejście teoretyczne i praktyczne*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 805, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (25), Szczecin, s. 115–128.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Skrzypek E. (2011), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, [w:] Woźniak M. G., red., *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 279.
- Szymańska E. (2010), *Droga do innowacji produktowej w przedsiębiorstwie usługowym na przykładzie organizatora turystyki*, [w:] „Optimum. Studia ekonomiczne”, nr 3 (47), s. 217–227.
- Szymańska E. (2011), *Innowacyjność produktowa biur podróży*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 157, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 340–350.
- Thomke S. H., von Hippel E. (2002), *Customers as innovators. A new way to creative value*, [w:] „Harvard Business Review”, nr 80 (4), s. 74–81.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych* (Dz.U. 2004, nr 223, poz. 2268, z późn. zm.).
- Wszendybył-Skulska E. (2010), *Źródła innowacyjności w turystyce*, [w:] „Acta Scientiarum Polonorum”, seria Oeconomia, Vol. 9, nr 4, s. 618–622.
- Wszendybył-Skulska E. (2011), *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych*, [w:] Bednarczyk M., red., *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, s. 113–123.

INNOVATION IN POLISH TRAVEL OFFICES – FACT OR MYTH?

Abstract

Purpose. To present the specifics of innovation in the tourism market, and to verify the application of the Hialager model in business travel agencies.

Method. To realize the study, an analysis of literature has been applied together with the results of a survey conducted in July 2014 among 35 travel agencies of the Małopolska province. The research was carried out as an online survey. As a research tool a copyright questionnaire was used.

Findings. Research showed varied attitudes of travel agencies towards different forms of innovation. In relation to product innovation they usually apply “hybrid” solutions, i.e. creation of new products and significant changes to existing ones; process innovation – implementing new Internet services; institutional innovation – implementing Internet booking systems and sales of tourism products; marketing innovation – making use of a wide range of solutions for the promotion and branding of an image, whereas innovations in management are not as widely applied as indicated above. Innovative actions result in an increase in the company’s revenue. The examined travel agencies declare their willingness to work with customers to develop the company.

Research and conclusion limitations. A small study sample requires caution as far as the interpretation of the results is concerned.

Practical implications. The results of the study may be useful for corporate entities for which intermediation and/or organizational services for tourism is the core or the unique focus of the business. In addition, recognizing the phenomenon of innovation in the travel agent market of Małopolska can provide a basis for further research in this area.

Originality. There are few studies of innovation in business travel agencies in the present literature on this subject.

Type of paper. The article presents results of empirical research.

Keywords: innovation, market tourism, travel agency, Hialager model.

ENDOGENICZNE DETERMINANTY WPLYWU INNOWACJI NA WARTOŚĆ RYNKOWĄ PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

*Dawid Szutowski**

Abstrakt

Cel. Określenie zmian wartości przedsiębiorstw turystycznych w efekcie wprowadzania innowacji oraz identyfikacja endogenicznych determinant zróżnicowania efektów innowacji w krótkim i długim okresie.

Metoda. Pierwsza część badań bazowała na systematycznych studiach literaturowych przy użyciu metody SALSA, druga zaś – na metodach analizy zdarzeń (*event study*) i analizy efektów kalendarzowych (*calendar time portfolio*), które pozwoliły zmierzyć wahania wartości firm w efekcie wprowadzania innowacji. Badanie przeprowadzono na próbie sześciu przedsiębiorstw turystycznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Źródło danych stanowiły strony internetowe przedsiębiorstw oraz bazy danych GPW i Polskiej Agencji Prasowej.

Wyniki. Pierwszym rezultatem badań było wyróżnienie pięciu cech innowacji, ważnych z punktu widzenia ich wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Okazało się, że są to: potencjał komercjalizacji, stopień nowatorstwa, zgodność ze strategią, orientacja i typ. Badania wykazały wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw turystycznych w efekcie wprowadzania innowacji oraz pozwoliły wskazać różnice będące następstwem zróżnicowania cech innowacji.

Ograniczenia badań i wnioski. Studia literaturowe ograniczono do tekstów ogólnodostępnych i posiadających wersję elektroniczną. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa turystyczne notowane na rynku głównym GPW. Uwzględnienie innych obszarów geograficznych oraz rynków alternatywnych (*Multilateral Trading Facility – MTF*) mogłoby być podstawą dalszych dociekań naukowych. Ponadto liczba badanych podmiotów i obserwacji nie pozwala na uogólnienie wyników.

Implikacje praktyczne Artykuł określa spektrum zmiennych, które powinny być brane pod uwagę w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa i tworzenia polityki dotyczącej innowacji.

Oryginalność. Badanie wypełnia istotną lukę poznawczą dotyczącą efektów innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych poprzez identyfikację cech innowacji różnicujących siłę ich wpływu na wartość rynkową.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: innowacje, wartość rynkowa, przedsiębiorstwo turystyczne.

* mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki; e-mail: dawid.szutowski@ue.poznan.pl.

Wprowadzenie

Naukowe podejście do zagadnienia innowacji zapoczątkował J. Schumpeter w 1939 roku, określając tym mianem nową kombinację czynników wytwórczych, skutkującą wytworzeniem nowego produktu, wykorzystaniem nowej metody produkcji, znalezieniem nowych rynków, pozyskaniem nowych źródeł surowców lub wprowadzeniem nowego sposobu organizacji [Schumpeter 1939]. Podejście do innowacji podlegało ewolucji w czasie obejmującej m.in. koncentrację na aspekcie technologicznym [Johnston 1966] bądź rozszerzenie zakresu przedmiotowego o umiejętności niezbędne do ich wdrażania [Drucker 1968].

Waga innowacji w sektorze usługowym, w tym w turystyce, potwierdzona jest przez ich uwzględnienie w polityce OECD i Unii Europejskiej. O ich znaczeniu przesądza fakt, iż mogą być one czynnikiem kreującym ewolucję przedsiębiorstwa [Siguaw i in. 2009], oraz to, iż każde przedsiębiorstwo działające na rynku podlega ich wpływowi [Gunday i in. 2011].

Innowacje są kluczowe dla przedsiębiorstw turystycznych, co potwierdza A.-M. Hjalager [2010]. Pomimo jednak podkreślania ich ważnej roli niewielka liczba badań sprawia, że przyrost wiedzy dotyczącej innowacji jest wolniejszy w turystyce niż w innych sektorach gospodarki [Williams, Shaw 2011]. W świetle powyższej dyskusji istotne wydaje się określenie tego, w jaki sposób wdrażanie innowacji wpływa na wartość przedsiębiorstw turystycznych, co stanowiło główny problem badawczy niniejszej pracy.

Przegląd literatury i hipotezy badawcze

Przedsiębiorstwa turystyczne są istotne dla gospodarki Unii Europejskiej, w której generują bezpośrednio 3,3% łącznego produktu krajowego brutto wszystkich krajów wspólnoty oraz 7,5% z uwzględnieniem efektów pośrednich i indukowanych. Bezpośrednio w turystyce zatrudnionych jest 4,5% pracujących (ponad 8% pośrednio), czyli niemal 20 milionów osób [WTTC 2014]. Świadczy to o wadze tego sektora dla gospodarki UE i sankcjonuje jego wybór dla dociekań naukowych w prowadzonym badaniu.

Cele działania przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Wszystkie cele częściowe znajdują jednak odzwierciedlenie w celu głównym, którym jest zwiększanie wartości przedsiębiorstwa [Rappaport 1999]. Wartość spółek giełdowych odzwierciedlona jest w cenach akcji, a jej maksymalizowanie zapewnia prawidłowe ustalenie priorytetów w funkcjonowaniu organizacji. O cenach akcji decydują inwestorzy giełdowi (dostarczyciele kapitału), dokonując wycen spółek giełdowych i w konsekwencji – transakcji.

W tym kontekście istotne jest zagadnienie zarządzania wartością przez przedsiębiorstwa turystyczne. Z tego punktu widzenia kluczowa jest zaś rola innowacji [Nicolau, Santa Maria 2013].

Zgodnie ze współczesnym podejściem innowacje w usługach (w tym w turystyce) traktowane są nie tyle jako uzupełnienie dla innowacji w sektorze produkcyjnym, ale jako osobna kategoria podlegająca badaniu [Carlborg, Kindström, Kowalkowski 2014]. W tym kontekście B. Tether [2003] argumentuje, iż perspektywa schumpeteriańska jest niewystarczająca dla badania innowacji w usługach. Przeciwny pogląd reprezentuje zaś G. Marklund [2000]. Drejer [2004] wskazuje natomiast, iż koncepcja Schumpetera jest właściwa zarówno dla innowacji w sektorze produkcyjnym, jak i usługowym.

Badania dotyczące wpływu innowacji na wyniki przedsiębiorstw turystycznych były prowadzone m.in. przez M. C. Ottenbachera [2007], który wykazał, że rozwój nowych usług skutkuje polepszeniem pozycji przedsiębiorstwa na rynku, poprawą jego sytuacji finansowej, zwiększeniem zatrudnienia i poprawą relacji z klientem. Z kolei U. Grisseman, A. Plank oraz A. Brunner-Sperdin [2013] dowiedli w swoich badaniach, że proinnowacyjne nastawienie w przedsiębiorstwach hotelowych wpływa na poprawę ich sytuacji finansowej oraz relacji z klientami, a także ogólną reputację firmy. Natomiast J. L. Nicolau i M. J. Santa-Maria [2013] wykazali, iż innowacje mają pozytywny wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstw hotelowych. Wpływ ten był jednak zróżnicowany ze względu na typ innowacji. Innowacje są kategorią niejednorodną i efekty wywierane przez różne innowacje są różne. Stąd hipoteza pierwsza przybrała następującą postać:

H1: Cechy wprowadzanych innowacji różnicują siłę ich wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych.

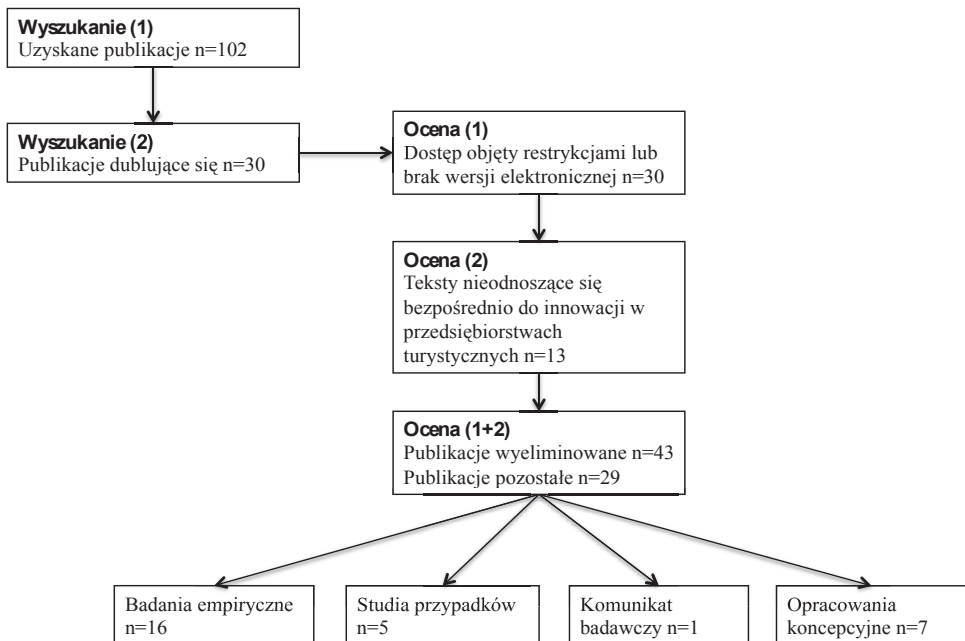
F. Orfila-Sintes i J. Mattsson [2009] wykazali, iż efekty wywierane przez innowacje, mierzone jako zmiana stopnia wykorzystania potencjału usługowego hotelu, nie występowały natychmiast, ale z pewnym opóźnieniem. Dodatkowo, ze względu na różnorodność innowacji, ich natychmiastowa wycena przez inwestorów może być niemożliwa. W takiej sytuacji początkowa wycena jest modyfikowana z biegiem czasu. Hipoteza druga sformułowana jest następująco:

H2: Informacja o innowacji nie jest całkowicie inkorporowana w wycenę rynkową w momencie jej ogłoszenia, reakcja inwestorów jest dostosowywana w długim okresie.

Metoda

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszym z nich były usystematyzowane studia literaturowe przy użyciu metody SALSA (*Search, Appraisal, Synthesis, Analysis*) [Booth, Papaioannou, Sutton 2012], których celem była identyfikacja endogenicznych determinant zróżnicowania wpływu innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Drugim etapem było badanie empiryczne przy wykorzystaniu metod analizy zdarzeń (*event study*) i analizy efektów kalendarzowych (*calendar time portfolio*), które miało na celu zmierzenie zmian wartości rynkowej przedsiębiorstw w efekcie wprowadzania innowacji oraz zmierzenie różnic spowodowanych zróżnicowaniem cech innowacji.

Metoda SALSA obejmuje cztery etapy – wyszukanie literatury, jej ocenę, syntezę i analizę. Poniżej przedstawiono szczegółowy opis każdego z nich, a procedura została dodatkowo zilustrowana na rycinie 1.



Ryc. 1. Strategia przeglądu literatury

Fig. 1. A strategy for reviewing literature

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

- *Wyszukanie*. Podstawą dla studiów literaturowych były publikacje naukowe, ze szczególnym uwzględnieniem artykułów, monografii

pokonferencyjnych i książek. Dostęp do danych uzyskano przy wykorzystaniu naukowej bazy Scopus. Użyto następujących słów kluczowych: *innovation, modernisation, market value, firm value, stock returns, tourism, hospitality, hotel, travel*, pod kątem których sprawdzono tytuły, abstrakty i słowa kluczowe indeksowanych pozycji. Uwzględniono zarówno brytyjską, jak i amerykańską pisownię. Sumaryczna liczba publikacji uzyskanych w każdym z wyszukań kombinacji słów kluczowych wyniosła 102. W grupie tej znalazło się 30 tekstów dublujących się, które wyeliminowano, pozostawiając 72 artykuły do dalszej oceny. Wszystkie publikacje ukazały się w latach 1999–2013.

- *Ocena*. W kolejnym kroku dokonano redukcji wybranych publikacji. W pierwszej kolejności, ze względu na brak dostępnej wersji elektronicznej bądź dostęp płatny, usunięto kolejne 30 tekstów, pozostawiając do dalszej oceny 42. W dalszej kolejności przeanalizowano pełne teksty publikacji, aby wyselekcjonować te, które odnoszą się bezpośrednio do innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych. Procedura umożliwiła wybór 29 tekstów do dalszej analizy, spośród których 22 raportowały wyniki badań empirycznych (w tym 5 studiów przypadków i 1 komunikat badawczy), a 7 było opracowaniami koncepcyjnymi.
- *Synteza i analiza*. W pierwszej kolejności dane zebrano w formie syntetycznej tabeli, a następnie przeprowadzono analizę, która umożliwiła wskazanie cech innowacji istotnych z punktu widzenia ich wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych.

Drugim etapem było badanie empiryczne, w którym podmiotem było sześć przedsiębiorstw działających w szeroko pojętej branży turystycznej, które notowane były na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) w okresie od początku roku 2008 do końca roku 2013 – czyli: Amrest holding, Sfinx Polska, Interferie, Orbis, Olympic Entertainment Group i Rainbow Tours. Sześcioletni okres został wyznaczony na podstawie badań M. Mitchella i E. Stafforda [2000], którzy używali trzyletniego okresu dla badania skutków wydarzeń w odniesieniu do cen akcji przedsiębiorstw oraz J. L. Nicolau i M. J. Santa-Maria [2013], w których badaniu najdłuższy okres bez informacji o innowacji w przedsiębiorstwie przekroczył nieznacznie 2 lata. Suma okresów została zaokrąglona do pełnego roku w górę, dając 6 lat. Próba badawcza ze względu na małą reprezentatywność uniemożliwiła generalizację wyników badań.

W badaniu empirycznym wykorzystano dwie metody badawcze: analizę zdarzeń (*event study*) – dla badania krótkookresowych reakcji inwestorów i analizę efektów kalendarzowych (*calendar time portfolio*) – dla badania ich reakcji długoterminowych.

Pierwsza z metod jest używana do mierzenia efektów wywieranych przez nieoczekiwane wydarzenia na zmienne finansowe. Pozwala ona określić, czy jako ich skutki wystąpiły ponadprzeciętne (anormalne) wahania wartości rynkowej przedsiębiorstw [McWilliams, Siegel 1997]. W niniejszym badaniu wydarzenia są reprezentowane przez komunikaty prasowe dotyczące innowacji spółek objętych badaniem.

Użycie metody analizy zdarzeń wymaga określenia „okien”. Pod pojęciem tym rozumie się okres, w którym badane są zmiany kursów akcji przedsiębiorstw. Zazwyczaj okna są dłuższe niż jeden dzień, aby możliwe było wychwycenie efektów wycieku i rozpowszechniania informacji przed ich upublicznieniem [Geyskens, Gielens, Dekimpe 2002]. W niniejszym badaniu posłużono się oknami o zróżnicowanej długości, z których najdłuższe obejmowało w sumie 21 dni (10 dni przed wydarzeniem, dzień wydarzenia i 10 dni po nim).

Po zebraniu ogłoszeń (*announcements*) dotyczących wprowadzenia innowacji ustalono, iż nie wystąpiły wydarzenia mogące mieć dodatkowy wpływ na wahania kursów akcji, takie jak: wypłaty dywidend, fuzje i przejęcia, zmiany w zarządach itd. [McWilliams i Siegel 1997].

Obliczenie anormalnych zmian wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw, które przypisywane były wystąpieniu kolejnych wydarzeń, odbyło się przy wykorzystaniu następującej formuły obliczeniowej [McWilliams, Siegel 1997]:

$$AR_{it} = R_{it} - E(R_{it}),$$

gdzie AR_{it} , R_{it} i $E(R_{it})$ to anormalny, obecny i oczekiwany zwrot dla firmy i w dniu t.

Zwrot oczekiwany był ustalany przy wykorzystaniu modelu rynkowego (*market model*) zakładającego liniową relację pomiędzy zwrotem z rynku jako całości i zwrotem z inwestycji w akcje danego przedsiębiorstwa.

Anormalne zmiany wartości rynkowej dla pojedynczych dni były następnie sumowane dla każdego z okien, tworząc skumulowany anormalny zwrot, obliczany jako:

$$CAR_{i(f,l)} = \sum_f^l AR_{it},$$

gdzie $CAR_{i(f,l)}$ jest skumulowanym anormalnym zwrotem przedsiębiorstwa w całym oknie o długości od dnia f do dnia l.

W ostatnim kroku, w celu otrzymania pojedynczej wartości CAR dla każdej z cech różnicujących wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych, pogrupowano wydarzenia w określone kategorie i obliczono dla nich wartość średnią. Wykorzystano formułę:

$$ACAR_{(f,l)} = \frac{1}{N} \times \sum_{i=1}^N CAR_{i(f,l)},$$

gdzie $ACAR_{(f,l)}$ jest średnim skumulowanym anormalnym zwrotem przedsiębiorstwa, N jest liczbą obserwacji (ogłoszeń prasowych).

Statystyczna istotność uzyskanych wyników została oceniona na poziomie α równym 0,05, przy wykorzystaniu testu J [Szyszka 2003], gdzie hipotezę zerową o braku wpływu wydarzenia na zwrot z inwestycji w akcje przedsiębiorstwa weryfikuje się statystyką:

$$J = \left(\frac{N \times (L - 4)}{L - 2} \right) \times ASCAR_{(f,l)},$$

gdzie L jest długością okna ($l - f + 1$), $ASCAR_{(f,l)}$ jest średnim zestandaryzowanym skumulowanym anormalnym zwrotem z inwestycji w akcje przedsiębiorstwa.

Dla mierzenia długookresowych efektów innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych użyto metody badania efektów kalendarzowych (*calendar time portfolio*) [Sorescu, Shankar, Kushwaha 2007]. Podejście to opiera się na tworzeniu hipotetycznego portfela akcji badanych przedsiębiorstw (w niniejszym badaniu równo ważonych). Kolejne akcje uzupełniają portfel w momencie występowania kolejnych wydarzeń, pozostają w nim przez ściśle określony czas (w niniejszym badaniu jeden rok), po czym zostają usunięte [Sorescu i in. 2007]. Dla całego portfela obliczany jest pojedynczy anormalny zwrot na bazie danych miesięcznych.

Procedura składa się z trzech etapów. Pierwszym z nich jest utworzenie portfela akcji i zmierzenie faktycznego zwrotu z inwestycji w ten portfel. Drugim jest obliczenie zwrotu oczekiwanego na podstawie modelu ekonometrycznego. Trzecim jest obliczenie anormalnego zwrotu na podstawie poniższej formuły obliczeniowej:

$$AR_{pt} = Ex(R_{pt}) - E(R_{pt}),$$

gdzie AR_{pt} jest anormalnym zwrotem z portfela p w miesiącu t , $Ex(R_{pt})$ jest nadwyżkowym zwrotem z portfela p w miesiącu t , a $E(R_{pt})$ jest wartością oczekiwaną zwrotu z portfela p w miesiącu t .

Nadwyżkowy zwrot jest obliczany jako różnica pomiędzy zwrotem faktycznym i stopą zwrotu wolną od ryzyka:

$$Ex(R_{pt}) = R_{pt} - R_f,$$

gdzie R_{pt} jest faktycznym zwrotem z portfela p w miesiącu t , R_f jest stopą wolną od ryzyka.

W celu obliczenia wartości oczekiwanej zwrotu z portfela p został wykorzystany trzyczynnikowy model E. Fama i K. Frencha, który przybiera formę następującej formuły obliczeniowej:

$$E(R_{pt}) = \alpha + \beta \cdot (R_m - R_f) + \gamma \cdot \text{SMB} + \delta \cdot \text{HML} + \varepsilon,$$

gdzie $E(R_{pt})$ jest wartością oczekiwaną zwrotu z portfela p w miesiącu t, R_m jest stopą zwrotu z rynku jako całości, SMB to wskaźnik pokazujący różnicę między zwrotem z inwestycji w akcje firm o dużej i małej kapitalizacji, HML to wskaźnik pokazujący różnicę między zwrotem z inwestycji w akcje firm o wysokim i niskim stosunku wartości księgowej do wartości rynkowej, α jest punktem przecięcia z osią współrzędnych, β , γ , δ są parametrami równania, ε jest wektorem zaburzeń losowych.

W niniejszym badaniu parametry powyższego równania (β , γ , δ) zostały obliczone na podstawie liniowej funkcji regresji. Okres estymacji wyniósł 12 miesięcy i poprzedzał bezpośrednio okres weryfikacji. Zwrot z rynku jako całości reprezentowany był przez główny indeks GPW – WIG. Finalna forma równania przybrała formę:

$$E(R_{pt}) = -0,033 + 1,721 \cdot (R_m - R_f) - 0,687 \cdot \text{SMB} + 6,780 \cdot \text{HML}$$

Przeprowadzone analizy wykazały, że model ten wyjaśnia około 70% wartości oczekiwanych. Współczynnik R^2 wynosi 0,705.

Analiza zdarzeń i analiza efektów kalendarzowych pozwalają na mierzenie wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną [Boehme i Sorescu 2002]. W niniejszym badaniu będzie to możliwe dzięki utworzeniu portfeli różniących się wartościami zmiennej niezależnej (np. cechą innowacji) i porównaniu generowanych przez nie zwrotów.

Potrzebne dane dotyczące wahań kursów akcji oraz wahań indeksu WIG zostały zaczerpnięte bezpośrednio ze stron internetowych badanych przedsiębiorstw oraz z bazy danych GPW. Wartości stopy wolnej od ryzyka oraz wskaźników SMB i HML uzyskano z sekcji „Fama/French European Factors” na stronie internetowej K. Frencha [Data Library 2014]. Dane dotyczące innowacji pochodziły z bazy danych Polskiej Agencji Prasowej i stron internetowych badanych przedsiębiorstw.

Wyniki

Podstawą dla prowadzonego badania empirycznego były systematyczne i wykonane zgodnie z przedstawioną wcześniej procedurą (SALSA) studia literaturowe. Ich wyniki zostaną zaprezentowane w pierwszej części podrozdziału.

Analiza pełnych tekstów wyselekcjonowanych 29 artykułów pozwoliła wskazać cechy innowacji różnicujące wywierany przez nie wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Autorzy badanych publikacji wskazali łącznie na 64 takie cechy. W niniejszym opracowaniu zostały one podzielone na 5 kategorii (tab. 1).

Tabela 1. Cechy innowacji różnicujące ich wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych

Table 1. Features of innovation which differentiate their impact on the market value of tourism enterprises

Cechy innowacji	Liczba wskazań
Potencjał komercjalizacji	16
Stopień nowatorstwa	14
Zgodność ze strategią	10
Orientacja	10
Typ	4

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Kolejne cechy wraz z kodowaniem zastosowanym w badaniu empirycznym zostały zaprezentowane poniżej.

1. Potencjał komercjalizacji – kodowany jako innowacja „wspierana” (jeśli przedsiębiorstwo działa na rzecz komercjalizacji danej innowacji, np. poprzez działania marketingowe) lub „niewspierana” (w przypadku przeciwnym).
2. Stopień nowatorstwa – kodowany jako innowacja „nowa dla przedsiębiorstwa” lub „nowa dla rynku”.
3. Zgodność ze strategią – określa, czy innowacja jest efektem realizacji strategii przedsiębiorstwa, czy ma charakter przypadkowy; kodowana jako innowacja „powstała w wyniku realizacji strategii” lub „przypadkowa”.
4. Orientacja – odnosi się do koncentracji na finalnym odbiorcy; kodowana jako innowacja „zorientowana rynkowo” lub „inna”.
5. Typ – w badaniu wykorzystano autorski podział wyróżniający sześć typów innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych: innowacje produktowe (PROD), procesowe (PROC), zarządcze (MGMT), marketingowe (MKTG), dystrybucyjne (DISTR) i związane z relacjami zewnętrznymi (EXT COLLAB) [Szutowski, Bednarska 2014].

Skonstatowano ponadto, iż istotne dla zależności pomiędzy innowacjami i wartością rynkową przedsiębiorstwa turystycznego są cechy danego przedsiębiorstwa oraz czynniki zewnętrzne. Nie będą one jednak przedmiotem badania w niniejszym opracowaniu.

Pierwszym elementem badania empirycznego było obliczenie, jak innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwach turystycznych wpływają na ich wartość rynkową w krótkim i długim okresie. Dla sześciu wybranych przedsiębiorstw uzyskano 34 obserwacje. Tabela 2 zawiera ACAR dla wszystkich 34 obserwacji w oknach o różnej długości. Badanie pozwoliło ustalić, iż w większości inwestorzy reagują pozytywnie na informacje o innowacjach. W ośmiu z jedenastu okien zwrot faktyczny był wyższy niż oczekiwany. Dalsza analiza pozwoliła ustalić, iż w przypadku sześciu okien uzyskane wyniki były statystycznie istotne. Pięciokrotnie dotyczyło to wzrostu wartości badanych przedsiębiorstw.

Tabela 2. ACAR dla innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych w poszczególnych oknach
Table 2. ACAR for innovations in tourism enterprises in specific time frame

Okna	ACAR	Wartości J
Dzień wydarzenia	0,63%	1,96*
+/-1	0,37%	1,06
+/-2	0,32%	4,33*
+/-3	0,94%	5,60*
+/-5	2,00%	3,19*
+/-10	2,27%	-0,48
0/+1	0,18%	0,23
0/+2	0,35%	4,83*
0/+3	-0,02%	4,48*
0/+5	-0,54%	0,56
0/+10	-0,75%	-2,16

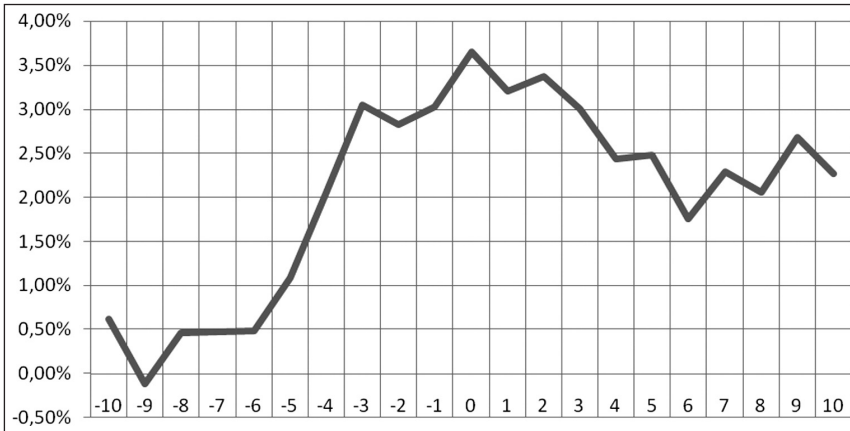
* – wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W tym samym dniu, w którym przedsiębiorstwa podawały do publicznej wiadomości informacje o innowacjach, ich wartość rosła średnio o 0,63%. Największy statystycznie istotny wzrost wartości następował w okresie +/-5 dni i wynosił 2%.

Wykres przedstawiony na rycinie 2 prezentuje ACAR w okresie +/-10 dni. Wartość przedsiębiorstwa jest najwyższa w dniu ogłoszenia informacji o innowacji (wzrost o 3,5% względem wartości wyjściowej, 11 dni przed pojawiającą się informacją). Wyniki wskazują, iż inwestorzy byli w stanie przewidzieć przyszłe komunikaty dotyczące innowacji oraz uwzględnić je w wycenie przed ich ogłoszeniem. Sytuacja taka może być efektem informacji nieformalnych, powiązanych komunikatów lub komunikatów wstępnych (*preannouncements*). Spadek ACAR po ogłoszeniu komunikatu jest

efektem zwykle przesadnie optymistycznych oczekiwań inwestorów w okresie poprzedzającym komunikat.



Ryc. 2. ACAR dla innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych w oknie +/-10 dni

Fig. 2. ACAR for innovations in tourism enterprises in a time frame of +/-10 days

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Długoterminowy wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych został określony jako pozytywny. Średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot w okresie jednego roku od ogłoszenia informacji o innowacji wyniósł 3,02%. Wynik wskazuje, iż inwestorzy nie są w stanie w pełni wycenić informacji o innowacji w momencie jej ogłoszenia i początkową decyzję dostosowują z biegiem czasu.

Drugim elementem badania empirycznego był pomiar, w jaki sposób cechy innowacji różnicują wywierany przez nie efekt na wartość rynkową w krótkim i długim okresie. Spośród 5 wytypowanych na podstawie studiów literaturowych cech empirycznej weryfikacji poddano trzy, czyli potencjał komercjalizacji, orientację i typ. Stopnia nowatorstwa oraz zgodności ze strategią nie udało się zbadać, gdyż wszystkie komunikaty wskazywały, iż wprowadzane innowacje były nowe jedynie dla przedsiębiorstwa oraz były efektem przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii i były z nią spójne.

W badanej próbie 15 komunikatów wskazywało na to, że przedsiębiorstwa będą aktywnie wspierały komercjalizację innowacji (głównie poprzez działania marketingowe), w kolejnych 19 brak było informacji o takim wsparciu. Skonstruowano 2 portfele różniące się potencjałem komercjalizacji innowacji. Średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot z obu portfeli został zaprezentowany w tabeli 3.

Tabela 3. ACAR dla portfeli o różnym potencjale komercjalizacji innowacji w okresie krótkim
Table 3. ACAR for portfolios of innovations with various kinds of commercial potential in a short time period

Okna	Innowacja wspierana	Innowacja niewspierana
	ACAR	ACAR
Dzień wydarzenia	0,25%	0,93%
+/-1	0,47%	0,30%
+/-2	0,72%	0,01%
+/-3	1,25%	0,70%
+/-5	4,68%	-0,12%
+/-10	7,82%	-2,11%
0/+1	0,03%	0,31%
0/+2	-0,27%	0,83%
0/+3	-0,52%	0,37%
0/+5	-1,01%	-0,16%
0/+10	0,08%	-1,41%

* – wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W przypadku sześciu badanych okien innowacje wspierane generowały wyższy zwrot, w przypadku kolejnych pięciu sytuacja była odwrotna. Statystycznie istotne wyniki zostały uzyskane przez innowacje wspierane w dwóch oknach (+/-5 i +/-10 dni) oraz przez innowacje niewspierane sześciokrotnie (dzień wydarzenia, +/-2, +/-3, 0/+2, 0/+3, 0/+5). Najwyższy zwrot (wynoszący 7,8%) został uzyskany przez innowacje wspierane w oknie +/-10 dni. Jednokrotnie wynik statystycznie istotny dotyczył spadku wartości rynkowej przedsiębiorstwa. W oknie 0/+5 dla innowacji niewspieranej uzyskano wartość -0,1%.

Zbadano również to, jak potencjał komercjalizacji innowacji wpływa na wahania wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Portfel składający się z innowacji wspieranych wygenerował zwrot na poziomie 1,84%, co jest wartością niższą od zwrotu dla portfela innowacji niewspieranych, który wyniósł 2,24%.

W dalszej kolejności skoncentrowano się na wpływie orientacji na wahania wartości rynkowej w krótkim i długim okresie. Piętnaście komunikatów giełdowych wskazywało na orientację innowacji na finalnego odbiorcę, w kolejnych 19 orientacja była inna. Utworzono 2 portfele różniące się orientacją i porównano generowane zwroty. Dane zawarto w tabeli 4.

W większości badanych okien obliczono dodatnie wartości ACAR. Innowacje zorientowane na finalnego odbiorcę uzyskały wyniki statystycznie istotne w dwóch oknach +/-5 i +/-10 dni, które wyniosły odpowiednio: +3,5% i +6,2%. Inne innowacje uzyskały wyniki statystycznie istotne w 7 oknach,

z czego sześć dotyczyło dodatniego ACAR. Tylko w oknie 0/+5 zanotowano statystycznie istotny spadek o 0,3%.

Następnie sprawdzono, w jaki sposób orientacja innowacji wpływa na wahania wartości rynkowej w okresie długim. Wynik uzyskany dla portfela o orientacji na finalnego odbiorcę wyniósł 3,2% i był niemal dwukrotnie wyższy od zwrotu dla portfela składającego się z innowacji o innej orientacji, który wyniósł 1,73%.

Tabela 4. ACAR dla portfeli o różnej orientacji innowacji w okresie krótkim
Table 4. ACAR for portfolios of innovations with various orientations in a short time period

Okna	Innowacja zorientowana rynkowo	Inna innowacja
	ACAR	ACAR
Dzień wydarzenia	0,09%	1,04%
+/-1	0,07%	0,61%
+/-2	0,07%	0,51%
+/-3	0,89%	0,98%
+/-5	3,55%	0,76%
+/-10	6,26%	-0,87%
0/+1	-0,15%	0,45%
0/+2	-0,26%	0,83%
0/+3	-0,40%	0,28%
0/+5	-0,78%	-0,34%
0/+10	0,23%	-0,53%

* – wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Tabela 5. ACAR dla portfeli o różnym typie innowacji w okresie krótkim
Table 5. ACAR for portfolios of innovations of various types in a short time period

Okna	Średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot					
	PROD	PROC	MGMT	MKTG	DISTR	EXT COLLAB
Dzień wydarzenia	1,95%*	1,62%	0,19%	0,71%	-1,31%	0,70%
+/-1	0,57%	0,95%	-1,62%	0,67%*	0,71%	0,95%
+/-2	-1,45%	-1,39%	0,35%	1,18%	2,81%*	0,78%*
+/-3	-4,70%	-3,69%	1,49%	1,90%*	7,09%*	3,46%*
+/-5	-5,57%	-2,71%	-2,51%	2,19%	11,72%*	7,54%*
+/-10	-5,99%	-4,67%	0,41%	-0,71%	17,68%*	4,77%*
0/+1	0,63%	0,90%	-1,99%	0,19%	-0,17%	1,19%
0/+2	0,01%	-0,28%	-0,63%	1,95%	-1,58%	1,90%*
0/+3	-2,64%	-1,91%	-0,88%	2,32%*	6,45%	2,53%*
0/+5	-4,11%	-2,43%	-3,46%	0,61%	12,55%	3,67%*
0/+10	-6,01%	-4,28%	-4,12%	-3,15%	7,35%*	3,49%*

* – wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Kolejną badaną cechą był typ innowacji. Wszystkie statystycznie istotne wyniki dotyczyły dodatniego średniego skumulowanego ponadprzeciętnego zwrotu. Najsilniejsze reakcje inwestorów były efektem wprowadzania innowacji dotyczących relacji zewnętrznych i dystrybucji. Innowacje procesowe i zarządcze nie wygenerowały żadnych istotnych statystycznie wyników. Dane przedstawia tabela 5.

Ostatnim badanym elementem były wahania wartości rynkowej w efekcie wprowadzania innowacji o różnym typie w długim okresie (tab. 6). Inwestorzy najsilniej reagują na informacje o innowacjach dotyczących relacji zewnętrznych i marketingu. Średni wzrost wartości przedsiębiorstwa wyniósł kolejno 7,89% (EXT COLLAB) i 6,9% (MKTG) w trakcie jednego roku od komunikatu. Okazało się, że najsłabszą reakcją powodują innowacje zarządcze – 0,1%. Dane zawiera tabela 6.

Tabela 6. ACAR dla portfeli o różnym typie innowacji w okresie długim
Table 6. ACAR for portfolios of various types of innovations in a long time period

	Średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot					
	PROD	PROC	MGMT	MKTG	DISTR	EXT COLLAB
1 rok	3,34%	2,09%	0,10%	6,90%	3,54%	7,89%

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację H1 w odniesieniu do trzech cech innowacji (potencjał komercjalizacji, orientacja, typ). Dla dwóch pozostałych (stopień nowatorstwa, zgodność ze strategią) jej weryfikacja nie była możliwa. Również H2 została zweryfikowana pozytywnie. Inwestorzy nie są w stanie wycenić natychmiast w pełni nowej informacji o innowacji i dostosowują swoją reakcję w długim okresie.

Dyskusja

Niniejsze opracowanie stanowi próbę wypełnienia istotnej luki poznawczej będącej efektem relatywnie niewielkiej liczby badań poświęconych skutkom innowacji w turystyce. Dotyczy to szczególnie wpływu innowacji na wartość przedsiębiorstw turystycznych.

W pierwszej kolejności w badaniu ustalono, iż innowacje wpływają pozytywnie na wartość przedsiębiorstw turystycznych. W krótkim okresie wyniki uzyskane w badaniu mogą zostać zestawione z prowadzonymi uprzednio badaniami [Nicolau, Santa-Maria 2013]. Badania wykazały ponadprzeciętny zwrot osiągniany przez hotele w dniu ogłoszenia informacji na poziomie

0,64%, co jest zbliżoną wartością do 0,63% uzyskaną w niniejszym badaniu. W oknach 0/+3 i 0/+5 uzyskano jednak wartości 1,54% i 0,84%, które znacząco odbiegają od ujemnych ACAR obliczonych w niniejszym badaniu. J. L. Nioclau i M. J. Santa-Maria [2013] nie wskazują na występowanie informacji nieformalnych, powiązanych komunikatów lub komunikatów wstępnych odpowiedzialnych za wzrost wartości przed ogłoszeniem i jego spadek po komunikacie.

W długim okresie zwrot z innowacji był pozytywny i wyniósł średnio 3,02%, co jest wartością odmienną od zwrotów uzyskanych w krótkim terminie. Należy zwrócić uwagę na opracowanie A. Petrou i I. Daskalopoulou [2009], w którym autorzy udowodnili, że decyzja o wdrożeniu innowacji wpływa pozytywnie – ale z opóźnieniem – na potencjał wzrostowy przedsiębiorstw turystycznych. W tym kontekście różne wartości ACAR uzyskane w krótkim i długim terminie potwierdzają, iż inwestorzy potrzebują czasu na wycenę innowacji.

W badaniu określono ponadto, jak cechy innowacji wpływają na ich ocenę przez inwestorów. W pierwszej kolejności skupiono się na potencjale komercjalizacji innowacji. W krótkim okresie najwyższe wartości ACAR zostały uzyskane przez innowacje wspierane – 4,60% dla okna +/-5 i 7,80% dla okna +/-10. W okresie długim uzyskano jednak przeciwny wynik. Zwrot osiągnięty przez innowacje niewspierane (2,24%) przewyższył ten osiągnięty przez innowacje wspierane (1,84%). Jest to niezgodne z pracami innych badaczy [Pauwels i in. 2004] i może być spowodowane tym, że w okresie długim na decyzje inwestorów wpływają inne czynniki, które nie zostały uwzględnione w badaniu. W badanej próbie nie było ogłoszeń wskazujących na to, iż wprowadzane innowacje były nowością dla rynku jako całości, co potwierdza niską innowacyjność branży [Hjalager 2010]. Nie było ponadto innowacji niebędących efektem realizowanej strategii (ale np. eksperymentu). Wyniki wskazują, iż orientacja na finalnego odbiorcę pozytywnie wpływa na ocenę innowacji przez inwestorów. W okresie krótkim najwyższe wartości ACAR zostały uzyskane przez innowacje zorientowane na konsumenta o oknach +/-5 i +/-10 i wyniosły odpowiednio 3,56% i 6,26%. W okresie długim, dla innowacji o innej orientacji, uzyskano zwrot na poziomie 1,73% wobec 3,20% dla innowacji zorientowanych na klienta. Uzyskane wyniki są zgodne z literaturą przedmiotu [Zhou, Brown, Dev 2009], w której wskazuje się na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na bazie innowacji przez firmy zorientowane na konsumentów.

Ostatnim badanym elementem było wahanie wartości przedsiębiorstw w wyniku wprowadzania innowacji o różnym typie. W krótkim okresie najwyższe zwroty generowały innowacje związane z relacjami zewnętrznymi i dystrybucją. Innowacje produktowe, procesowe i zarządcze tylko

jednokrotnie wygenerowały statystycznie istotny dodatni ACAR. Sytuacja taka jest częściowo zgodna z badaniami J. L. Nicolau i M. J. Santa-Maria [2013], którzy wykazali, iż innowacje procesowe, marketingowe i dystrybucyjne mają silniejszy pozytywny efekt niż innowacje produktowe i organizacyjne (kategoria zbliżona do innowacji zarządczych). Autorzy nie wyodrębnili innowacji związanych z relacjami zewnętrznymi. Najważniejsza różnica dotyczy więc innowacji procesowych. Wysoki średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot wykazany przez autorów dla innowacji procesowych może być efektem zaliczenia do nich działań proekologicznych, które są obecnie jednym z kluczowych aspektów oceny przedsiębiorstw. W długim terminie najwyższy dodatni ACAR wygenerowały innowacje marketingowe i związane z relacjami zewnętrznymi. Brak jest jednak podobnych badań i publikacji, do których można by odnieść uzyskane w tych badaniach wyniki.

Wnioski

Przeprowadzone badania wykazały, że zmiany wartości przedsiębiorstw turystycznych w efekcie wprowadzania innowacji są w większości przypadków pozytywne. Wspieranie komercjalizacji innowacji wpływa pozytywnie na wartość przedsiębiorstw turystycznych silniej w okresie krótkim niż długim. Zorientowanie innowacji na finalnego odbiorcę generuje wyższy średni skumulowany ponadprzeciętny zwrot niż inne zorientowanie innowacji. W momencie ogłoszenia informacji o innowacji inwestorzy najsilniej reagują na innowacje w obszarze dystrybucji i relacji zewnętrznych. W okresie jednego roku najwyższy ACAR generują innowacje marketingowe i związane z relacjami zewnętrznymi.

Niniejsza praca stanowi próbę wypełnienia luki poznawczej dotyczącej zarządzania wartością przedsiębiorstwa turystycznego. Przedstawione w niej badania pozwoliły bowiem na wskazanie endogenicznych determinant wpływu innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych, istotnych w kontekście prowadzenia polityki proinnowacyjnej, służącej osiągnięciu głównego celu działalności przedsiębiorstw, jakim jest zwiększanie wartości. Zbiór ten może jednak zostać rozszerzony w wyniku dodatkowych studiów literaturowych, szczególnie pod kątem determinant o charakterze egzogenicznym.

Wyniki należy rozpatrywać przez pryzmat ich ograniczeń. Pierwszym z nich było wyłączenie z analizy publikacji, które nie posiadały wersji elektronicznej, i tych, do których dostęp był płatny. Ponadto niewielka liczba obserwacji (6 przedsiębiorstw opublikowało przez 6 lat w sumie tylko 34 informacje o innowacjach) nie pozwoliła na uogólnienie wyników oraz na

pełne zbadanie, jak cechy innowacji wpływają na wahania wartości rynkowej przedsiębiorstw turystycznych.

Przeprowadzenie badań na większej i reprezentatywnej próbie pozwoliłoby nie tylko na uogólnienie wyników, ale być może ukazałoby inne ciekawe zależności. Szczególnie istotne wydaje się zbadanie tego, jak stopień nowatorstwa innowacji i jej powstanie w wyniku realizacji strategii przedsiębiorstwa wpływają na reakcje dostawcy kapitału na komunikaty dotyczące implementacji rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Ponadto ważne zdaje się zbadanie tego, jak typ przedsiębiorstwa, jego cechy oraz bliższe i dalsze otoczenie wpływają na ocenę innowacji dokonywaną przez inwestorów. Zasadne wydaje się również dokonanie porównań pomiędzy danymi uzyskanymi dla rynku głównego GPW a innymi rynkami zarówno geograficznie, jak i np. z alternatywnymi systemami obrotu, zdominowanymi przez przedsiębiorstwa małe i dynamicznie się rozwijające.

Bibliografia

- Boehme R., Sorescu S. (2002), *The Long-run Performance Following Dividend Initiations and Resumptions: Underreaction or Product of Chance*, [w:] „The Journal of Finance”, Vol. 57 (2), s. 871–900.
- Booth A., Papaioannou D., Sutton A. (2012), *Systematic approaches to a successful literature review*, Sage, Londyn.
- Carlborg P., Kindström D., Kowalkowski C. (2014), *The Evolution of Service Innovation Research: A Critical Review and Synthesis*, [w:] „Service Industries Journal”, Vol. 34 (5), s. 373–398.
- Drejer I. (2004), *Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective*, [w:] „Research Policy”, Vol. 33 (3), s. 551–562.
- Drucker P. (1968), *The Practice of Management*, Harper Collins, Londyn.
- Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M. G. (2002), *The Market Valuation of Internet Channel Additions*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 66 (2), s. 102–119.
- Grissemann U., Plank A., Brunner-Sperdin A. (2013), *Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, nr 33, s. 347–356.
- Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L. (2011), *Effects of Innovation Types on Firm Performance*, [w:] „International Journal of Production Economics”, Vol. 133 (2), s. 662–676.
- Hjalager A.-M. (2010), *A Review of Innovation Research in Tourism*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 31 (1), s. 1–12.

- Johnston R. (1966), *Technical Progress and Innovation*, [w:] „Oxford Economic Papers”, Vol. 18 (2), s. 158–176.
- Kelm K., Narayanan V., Pinches G. (1995), *Shareholder Value Creation during R&D Innovation and Commercialization Stages*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 38 (3), s. 770–786.
- Marklund G. (2000), *Indicators of innovation activities in services*, [w:] Boden M., Miles I., red., *Services and the knowledge-based economy*, Continuum, Londyn, s. 86–108.
- McWilliams A., Siegel D. (1997), *Event Studies in Management Research: Theoretical and Empirical Issues*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 40 (3), s. 626–657.
- Mitchell M., Stafford E. (2000), *Managerial Decisions and Long-Term Stock Price Performance*, [w:] „Journal of Business”, Vol. 73 (3), s. 287–329.
- Nicolau J. L., Santa-María M. J. (2013), *The Effect of Innovation on Hotel Market Value*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, nr 32, s. 71–79.
- Orfila-Sintes F., Mattsson J. (2009), *Innovation Behavior in the Hotel Industry*, [w:] „Omega”, Vol. 37 (2), s. 380–394.
- Ottbacher M. C. (2007), *Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success*, [w:] „Journal of Hospitality and Tourism Research”, Vol. 31 (4), s. 431–454.
- Pauwels K., Silva-Risso J., Srinivasan S., Hanssens D. (2004), *New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry*, [w:] „Journal of Marketing”, Vol. 68, s. 142–156.
- Petrou A., Daskalopoulou I. (2009), *Innovation and Small Firms' Growth Prospects: Relational Proximity and Knowledge Dynamics in a Low-Tech Industry*, [w:] „European Planning Studies”, Vol. 17 (11), s. 1591–1604.
- Rafinejad D. (2007), *Innovation, product development and commercialization*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.
- Rappaport A. (1999), *Wartości dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa.
- Schumpeter J. (1939), *Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill Book Company, Nowy Jork-Toronto-Londyn.
- Siguaw J., Enz C., Kimes S., Verma R., Walsh K. (2009), *Cases in Innovative Practices in Hospitality and Related Services*, [w:] „Cornell Hospitality Report”, Vol. 9 (17).
- Sorescu A., Shankar V., Kushwaha T. (2007), *New Products Preannouncements and Shareholder Value: Don't Make Promises You Can't Keep*, [w:] „Journal of Marketing Research”, Vol. 44 (August), s. 468–489.

- Szutowski D., Bednarska M. A. (2014), *Short- and long-term effects of innovations on tourism enterprise market value*, [w:] Dias F., Oliveira S., Kosmaczeska J., Pereira A., red., *New Trends in Tourism Research*, Tourism Research Group of Polytechnic Institute of Leiria, Portugalia, s. 205–217.
- Szyszk A. (2003), *Efektywność giełdy papierów wartościowych w Warszawie na tle rynków dojrzałych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Tether B. (2003), *The sources and Aims of Innovations in services variety between and within sectors*, [w:] „Economics of Innovation and New Technology”, Vol. 12 (6), s. 481–505.
- Travel and Tourism. Economic Impact 2014. European Union* (2014), World Travel and Tourism Council, Londyn.
- Williams A. M., Shaw G. (2011), *Internationalization and Innovation in Tourism*, [w:] „Annals of Tourism Research”, Vol. 38 (1), s. 27–51.
- Zhou K., Brown J., Dev C. (2009), *Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective*, [w:] „Journal of Business Research”, Vol. 62 (11), s. 1063–1070.

Netografia

Data Library (2014), http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data_library.html (01.11.2014).

ENDOGENOUS DETERMINANTS OF THE IMPACT OF INNOVATIONS ON TOURISM ENTERPRISES' MARKET VALUE

Abstract

Purpose. The purpose is to determine tourism companies' change in values due to innovation implementation and to identify endogenous determinants of the innovation's effects differentiation over short and long time periods.

Method. The first part of the research relied on systematic literature review with the use of the SALSA method. The second consisted of event-study and calendar time portfolio methods used to measure firms' market value changes due to innovation. Six tourism enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE) were analysed. Companies' websites, WSE and Polish Press Agency databases were used to collect data.

Findings. The research allowed the distinguishing of five innovation characteristics important in light of innovations' impact on tourism companies' market value – commercialisation potential, newness, strategy cohesion, orientation and type. Also, the research proved the tourism enterprises' market value increase due to innovation and allowed indication of the differences stemming from their different characteristics.

Research and conclusion limitations. The literature study was limited to the publicly available papers in the electronic version. The present research was limited to the main market of WSE. The geographical differentiation in line with the inclusion of multilateral trading facilities (MTFs) could be beneficial. Also the number of observations in the present research prevents the generalisation of results.

Practical implications. The present paper determines the spectrum of factors to be taken into consideration while managing a company's value and innovation policy.

Originality. The study fulfils the research gap concerning the effects of innovations in tourism enterprises. It enriches current scientific discussion on innovations in tourism by delivering and analysing the set of characteristics differentiating them.

Paper type. Research paper.

Key words: innovations, market value, tourism enterprise.

ZNACZENIE WYSOKOSPECJALISTYCZNYCH USŁUG BIZNESOWYCH (KIBS) DLA INNOWACJI W PRZED- SIĘBIORSTWACH TURYSTYKI BIZNESOWEJ

*Krzysztof Borodako**, *Jadwiga Berbeka***,
*Michał Rudnicki****

Abstrakt

Cel. Identyfikacja wysokospecjalistycznych usług biznesowych (KIBS) oferowanych i wykonywanych w swojej działalności przez firmy z rynku turystyki biznesowej, a także określenie przyczyn ich zakupu i charakteru współpracy z usługodawcami.

Metoda. Badania ankietowe przeprowadzone online z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania Remark Web Survey. Dobór próby celowy – z prośbą o udział w badaniach zwrócono się do czterech rodzajów podmiotów działających w turystyce biznesowej: hotele, restauracje, podmiotów odpowiedzialnych za organizację spotkań i wydarzeń firmowych (w szczególności profesjonalnych organizatorów kongresów, firm eventowych oraz firm odpowiedzialnych za przygotowywanie szkoleń i wyjazdów motywacyjnych) oraz obiektów konferencyjnych (niedysponujących zapleczem noclegowym).

Wyniki. W grupie wysokospecjalistycznych usług biznesowych za najważniejsze dla przemysłu spotkań respondenci uważali usługi eventowe. Jednocześnie w tylko niewielkim zakresie nawiązywali stałą współpracę z ich dostawcami, która najczęściej miała charakter doraźny. Czynniki, które w największym stopniu skłaniały firmy działające na rynku turystyki biznesowej do korzystania z zewnętrznych usług typu KIBS, były: chęć podnoszenia jakości swoich produktów, wiedza i inne kompetencje pracowników.

Ograniczenia. Liczebność próby nie pozwala na jednoznaczną generalizację wyników.
Implikacje praktyczne. Informacje dla usługodawców KIBS na temat roli przypisywanej tym usługom, oczekiwaniom wobec nich oraz firm, które je świadczą, zwłaszcza w zakresie charakteru współpracy.

Oryginalność. Badania współpracy w zakresie korzystania z usług zewnętrznych przez branżę przemysłu spotkań nie były jeszcze w Polsce prowadzone. Niewiele jest też takich badań opisywanych w literaturze światowej.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: turystyka biznesowa, wysokospecjalistyczne usługi biznesowe, innowacje.

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki; e-mail: borodako@uek.krakow.pl.

** dr hab., prof. nadzw., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki; e-mail: jadwiga.berbeka@uek.krakow.pl.

*** mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki; e-mail: michal.rudnicki@uek.krakow.pl.

Wprowadzenie

Konkurencyjny rynek turystyczny wymusza na podmiotach strony podaźowej nie tylko konieczność nieustannego dotrzymania kroku innym, ale wymaga ich wyprzedzania w jakości i atrakcyjności zgłaszanej oferty. Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w turystyce biznesowej jest trudne: rynek ma charakter globalny, a więc wysoce konkurencyjny, a klienci są coraz bardziej wymagający. Na to nakładają się jeszcze egzogeniczne uwarunkowania koniunkturalne, na które popyt w tej branży jest szczególnie wrażliwy. Stąd też oferowany produkt musi być w pełni zgodny z potrzebami zamawiającego, najwyższej jakości, o wartości adekwatnej do ceny, a nawet wyższej. Jedną ze stosowanych metod działania w przemyśle spotkań to przygotowanie niepowtarzalnego produktu, który dostarczy klientowi niezapomnianych wrażeń. Efekt zaskoczenia można uzyskać między innymi dzięki innowacjom, dlatego też ich stosowanie w turystyce biznesowej jest nie tylko potrzebą, ale wręcz koniecznością.

Inspiracji często szuka się na zewnątrz firmy. Mogą one pochodzić od samych uczestników spotkań, w tym na przykład użytkowników wiodących (*lead users*) [von Hippel 2005, s. 20; Franke, Shah 2003, s. 160] lub od tzw. zbiorowego głosu uczestników (*crowdsourcing*) [Howe 2008, s. 20; Baldwin, Hienerth, von Hippel 2006, s. 1292]. Możemy ich też poszukać wśród klientów indywidualnych – mamy wtedy do czynienia ze współtworzeniem (*co-creation*) [Ritzer 2010, s. 15] lub partnerów biznesowych – którymi mogą być na przykład firmy oferujące wysokospecjalistyczne usługi biznesowe (*Knowledge Intensive Business Services*).

W polskiej przedmiotowej literaturze niewiele jest pozycji omawiających powyższe usługi i prawie nie ma (z wyjątkiem opracowań zespołu autorskiego) prac poświęconych ich wykorzystaniu w turystyce biznesowej. Co ważne, niniejszy temat został rozpoznany empirycznie – w artykule prezentowane są wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w 2014 roku. Podstawowe pytania, na które poszukiwano w nich odpowiedzi, to:

- z jakich KIBS korzystają podmioty turystyki biznesowej w Polsce?
- jaki charakter ma współpraca?
- jakie są czynniki skłaniające firmy podaźowej strony rynku turystyki biznesowej w Polsce do korzystania z wysokospecjalistycznych usług biznesowych?

Artykuł składa się z kwerendy przedmiotowej literatury, prezentacji metodyki badań, przedstawienia rezultatów oraz dyskusji i wniosków.

Przeгляд literatury

Podstawową cechą wysokospecjalistycznych usług biznesowych (z ang. *Knowledge Intensive Business Services – KIBS*) jest ich „wiedziointensywność”, czyli oparcie się na specjalistycznej wiedzy podmiotów je świadczących. Wiedza ta dotyczy różnych dziedzin działalności gospodarczej, które pośrednio lub bezpośrednio wspierają podstawowe procesy zachodzące w przedsiębiorstwach współpracujących z KIBS [den Hertog 2002, s. 247]. W gospodarkach opartych na wiedzy usługi te postrzegane są jako kluczowe czynniki innowacyjności. Fakt ten zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza że firmy te, wykorzystując globalny dostęp do zasobów, postrzegają innowacje jako istotne źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej [UNCTAD 2007].

Próby zdefiniowania i wytłumaczenia istoty KIBS podejmowane były w literaturze zagranicznej już od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Zasadniczo za twórcę tego terminu uważa się I. Milesa, który rozumie przez nie wiedziointensywny wkład firm-usługodawców do procesów biznesowych innych organizacji [Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, den Hertog 1995]. A. Leiponen uważa wręcz, że wyłącznym zadaniem KIBS jest przekazywanie wiedzy i umiejętności do przedsiębiorstw klientów [Leiponen 2006, s. 444]. Inną definicją zwracającą uwagę na transfer wiedzy jest ujęcie L. A. Bettencourt i in., którzy określają tym terminem przedsiębiorstwa, których główną działalnością będącą wartością dodaną jest gromadzenie, tworzenie lub rozpowszechnianie wiedzy w celu rozwoju specyficznych usług lub rozwiązań produktowych mających zaspokoić potrzeby innych przedsiębiorstw [Bettencourt, Ostrom, Brown, Roundtree 2002, s. 101]. Dostrzec tu można ujęcie podmiotowe (przedsiębiorstwa), podczas gdy autorzy za poprawniejsze uznają podejście przedmiotowe, literalnie zgodne z nazwą, a więc usługi oferowane przez powyższe przedsiębiorstwa. W firmach tego typu wiedza jest postrzegana jako najważniejszy zasób [Conner, Prahalad 1996; Kogut, Zander 1992].

Liczne ujęcia KIBS przedstawiane w literaturze zostały przejrzyście zestawione i scharakteryzowane przez E. Muller i D. Doloreux [2009, s. 65], którzy wskazali trzy zasadnicze elementy identyfikujące KIBS: usługi te nie są przeznaczone dla konsumentów prywatnych (indywidualnych), „wiedziointensywność” wynika z kwalifikacji pracowników lub dotyczy warunków transakcji zawartych między stronami oraz firmy świadczące tego typu usługi podejmują się skomplikowanych działań o charakterze intelektualnym, a kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie dla ich funkcjonowania. Co więcej, autorzy ci uznają KIBS za unikalny subsektor usług, który różni się od innych tym, że usługi zaliczane do KIBS są skomplikowane, niestrukturalne oraz charakteryzują się dostosowaniem do unikalnych potrzeb

klienta [Bettencourt i in. 2002, s. 101]. Z tego powodu za KIBS uważane są te usługi, które wspomagają i tworzą innowacje oraz „kastomizację”, czyli nietypowe rozwiązania odwołujące się do „wiedzy milczącej” (*tacit knowledge*), będącej domeną czynnika ludzkiego. Mimo możliwości zdalnego dostępu do KIBS dzięki nowym technologiom komunikacyjnym wykazują one wysoki stopień interakcji między dostawcami tych usług i klientami [Camacho, Rodriguez 2005, s. 253; Muller, Doloreux 2009, s. 68].

Inną szczególną cechą KIBS jest fakt, że działania innowacyjne u ich dostawców zazwyczaj mają charakter nieformalny i wysoce iteracyjny. Mimo że w przedsiębiorstwach tych wdrażanie innowacji (np. procesowych lub produktowych) może mieć podobny przebieg jak wśród przedsiębiorstw sektora produkcji, to jednak znaczna część działań innowacyjnych – dzięki zaangażowaniu czynnika ludzkiego – odbywa się poza utartymi schematami [np. Heusinkveld, Benders 2002]. Nierzadko zdarza się, że firmy te świadomie wprowadzają na rynek niekompletne idee (zarysy innowacji), aby następnie systematycznie je rozwijać wraz z równoczesnym świadczeniem usług [Heusinkveld, Benders 2002; Toivonen, Tuominen, Brax 2007; Toivonen, Tuominen 2009]. Takie niezamierzone *ad hoc* innowacje są często wprowadzane na rynek, gdyż wiele nowych rozwiązań powstaje w wyniku interakcji z klientem, czego efektem końcowym jest rozwiązanie indywidualnego problemu zleceniodawcy. Z tego powodu często stwarza to bariery innym przedsiębiorstwom przy identyfikacji i replikacji zastosowanych rozwiązań [Gallouj, Weinstein 1997; Gallouj 2002].

KIBS przyczyniają się do wprowadzania innowacji (nie tylko w ramach struktur samego oferenta KIBS, ale przede wszystkim wśród firm z nimi współpracujących) dzięki rozwijaniu kombinacji wiedzy starej i nowej [Anand, Gardner, Morris 2007, s. 406]. Dzieje się tak dlatego, że w procesie świadczenia usług dla klienta przedsiębiorstwa dostarczające KIBS same nieustannie muszą wprowadzać innowacje, zdobywać nową wiedzę, uczyć się nowych technologii oraz kreować nową wiedzę właściwą dla unikalnych wymagań klienta, aby następnie wdrożyć ją, przyczyniając się tym samym do jego innowacyjnego rozwoju. W literaturze często podkreśla się znaczenie nowych pomysłów świadczonych przez dostawców KIBS w zaawansowanych gospodarkach, określając je mianem „mostów innowacji” [Czarnitzki, Spielkamp 2000]. Niektórzy zaznaczają przy tym, że współpraca z usługodawcami KIBS może wspierać pośrednio lub bezpośrednio wszystkie ww. rodzaje innowacyjności [Muller, Doloreux 2009, s. 69].

Różne badania wskazują dodatkowo na rolę KIBS jako czynników ułatwiających wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwach [Muller, Zenker 2001; Wong, He 2002; den Hertog 2000]. Takie znaczenie KIBS szczegółowo opisał między innymi W. Yang i M. Yan, którzy dodatkowo określili ten rodzaj

usług mianem czterech wysokich poziomów: wiedzy, technologii, interakcji i innowacji [Yang, Yan 2010, s. 190]. Warto przy tym podkreślić, że analiza literatury naukowej z tego zakresu umożliwiła zaobserwowanie zmian w postrzeganiu funkcji innowacyjnej KIBS. Początkowo usługodawcy KIBS traktowani byli głównie jako podmioty, które towarzyszą i/lub obsługują procesy innowacyjne swoich klientów, od czasu do czasu podejmując próby wdrożenia przyjętych technologii w innych przedsiębiorstwach. Dopiero w ostatnich latach usługodawcy KIBS uznani zostali za innowatorów samych w sobie (źródła innowacji) i nośniki zmian w wyniku współpracy ze swoimi klientami.

Dokonując przeglądu literaturowego, można zauważyć pewne rozbieżności w podejmowanych próbach scharakteryzowania i ujęcia istoty KIBS. Mimo różnych definicji od samego początku panuje konsensus co do rodzajów działalności gospodarczej oraz branż wchodzących w struktury KIBS, stanowiących tym samym obszary wsparcia procesów biznesowych innych przedsiębiorstw. Powszechnie przyjmowaną klasyfikacją jest podział usług zgodny z NACE (Europejska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej), która w sektorze wysokospecjalistycznych usług biznesowych wyróżnia: informatykę i działalność pokrewną, badania i rozwój oraz inne usługi biznesowe. Każda z tych kategorii zawiera podkategorie. Pierwsza kategoria – „informatyka i działalność pokrewna” – ma sześć podkategorii (doradztwo w zakresie sprzętu, doradztwo w zakresie oprogramowania, przetwarzania danych, bazy danych, konserwacja i naprawa sprzętu biurowego, księgowego oraz komputerowego, a także inna działalność powiązana z komputerami). Druga kategoria – „badania i rozwój” – obejmuje: badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych oraz badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych. Ostatnia kategoria – „inne usługi biznesowe” – jest najbardziej zróżnicowana i obejmuje: działalność prawniczą, działalność rachunkowo-księgową i badanie ksiąg; doradztwo podatkowe, badania rynku i opinii publicznej, doradztwo związane z zarządzaniem, działalność w zakresie architektury i inżynierii oraz związane z nią doradztwo techniczne, badania i analizy techniczne, reklamę oraz grupę rezydualną „inne”.

W literaturze spotkać można także inne klasyfikacje w zależności od przyjętego kryterium podziału. Według I. Milesa i in. usługi typu KIBS można sklasyfikować w dwóch kategoriach: tradycyjne usługi profesjonalne (P-KIBS z ang. *traditional professional services*) oraz usługi oparte na nowej technologii (T-KIBS z ang. *new-technology based services*). Jeszcze inne założenia zaprezentowane zostały w klasyfikacjach przygotowanych zarówno przez pewne instytucje – np. przez National Science Board [1995], jak i poszczególnych autorów – np. P. K. Wong i Z.-L. He [2005, s. 29], czy R. G. Javalgi, A. C. Gross, W. B. Joseph i E. Granot [2011, s. 173].

W oparciu o przedstawione klasyfikacje oraz inne studia literaturowe i własne badania empiryczne autorzy niniejszego artykułu opracowali własną koncepcję podziału wysokospecjalistycznych usług biznesowych, która – przyjmując za kryterium relacje panujące na rynku oraz relacje „klient-przedsiębiorstwo” – wyróżnia: KIBS ukierunkowane rynkowo, usługi firmowe oraz techniczne [Borodako, Berbeka, Rudnicki 2013]. Dalsze badania, doświadczenia zdobyte w kontaktach ze środowiskiem naukowym oraz własne spostrzeżenia przyczyniły się do rozbudowy przyjętej klasyfikacji i wyszczególnienia jeszcze jednej kategorii, jaką są usługi eventowe. Klasyfikację tę, stanowiącą podstawę przedstawionych w dalszej części badań empirycznych, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja wysokospecjalistycznych usług biznesowych (KIBS)
Table 1. Division of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)

Kategoria KIBS	Najważniejsze rodzaje usług
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> • Badania rynku i opinii publicznej • Reklama (agencje reklamowe i reprezentowanie mediów) • Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych
Firmowe	<ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo związane z zarządzaniem + PR • Działalność prawnicza • Działalność rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe • Działalność agencji pracy tymczasowej
Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> • Działalność związana z oprogramowaniem • Działalność w zakresie architektury • Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych • Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania • Badania i analizy techniczne
Eventowe	<ul style="list-style-type: none"> • Działalność związana z organizacją, promocją i/lub zarządzaniem imprezami • Działalność związana z obsługą techniczną imprez • Działalność agencji artystycznych • Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania na potrzeby eventów

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W sferze terminologicznej turystyka biznesowa od początku stwarza problemy. Poczynając od podejścia, w którym wyjazdów powiązanych z pracą zawodową nie uznawano w ogóle za turystykę, jakie prezentował na przykład M. Boyer [Panasiuk 2006, s. 23], aż do czasów współczesnych, kiedy to wątpliwości budzą zakresy kategorii turystyka biznesowa i przemysł spotkań [Berbeka i in. 2011, s. 108].

Obecnie, zgodnie z ujęciem UNWTO, wyodrębnia się turystykę biznesową wśród innych form turystyki. Według R. Davidsona i B. Cope turystyka biznesowa stanowi pierwszą ze składowych podróży służbowych, podczas

gdy drugą są indywidualne podróże służbowe [Davidson, Cope 2003, s. 4–5]. Rozłączność powyższych kategorii wynika z odmienności ich cech. Podstawową z nich jest brak dowolności w wyborze docelowego miejsca podróży w indywidualnych podróżach służbowych. Natomiast miejsca spotkań w ramach turystyki biznesowej są starannie i w przemyślany sposób wybierane. Decyzje wynikają z atrakcyjności danej lokalizacji i zabiegów promocyjnych lokalnych władz zmierzających do pozyskania organizacji danej imprezy na swoim terenie.

Z zagadnień terminologicznych należy również wymienić często używaną zarówno w literaturze, jak i praktyce kategorię MICE, utożsamianą także z turystyką biznesową, a będącą skrótem od nazw tworzących ją rodzajów spotkań: Meetings, Incentives, Conferences/Congresses, Exhibitions/Events. Ze względu na pewną niezręczność semantyczną tego skrótu w języku angielskim obserwuje się w ostatnich latach odchodzenie od powyższego określenia [Berbeka i in. 2009, s. 13].

Należy dostrzec, że główną przesłanką wyjazdu, jego najważniejszym elementem, zawsze jest spotkanie, które może dotyczyć partnerów biznesowych, ekspertów, naukowców czy praktyków w określonej dziedzinie. Wydaje się, że to jest głównym powodem wprowadzenia do powszechnie obowiązujących pojęć kategorii „przemysł spotkań” jako dosłownego tłumaczenia anglojęzycznego określenia *meeting industry*.

Gospodarczy punkt widzenia jest podstawą definicji, według której przemysł spotkań to sektor gospodarki związany z organizacją, promocją oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami biznesowymi, w tym: kongresami, konferencjami, targami, wydarzeniami firmowymi oraz podróżami motywacyjnymi [Celuch 2014, s. 51]. Można więc stwierdzić, że zakres powyższych pojęć zależy od przyjmowanego kryterium. Patrząc z punktu widzenia turystyki, wychodząc od *definiens* turysty, uwzględniamy tylko wydarzenia, w których biorą udział przyjezdni. Natomiast z punktu widzenia przestrzennego (destynacji) przemysł spotkań obejmuje również imprezy gromadzące uczestników lokalnych, nawet wyłącznie mieszkańców.

Rynek turystyki biznesowej, dynamicznie rozwijający się od ponad trzydziestu lat na świecie, a w Polsce nieco krócej, jest niezwykle wymagający. Jak już wspomniano, rynek ten ma charakter globalny, co zwiększa jego konkurencyjność, a klienci są coraz bardziej wymagający. Podejmowanie decyzji dotyczących organizacji spotkań w firmach i instytucjach zlecających ich organizację ma charakter decyzji na rynku nabywców instytucjonalnych, a więc jest głęboko przemyślane, realizowane po gruntownej analizie rynku, często zespołowo [Kremic, Tukel, Rom 2006]. Na skłonność do organizacji spotkań korporacyjnych wpływają zarówno egzogeniczne uwarunkowania koniunkturalne, na które popyt w turystyce biznesowej jest

bardzo wrażliwy, jak również sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wiele firm, zwłaszcza o charakterze typowo korporacyjnym, uznaje spotkania i wydarzenia za narzędzie zarządzania relacjami zarówno z personelem, jak i partnerami biznesowymi oraz systematycznie przeznaczają na nie duże środki. Jednakże oczekiwania – dotyczące tak efektywności, jak i skuteczności wobec wyjazdów/wydarzeń – są wysokie. Stąd też oferowany produkt musi być w pełni zgodny z potrzebami i oczekiwaniami zamawiającego, być najwyższej jakości i mieć wartość adekwatną do ceny, a nawet wyższą. I tu pojawia się permanentna konieczność innowacji.

Wobec bogatej literatury na temat innowacji [Novelli, Schmitz, Spencer 2006; Vence, Trigo 2009] podstawowe pojęcia nie będą w tej pracy przytaczane. W rozważaniach na temat innowacji w turystyce wykorzystuje się ujęcia modelowe, przywołując modele liniowe, łańcuchowe [Kline, Rosenberg 1986 s. 289] czy też oparte na cyklu życia [Caccamo, Solonandrasana 2001, s. 89]. Rodzaje innowacji mające miejsce w turystyce szczegółowo omawia Hjalager [Hjalager 2002; Hjalager 2010], u której problematyka ta analizowana jest w wielu pracach i w różnych aspektach [Hjalager 2005]. Można stwierdzić, że w turystyce biznesowej występują analogiczne rodzaje innowacji jak w turystyce ogółem: innowacje produktowe i innowacje procesowe (o charakterze radykalnym) [Surówka 2014, s. 183] [Decelle 2004]. Innowacje produktowe mają głównie technologiczny charakter. Należy podkreślić, że rewolucja technologiczna i zastosowanie nowych narzędzi informatycznych znacząco zmieniają obraz turystyki biznesowej. Pozwalają one tworzyć innowacje produktowe, na przykład takie jak wirtualne spotkania z używaniem ekranów hologramowych i wiele innych rozwiązań, które możliwe są dopiero od niedawna dzięki nowoczesnym technologiom. Ogólnie, innowacje mają na celu zwiększenie ilości dostępnych klientom informacji, zgromadzonych i odpowiednio przekazanych, które powinny zwiększyć zaangażowanie uczestników i tworzyć z nimi, a także między nimi relacje, również o charakterze sieciowym [Prats, Guia, Molina 2008].

Metoda

Przeprowadzone analizy oparte były przede wszystkim na studiach literaturowych dotyczących wysokospecjalistycznych usług biznesowych oraz na wynikach badań ankietowych. Zasięg terytorialny tych ostatnich obejmował całą Polskę. Badanie przeprowadzono na próbie podmiotów, dla których udało się zgromadzić adres poczty elektronicznej. Dane te pozyskano w oparciu o ogólnodostępne bazy teleadresowe oraz bazy obiektów hotelowych i konferencyjnych. Do badań włączono cztery grupy podmiotów, tj. hotele, restauracje, podmioty odpowiedzialne za organizację spotkań

i wydarzeń firmowych (w szczególności profesjonalnych organizatorów kongresów, firmy eventowe oraz firmy odpowiedzialne za przygotowywanie szkoleń i wyjazdów motywacyjnych) oraz obiekty konferencyjne (niedysponujące zapleczem noclegowym).

Z uwagi na harmonogram projektu ankietyzację przeprowadzono w terminie dużego natężenia ruchu turystycznego, tj. w okresie przełomu czerwca i lipca 2014 roku. Posłużono się ankietą elektroniczną, wykorzystując przy tym specjalistyczne oprogramowanie Remark Web Survey, pozwalające na wysyłkę zaproszenia dla respondenta, w którym znajdował się link do formularza ankietowego. W ten sposób jedynie osoba, która otrzymała zaproszenie, mogła wypełnić ankietę. W wyniku rozesłania zaproszenia do badań na 10 473 adresów e-mailowych uzyskano informacje o niedostarczeniu korespondencji do 1 487 respondentów (komunikat serwera o błędzie, przepełnieniu skrzynki lub błędnym adresie e-mailowym). W związku z tym ostateczna liczba dostarczonych zaproszeń wynosiła 8 986. W badaniu uzyskano 169 wypełnionych formularzy ankietowych, natomiast po weryfikacji jakości i kompletności pozyskanego materiału do dalszych badań wykorzystano 165 ankiet. Uzyskany w ten sposób zwrot w wartościach procentowych należy uznać za bardzo niski. Natomiast trzeba podkreślić niekorzystne warunki realizacji badania, w szczególności realizację w oparciu o wysyłkę pocztą elektroniczną (wiele zaproszeń mogło trafić do tzw. spamu), brak możliwości osobistego kontaktu z respondentem w celu przekonania go o zasadności tychże badań oraz – jak wspomniano wcześniej – trudny okres związany ze wzmożonym ruchem turystycznym (zwłaszcza dla przedstawicieli hoteli). Biorąc powyższe przesłanki pod uwagę, uzyskany zwrot w ujęciu bezwzględnym można uznać za zadowalający, co oczywiście nie daje prawa autorom do bezkrytycznego generalizowania uzyskanych wyników dla całej polskiej branży turystyki biznesowej.

Wyniki

Badania pozwoliły na zgromadzenie materiału przedstawiającego tylko pewien fragment branży spotkań. Wśród osób uczestniczących w ankietyzacji niemal dwie trzecie stanowili pracownicy tych firm, a pozostałe osoby deklarowały status ich właściciela lub współwłaściciela. Przekłada się to również na stanowiska respondentów. Dominowały osoby pełniące funkcje kierownika (prawie jedna trzecia) oraz dyrektora lub specjalisty (na podobnym poziomie – jednej czwartej całej badanej próby). Około 17% badanych deklarowało pełnienie funkcji prezesa. Analizując charakterystykę firm uczestniczących w ankietyzacji, można stwierdzić, że dominowały mikroprzedsiębiorstwa (do 9 pracowników) – 44%. Stosunkowo dużo było również

firm małych (37%) oraz średnich (15,63%). Rozpatrując okres funkcjonowania (czas, który upłynął od powstania firmy) badanych podmiotów, warto podkreślić duży udział firm młodych, będących na rynku krócej niż pięć lat (32%). Firmy z doświadczeniem ponaddziesięcioletnim (ale krótszym niż dwadzieścia lat) to niemal jedna trzecia próby – 30%. Ostatnim aspektem charakteryzującym badane podmioty była branża przez nie reprezentowana. Dokładną strukturę odpowiedzi na te pytania przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura respondentów i badanych firm (N=165)

Table 2. The structure of survey participants (N=165)

Status	[%]	Stanowisko	[%]	Wielkość zatrudnienia [osoby]	[%]	Czas istnienia firmy [lata]	[%]	Branża	[%]
(współ-)właściciel	35,22	prezes	16,98	do 9	44,38	0–5	32,10	baza noclegowa	55,27
pracownik	64,78	dyrektor	26,41	10–49	36,87	5,1–10	22,22	baza gastronomiczna	6,22
		kierownik	31,45	50–249	15,63	10,1–20	30,25	organizator (PCO, DMC, firma eventowa)	25,46
		specjalista	25,16	250+	3,12	20+	15,43	baza konferencyjna bez noclegu	3,12
								pozostałe (połączenie powyższych branż)	9,93

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie wyników badań/own elaboration.

Ponad połowę (55%) badanych podmiotów stanowiły obiekty noclegowe, a jedną czwartą firmy zajmujące się organizacją różnego rodzaju spotkań i wydarzeń biznesowych (profesjonalny organizator, firma typu DMC, firma eventowa). Co dziesiąta firma wskazywała na odpowiedź: pozostałe branże, co zostało wyjaśnione w dodatkowym polu ankiety. Większość z tych podmiotów wskazała tę odpowiedź, aby podkreślić, iż reprezentują wszystkie (lub prawie wszystkie) podane w ankiecie branże. Niestety, nie zostało to uwzględnione na etapie przygotowywania narzędzia badawczego, stąd niedoskonałość kwestionariusza w tym względzie prowadziła do takich, a nie innych wyników.

W niniejszym artykule przedstawiono rezultaty badań dotyczące trzech zagadnień. Pierwszym było zobrazowanie skali znaczenia poszczególnych

rodzajów usług KIBS dla turystyki biznesowej. Drugim była forma współpracy w oparciu o usługi biznesowe świadczone przez podmioty zewnętrzne. Natomiast trzecim był zestaw potencjalnych przyczyn decydujących o korzystaniu z wysokospecjalistycznych usług typu KIBS. Nie jest zaskoczeniem, że respondenci zapytani o kluczowe dla danej branży usługi najczęściej wskazywali grupę usług eventowych (ponad 60% badanych). Na drugim miejscu były grupy usług związanych z rynkiem (19%) i w dalszej kolejności usług firmowych (13%).

Tabela 3. Znaczenie poszczególnych grup usług dla turystyki biznesowej
Table 3. The significance of selected service groups for business tourism

Usługi	Liczba	Procent (ważnych odpowiedzi)
Usługi eventowe	97	60,2
Usługi firmowe	22	13,7
Usługi o charakterze technicznym	11	6,8
Usługi związane z rynkiem	31	19,3

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie wyników badań/own elaboration.

Rozpatrując formy współpracy między przedstawicielami podmiotów turystyki biznesowej a dostawcami wybranych grup usług biznesowych, warto zwrócić uwagę na duże zróżnicowanie między nimi (tab. 4). W przypadku grupy usług eventowych aż połowa respondentów wskazywała na współpracę doraźną i regularną w razie potrzeby. Natomiast jedynie jedna piąta badanych nie korzystała w ogóle z tego rodzaju usług. Porównania dotyczące braku zainteresowania usługami zewnętrznymi wykazały, że w przypadku usług technicznych występował wyższy poziom braku takiej kooperacji (25%). Analizując natomiast odsetek podmiotów współpracujących doraźnie, zauważono, że dominowały usługi eventowe (50%) i rynkowe (41%).

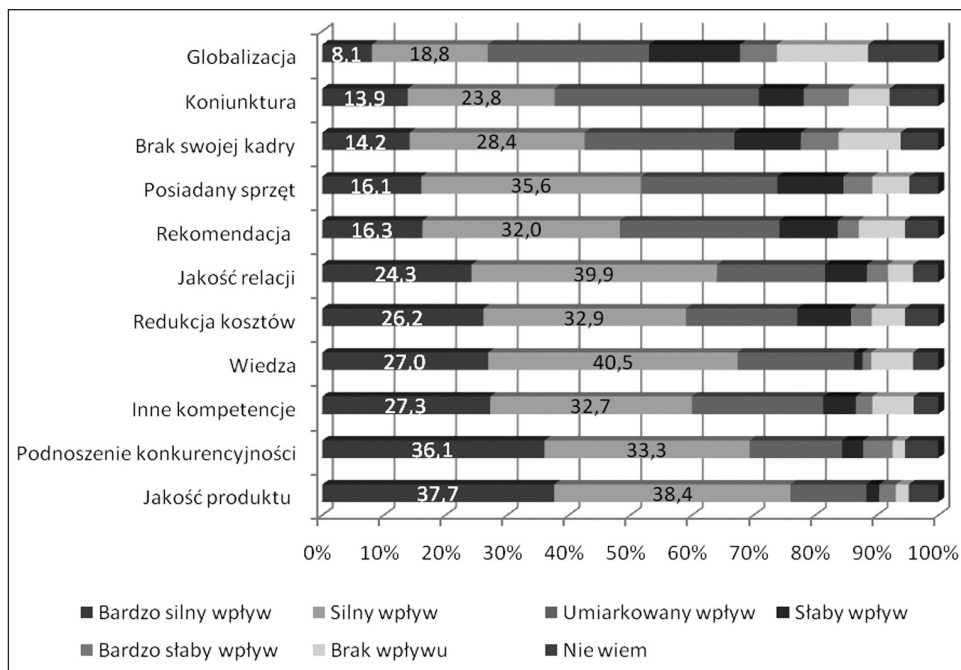
Tabela 4. Formy współpracy z dostawcami wybranych grup usług dla turystyki biznesowej
Table 4. Forms of cooperation with selected groups of service suppliers for business tourism

Forma współpracy	Usługi [%]			
	eventowe	techniczne	firmowe	rynkowe
Nie korzystam z usług	21,79	25,17	18,75	18,18
Współpraca okazjonalna (bardzo rzadko podyktowana chęcią udoskonalenia funkcjonowania firmy)	21,15	31,47	19,44	31,47
Współpraca doraźna (i regularna w razie potrzeby)	50,00	31,47	37,50	41,26
Stała umowa współpracy	7,05	11,89	24,31	9,09

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie wyników badań/own elaboration.

Wyraźne są natomiast preferencje podmiotów w przypadku współpracy opartej na stałej umowie (tab. 4). Zdecydowanie dominują usługi firmowe (24,3%), co wydaje się zrozumiałe, gdyż usługi księgowo, podatkowe czy prawne wymagają zazwyczaj stałych ram współdziałania, co skutkuje odpowiednimi umowami. Zaskoczeniem może wydawać się natomiast najniższy udział (7%) tego typu formy współpracy z firmami eventowymi, co z kolei może wynikać z dynamiki rynku oraz dużej rotacji wzajemnych relacji i zmienności warunków współpracy w przypadku każdorazowej imprezy/spotkania (7% odpowiedzi).

Bardzo ważnym elementem analizy wykorzystania przez przedsiębiorstwa turystyki biznesowej w Polsce usług zewnętrznych typu KIBS była identyfikacja czynników je pobudzających. Jak wiadomo – co zostało też przedstawione w poprzedniej części pracy poświęconej studium literatury – wysokospecjalistyczne usługi biznesowe w dużej mierze przekładają się na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym również na jego innowacyjność. Oczywiście można spodziewać się, że przyjęte do badania grupy usług będą mieć wpływ na wybrane obszary innowacji, tym niemniej kluczowe było poznanie stymulant wspierających taką współpracę. Respondenci, zapytani o określenie stopnia wpływu danego czynnika na decyzję o korzystaniu z danej grupy usług (ryc. 1), najczęściej wskazywali na jakość oferowanego produktu (czyli w przypadku turystyki biznesowej określonej usługi). Ponad 37% badanych deklaroowało bardzo silny wpływ, a 38% silny wpływ. Tak więc łącznie ponad trzy czwarte respondentów wskazało na pozytywny (silny lub bardzo silny) wpływ tego czynnika. Na drugim miejscu pod tym względem było dążenie do podniesienia konkurencyjności firmy. Jedną z metod osiągania tego celu może być zapewnienie wysokiej jakości produktu (na co wskazywali najczęściej respondenci). Podnoszenie konkurencyjności firmy było przesłanką łącznie dla niemal 70% respondentów (bardzo silny i silny wpływ). Na trzecim miejscu były pozostałe (w stosunku do wymienionych w ankiecie) kompetencje, takie jak komunikatywność, kreatywność, umiejętności itp. W tym przypadku uzyskano poparcie dla tego czynnika na poziomie niemal 60% (również bardzo silny oraz silny wpływ). Najwyższy odsetek osób wskazujących na czynniki motywujące do korzystania z wysokospecjalistycznych usług biznesowych w randze „silny wpływ” zanotowano w przypadku wiedzy (40,5%) oraz „jakości relacji” (39,9%). Pewnego rodzaju zaskoczeniem może wydawać się niskie wartościowanie takich czynników jak „brak własnej kadry” czy „koniunktura” na rynku (zwłaszcza dla bardzo silnego wpływu na podejmowanie decyzji).



Uwaga: dla czytelności rysunku podano jedynie wartości „pozytywne”.

Important: For the sake of clarity only “positive” values have been provided.

Ryc. 1. Ocena czynników wpływających na korzystanie z KIBS

Fig. 1. An evaluation of factors influencing the use of KIBS

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie wyników badań/own elaboration.

Najniższymi wartościami cechowała się globalizacja, co może też zaskakiwać. Wyjaśnieniem tego stanu rzeczy może być fakt, że w Polsce udział spotkań i wydarzeń biznesowych o skali międzynarodowej jest wciąż stosunkowo niski i wynosi jedynie 16% w skali kraju, przy czym wydarzenia takie odbywają się głównie w dużych miastach [Celuch 2014, s. 14]. Tym samym efekty globalizacji w tym obszarze wydają się nie być tak zauważalne.

Dyskusja

Wyniki dowodzą, że podmioty podażowej strony rynku przemysłu spotkań za najważniejsze dla branży uznają usługi eventowe – różnica w stosunku do następnej grupy jest ponad trzykrotna (ponad 40%). Jest to wyraźny sygnał, że te usługi są postrzegane jako znaczące i jest na nie popyt. Biorąc pod uwagę cechy wysokospecjalistycznych usług

biznesowych, takich jak ich innowacyjność, można sądzić, że to właśnie dzięki nim, a w zasadzie poprzez nie, firmy z rynku turystyki biznesowej starają się podnosić innowacyjność swojej oferty. Można oczekiwać, że rola usług eventowych w Polsce powinna sukcesywnie rosnąć z uwagi na dynamiczny rozwój branży spotkań w kraju. Z drugiej jednak strony jej przyszłość jest silnie uwarunkowana sytuacją gospodarczą (kondycją przedsiębiorstw finansujących organizację wydarzenia lub delegowanie pracownika) i polityczną (stabilność i bezpieczeństwo danego kraju jest jednym z istotnych czynników decydujących o wyborze miejsca organizacji dużego kongresu lub konferencji). Z tego powodu, a także ze względu na to, że usługi związane z organizacją wydarzeń cechują się pewną specyfiką (na co wskazywali respondenci), problematyka ta wymaga dalszych badań.

Z drugiej strony należy dostrzec, że tylko co trzynasta badana firma z rynku turystyki biznesowej miała stałą umowę współpracy z firmami świadczącymi usługi eventowe, ale równocześnie co druga korzystała z nich doraźnie. Może to wskazywać na wąską specjalizację firm eventowych i poszukiwanie „skastomizowanego” rozwiązania w przypadku danego spotkania/wydarzenia, za każdym razem innego, ale każdorazowo innowacyjnego. To jest również sygnał dla rynku o wysokich oczekiwaniach wobec usług eventowych.

Analiza przyczyn outsourcingu wysokospecjalistycznych usług biznesowych też prowadzi do ciekawych wniosków. Należy dostrzec, że podstawową przesłanką nie jest dążenie do redukcji kosztów, ono ma podobne znaczenie jak np. wiedza. Generalnie wydaje się, że korzystanie z zewnętrznych oferentów KIBS można tłumaczyć na gruncie teorii zasobowej [Beritelli 2011]. Przedsiębiorstwa turystyki biznesowej korzystając z usług zewnętrznych usługodawców, pozyskują zasoby (takie jak: wiedza, głównie tzw. wiedza cicha podwykonawców, ich doświadczenie i inne kompetencje), których sami nie posiadają.

Niewielka rola przypisywana globalizacji wynika zapewne ze skali działalności badanych podmiotów. Należy pamiętać, że w badaniu uczestniczyły głównie mikro- i małe przedsiębiorstwa, które działają przede wszystkim na rynku lokalnym, stąd w mniejszym stopniu odczuwają presję zagranicznej konkurencji. Ponadto klienci tych firm też są jeszcze nadal zorientowani „krajowo”. Jednakże, biorąc pod uwagę właśnie procesy internalizacji rynku turystyki biznesowej, można sądzić, że wszystkie przedsiębiorstwa będą w przyszłości uwzględniać ten czynnik.

Relatywnie niewielkie znaczenie przypisywane koniunkturze można tłumaczyć także charakterem polskich przedsiębiorstw. W okresach dekonjunktury i cięcia kosztów zleceniodawcy wybierają małe i mikroprzedsię-

biorstwa, które oferują zazwyczaj niższe ceny¹. Stąd te podmioty w mniejszym stopniu poszukują nowych rozwiązań, czy korzystają ze współpracy pod wpływem koniunktury, gdyż nie odczuwają aż tak mocno wahań popytu.

Wnioski

Wyniki badań mają ważne praktyczne implikacje, wskazują bowiem na duży, ale doraźny popyt na usługi eventowe. Oczekiwania wobec dostawców tych usług są wysokie, mają one prowadzić do podnoszenia jakości oferowanego produktu i zwiększania tym samym pozycji konkurencyjnej. Wydaje się, że to jest obszar turystyki biznesowej, w którym w największym stopniu występują innowacje produktowe i marketingowe, ale równocześnie mają miejsce wysokie oczekiwania innowacyjności wobec usług eventowych. Wyniki te należy traktować z pewną ostrożnością, bowiem liczebność próby nie była wysoka. Jednakże można uznać, że pozwalają one dostrzec wskazane prawidłowości. Rynek turystyki biznesowej w Polsce jest relatywnie młody. Domeną młodości jest jej niedojrzałość i zmienność. Dlatego trzeba podkreślić konieczność systematycznych badań tego rynku ze względów poznawczych (dla naukowców) i pragmatycznych – dostarczania informacji podmiotom rynku, przede wszystkim strony podażowej, ale także i popytowej.

Bibliografia

- Anand N., Gardner H. K., Morris T. (2007), *Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 50 (2), s. 406–428.
- Baldwin C., Hienert C., Hippel E. von (2006), *How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study*, [w:] „Research Policy”, Vol. 35, s. 1291–1313.
- Berbeka J., Borodako K., Seweryn R., Niemczyk A. (2012), *Tendencies in the Meeting Industry in Krakow in the Years 2008–2011*, [w:] Malina A., Oczkowska R., Rojek T., red., *Knowledge-Economy-Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, Cracow University of Economics, Cracow, s. 107–123.

¹ Wnioski z wywiadów przeprowadzanych z przedstawicielami przemysłu spotkań w ramach projektu: DEC-2011/01/D/HS4/03983.

- Beritelli P. (2011), *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*, [w:] „Annals of Tourism Research” Vol. 38 (2), s. 607–629, doi:10.1016/j.annals.2010.11.015.
- Bettencourt L. A., Ostrom A. L., Brown S. W., Roundtree R. I. (2002), *Client co-production in knowledge-intensive business services*, [w:] „California Management Review”, Vol. 44, s. 100–128.
- Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2013), *The potential of local KIBS companies as a determinant of the development of tourism in Krakow*, [w:] „Tourism Economics”, IP Publishing Ltd. London, w druku, DOI: <http://dx.doi.org/10.5367/te.2013.0351>.
- Caccommo J., Solonandrasana B. (2001), *L'innovation dans l'industrie touristique, enjeux et stratégies*, L'Harmattan, Paris, s. 89–98.
- Camacho J. A., Rodriguez M. (2005), *How Innovative Are Services?, An Empirical Analysis for Spain*, [w:] „Service Industries Journal”, Vol. 25 (2), s. 253–271.
- Celuch K. (2014), *Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2014*, PCB POT, Warszawa.
- Conner K. R., Prahalad C. K. (1996), *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, [w:] „Organisation Science”, Vol. 7 (5), s. 477–501.
- Czarnitzki D., Spielkamp A. (2000), *Business Services in Germany: Bridges for Innovation*, [w:] „ZEW Discussion Paper”, No. 00–52, Mannheim.
- Davidson R., Cope B. (2003), *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Decelle X. (2004), *A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism*, Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest) Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, France <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267921.pdf>.
- Franke N., Shah S. (2003), *How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users*, [w:] „Research Policy”, Vol. 32, s. 157–178.
- Gallouj F. (2002), *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Gallouj F., Weinstein O. (1997), *Innovation in services*, [w:] „Research Policy”, Vol. 26, s. 537–556.
- Hertog P. den (2000), *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*, [w:] „International Journal of Innovation Management”, Vol. 4 (4), s. 491–528.
- Hertog P. den (2002), *Co-producers of innovation: On the role of knowledge-intensive business services in innovation*, [w:] Gadrey J. & Gallouj F.,

- red., *Productivity, innovation and knowledge in services*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Heusinkveld S., Benders J. (2002), *Between professional dedication and corporate design: Exploring forms of new concept development in consultancies*, [w:] „International Journal of Management and Organization”, Vol. 32 (4), 104–122.
- Hippel E. von (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, Mass, London: MIT Press, s. 19–32.
- Hjalager A. (2002), *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, [w:] „Tourism Management”, No. 23, s. 465–475.
- Hjalager A. (2005), *The Marriage Between Welfare Services and Tourism – A Driving Force for Innovation?* [w:] „Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism”, Vol. 6, (3/4), s. 7–29.
- Hjalager A. (2010), *A review of innovation research in tourism*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 31, s. 1–12.
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business*, Three Rivers Press, New York, s. 20–98.
- Javalgi R. G., Gross A. C., Joseph W. B., Granot E. (2011), *Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services*, [w:] „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 26 (3), s. 171–180.
- Kline S. J., Rosenberg N. (1986), *An Overview of Innovation*, [w:] Landau R., Rosenberg N., red., *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academic Press, Washington, DC.
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, [w:] „Organisation Science”, nr 3 (3), s. 383–397.
- Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O. (2006), *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*, [w:] „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 11, Iss: 6, s. 467–482.
- Leiponen A. (2006), *Organisation of knowledge exchange: An empirical study of knowledge intensive business service relationships*, [w:] „Economics of Innovation and New Technology”, Vol. 15 (4/5), s. 443–464.
- Lüthje C. (2004), *Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field: An Empirical Study of Sport-Related Product Consumers*, [w:] „Technovation”, Vol. 24, s. 683–695.
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., Hertog P. den (1995), *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*, European Innovation Monitoring Systems EIMS, Publication No 15, Innovation Programme, DGXIII, Luxembourg.

- Muller E., Doloreux D. (2009), *What we should know about knowledge-intensive business services*, [w:] „Technology in Society”, Vol. 31, s. 64–72.
- Muller E., Zenker A. (2001), *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*, [w:] „Research Policy”, Vol. 30, s. 1501–1516.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006), *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, [w:] „Tourism Management”, Vol. 27 (6), s. 1141–1152.
- Panasiuk A., red. (2006), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prats L., Guia J., Molina F. X. (2008), *How tourism destination evolve: The notion of Tourism Local Innovation System*, [w:] „Tourism and Hospitality Research”, Vol. 8 (3), s. 178–191.
- Ritzer G. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital „Prosumer”*, [w:] „Journal of Consumer Culture”, nr 1.
- Science and Engineering Indicators* (1995), National Science Board, National Science Foundation, Washington.
- Surówka-Marszałek D. (2014), *Uwarunkowania tworzące rynek radykalnych innowacji, Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, [w:] Czubała A., Hadrian P., Wiktor J. W., red., PWE, Warszawa, s. 183–192.
- Toivonen M., Tuominen T. (2009), *Emergence of innovations in services*, [w:] „The Service Industries Journal”, Vol. 29 (7), s. 887–902.
- Toivonen M., Tuominen T., Brax S. (2007), *Innovation process interlinked with the process of service delivery – A management challenge in KIBS*, [w:] „Economies et Societies”, No. 3/2007, s. 355–384.
- Vence X., Trigo A. (2009), *Diversity of innovation patterns in services*, [w:] „The Service Industries Journal”, Vol. 29 (12), s. 1635–1657.
- Wong P. K., He Z. L. (2002), *Determinants of Innovation: The Impacts of Client Linkages and Strategic Orientations*, CET working paper, Centre for Entrepreneurship, National University of Singapore, Singapore.
- Wong P. K., He Z. L. (2005), *A Comparative Study of Innovation Behaviour in Singapore’s KIBS and Manufacturing Firms*, [w:] „The Service Industries Journal”, Vol. 25.
- World Investment Prospects Survey 2007–2009* (2007), UNCTAD, New York: United Nations, Vol. 11 (6).
- Yang W., Yan M. (2010), *The Policy to Promote the Innovative Development of Knowledge Intensive Business Services*, [w:] „International Journal of Business and Management”, Vol. 5 (11), s. 190–194.

KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SELECTED INNOVATION AREAS IN THE BUSINESS TOURISM SECTOR IN POLAND

Abstract

Purpose. An identification of KIBS used by firms from the business tourism market, the reason for outsourcing these services and assessment of forms of cooperation.

Method. Questionnaire surveys, online, using the Remark Web Survey program. The purpose behind the choice of the sample. A request to participate was sent to four categories of units: hotels, restaurants, meeting and event organizers and conference venues (without accommodation).

Findings. It was discovered that the most important among KIBS for the business tourism sector were event services. However, tourism firms didn't have permanent cooperation with suppliers of events services; cooperation had an occasional character. Factors leading enterprises from the meeting industry to use KIBS were: the willingness to increase product quality, knowledge and other competencies of KIBS supplier employees.

Research and conclusion limitations. The sample amount does not allow to generalize the results.

Practical implications. Results are an important source of information for KIBS suppliers – concerning the significance of selected KIBS, expectations of the business tourism market and the character of cooperation with this market.

Originality. This type of research was conducted for the first time in Poland; in English-language literature there are not many results on this subject, either.

Type of paper. The paper presents empirical results.

Key words: business tourism, Knowledge Intensive Business Services, innovations.

* * *

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03983

ROLA WŁADZ LOKALNYCH POWIATU JELENIOGÓRSKIEGO W POBUDZANIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W TURYSTYCE

Andrzej Rapacz, Daria Elżbieta Jaremen***

Abstrakt

Cel. Charakterystyka instrumentarium oddziaływania jednostek samorządu terytorialnego (gmin) na podmioty gospodarki turystycznej w celu stymulowania przedsiębiorczości w turystyce oraz przedstawienie opinii przedsiębiorców, głównie hotelarzy, dotyczących tego obszaru aktywności władz lokalnych.

Metoda. Kwerenda polskiej i zagranicznej literatury z zakresu przedsiębiorczości. Przegląd zawartości stron internetowych urzędów gmin powiatu jeleniogórskiego. Badania ankietowe opinii przedsiębiorców na temat działalności gmin w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w turystyce przeprowadzone w obiektach hotelarskich, które zostały dobrane losowo.

Wyniki. Badane gminy stosują różnorodne instrumenty wspierania przedsiębiorczości w turystyce. Podstawowym narzędziem jest poprawa infrastruktury gminy. Ważnymi i stosunkowo często wykorzystywanymi instrumentami są narzędzia o charakterze promocyjno-informacyjnym i popytotwórczym. Badane jednostki nie dysponują programami wsparcia przedsiębiorczości, a przedsiębiorcy słabo oceniają ich działalność w obszarze stymulowania rozwoju firm turystycznych.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Niechęć respondentów do udziału w badaniach. Przedsiębiorcy często odmawiali wypełniania ankiet, co wpływało na zmiany poziomu reprezentatywności próby badanej. Utrudnieniem badań opartych na studiowaniu stron internetowych urzędów gmin była duża różnorodność form prezentacji informacji oraz, w niektórych przypadkach, brak dokumentów lub niemożność ich otwarcia.

Oryginalność. Badaniami objęto wszystkie gminy powiatu jeleniogórskiego. Spojrzenie na problem z dwóch stron: wspierającego i potencjalnego beneficjenta.

Implikacje praktyczne. Znajomość opinii przedsiębiorców dotycząca aktywności gminy w obszarze wsparcia przedsiębiorczości jest niezbędna dla jej doskonalenia.

Rodzaj pracy. Praca przeglądowo-empiryczna.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, innowacje, instrumenty wsparcia przedsiębiorczości w turystyce.

* prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną; e-mail: arapacz@ue.wroc.pl.

** dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną; e-mail: daria.jaremen@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

Podjęty w opracowaniu problem badawczy wymaga wyjaśnienia przede wszystkim kwestii przedsiębiorczości, innowacji (ściśle związanych z tym zagadnieniem) oraz roli jednostek samorządu terytorialnego szczebla gminy w stymulowaniu zachowań przedsiębiorczych ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości w sektorze turystycznym. Wśród zadań władz lokalnych – choć bezpośrednio nie ujęto tego w zapisach ustawy o samorządzie gminnym – ważne miejsce zajmuje promowanie przedsiębiorczości. Jej rozwój nie pozostaje bez wpływu na realizację podstawowego obowiązku jednostek samorządu terytorialnego, jakim jest dbałość o zaspokajanie potrzeb zbiorowych wspólnoty. Troska o stan przedsiębiorczości w gminie ma nie tylko ideologiczne i polityczno-prawne, ale także pragmatyczne podłoże. Rozwijająca się przedsiębiorczość, której wyrazem jest m.in. zwiększająca się liczba przedsiębiorstw, oferujących mieszkańcom gminy większą liczbę miejsc pracy i przysparzających właścicielom firm oraz ich pracownikom wyższych przychodów, jest istotną determinantą wielkości wpływów do budżetu gminnego pochodzących z podatków dochodowych oraz podatków i opłat lokalnych. Powiększanie zasobów finansowych gminy jest zatem uzależnione od rozwoju przedsiębiorstw działających na jej obszarze. Jeśli ważnym elementem gospodarki lokalnej jest funkcja turystyczna, wówczas szczególne miejsce przypada pobudzaniu przedsiębiorczości właśnie w sektorze turystycznym i sektorach powiązanych (np. handel, transport, budownictwo, usługi, rolnictwo). W takim przypadku to właśnie rozwój przedsiębiorczości w turystyce staje się ważnym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego gminy i wzrostu poziomu dobrobytu społeczności lokalnej.

Rozważania teoretyczne – problem w literaturze

W literaturze ekonomicznej, w tym również z zakresu ekonomiki turystyki, przedsiębiorczość była definiowana wielokrotnie i na różne sposoby. Powszechnie przyjmuje się, że przedsiębiorczość jest pojęciem wielowymiarowym [Bednarczyk 2010, s. 19], wieloznacznym i trudno mierzalnym. Występują różne jej interpretacje w zależności od tego, przez jaką szkołę przedsiębiorczości¹ formułowane są jej definicje.

¹ Według J. B. Cunninghama i J. Lischerona istnieje sześć szkół przedsiębiorczości: szkoła klasyczna (istoty przedsiębiorczości upatrująca w rozpoznawaniu szans rynkowych), menedżerska (zwracająca uwagę na zarządczą rolę przedsiębiorcy), tzw. „wielkiej osoby” (uznająca cechę przedsiębiorczości za wrodzony talent przedsiębiorcy, którego nie można nabyć w procesie kształcenia), cech psychologicznych (podkreślająca to, że przedsiębiorca musi posiadać pewne niezbędne cechy osobowościowe), przywództwa (uznaje, że przedsiębiorcą może stać się tylko ta osoba, która ma zdolności przywódcze) i intraprzsiębiorczości (poszerza grono osób przedsiębiorczych poza przedsiębiorcę /właściciela przedsiębiorstwa, o jego pracowników, którzy z korzyścią dla rozwoju firmy mogą również wykazywać cechy przedsiębiorcy) [Cunningham, Lischeron 1991, s. 45–61].

Poszukując źródeł pojęcia przedsiębiorczość oraz pierwszych prób określenia jej istoty, należy wyjść od istoty pojęcia przedsiębiorcy. Pojęcia tego używali już klasycy – A. Smith, R. Ricardo oraz J. B. Say. Uważali oni, że jest nim ogólnie kapitalista (właściciel kapitału) podejmujący ryzyko działalności gospodarczej dla pomnażania zysków. Jego podstawową rolą jest łączenie czynników produkcji i lokowanie ich w efektywne (efektywniejsze od wcześniejszych alokacji) obszary działania. Znaczący wkład we współczesne rozumienie istoty tej kategorii wnieśli: J. A. Schumpeter, I. Kirzner oraz P. Drucker. Pierwszy z wymienionych zwrócił uwagę na rolę przedsiębiorcy jako organizatora i koordynatora kapitałów (czynników produkcji), łączącego je w nowatorski, dotychczas niespotykany sposób [Schumpeter 1960; 1995]. Natomiast I. Kirzner [2010] – podobnie jak P. F. Drucker [1992] – podkreślał otwartość przedsiębiorcy na otoczenie i szczególną jego zdolność do wyławiania pojawiających się na rynku okazji (możliwości) do rozwoju biznesu. Obecnie za przedsiębiorcę uważa się osobę o specjalnych predyspozycjach i cechach osobowościowych, uczestniczącą na własny rachunek i ryzyko w procesach gospodarowania, dokonującą trudnych wyborów związanych z zastosowaniem czynników wytwórczych, ponoszącą pełną odpowiedzialność za podjęte decyzje, a także szukającą, wykorzystującą, a nawet maksymalizującą okazje do rozwoju działalności gospodarczej (przedsiębiorstwa). Jest ona utożsamiana nie tylko z właścicielem kapitału, ale również z menedżerem, twórcą nowych wartości, innowatorem, inwestorem, liderem, przywódcą, outsiderem dostrzegającym i wykorzystującym możliwości osiągnięcia zysku [szerzej na ten temat: Piecuch 2013, s. 59–61 i 74–81; Piasecki 1998, s. 12; Bławat 2003, s. 15–29]. Pomimo różnic w podejściach do rozumienia terminu przedsiębiorców uznaje się za siłę sprawczą wzrostu gospodarczego [Gawel 2013, s. 16].

Ze względu na to, że problematyka przedsiębiorczości znajduje się w obszarze zainteresowań różnych dyscyplin naukowych (m.in. ekonomii, zarządzania, socjologii i psychologii), mamy wiele jej definicji (tab. 1). Przedsiębiorczość w literaturze przedmiotu definiowana jest m.in. w ujęciu wąskim i szerokim. W wąskiej interpretacji przedsiębiorczość to praktyka organizowania i zakładania nowych firm oraz rozwijania już istniejących przedsiębiorstw. Przejawia się ona w rozpoznawaniu szans dla nowego biznesu, przygotowaniu planu jego działania, jego uruchomieniu i prowadzeniu przez kolejne stadia rozwoju [Griffin 1997; OECD 2004]. Natomiast w szerokim ujęciu jest to postawa, cechy i zachowania przedsiębiorcze związane z kreowaniem i wprowadzeniem innowacji oraz dostrzeganiem możliwości rozwoju (P. Drucker). Przedsiębiorczość utożsamiana bywa zazwyczaj z innowacyjnością (np. J. A. Schumpeter, T. Kraśnicka), kreatywnością (H. H. Frederick i D. F. Kuratko, M. Bednarczyk, R. D. Hirsch i M. P. Peters), akceptacją i skłonnością do ryzyka (F. L. Frey, EC) oraz umiejętnością dostrzegania

i wykorzystania okazji (sposobności) dostarczanych przez rynek (I. Kirzner, J. A. Timmons, H. H. Stevenson i J. C. Jarilo). Przedsiębiorczość ujmowana jest również jako atrybuty ludzkie, sposób zachowania, proces przedsiębiorczy i/lub jego rezultaty. B. Piasecki wyróżnia definicje, które odwołują się do ekonomicznych funkcji przedsiębiorców, personalnej ich charakterystyki lub sposobu zachowania menedżerskiego [Piasecki 1997, s. 33]. Z kolei K. Wach – powołując się na H. Landströma, P. Davidsona, I. Kirznera oraz B. Wawrzyniaka i A. Gawęł – przedstawia przedsiębiorczość jako [Wach 2013a, s. 246–257, Wach 2012, s. 199]:

- funkcję rynku i konkurencyjnych zachowań kierujących rynkiem,
- funkcję wdrażania nowych przedsięwzięć gospodarczych prowadzących do zmian rynku,
- funkcję mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw
- funkcję czynności menedżerskich,
- funkcję indywidualnego (prywatnego) przedsiębiorcy,
- funkcję osobowości.

Tabela 1. Wybrane definicje pojęcia przedsiębiorczości

Table 1. Selected definitions of entrepreneurship

Autor	Definicje
J. A. Schumpeter (1934)	Rodzaj działalności polegającej na łączeniu (kombinowaniu) i zastosowaniu czynników wytwórczych jedynie za pierwszym razem.
I. Kirzner (1973)	Immanentna właściwość konkurencyjnego procesu rynkowego i zachowania każdego uczestnika rynku, związana z podejmowaniem decyzji. Cechą tą jest czujność i otwarcie na nowe, wartościowe cele i możliwe, nowe, dostępne zasoby, pozwalające osiągnąć zysk.
H. H. Stevenson, J. C. Jarillo (1990)	Proces – podejmowany przez jednostki (indywidualnie lub w organizacjach) – polegający na dążeniu do wykorzystania okazji bez względu na posiadane zasoby.
P. F. Drucker (1992)	Sposób zachowania się przedsiębiorcy związany z poszukiwaniem zmiany, reagowaniem na nią i wykorzystaniem jej jako okazji. Specyficznym narzędziem przedsiębiorczości jest innowacja.
R. D. Hisrich, M. P. Peters (1992)	Proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego wymagający czasu i wysiłku oraz akceptacji towarzyszącego mu ryzyka finansowego, psychicznego i społecznego, który nagradzany jest poprzez osiąganie korzyści materialnych i osobistej satysfakcji.
F. L. Frey (1993)	Uruchomienie jakiegos przedsięwzięcia oraz (lub) jego wzrost, który następuje dzięki zastosowaniu innowacji przez zakładające ryzyko kierownictwo.
R. W. Griffin (1997)	Proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka.
Organisation for Economic Co-Operation and Development – OECD (1998)	Istotą przedsiębiorczości jest tworzenie i rozwój przedsiębiorstw.
J. A. Timmons (1999)	Proces tworzenia czegoś wartościowego praktycznie z niczego związany z pogonią za okazjami, bez względu na posiadane zasoby.

T. Kraśnicka (2002)	Przedsiębiorczość to szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegający na wykorzystaniu postrzeganych w otoczeniu okazji poprzez realizację przedsięwzięć (o charakterze wprowadzania innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne ich podmiotom i otoczeniu.
European Commission (EC) (2003)	Sposób myślenia i proces tworzenia oraz rozwoju działalności gospodarczej poprzez łączenie ze sobą ryzyka, kreatywności i/lub innowacji oraz dobrego zarządzania w ramach nowych lub istniejących już organizacji.
J. Targalski (2003)	Proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa obejmujący następujące składniki: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku (prowadzenia działalności gospodarczej); opracowanie planu działania (biznesplanu) i zgromadzenie niezbędnych (przygotowanie) zasobów; powstanie (założenie) przedsiębiorstwa; prowadzenie przedsiębiorstwa poprzez kolejne fazy jego rozwoju (zarządzanie przedsiębiorstwem).
J. S. Metcalfe (2004)	Działalność polegająca na tworzeniu i wdrażaniu nowych planów biznesowych, w wielu przypadkach, choć nie we wszystkich, aktywność ta związana jest z zakładaniem nowego podmiotu gospodarczego.
S. Bridge, K. O'Neil, F. Martin (2009)	Proces przedsiębiorczy polegający na tworzeniu nowych i rozwijaniu istniejących przedsiębiorstw.
M. Bednarczyk (2010)	Cecha osób i organizacji oraz proces (ujęcie procesowe). Przedsiębiorcze działania osób i organizacji charakteryzują takie wymiary (komponenty) jak: wrażliwość na zmiany – proaktywne zachowania; innowacyjność – kreatywność i wprowadzanie nowości; gotowość do ponoszenia ryzyka i gotowość do uczenia się.
H. H. Frederick, D. F. Kuratko (2010)	Dynamiczny proces kształtowania wizji, wprowadzania zmian i tworzenia, który wymaga wysiłku oraz pasji tworzenia i wdrażania nowych idei i rozwiązań.

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie/own elaboration based on: [Schumpeter 1960, s. 120; Kirnzer 2010, s. 22–25, 41; Stevenson, Jarillo 1990, s. 17–27; Drucker 1992, s. 35–39; Hisrich, Peters 1992, s. 6; Frey 1993, s. 27–28; Griffin 1997, s. 730; OECD 2004, s. 10; Timmons 1999, s. 329; Kraśnicka 2002, s. 75; European Commission 2003, s. 5–6; Targalski 2003, s. 8–9; Piasecki 1998, s. 34; Metcalfe 2004, s. 157–175; Bridge, O'Neil, Martin 2009, s. 42; Bednarczyk 2010, s. 23; Frederick, Kuratko 2010, s. 23].

W konceptualizacji istoty przedsiębiorczości doszukać się można kilku kluczowych komponentów, tj. otoczenia (systemu ekonomicznego), osobistego zaangażowania przedsiębiorców, przedsiębiorczego zachowania, organizacji, możliwości (szans, okazji), innowacji, ponoszenia ryzyka, łączenia zasobów oraz kreowania i dostarczania wartości jednostkom i społeczeństwu jako całości [Stearns, Hills 1996, s. 1–4]. Spośród wymienionych wyżej elementów przedsiębiorczości, w jej definicjach, atrybut nowości pojawia się najczęściej. J. A. Schumpeter wyraźnie podkreśla, że przedsiębiorczość polega na łączeniu i pierwszym zastosowaniu czynników wytwórczych. Każdy następny raz jest tylko powieleniem czynności, co jest zwykłą rutyną [Lichtarski 2003 s. 48]. Kombinacje czynników wytwórczych można nazwać przedsiębiorczymi zmianami (ang. *entrepreneurial change*) tylko wówczas, gdy zmierzają

do wprowadzenia nowego towaru, nowej metody wytwarzania, otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła surowców i wprowadzenia nowej organizacji [Schumpeter 1960, s. 104]. Według J. A. Schumpetera innowacje są wynikiem zachodzącego w przedsiębiorstwach procesu tzw. twórczej destrukcji (ang. *the creative destruction*), w ramach którego następuje ciągle zastępowanie starych struktur (produktów, metod, organizacji, rynków itp.) nowymi. I. Kirzner, w swej koncepcji tzw. przedsiębiorczości sensu *stricto*, za ważną cechę przedsiębiorcy uznał czujność na niezauważone okazje do osiągania zysku, a zatem zdolność dostrzegania nowych sposobności, których inni wcześniej nie dostrzegli [Kirzner 2010, s. 81]. Umiejętność ta ma znaczący wpływ na „zapoczątkowywanie nowego” w ujęciu schumpeterowskim. Przedsiębiorczość z innowacyjnością łączy również P. Drucker, definiując ją jako działalność opartą na celowej innowacji, a innowację określając mianem specyficznego narzędzia przedsiębiorczości, nadającego zasobom nowe możliwości pomnażania bogactwa [Drucker 1992, s. 38–39].

Powszechnie przyjmuje się, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem pozytywnym. Przyczynia się do rozwoju gospodarczego. Prowadzi do powstawania nowych technologii i coraz doskonalszych produktów, a to z kolei pobudza popyt i aktywność gospodarczą [Schumpeter 1995, s. 102]. Przeciwdziała nadmiernemu bezrobociu [Targalski 2003, s. 10] i może być sposobem na rozwiązanie problemu ubóstwa [Bruton, Ketchen Jr., Ireland 2013, s. 683–689]. Jej rola w budowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a tym samym i gospodarki jako całości, jest bez wątpienia znacząca. Przedsiębiorcy tworzą nowe organizacje, generują nowe miejsca pracy, aktywizują konkurencję, a wdrażane przez nich innowacje są przyczyną postępu techniczno-technologicznego oraz wzrostu wydajności i produktywności. W Strategii Lizbońskiej, zastąpionej obecnie Strategią Europa 2020, podkreślono priorytetowy charakter przedsiębiorczości jako siły sprawczej, bez której nie ma rozwoju i silnej konkurencji, a jednocześnie jako obszar wymagający określonego wsparcia. W nowej polityce unijnej wsparcie to ukierunkowane jest przede wszystkim na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), ich wyjście poza rynek Unii Europejskiej oraz na ułatwianie dostępu MŚP do środków finansowych na inwestycje i innowacje, czemu powinno sprzyjać kształtowanie właściwego otoczenia biznesu, w tym systemu innowacji, warunków konkurencji, infrastruktury, sprawności administracji publicznej, poprawa efektywności energetycznej i gospodarowania zasobami [Zintegrowana polityka przemysłowa... 2010, s. 4, 8, 38]. W obecnej polityce UE w obszarze przedsiębiorczości coraz wyraźniej zaznacza się rozgraniczenie na politykę na rzecz przedsiębiorczości i politykę wobec MŚP, co zgodne jest z postulatami wielu ekspertów w tej dziedzinie [szerzej na ten temat: Wach 2012, s. 199–200 oraz 223–232].

W odniesieniu do obszarów recepcji turystycznej wskazuje się na silny związek między rozwojem przedsiębiorczości a poprawą atrakcyjności i konkurencyjności miejscowości i regionów turystycznych. Podkreśla się również wagę przedsiębiorczości w kreowaniu nowych destynacji, dotychczas niekojarzonych z docelowymi miejscami ruchu turystycznego.

Tabela 2. Przykładowe klasyfikacje barier rozwoju przedsiębiorczości, w tym również w turystyce

Table 2. Classification examples of barriers in entrepreneurship development, including those in tourism

Autor	Bariery rozwoju przedsiębiorczości
K. Wach (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - niedostatek wsparcia finansowego ze strony państwa i samorządu terytorialnego, - polityka władz lokalnych wobec małych i średnich przedsiębiorstw, - niedostatek komercyjnego wsparcia finansowego, - niezadowolająca praca regionalnych ośrodków wsparcia przedsiębiorczości, - wysokie ceny wynajmu pomieszczeń na działalność gospodarczą, - niski standard życia społeczności lokalnej, - niewystarczająca infrastruktura techniczna i transportowa, - niedostatek odpowiednich zasobów wykwalifikowanej kadry, - niewystarczające usługi dla biznesu, - zbyt duże odległości dostawców, rynków zbytu i kooperantów, - niedostatek odpowiednich powierzchni lokalowych, - niewystarczająca infrastruktura telekomunikacyjna, - zły wizerunek gminy.
Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - niedostateczny popyt krajowy, - obciążenia podatkowe, - niestabilność przepisów prawnych, - niska płynność finansowa, - konkurencyjny import, - niedostateczny popyt zagraniczny, - niekorzystne warunki kredytowe, - dostępność kredytu, - niedostateczne wyposażenie, - niedostatek surowców i materiałów, - niedostatek wykwalifikowanej siły roboczej.
A. Banasiak (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - bariery prawne (np. skomplikowane procedury uruchamiania działalności, niejasne i niestabilne przepisy prawa), - bariery ekonomiczne (np. wolne tempo wzrostu gospodarczego, utrudniona dostępność do usług finansowych, wysokie koszty pracy), - bariery administracyjne (np. brak wsparcia przedsiębiorczości ze strony lokalnych władz samorządowych, nadmiar formalności związanych z działalnością gospodarczą), - bariery rynkowe (np. niski popyt spowodowanyubożeniem społeczeństwa), - bariery zarządzania (np. niezajomość nowoczesnych metod zarządzania, brak umiejętności wykorzystywania informacji), - bariery kadrowe (np. niskie kwalifikacje, niska wydajność, wysoka fluktuacja kadr), - bariery edukacyjne (np. brak odpowiedniego doświadczenia w prowadzeniu biznesu, brak systemu kształcenia przedsiębiorców), - bariery społeczno-gospodarcze i polityczne (np. ogólna sytuacja gospodarcza kraju, korupcja, niski poziom inwestycji), - bariery fiskalne (np. nadmierna polityka fiskalna rządu, niestabilny system podatkowy), - bariery finansowe (niskie zasoby kapitałowe, wysokie koszty zewnętrznego kapitału).

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie/own elaboration based on: [Wach 2008, s. 127; *Procesy innowacyjne...* 2005, s. 99; Banasiak 2009, s. 135–146].

Niestety, rozwój przedsiębiorczości napotyka na wiele barier (tab. 2). Zagadnienie to znalazło swoje stałe miejsce jako obszar badawczy w dziedzinie ekonomii i zarządzaniu. Ze względu na przyjmowane rozumienie pojęcia przedsiębiorczość analiza czynników (w tym barier) jej rozwoju sprowadza się na ogół do dwóch obszarów, tj. uruchamiania nowych przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (MSP), oraz poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych jako podstawowego czynnika ich rozwoju. Większość z tych badań ujawnia szeroki wachlarz barier rozwoju przedsiębiorczości (tab. 2). Wśród nich na czołowych miejscach wymienia się zwykle: brak wsparcia finansowego ze strony państwa i samorządu terytorialnego, politykę władz lokalnych wobec małych i średnich przedsiębiorstw oraz te destymulanty, które wynikają z polityki lokalnej (np. poziom opłat i podatków lokalnych, niewystarczająca infrastruktura techniczna), a także te, które odpowiednią polityką lokalną można byłoby złagodzić (np. bariery finansowe czy informacyjne). Wykorzystanie okazji rynkowych jest możliwe dopiero wówczas, gdy przedsiębiorca upora się z niesprzyjającymi czynnikami uniemożliwiającymi rozwój jego przedsiębiorstwa [Piecuch 2013, s. 116]. Ze względu na to, że wiele hamulców ma charakter zewnętrzny, a zatem niezależny od przedsiębiorców, istnieje konieczność zewnętrznego ich wsparcia w pokonywaniu tych barier. W tym względzie istotną rolę mogą odegrać władze lokalne.

Przedsiębiorczość, jako proces dynamiczny i złożony, determinowana jest przez splot różnorodnych czynników (tab. 3). Wśród nich wymieniane są zarówno wewnętrzne predyspozycje i cechy osobowości, czyli warunki psychologiczne przedsiębiorcy, jak i zewnętrzne w stosunku do osoby przedsiębiorcy, czyli uwarunkowania społeczno-ekonomiczne.

Pomijając dającą się zauważyć niespójność i niepełność czynników zidentyfikowanych w ramach cytowanych badań, należy zwrócić uwagę na obecność we wszystkich przytaczanych tu klasyfikacjach uwarunkowań czynnika otoczenia. Kluczowa rola środowiska zewnętrznego (bliższego i dalszego otoczenia) w rozwoju przedsiębiorczości i innowacji znalazła swój wyraz w koncepcji tzw. przedsiębiorczego otoczenia (ang. *entrepreneurial environment*), czyli takiego, które sprzyja przedsiębiorczości. Otoczenie przedsiębiorcze udziela wsparcia poprzez odpowiednią politykę gospodarczą, potencjał przedsiębiorczości obywateli i ich mobilność, system edukacji, system finansowy i pomoc pozafinansową [Gnyawali, Fogel 1994, s. 43–62]. Pomoc oferowana przez instytucje otoczenia powinna korelować z fazami cyklu życia przedsiębiorstwa i niwelować bariery występujące w poszczególnych fazach [szerzej na ten temat: Wach 2013b, s. 91–111].

Tabela 3. Przykładowe klasyfikacje czynników rozwoju przedsiębiorczości, w tym również w turystyce
Table 3. Classification examples of factors in the development of entrepreneurship, including those in tourism

Autor	Czynniki rozwoju przedsiębiorczości
R. W. Smilor (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - talent, - możliwości, - kapitał, - know-how.
U. Brixy, R. Sternberg, H. Stuber (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - krajowe, regionalne i lokalne otoczenie potencjalnego przedsiębiorcy, - cechy charakterystyczne przedsiębiorcy.
J. Dietl (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - prywatna własność, - konkurencja, - innowacyjność, - wiedza i umiejętności, - orientacja marketingowa przedsiębiorstw, - sprzyjające warunki instytucjonalne dla tworzenia i rozwijania biznesu.
J.-L. Capelleras, F. J. Greene (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorcze, - możliwość wykorzystania zewnętrznego wsparcia, - specyfika regionu, w którym przedsiębiorstwo lokuje swoją działalność, - przeprowadzone planowanie biznesu.
J. Hessels, I. Grilo, R. Thuri, P. van der Zwan (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - czynniki specyficzne dla firmy, - czynniki charakterystyczne dla danej branży, - czynniki właściwe dla danego kraju, - czynniki przestrzenne.
B. Rogoda (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - czynniki wewnętrzne (endogeniczne) – cechy przedsiębiorcy (kreatywność, wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, posiadane zasoby, faza cyklu życia rodziny, czynniki wolicjonalne), - czynniki zewnętrzne (egzogeniczne) – rozwój lokalnej infrastruktury biznesowej, sytuacja na rynku pracy, prawne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, koniunktura rynkowa, struktura rynku, możliwość wsparcia ze strony środowiska rodzinnego i społecznego, - czynniki megaekonomiczne (np. procesy globalizacyjne), - czynniki makroekonomiczne (np. ekonomiczno-społeczna polityka państwa, regulacje prawne, system finansowy, poziom życia ludności), - czynniki mezoekonomiczne (na poziomie sektora, gałęzi, rynku branżowego, a także regionu i subregionu gospodarczego), - czynniki mikroekonomiczne (np. cechy i zasoby przedsiębiorstwa).

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie:/own elaboration based on:
 [Smilor 1997, s. 341–346; Brixy, Sternberg, Stuber 2004, cyt. za: Gawel 2013, s. 17; Capelleras, Greene 2008, cyt. za: Gawel 2013, s. 81; Hessels, Grilo, Thurik, van der Zwan 2011, cyt. za: Gawel 2013, s. 82; Dietl 2006, s. 25; Rogoda 2013, s. 11–49 oraz s. 101–110].

W jego ramach funkcjonują również jednostki samorządu terytorialnego. To przede wszystkim one – jako podstawowe ośrodki decyzyjne/sterujące w gminie – pełnią regulacyjne funkcje w odniesieniu do działalności społeczno-gospodarczej podejmowanej przez członków wspólnoty samorządowej lub podmioty zewnętrzne chcące prowadzić tę działalność na terenie gminy. Stosując odpowiednie metody, narzędzia i rozwiązania, władze lokalne mogą większość czynników determinujących przedsiębiorczość pozytywnie orientować w kierunku jej intensyfikowania. Czynią to poprzez łagodzenie lub usuwanie barier przedsiębiorczości, a także pobudzanie zachowań przedsiębiorczych mieszkańców gminy oraz motywowanie ich do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Wsparcie winno polegać na ułatwianiu startu nowym przedsiębiorcom oraz wspomaganie działalności innowacyjnej firm już istniejących. Podstawowym zadaniem wsparcia przedsiębiorczości jest tworzenie odpowiedniego dla niej klimatu, czyli obiektywnych warunków dla uruchamiania, prowadzenia i rozwijania działalności gospodarczej (w tym działalności inwestycyjnej i innowacyjnej). Klimat ten jest pochodną zasobów lokalnych, efektywności gospodarowania nimi, stopnia rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej w gminie, warunków życia jej mieszkańców, a także jakości kapitału społecznego i czynników kulturowych.

Budowanie służącego rozwojowi przedsiębiorczości w turystyce klimatu polega m.in. na: ułatwieniach w uruchamianiu przedsiębiorstw turystycznych, pomocy w pozyskaniu kapitału na ich rozruch i dalej na rozwój; przystosowaniu przestrzeni gminy, w tym infrastruktury technicznej i społecznej do prowadzenia działalności gospodarczej związanej z obsługą turystów; niezakłóconych dostawach usług komunalnych, bezpośrednim angażowaniu się gminy w dostarczanie usług turystycznych i w kreowanie produktu turystycznego gminy; promowaniu gminy jako obszaru godnego odwiedzenia, budowaniu pozytywnego wizerunku gminy w otoczeniu oraz przygotowaniu atrakcyjnych terenów dla przedsiębiorców zainteresowanych inwestycjami w sektorze turystycznym w gminie.

Ze względu na to, że – w świetle dostępnych wyników badań – najważniejszymi ograniczeniami rozwoju przedsiębiorstw są: bariery finansowe, bariery wynikające z braku wiedzy i informacji oraz niesprzyjający przedsiębiorczości klimat (co dotyczy przede wszystkim niewystarczającego zewnętrznego wsparcia przedsiębiorstw), zadania władz lokalnych powinny koncentrować się na:

- finansowym wsparciu przedsiębiorców i zwiększaniu ich dostępności do zewnętrznego kapitału;
- dbałości o rozwój kapitału intelektualnego mieszkańców gminy, w tym przedsiębiorców;

- wsparciu współpracy oraz inicjowaniu i współtworzeniu trwałego partnerstwa między podmiotami gospodarczymi, jednostkami administracji publicznej, instytucjami okołobiznesowymi oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi;
- rozwoju zagospodarowania w zakresie infrastruktury technicznej i ogólnej niezbędnej do niezakłóconego prowadzenia biznesu, a w przypadku gmin turystycznych także do obsługi turystów;
- kształtowaniu łatwego dostępu do informacji potrzebnych każdemu przedsiębiorcy dla właściwego funkcjonowania przedsięwzięć gospodarczych.

W celu stymulowania przedsiębiorczości jednostki samorządu terytorialnego stosują różnorodne instrumenty zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego oddziaływania (tab. 4). Ich struktura i cechy zdeterminowane są przez cel, jaki ma być osiągnięty przy ich wykorzystaniu. Uzależnione są one od etapu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku – inne wsparcie istotne jest bowiem w stadium początkowym (uruchamianie biznesu), inne w fazie start-up (rozruchu), a jeszcze inne w fazie rozwoju firmy. Na instrumenty te wpływa także specyfika obszaru i jego endogeniczny potencjał (np. obecność walorów turystycznych, w tym uzdrowiskowych). Mogą one powodować, że jedne rodzaje działalności gospodarczej będą w danej gminie bardziej pożądane, a inne mniej, w konsekwencji czego aktywności bardziej pożądane będą wspierane przez władze lokalne w większym stopniu. Możliwości wykorzystania instrumentów pobudzania przedsiębiorczości regulowane są odpowiednimi przepisami, które rozproszone są w różnych aktach prawnych (m.in. w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych, ustawie o finansach publicznych czy ustawie o podatku rolnym).

W procesie stymulowania przedsiębiorczości w turystyce gminy stosują dokładnie ten sam zestaw instrumentów, jaki wykorzystywany jest w odniesieniu do innych branż. Różnice mogą polegać na większej intensywności wykorzystania niektórych narzędzi tego zbioru. Takim przykładem są instrumenty informacyjno-promocyjne (np. udział w targach turystycznych, prowadzenie punktów IT, organizowanie wycieczek studyjnych dla dziennikarzy prezentujących walory turystyczne gmin) i organizacyjne (bezpośrednie zaangażowanie inwestycyjne władz lokalnych w tworzenie oferty dla turystów – jak np. ścieżki rowerowe, punkty widokowe, miejsca piknikowe, hale sportowe czy kompleksy wodno-rekreacyjne itp.).

Tabela 4. Klasyfikacje instrumentów wspierania przedsiębiorczości w gminie
Table 4. Classifications of instruments of support for entrepreneurship in a municipality

Klasyfikacja	Rodzaje instrumentów
<i>wg kryterium charakteru instrumentu</i>	
A. Rapacz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> – instrumenty administracyjno-prawne (np. system planowania przestrzennego, koncesje, zezwolenia, przepisy porządkowe), – instrumenty ekonomiczne (np. zwolnienia i ulgi podatkowe, opłaty lokalne, odroczenie, umarzanie, rozkładanie na raty lub zaniechanie poboru w zakresie podatków i opłat stanowiących w całości dochody gminy), – instrumenty organizacyjne (np. działania podejmowane w sferze zagospodarowania przestrzennego, tworzenie spółek joint-ventures, struktur organizacyjnych dla podejmowania wspólnych przedsięwzięć dotyczących tworzenia infrastruktury technicznej, społecznej, turystycznej oraz produktu turystycznego gminy), – instrumenty informacyjno-promocyjno-edukacyjne (np. strategie rozwoju turystyki w gminie, strategie promocji jako element strategii rozwoju gminy, wspieranie przedsięwzięć i instytucji służących rozwojowi gospodarstwu – centra obsługi inwestorów, agencje rozwoju lokalnego, punkty it itp.).
<i>wg kryterium sposobu oddziaływania</i>	
B. Słomińska (2007)	<ul style="list-style-type: none"> – twarde (np. dostępność do uzbrojonych terenów inwestycyjnych, oferta funduszy pożyczkowych i doręczeńowych, inkubatory przedsiębiorczości, strefy ekonomiczne), – miękkie (np. przychylność władz lokalnych, indywidualne traktowanie inwestorów, dbałość o rozwój instytucji wspierających biznes, kształcenie kadry pracowniczej).
<i>wg kryterium formy oddziaływania</i>	
T. Wołowicz (2005)	<ul style="list-style-type: none"> – instrumenty finansowe (np. wielkość i struktura budżetu gminy, ulgi i zwolnienia w podatkach i opłatach lokalnych, ceny usług komunalnych, nakłady na inwestycje, fundusze pożyczkowo-poreczeniowe), – pozafinansowe (np. instytucje wsparcia biznesu, strategie, programy i plany rozwoju gminy, promocja gminy, tworzenie i prowadzenie baz informacyjnych dla przedsiębiorców, zapewnianie dostępu do infrastruktury technicznej wysokiej jakości, kształcenie przedsiębiorców i kadr dla przedsiębiorstw).
<i>wg kryterium sposobu oddziaływania na budżet gminy</i>	
M. Maciejuk (2004)	<ul style="list-style-type: none"> – dochodowe (np. ulgi i zwolnienia w podatkach i opłatach lokalnych, zaniechanie, odroczenia, rozłożenie na raty zobowiązań wobec gminy, ceny usług komunalnych, czynsze za wynajem lokali komunalnych, wysokość dochodów z prywatyzacji mienia komunalnego), – wydatkowe (np. inwestycje gminne w infrastrukturę techniczną i społeczną, instrumenty promocyjno-informacyjne, tworzenie i prowadzenie instytucji wsparcia biznesu, strategie, programy i plany rozwoju gmin).
<i>wg kryterium kierunku oddziaływania</i>	
R. Brol, M. Maciejuk (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – wpływające na podmioty gospodarcze (np. ulgi i zwolnienia podatkowe, nakazy), – wpływające na otoczenie podmiotów gospodarczych (kształtowanie walorów gminy, jak np. stan środowiska naturalnego, infrastruktura techniczna i społeczna, potencjał intelektualny gminy itp.).
<i>wg kryterium obligatoryjności stosowania</i>	
M. Flieger (2009)	<ul style="list-style-type: none"> – obligatoryjne, oparte na przymusie stosowania (np. rozbudowa infrastruktury technicznej, opracowanie studium zagospodarowania przestrzennego), – fakultatywne, stosowane z inicjatywy własnej jednostki samorządowej (np. zastosowanie niższych stawek podatku niż przewidziano w przepisach prawa, opracowanie programów rozwoju).

Źródło/Source: Opracowanie własne na podstawie:/own elaboration based on: [Rapacz 2006, s. 46–56; Słomińska 2007, s. 115–125; Maciejuk 2004, s. 403–414; Flieger 2009, s. 147–167].

Przeгляд przedstawionych klasyfikacji potwierdza, że gminy dysponują bogatym instrumentarium aktywizacji i stymulowania przedsiębiorczości lokalnej. Mają one zatem znaczne możliwości oddziaływania na rozwój przedsiębiorczości w turystyce na szczeblu lokalnym. Warunkiem jego skuteczności jest celowe i zaplanowane zastosowanie zintegrowanego zestawu spójnych instrumentów przedsiębiorczości w wymiarze systematycznym i długofalowym (uwzględniając długą perspektywę czasu). Pomocne w tym względzie może być programowanie rozwoju przedsiębiorczości w gminie znajdujące potwierdzenie w długookresowym programie wspierania przedsiębiorców działających lub rozpoczynających działalność na jej terenie. Coraz częściej w literaturze z tego zakresu rekomenduje się tworzenie przez samorządy gminne i powiatowe odrębnych dokumentów wyspecjalizowanych w kwestiach wsparcia przedsiębiorczości lokalnej typu: program rozwoju przedsiębiorczości czy strategia zarządzania zmianami gospodarczymi [Szot-Gabryś 2013, s. 155–178].

Wykorzystanie instrumentów wsparcia przedsiębiorczości w turystyce przez jednostki samorządu terytorialnego w powiecie jeleniogórskim

Podstawą identyfikacji instrumentarium wspierania rozwoju przedsiębiorczości były badania, którymi objęto 10 gmin powiatu jeleniogórskiego. W większości tych gmin turystyka uznawana jest za bardzo ważny czynnik rozwoju lokalnego. Należą do nich: Karpacz, Szklarska Poręba, Podgórzyn, Mysłakowice, Janowice Wielkie i Stara Kamienica. Pozostałe jednostki – Kowary, Jezów Sudecki, Piechowice i Jelenia Góra – łączą funkcję turystyczną z innymi funkcjami gospodarczymi, w tym usługową, rolniczą bądź przemysłową. Jako podstawową metodę gromadzenia danych zastosowano przegląd stron internetowych urzędów badanych gmin wspomagany w razie potrzeby (tj. w przypadku konieczności uzupełnienia danych lub pojawiających się wątpliwości) wywiadem telefonicznym. Założono, że w przypadku analizowania problemu wsparcia przedsiębiorczości przez władze lokalne badania internetowe są wystarczające. Zawartość stron www powinna bowiem dostarczać zainteresowanemu przedsiębiorcy niezbędnych i oczekiwanych przez niego informacji. Uznano, że jeśli na stronie gminy brak takich informacji, jak np.: oferta nieruchomości dla inwestorów, poradnik dla otwierających biznes w gminie, proponowane wsparcie przedsiębiorców przez władze lokalne (instrumenty, działania, przedsięwzięcia), linki do instytucji w gminie i regionie (ewentualnie kraju) udzielających pomocy przedsiębiorcom, to gmina nie jest właściwie przygotowana do wspierania rozwoju przedsiębiorczości, w tym również w turystyce.

Działalność władz lokalnych podejmowana w celu pobudzenia aktywności biznesowej i zawodowej mieszkańców, przyciągania przedsiębiorców i inwestorów oraz dbałości o ich rozwój, powinna charakteryzować się otwartością i jawnością – powinna być przedmiotem marketingu gminy. Potencjalny przedsiębiorca powinien z łatwością dotrzeć do interesujących go informacji, w tym również tych na temat kierunków i sposobów ewentualnego wsparcia jego działalności przez władze lokalne. Łatwość dotarcia przedsiębiorcy do informacji była również przedmiotem oceny w tym artykule. Dobra i pełna informacja jest okazją (szansą) dla przedsiębiorcy. W definicji przedsiębiorczości okazje stanowią o jej istocie, a ich tworzenie należy uznać za metodę wsparcia potencjalnych przedsiębiorców. Zgodnie z paradygmatem gospodarki opartej na wiedzy do ważnych zadań jednostek samorządowych należy powiększanie zasobów wiedzy nie tylko własnej (tj. pracowników urzędu gminy), ale również innych podmiotów funkcjonujących na terenie gminy – zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej. Obecnie władze lokalne dysponują wieloma możliwościami interesującego przekazywania informacji. W dobie wirtualizacji życia gospodarczego i społecznego takie możliwości tworzą bez wątpienia strony internetowe urzędów gmin. Za pozytywne działanie uznano wyodrębnienie na stronach internetowych specjalnej zakładki dla prowadzących lub zamierzających prowadzić działalność gospodarczą, której gminy nadawać mogą różne nazwy np. „dla przedsiębiorców”, „okienko przedsiębiorczości” czy „strefa inwestora”. W ocenie brano pod uwagę także aktualność i kompletność danych.

Analizując zawartość stron internetowych gmin powiatu jeleniogórskiego, należy stwierdzić, iż ich potencjał informacyjny jest bardzo zróżnicowany. Od stron przydatnych, pozwalających łatwo zorientować się w stosowanym przez gminę instrumentarium na rzecz rozwoju turystyki i przedsiębiorstw turystycznych (Jelenia Góra, Karpacz, Szklarska Poręba), po strony ograniczające wiadomości dla przedsiębiorców zaledwie do komunikatów na temat oferty sprzedaży nieruchomości (Stara Kamienica, Podgórzyn, Janowice Wielkie). Tylko jedna z badanych gmin, tj. Jelenia Góra, dysponuje specjalną, łączącą różne, użyteczne dla przedsiębiorców informacje, podstroną o nazwie „Strefa biznesu”. Z kolei w gminie Kowary utworzono tzw. „Kowarskie okienko przedsiębiorczości”, lecz dane umieszczone w nim są zdecydowanie niewystarczające, a przede wszystkim nieaktualne.

Wszystkie badane gminy, z większym lub mniejszym powodzeniem, stosują narzędzia pobudzenia popytu turystycznego (zbiorcze zestawienie wszystkich narzędzi wsparcia wykorzystywanych przez badane jednostki prezentuje tabela 5). To popytotwórcze działanie należy ocenić zdecydowanie pozytywnie, zwłaszcza na tle diagnozowanych – w różnych badaniach – barier rozwoju przedsiębiorczości, wśród których za istotną uważa się barierę rynkową odnoszącą się do ograniczonego popytu.

W tym przypadku wsparcie władz lokalnych polega przede wszystkim na prezentowaniu na gminnych stronach internetowych danych interesujących potencjalnych turystów. Są to zarówno informacje praktyczne (gdzie jeść?, gdzie spać?), jak i informacje ułatwiające planowanie pobytu turysty na terenie gminy i mające wpływ na jego satysfakcję (wiedza o historii obszaru, jego atrakcjach, zabytkach, przyrodzie itp.). Aktywność promocyjna władz stymulująca popyt turystyczny jest bardzo ważna z punktu widzenia przedsiębiorców działających w turystyce i często też bywa przedmiotem ich krytyki jako słaba lub niewystarczająca. Promocja jest jednocześnie jednym z najbardziej oczekiwanych przez przedsiębiorców narzędzi wspierania ich działalności i rozwoju.

Tabela 5. Narzędzia wsparcia przedsiębiorczości w badanych gminach powiatu jeleniogórskiego

Table 5. Instruments of support for entrepreneurship in the analysed Jeleniogórski district municipalities

Instrument wsparcia	JG	Ka	SP	Ko	M	JW	Po	Pi	SK	JS
Program wspierania przedsiębiorczości										
Program rozwoju z wydzieloną częścią na temat wsparcia przedsiębiorczości i innowacji										
Zakładka na stronie www gminy „Dla przedsiębiorcy” z bogatą i aktualną informacją	+		+							
Wykaz obiektów noclegowych, gastronomicznych i atrakcji turystycznych	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Możliwość zarezerwowania noclegu za pośrednictwem strony internetowej gminy lub przekierowania na stronę firmową	+	+	+	+	+		+			+
Możliwość promowania się na stronie www gminy		+								
Kalendarium imprez i wydarzeń na stronie www gminy	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Samorządowy Internetowy SMS	+	+			+			+		
Aplikacje mobilne dla odwiedzających			+	+			+	+	+	
Inwestycje w infrastrukturę techniczną i turystyczną	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Przygotowanie gruntów pod inwestycje turystyczne	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Stawki opłat i podatków lokalnych niższe niż maksymalne	+			+	+	+	+			
Deklaracje ulg i zwolnienia w opłatach i podatkach lokalnych	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Wydawnictwa promocyjne gminy skierowane do turystów	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Udział w targach turystycznych	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Prowadzenie punktów it	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Komórka organizacyjna w strukturze gminy ds. przedsiębiorczości	+		+	+	+					

Komórka organizacyjna w strukturze gminy ds. turystyki	+	+	+	+		+	+	+	+	
Park technologiczny i/lub specjalna strefa ekonomiczna	+				+					
Inkubator przedsiębiorczości i/lub inne instytucje wsparcia	+								+	
Gminny fundusz poręczeniowo-pożyczkowy	+									
Członkostwo w Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej	+	+	+	+			+		+	
Członkostwo w sieciach współpracy z przedsiębiorcami (np. LOT, LGD, wspólne prowadzenie przedsiębiorstwa)	+	+	+	+	+			+		
Szkolenia dla bezrobotnych, potencjalnych przedsiębiorców	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Objaśnienia: JG – Jelenia Góra, Ka – Karpacz, SP – Szklarska Poręba, Ko – Kowary, M – Mysłakowice, JW – Janowice Wielkie, Po – Podgórzyn, Pi – Piechowice, SK – Stara Kamienica, JS – Jeżów Sudecki, + narzędzie występuje.

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W działaniach promocyjnych gmin daje się zauważyć coraz powszechniejsze wykorzystanie serwisów społecznościowych. Wszystkie badane jednostki posiadają swoje profile na portalu Facebook, większość na Twitterze, a niektóre na YouTube. Gminy angażują się również w wydawanie tradycyjnych materiałów promocyjnych w postaci map, informatorów i przewodników turystycznych, często umieszczając ich elektroniczne wersje na stronach www. Innowacją w zakresie stymulowania popytu i obsługi turystów są aplikacje mobilne na telefon. Pierwszą taką ideą w regionie jest tzw. „Rowerowa Kraina” – aplikacja zaprojektowana dla Szklarskiej Poręby i czeskiego Harrachova, a obejmująca również ofertę dla turystów/rowerzystów odwiedzających sąsiadujące gminy, tj.: Piechowice, Podgórzyn i Starą Kamienicę. Własną aplikację mobilną mają także Kowary. Część badanych jednostek samorządowych wzbogaca swój marketing internetowy o multimedia (w tym filmy) promujące walory turystyczne gminy (np. Jelenia Góra, Mysłakowice), czyniąc ich bohaterami sławnych ludzi (np. Maję Włoszczowską w przypadku Jeleniej Góry).

Na stronach internetowych wszystkich gmin występuje kalendarium imprez obejmujące nie tylko wydarzenia organizowane czy współorganizowane przez gminę, ale również te imprezy, które przygotowywane są przez inne podmioty (np. organizacje społeczne czy przedsiębiorstwa turystyczne). Cztery z badanych jednostek oferują pobranie wirtualnego Samorządowego Informatora SMS, tj. komunikatora na telefon komórkowy o aktualnej pogodzie oraz imprezach i innych ważnych zdarzeniach mających miejsce w gminie. Oprócz wirtualnych działań promocyjnych dziewięć z dziesięciu

badanych jednostek prowadzi tradycyjny punkt informacji turystycznej. Sześć jednostek przynależy do Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, dzięki pomocy której wystawia swoją ofertę na targach turystycznych w kraju i za granicą. W tym zakresie gminy wspomagane są również przez Starostwo Powiatowe w Jeleniej Górze. Wszystkie jednostki samorządowe powiatu jeleniogórskiego podpisały *Porozumienie w sprawie wspólnej promocji*, którego zadaniem jest integracja wysiłków i środków finansowych przeznaczonych na popularyzowanie informacji na temat oferty regionu jeleniogórskiego na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.

Wspieranie przedsiębiorców przyjmuje również charakter finansowania bądź współfinansowania organizacji imprez, a także pomocy w zdobyciu zewnętrznych środków publicznych na ich realizację, co staje się łatwiejsze, gdy partnerem przedsiębiorcy w tego typu działaniach jest jednostka publiczna. W obszarze kreowania, organizowania i finansowania imprez sportowo-rekreacyjnych i kulturalno-rozrywkowych nie wszystkie badane gminy wykazują jednakowy poziom zaangażowania. Najaktywniejsze na tym polu są: Karpacz, Szklarska Poręba, Jelenia Góra, które w swej ofercie mają po kilka znanych wydarzeń o zasięgu krajowym, a nawet międzynarodowym. Pozostałe gminy proponują zazwyczaj wydarzenia lokalne, adresowane przede wszystkim do mieszkańców. Niemniej jednak wśród tych pozostałych jednostek zauważalna jest tendencja do poszukiwania pomysłów na wykreowanie przynajmniej jednej cyklicznie powtarzalnej imprezy, najlepiej o ponadregionalnym charakterze. W proces inkubacji pomysłów na wydarzenia, często z własnej inicjatywy, włączają się przedsiębiorcy branży turystycznej oraz kreatywni mieszkańcy współdziałający w ramach różnych, mniej lub bardziej formalnych, sieci współpracy (np. w lokalnych organizacjach turystycznych, lokalnych grupach działania, stowarzyszeniach i fundacjach). Wiele idei pochodzi od samych przedsiębiorców, którzy na etapie wdrażania pomysłu szukają wsparcia finansowego ze strony miasta.

Badane jednostki samorządowe nie tylko promują gminę jako całość, ale także wspierają promocję własną przedsiębiorstw turystycznych i ich ofert. Jest to najczęściej podawany przez przedsiębiorców obszar współpracy międzysektorowej w badanych gminach. Każda z badanych gmin zamieściła na swojej stronie www wykaz obiektów noclegowych, gastronomicznych i atrakcji turystycznych wraz z szerokimi ich opisami. Pięć gmin stworzyło sposobność do przekierowania użytkownika wspomnianego wykazu na stronę firmową obiektu, którym jest on zainteresowany. Karpacz poszedł jeszcze dalej i umożliwił dokonanie bezpośredniej rezerwacji noclegu bezpośrednio ze strony miasta. Gminy promują nie tylko branżę hotelarsko-gastronomiczną, ale także produkty lokalne (np. Janowice Wielkie), twórczość rękodzielniczą i artystyczną (Stara Kamienica).

Stosunkowo słabiej wykorzystywane są instrumenty finansowe związane z podatkami i opłatami lokalnymi, ich wysokością i stabilnością polityki podatkowej na szczeblu lokalnym. Z roku na rok stawki tych podatków wzrastają, a połowa gmin ustala je na poziomie maksymalnym. Wprawdzie wszystkie gminy deklarują możliwość uzyskania zwolnień i ulg w podatkach lokalnych, ale ich rzeczywiste wykorzystanie jest niewielkie. Narzędziami, po które badane gminy sięgają najrzadziej, są: udzielanie dotacji (które oferowane są głównie organizacjom pozarządowym na projekty społeczne) i pożyczek oraz poręczeń i gwarancji kredytowych². Niemniej jednak w regionie jeleniogórskim lokalni przedsiębiorcy nie są zupełnie pozbawieni dostępu do pożyczek i gwarancji. W Jeleniej Górze działa jeden z niewielu w kraju (50 w Polsce i 5 w województwie dolnośląskim) funduszy poręczeniowych.

Do słabości systemu wsparcia przedsiębiorczości w gminach powiatu jeleniogórskiego należy również wsparcie instytucjonalne w postaci specjalnie tworzonych podmiotów, takich jak: inkubatory przedsiębiorczości, agencje rozwoju czy parki technologiczne. W regionie funkcjonuje jedna agencja rozwoju regionalnego, jeden park technologiczny (lecz z ofertą skierowaną do przedsiębiorstw przemysłowych i usług dla biznesu), jedna specjalna podstrefa ekonomiczna oraz stowarzyszenie wspierania przedsiębiorczości.

W nowoczesnych koncepcjach zarządzania jednostkami publicznymi (nowe zarządzanie publiczne) o skuteczności realizacji działań władz lokalnych decyduje ich planowanie zarówno w krótkim, jak i długim (strategicznym) okresie. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że żadna z badanych gmin nie sformułowała specjalnego, odrębnego programu ukierunkowanego na wsparcie przedsiębiorczości ani też nie wydzieliła w ogólnym programie rozwoju lokalnego i/lub w strategii rozwoju gminy części dotyczącej kwestii przedsiębiorców. W programach rozwojowych termin przedsiębiorczość pojawia się najczęściej w kontekście analizy SWOT (słaba strona gminy) lub misji i celów strategicznych albo jako jedno z priorytetowych działań koniecznych dla rozwoju turystyki. Jeśli w programach rozwoju gmin nie wyeksponowano problemu przedsiębiorczości, to kwestia ta nie znajdowała na ogół odzwierciedlenia także w strukturze organizacyjnej urzędów gminnych.

² Wynika to z ogólnej słabości funkcjonowania rynku funduszy poręczeniowych w Polsce, o czym szerzej w Raporcie Związku Banków Polskich: [*Analiza stanu rynku funduszy poręczeń...* 2014].

Ocena wsparcia przedsiębiorczości w turystyce przez jednostki samorządu terytorialnego w powiecie jeleniogórskim w opinii przedsiębiorców

W ocenie działalności gmin na rzecz wspierania przedsiębiorczości w turystyce kluczowe miejsce przypada przedsiębiorcom tego sektora. W tym celu zwrócono się do przedsiębiorców działających w turystyce (przede wszystkim w branży hotelarskiej) o wyrażenie opinii na temat stosowania instrumentów wspierania rozwoju przedsiębiorczości przez władze lokalne. Grupę respondentów stanowili dobrani losowo właściciele lub menedżerowie firm, przy założeniu, żeby każdą gminę reprezentowało około 60% obiektów hotelarskich. Próba badawcza obejmowała początkowo 70 podmiotów, natomiast aktywnie w badaniu uczestniczyło 56 respondentów (połowa wszystkich obiektów w regionie). Powodem tego była niechęć części z nich do udziału w badaniach.

Wyniki badań pozwoliły na ustalenie ogólnej oceny zaangażowania władz lokalnych w działania mające na celu rozwój przedsiębiorstw turystycznych. Prawie 2/3 respondentów wsparcie to uznało za średnie (37,5%) lub duże (28,6%). W przypadku większości badanych jednostek samorządowych oceny te oscylowały wokół średniej, tj. 3,0. Tak było w przypadku Jeleniej Góry, Kowar, Starej Kamienicy, Jeżowa Sudeckiego i Janowic Wielkich. Nieco gorszą opinię przedsiębiorcy wystawili władzom lokalnym Karpacza oraz Piechowic, gdzie przeważały noty poniżej średniej.

Przedsiębiorcy oceniali również poszczególne instrumenty wsparcia, co pozwoliło na stworzenie ich rankingu. Oceny średnie i nieco powyżej średnich otrzymało sześć narzędzi wykorzystywanych przez badane jednostki samorządowe. Wśród nich, w kolejności od najlepiej ocenionego, znalazły się: działania gminy promujące atrakcje turystyczne (średnia ocena w skali od 1 do 5 wyniosła 3,43); troska gminy o bezpieczeństwo na swoim terenie (3,37), łatwy dostęp przedsiębiorców do aktualnej informacji (3,13); wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie obsługi przedsiębiorców i mieszkańców, w tym np. załatwianie spraw urzędowych online (3,07); zrozumienie potrzeb przedsiębiorców przez lokalne władze (3,07) oraz dbałość o bogatą ofertę gminy w zakresie imprez i wydarzeń kulturalno-rozrywkowych i sportowo-rekreacyjnych (3,00).

Takie narzędzia stymulujące rozwój przedsiębiorczości w gminie, jak: dbałość władz lokalnych o porządek, czystość i estetykę gminy (2,88), sprawność i szybkość obsługi przedsiębiorców w urzędzie gminy (2,87) oraz poprawa dostępności komunikacyjnej gminy (2,80), wydzielenie atrakcyjnych działek pod inwestycje turystyczne (2,80), poziom cen sprzedaży

mienia komunalnego (2,78), rozwój infrastruktury technicznej i społecznej (2,77) i ustalenie tzw. szybkich ścieżek inwestycyjnych (2,75) zostały ocenione nieco poniżej średniej.

Noty poniżej 2,7 dotyczyły wielu aspektów wsparcia lokalnej przedsiębiorczości, takich jak: prowadzenie baz danych dla przedsiębiorców (np. bazy firm, bazy ofert nieruchomości, bazy informacji na temat funduszy UE), doradztwo dla przedsiębiorców (np. prawne, inwestycyjne, ekonomiczne), wysokość stawek podatków i opłat lokalnych, możliwość uzyskania zwolnień i ulg w podatkach i opłatach, wysokość cen usług komunalnych, jakość usług komunalnych, udzielanie przedsiębiorcom pożyczek, dotacji i poręczeń kredytowych, pozyskiwanie nowych inwestorów. Najgorsze opinie uzyskały: organizowanie szkoleń dla przedsiębiorców (1,82) i łagodzenie skutków bezrobocia (1,82).

Podobieństwo ocen wystawianych poszczególnym gminom było stosunkowo duże. Jedynie gmina Karpacz otrzymywała oceny stosunkowo niższe (średnio o 0,81 punktu) niż pozostałe jednostki samorządowe. Z kolei ranking ocenianych narzędzi wsparcia z małymi odchyleniami był zbliżony z rankingami w pozostałych gminach. W przypadku Karpacza lepiej oceniono pozyskiwanie nowych inwestorów (3,23).

Przedsiębiorcy stwierdzili, że skutecznymi narzędziami wsparcia przedsiębiorczości przez władze gminne, w kolejności od najbardziej skutecznego, są: działania promujące gminę (tak twierdziło 35,7% respondentów), zrozumienie potrzeb przedsiębiorców przez gminę (32,1%), bogata oferta imprez i wydarzeń w gminie (21,4%), dbałość władz o poprawę dostępności komunikacyjnej gminy (19,6%), udzielanie pożyczek i poręczeń kredytowych (19,6%), ceny usług komunalnych (17,9%), utrzymanie czystości, porządku i dbałość o estetykę gminy (16,1%) oraz łatwy dostęp do informacji dla przedsiębiorców (16,1%).

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że gminy dysponują bogatym instrumentarium wspierania przedsiębiorczości w turystyce. Inną kwestią (nie było to jednak przedmiotem badań) jest ich skuteczność i efektywność. Porównując obecny zestaw narzędzi do tego, który zidentyfikowano w ramach wcześniejszych badań prowadzonych przez autorów artykułu – m.in. w roku 2008 (na nieco innej grupie gmin, chociaż połowa z nich to te same jednostki) – należy stwierdzić, iż jest on podobny (choć obserwuje się tutaj pewne zmiany). Wynika to z podstawowych zadań przypisanych gminom w ustawie o samorządzie gminnym. W większości badanych gmin dominuje

tradycyjne podejście do kwestii wspierania przedsiębiorczości, koncentrujące się na wykorzystaniu twardych instrumentów wsparcia, głównie w obszarze usuwania luki infrastrukturalnej, poprawy zagospodarowania technicznego i społecznego oraz rozbudowy elementów infrastruktury turystycznej będącej w gestii gminy (jak np. szklaki piesze, ścieżki rowowe, punkty widokowe czy jak w przypadku Karpacza zamknięcie dla ruchu kołowego głównej ulicy Karpacza, co wykreowało dla mieszkańców i odwiedzających miasto przyjazne, i jednocześnie bezpieczne, miejsce spotkań, spacerów, imprez). Znamienne jest, że wsparcia tego nie uznają za istotne i skuteczne sami przedsiębiorcy. Te kwestie są dla nich niejako oczywiste i wkładu gminy w rozwój infrastruktury nie traktują jako coś niezwykłego, a jako jej obowiązek. Niemniej jednak rozwój infrastruktury ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu przyjaznego otoczenia dla turystów, a tym samym tworzy popytowe warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w turystyce.

Wyniki badań wskazują na ważny aspekt działalności władz gminnych, jakim jest wspieranie przedsiębiorczości w turystyce. Był on dotychczas stosunkowo słabo akcentowany przez badaczy tej problematyki, którzy skupiali swoją uwagę głównie na stymulowaniu branży od strony podażowej (np. ułatwienia w załatwianiu formalności związanych z utworzeniem firmy, udzielanie poręczeń czy pożyczek, zwalnianie z opłat i podatków lokalnych, zapewnianie dostępu przedsiębiorcom do infrastruktury technicznej wysokiej jakości, współtworzenie produktu turystycznego obszaru). Aktywizowanie ruchu i popytu turystycznego należy uznać za istotny i stosunkowo najczęściej stosowany obszar wsparcia przedsiębiorczości w turystyce. Wymaga on jednak dalszych pogłębionych badań, dotyczących przede wszystkim jego skuteczności.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują również, że słabnie wykorzystanie instrumentów ekonomicznych, dochodowych, związanych z ustalaniem wysokości podatków i opłat lokalnych na niższym poziomie niż ustawowo wskazane maksimum oraz udzielaniem ulg i zwolnień. Rośnie natomiast zastosowanie dobrowolnych (fakultatywnych) instrumentów, zwłaszcza z grupy narzędzi informacyjno-promocyjnych. Należy tu również wspomnieć, że ich jakość ulega znaczącej i stałej poprawie. Przedsiębiorcy oczekują, że urzędy gminne będą nośnikami potrzebnych dla biznesu informacji, podanych w sposób łatwo dostępny (np. poprzez stronę internetową, newsletter, powiadomienie na telefon komórkowy) i uporządkowany, przy zapewnieniu ich aktualności. Obecnie strony internetowe tylko niektórych gmin (m.in. Jeleniej Góry) spełniają te wymogi. Nie sposób jednak nie zauważyć postępu w zakresie jakości informowania przedsiębiorców za pośrednictwem internetu.

Najsłabszą stroną wsparcia przedsiębiorców w turystyce – mającą jednak znaczący wpływ na jego skuteczność – jest uporządkowanie tej działalności, a przede wszystkim jej planowanie. Badane gminy nie posiadają specjalnego programu rozwoju przedsiębiorczości, który mógłby gwarantować integrację stosowanych instrumentów, co tworzyłoby lepsze warunki do stymulowania przedsiębiorczości. Brak planowania w tym zakresie ogranicza także wykorzystanie innych instrumentów – np. organizacyjno-institucjonalnych, takich jak: utworzenie komórki organizacyjnej właściwej ds. przedsiębiorczości w gminie, inkubatory przedsiębiorczości i inne instytucje podobnego typu, realizowanie wspólnych przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wchodzenie gminy w rozmaite sieci współpracy międzysektorowej. Programowanie działań odnoszących się do rozwoju przedsiębiorczości sprzyjałoby również lepszemu ich dostosowaniu do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorców, na co zwracają uwagę potencjalni beneficjenci wsparcia.

Ocena działalności władz lokalnych dotyczącej stymulowania przedsiębiorczości i innowacji w turystyce dokonana przez przedsiębiorców turystycznych nie jest zbyt wysoka. Najwyższa ocena (zaledwie 3,43 punktów na 5 możliwych do uzyskania) dotyczy działań promocyjnych gmin, które – w świetle wyników badań – zajmują istotne miejsce w zestawie instrumentów stosowanych w polityce lokalnej wobec przedsiębiorców. Zdecydowana większość narzędzi wsparcia zyskała niestety oceny poniżej średniej (3 punkty). Przedsiębiorcy mają zatem istotne zastrzeżenia do poziomu tych działań i ich skuteczności. Wydaje się, że władze lokalne powinny nie tylko doskonalić swoje działania w zakresie dotychczas stosowanych narzędzi, lecz odważniej przechodzić do wykorzystania bardziej wyrafinowanych instrumentów. Pojawiają się one wówczas, gdy gmina przechodzi do postępowania bardziej uporządkowanego, opartego na strategii rozwoju, której ważnym elementem powinien być program wspierania przedsiębiorczości.

Bibliografia

- Analiza stanu rynku funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Ocena i perspektywy rozwoju* (2014), synteza raportu, <http://zbp.pl/wydarzenia/archiwum/wydarzenia/2014/lipiec/konferencja-stan-obecny-i-przyszlosc-polskiego-systemu-poreczeniowo-gwarancyjnego-punkt-widzenia-srodowiska-bankowego> (7.09.2014).
- Banasiak A. (2009), *Rola lokalnego samorządu terytorialnego w pokonywaniu barier funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Banasiak A., red., *Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządza-*

- nia, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź, s. 135–146.
- Barczyk Z. (2004), *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Oficyna Wydawnicza GWSP, Chorzów.
- Bednarczyk M., red. (2010), *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
- Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Bridge S., O'Neil K., Martin F. (2009), *Understanding enterprise: entrepreneurship and small business*, Pallgrave Macmillan, Basingstoke.
- Brol R., Maciejuk M. (1997), *Rola i zadania organów samorządu i administracji w procesie realizacji strategii rozwoju turystyki*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 755, s. 157–169.
- Bruton G. D., Ketchen Jr. D. J., Ireland R. D. (2013), *Entrepreneurship as a solution to poverty*, [w:] „Journal of Business Venturing”, Vol. 28 (6), s. 683–689.
- Cunningham J. B., Lischeron J. (1991), *Defining entrepreneurship*, [w:] „Journal of Small Business Management”, Vol. 29 (1), s. 45–61.
- Dietl J. (2006), *Przedsiębiorczość*, WSB, Nowy Sącz.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa.
- Flieger M. (2009), *Ocena gminnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Vol. LXXI (1), s. 147–167.
- Fostering entrepreneurship and firm creation as a driver of growth in a global economy* (2004), OECD, Paryż.
- Frederick H. H., Kuratko D. F. (2010), *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 2nd Asia-Pacific edn, Cengage Learning Australia, South Melbourne.
- Frey F. L. (1993), *Entrepreneurship: a planning approach*, West Publishing Company, Minneapolis.
- Gawel A. (2013), *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Gnyawali D. R., Fogel D. S. (1994), *Environments for entrepreneurship development. Key dimensions and research implications*, [w:] „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 18 (4), s. 43–62.

- Green Paper. Entrepreneurship in Europe* (2003), COM (2003) 27 final, European Commission, Brussels.
- Griffin R. W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hisrich R. D., Peters M. P. (1992), *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, Irwin, Boston.
- Kirzner I. (2010), *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Lichtarski J., red. (2003), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Maciejuk M. (2004), *Lokalne instrumentarium wspierania przedsiębiorczości – studium przypadków*, [w:] Jewtuchowicz A., red., *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 403–414.
- Metcalf J. S. (2004), *The entrepreneur and the style of modern economics*, [w:] „Journal of Evolutionary Economics”, Vol. 14 (2), s. 157–175.
- Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce. Raport nr 26* (2005), Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa.
- Rapacz A. (2006), *Wspieranie aktywności podmiotów gospodarki turystycznej przez samorząd lokalny na przykładzie wybranych gmin turystycznych województwa dolnośląskiego*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka a środowisko. Wybrane problemy funkcjonowania samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Vol. 6 (1145), s. 46–56.
- Rogoda B. (2013), *Poziom rozwoju gospodarczego a przedsiębiorczość – porównania międzynarodowe*, [w:] Zieliński K., red., *Makroekonomiczne i sektorowe czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 11–49.
- Schumpeter J. A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Schumpeter J. A. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.
- Słomińska B. (2007), *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3, s. 19–33.

- Smilor R. W. (1997), *Entrepreneurship reflections on a subversive activity*, [w:] „Journal of Business Venturing”, Vol. 12 (2), s. 341–346.
- Stearns T. M., Hills G. E. (1996), *Entrepreneurship and new firm development: a definitional introduction*, [w:] „Journal of Business Research”, Vol. 36 (1), s. 1–4.
- Stevenson H. H., Jarillo J. C. (1990), *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, [w:] „Strategic Management Journal”, Vol. 11 (special issue), s. 17–27.
- Szot-Gabryś T. (2013), *Programowanie rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym*, [w:] Zeszyty Naukowe WSEI, seria „Ekonomia”, Vol. 6 (1), s. 155–178.
- Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Timmons J. A. (1999), *New Venture Creation*, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw – rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wach K. (2013a), *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, [w:] „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Vol. 9, s. 246–257.
- Wach K. (2013b), *Koncepcja otoczenia dla przedsiębiorczości. Typologizacja egzogenicznych determinant rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Zieliński K., red., *Makroekonomiczne i sektorowe czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 91–111.
- Wołowicz T. (2005), *Finansowe instrumenty wspierania przedsiębiorczości przez gminy*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1, s. 65–82.
- Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji. Konkurencyjność i zrównoważony rozwój na pierwszym planie* (2010), KOM (2010) 614, Komisja Europejska, Bruksela.

THE ROLE OF THE JELENIOGÓRSKI DISTRICT'S LOCAL AUTHORITIES IN STIMULATING ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM

Abstract

Purpose. The characteristics of instruments for influencing tourism economy entities used by local authorities in order to stimulate entrepreneurship in tourism and the presentation of entrepreneurs' opinions, mainly hoteliers, regarding this area of activity of the local authorities.

Method. An analysis of available Polish and foreign-language literature in the field of entrepreneurship. A review of the official websites of Jeleniogórski district municipalities. A survey of studies of entrepreneurs' opinions about activities for supporting entrepreneurship in tourism conducted in randomly selected hotels.

Findings. The analysed municipalities apply diverse instruments for supporting entrepreneurship in tourism. The main tool is the improvement of local infrastructure. The important and relatively frequently used tools are promotional-information activities, which also generate tourist demand. Analysed self-government units do not have programs for entrepreneurship support.

Research and conclusion limitations. The respondents' unwillingness to participate in the study. Entrepreneurs frequently refused to fill in the prepared questionnaire, which influenced the level of the analysed sample's representativeness. On the other hand, the limitation, in terms of the research based on a review of the official municipal offices' websites, was an extensive diversity of information presentation forms and, in some cases, missing documents or the inability to access them.

Originality. The research covered all Jeleniogórski district municipalities. Approaching the problem from two angles: a supporting and a potential beneficiary perspective.

Practical implications. Knowledge of entrepreneurs' opinions referring to municipal activities in the area of supporting entrepreneurship is indispensable for its improvement.

Type of paper. Review and empirical study.

Key words: entrepreneur, entrepreneurship, innovation, entrepreneurship support instruments and innovation in tourism.

REGIONALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE – ORGANIZACJAMI WSPÓŁPRACY. PRAWDA CZY FAŁSZ?

*Wojciech Fedyk**, *Mieczysław Morawski***

Abstrakt

Cel. Charakterystyka współpracy Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT) działających w Polsce z ich otoczeniem. Poznanie opinii dyrektorów ROT na temat rzeczywistych, a nie deklaracyjnych obszarów i form współpracy ROT z ich członkami i innymi interesariuszami z gospodarki turystycznej. Próba odniesienia wyników badań do definicji ROT i zapisów w statutach regulujących ich funkcjonowanie.

Metoda. Analiza źródeł wtórnych (statutów ROT) i wyników badań wykonanych metodą sondażu diagnostycznego (w oparciu o autorski kwestionariusz). Przy wnioskowaniu zastosowano metodę dedukcji i analizy porównawczej oraz – dla uproszczenia prezentacji problemów – metody redukcji i obserwacji własnych w odniesieniu do aspektów praktycznych. Wykorzystano przegląd literatury dotyczącej problematyki uwarunkowań funkcjonowania ROT.

Wyniki. Badania ujawniły silne zróżnicowanie poziomu i charakteru współpracy ROT z ich otoczeniem, co może mieć znaczenie dla skuteczności ich funkcjonowania.

Ograniczenia badań i wnioski. Badaniami objęto tylko 15 osób, ale szczególnie kompetentnych w zakresie analizowanej problematyki, jakimi są dyrektorzy ROT. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia bezstronności ocen z uwagi na fakt, że część pytań dotyczyła podmiotów reprezentowanych przez respondentów. Wskazane uwarunkowania wpłynęły na ograniczone formułowanie opinii czy stawianie kategoriycznych wniosków. Analiza pozwoliła jednak dostrzec i zarysować prawidłowości w cechach współpracy ROT z otoczeniem.

Implikacje praktyczne. Badania diagnozujące poziom i charakter współpracy ROT z ich otoczeniem oraz pozwalające na praktyczne porównanie działalności i sposobu funkcjonowania poszczególnych organizacji.

Oryginalność. Analiza kilku typów modeli współpracy ROT z otoczeniem w kontekście polityki turystycznej, systemu organizacji turystyki, zachowań organizacji nastawionych na współdziałanie i charakteru współpracy. Swoisty ranking ROT.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: regionalna organizacja turystyczna, współpraca, kooperacja, partnerstwo.

* mgr, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Turystyki, Zakład Organizacji i Zarządzania w Turystyce; e-mail: fedyk@tourist.net.pl.

** dr hab. prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie; e-mail: mieczyslaw.morawski@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania i ekonomii oraz w sferze turystyki pojęcia takie, jak współdziałanie, współpraca czy partnerstwo, są szeroko omawiane. Dosyć powszechny jest pogląd, że współdziałanie to właściwość każdego zorganizowanego działania ludzi. Pojęcie współdziałania zdaniem B. Kozuch – powołującej się na poglądy T. Pszczołowskiego [1978, s. 273] – zazwyczaj odnoszone jest do przynajmniej dwóch podmiotów działania, które są czymś wspólnie zajęte. Autorka słusznie dowodzi, że „warunki, w jakich współczesne organizacje publiczne realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu, ono bowiem faktycznie wyzwała możliwości realizacji celów organizacji publicznych” [Kozuch 2011, s. 109].

Trzeba zauważyć, że orientacja na współpracę wpisana jest w istotę funkcjonowania organizacji (w tym przedsiębiorstw) w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i kompetencjach. Otwarta rywalizacja w różnych obszarach budowania przewag strategicznych (np. technologie, logistyka, marketing, dystrybucja) jest niecelowa w sytuacji coraz bardziej zróżnicowanych, zmiennych i nieprzewidywalnych potrzeb oraz oczekiwań klienta. Wymagania inteligentnego i wciąż uczącego się konsumenta rosną szybciej niż kiedykolwiek. W takiej sytuacji klienci oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy (jakość techniczna i funkcjonalna), prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym. Konwencjonalne sposoby tworzenia oferty rynkowej mogą nie dawać spodziewanych efektów. Przekształcenie zasobów, takich jak: informacja, wiedza, czy kontakty w przynoszące wymierne korzyści aktywa (które stworzą dostrzeganą przez nabywcę wartość dodaną), wymaga wszechstronnej współpracy wielu podmiotów – poczynając od tych, które tworzą szeroką ideę produktu/usługi, poprzez instytucje i agencje badające preferencje kupujących, firmy tworzące infrastrukturę komunikacyjną, logistyczną i dystrybucyjną, aż po przedsiębiorstwa zajmujące się bezpośrednią obsługą klienta.

W warunkach gospodarki turystycznej koniecznym uzupełnieniem typowego „turystycznego łańcucha wartości”¹ – który sam w sobie jest przykładem intensywnej i wielokierunkowej współpracy – są różnego rodzaju

¹ W koncepcji „turystycznego łańcucha wartości” sformułowanej przez A. Ponn [1993], a rozwiniętej przez K. Weiermaira [1997], proces dostarczania ogólnego doświadczenia i satysfakcji turysty jest przedstawiany za pomocą łańcucha powiązanych ze sobą ogniw, który jest w takim stopniu mocny, w jakim mocne jest jego najsłabsze ogniwo, czyli produkt oferowany przez indywidualne przedsiębiorstwo lub instytucję.

organizacje wsparcia: edukacyjne, informacyjne, inicjujące, doradcze i inne [por. Weiermair 1997, s. 40]. Wśród nich znajdują się niewątpliwie Regionalne Organizacje Turystyczne (zwane dalej ROT) będące przedmiotem przedstawionych w tym artykule badań.

Badane Regionalne Organizacje Turystyczne – które obecnie działają we wszystkich 16 województwach w Polsce – utworzone zostały w latach 2000–2006, na podstawie *Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 roku* (Dz.U. z 1999 r., nr 62, poz. 689 z późn. zm.), tworząc ważny element trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną² w Polsce, z udziałem Polskiej Organizacji Turystycznej i lokalnych organizacji turystycznych [por. Wąsowicz-Zaborek 2009].

Podstawowe pojęcia i definicje stosowane w pracy

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję współpracy zaproponowaną przez B. Kozuch, według której „współpraca jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy” oraz jako „działanie związane z nastawieniem kooperatywnym oraz oczekiwaniem wzajemności” [Kozuch 2011, s. 110]. W niniejszym artykule autorzy zamiennie stosują określenie współpracy i współdziałania jako pojęcia tożsame znaczeniowo.

Warto jednocześnie zaznaczyć za cytowaną autorką, że współdziałanie to niesie ze sobą różnej skali korzyści, niezależne od zakresu, formy czy nasilenia współdziałania oraz formalnych lub nieformalnych związków (relacji) między organizacjami, a także w relacjach międzyorganizacyjnych z ich otoczeniem bliższym i dalszym (interesariuszami).

W tym miejscu nieodzownym jest zdefiniowanie przywołanych wyżej pojęć zarówno w świetle poglądów i definicji szeroko prezentowanych w literaturze przedmiotu, jak i ich rozumienia oraz zastosowania przez autorów w niniejszej pracy.

Przywołany rodzaj formalnych i nieformalnych relacji można zidentyfikować na płaszczyźnie funkcjonowania Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych (utworzonego w 2008 r. [<http://www.forumrot.pl>] (10.08.2014)], które *de facto* nie ma instytucjonalnej czy formalno-prawnej

² Oprócz określenia „model trójstopniowy”, którego dla opisu systemu organizacji turystyki w Polsce w oparciu o podmioty POT – ROT – LOT używają m.in. J. Wyrzykowski i J. Marak [2012], w literaturze występuje także „model trójszczeblowy”, który proponowany jest w pracach m.in.: Migdala [2008] oraz Kruczka i Zmyślonego [2010, s. 139].

podstawy działania, a jest formą płaszczyzny dobrowolnej współpracy oraz współdziałania merytorycznego i organizacyjnego wszystkich 16 ROT. W tym ujęciu za „relacje międzyorganizacyjne” uznaje się oddziaływanie mające charakter bardziej uporządkowany, względnie trwałe i obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne oddziaływania między organizacjami (tj. porozumienia handlowe, porozumienia organizacji niedochodowych, wspólne przedsięwzięcia, wspólne programy, relacje dwóch typów: organizacja – instytucja finansowa oraz beneficjent – sponsor). B. Kożuch [2011, s. 111] dodatkowo zauważa, że współdziałanie organizacji często „przekracza granice organizacji, a coraz częściej nawet granice sektorów” – co można odnosić do współczesnej struktury interesariuszy ROT pochodzących spoza sektora turystyki.

Termin „interesariusze”, analogiczny do terminu „akcjonariusze”, zaproponował prof. S. Kwiatkowski z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, chcąc zachować podobną analogię, jaka występuje w języku angielskim (*shareholders* i *stakeholders*)³. Samo pojęcie zostało wprowadzone do teorii ekonomii przez I. Ansoffa i R. Stewarta w latach sześćdziesiątych XX w., a następnie rozwinięte przez R. E. Freemana [1984]. W licznych pracach odnoszących się do interpretacji tego pojęcia wskazuje się także na „grupy interesu” i „teorię interesariuszy”, czyli „grup i osób pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [por. Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 80] lub „grup, od których zależy przetrwanie organizacji” [por. Mitchel, Agle, Wood 1997, s. 853]. Warto wskazać, że pojęcia „grupa interesu” i „interesariusze” są przez badaczy zazwyczaj utożsamiane, choć jak podnosi K. Oblój [1998, s. 111], wydaje się właściwe ich rozróżnienie w zależności od tego, czy poza posiadaniem swojej „stawki” w działaniu firmy (grupy interesu) są w stanie również wywierać efektywną presję na organizację (interesariusze).

W artykule przyjęto rozumienie zakresu pojęcia otoczenia według koncepcji i w ujęciu modelu R. W. Griffina [2004] wskazującego między innymi na rolę zarządu i pracowników (biura) organizacji (tzw. otoczenie wewnętrzne) oraz znaczenie tzw. otoczenia celowego (zadaniowego), którego elementy można m.in. utożsamiać z typologią członków zwyczajnych oraz innych interesariuszy ROT oraz modelu M. Bielskiego [1996] wprowadzającego dodatkowe elementy otoczenia zewnętrznego, tj.: naturalne, edukacyjne, demograficzne, techniczne oraz modyfikując i uzupełniając składowe otoczenia celowego, tj.: odbiorcy, konkurenci, instytucje państwowe bezpośrednio wpływające na organizację, czynniki społeczne, czynniki techniczne.

³ Chodziło również o zachowanie rdzenia „interes” (*to have a stake in sth.* – mieć w czymś interes).

Współpraca w gospodarce turystycznej

Zdaniem A. Panasiuka [2014] istotnym elementem współczesnego rynku turystycznego są rodzaje relacji (relacje współpracy) na rynku turystycznym, w których uczestniczą podmioty strony podaźowej (m.in.: „destynacje turystyczne”, tj. „jednostki zajmujące się tworzeniem warunków do uprawiania turystyki oraz kreowaniem i udostępnianiem oferty turystycznej w obszarach recepcji turystycznej (m.in. ROT) i popytowej rynku turystycznego” (por. ryc. 1). Autor trafnie podkreśla dalej, że „budowanie współczesnych relacji rynkowych wymaga również spełnienia kolejnych dwóch warunków [Panasiuk 2014, s. 111]:

- zaangażowania polegającego na dedykowaniu pewnej części swojej aktywności, czasu i środków konkretnemu partnerowi,
- wzajemności, która uwzględnia znaczenie pewnej symetrii zaangażowania i wymiany oraz prowadzi do realizacji wspólnych celów”.

		Relacje współpracy		
		Przedsiębiorstwo turystyczne	Destynacja turystyczna (m.in. ROT)	Konsument-turysta
Relacje współpracy	Przedsiębiorstwo turystyczne	bezpośrednio równoległe	pośrednio równoległe	wymiany
	Destynacja turystyczna (m.in. ROT)	pośrednio równoległe	bezpośrednio równoległe	wymiany
	Konsument-turysta	wymiany	wymiany	bezpośrednio równoległe

Ryc. 1. Stosunki między podmiotami rynku turystycznego (z udziałem ROT)

Fig. 1. Relationships between entities of the tourism market (including ROT)

Źródło/Source: Opracowanie na podstawie/own elaboration based on: [Panasiuk 2014, s. 109].

W tabeli 1 zaprezentowano typologię relacji (w tym korzyści) wynikających z zakresu współdziałania międzyorganizacyjnego⁴, w których dopatrywać się można (przykłady odnotowano) także odniesień do funkcjonowania

⁴ Formą współdziałania międzyorganizacyjnego jest m.in. praktyka i teoria partnerstwa publiczno-prywatnego i różne jego odmiany. Partnerstwo publiczno-prywatne najczęściej jest definiowane jako „współdziałanie między organizacją publiczną i organizacją nastawioną na kreowanie zysku, polegające na długoterminowym angażowaniu się prywatnych inwestorów w realizację inwestycji publicznych na zasadach pozwalających lepiej realizować cele publiczne, a jednocześnie gwarantujących osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo” [Zysnarski 2003, s. 9–11]. Taki model obejmuje między innymi działania ROT we współdziałaniu z członkami zwyczajnymi organizacji – przedsiębiorcami turystycznymi czy ich zrzeszeniami (izby turystyki).

ROT w relacjach z członkami zwyczajnymi, interesariuszami organizacji czy podmiotami gospodarki turystycznej⁵ z otoczenia bliższego i dalszego.

Tabela 1. Rodzaje strategicznych zachowań organizacji (ROT) nastawionych na współdziałanie

Table 1. Types of strategic behavior of organizations (ROT) focused on cooperation

Rodzaj współdziałania	Sieć ⁽¹⁾	Koordinacja ⁽²⁾	Kooperacja ⁽³⁾	Partnerska współpraca ⁽⁴⁾
Wymiana informacji	x	x	x	x
Wzajemna korzyść	x	x	x	x
Zmiana form działania		x	x	x
Realizacja wspólnych celów		x	x	x
Wspólne wykorzystanie zasobów			x	x
Zwiększenie kompetencji				x
(1) – sieć powiązań ROT z członkami w oparciu o „kartę prawa członka organizacji” (2) – koordynacja przez ROT we współpracy z POT procesu kategoryzacji punktów IT (3) – kooperacja ROT z POT i członkami organizacji czy interesariuszami w organizacji ekspozycji targowych, study tour, publikacji materiałów promocyjnych (4) – partnerska współpraca ROT w ramach Forum ROT				

Źródło/Source: Opracowanie na podstawie/own elaboration based on: [Kozuch 2011, s. 112].

B. Kozuch [2011, s. 109–110] – powołując się na tezy T. Pszczołowskiego [1978, s. 273] – rozróżnia trzy typy współdziałania: współpracę (czyli kooperację pozytywną), współzawodnictwo (inaczej rywalizację) oraz walkę (tj. kooperację negatywną). Wskazywaną w literaturze formą współdziałania jest także konfrontacja, czyli działania polegające na rywalizacji lub walce, przybierające w praktyce różne formy konkurowania. Jak dowodzi cytowana autorka, „trwałe relacje pomiędzy współpracującymi organizacjami prowadzą do pojawienia się więzi partnerskich”, przy czym muszą być one oparte o: „przestrzeganie kryteriów etycznych współpracy, np. słowne przyrzeczenie określonych warunków, trzymanie się wstępnych uzgodnień, wzajemną dbałość o korzyści partnerów, ściśle realizowanie ustalonych reżimów jakościowych, terminów płatności, warunków dostaw; opłacalność ekonomiczną lub zwiększenie skuteczności organizacyjnej; uwzględnianie norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów;

⁵ W pracy przyjęto rozumienie pojęcia gospodarki turystycznej w ujęciu B. Meyer [2008], która zauważa, że „wydaje się więc logicznym następujące rozróżnienie pojęć „gospodarka turystyczna” i „przemysł turystyczny”: przemysł turystyczny stanowi część gospodarki turystycznej, która obejmuje działania skierowane na bezpośrednią realizację zapotrzebowania zgłaszanego przez turystów, dopełnieniem zaś są pozostałe rodzaje aktywności gospodarczej, pośrednio związane z działalnością turystyczną (umożliwiającej tę działalność i zapewniającej jej właściwą realizację)” [Meyer 2008, s. 16].

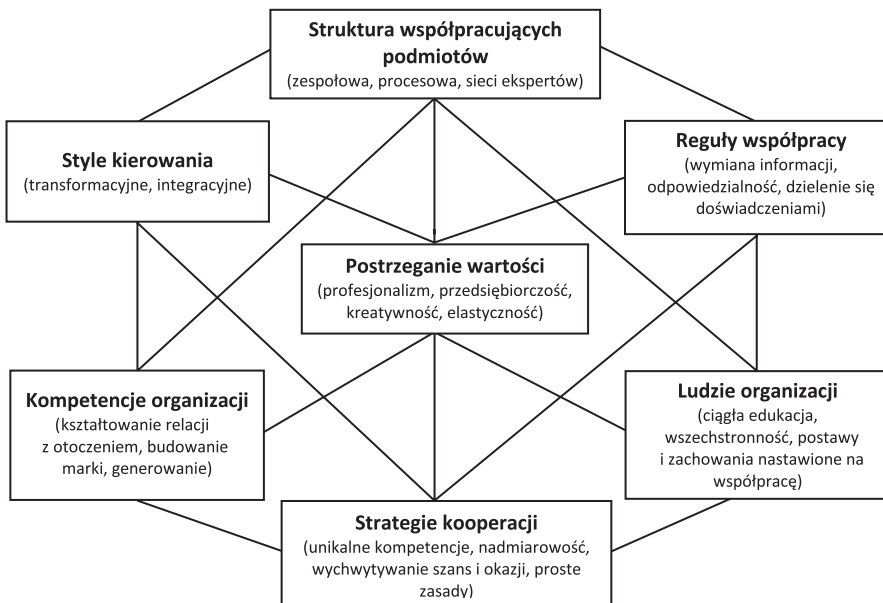
wzajemny szacunek” [Kozuch 2011, s. 114]. Cennym spostrzeżeniem wskazanej autorki, której pogląd podzielają autorzy niniejszej pracy, jest konstatacja, że konkurowanie (jako forma współdziałania) organizacji (tu publicznej⁶, w tym takiej jak ROT) nie jest warunkiem jej istnienia, ale zwiększa efektywność działania i efektywność wykorzystywania środków publicznych, z których korzystają między innymi ROT.

Interdyscyplinarny charakter turystyki, wielość potrzeb zaspokajanych przez aktywność turystyczną oraz różnorodność podmiotów zaangażowanych w tworzenie produktu turystycznego sprawia, że rozwój turystyki zależy od wielu czynników o charakterze endo- (wewnętrzne, lokalne) i egzogenicznych (zewnętrzne, ponadlokalne) [por. Grabowska 2013]. Szczególne znaczenie ma współpraca podmiotów gospodarki turystycznej [Rapacz, Jaremen 2007]. Według A. Wolnej-Samulak i M. Bordun, „warunkiem skutecznego zarządzania gospodarką turystyczną na poziomie lokalnym i regionalnym jest ukształtowanie systemu współpracy pomiędzy: jednostkami prowadzącymi działalność gospodarczą, jednostkami samorządu terytorialnego wszystkich szczebli, organizacjami i stowarzyszeniami branży turystycznej, w tym samorządu gospodarczego, regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi” [Wolna-Samulak, Bordun 2013, s. 78–79].

Zawarty w genotypie przedsiębiorstwa turystycznego i każdej innej organizacji funkcjonującej (przejściowo lub stale) w obrębie sektora usług turystycznych wymóg wszechstronnej współpracy wynika z istoty oferty komercyjnej. W praktyce bowiem żaden produkt turystyczny nie ma monolitycznej struktury. Widać to dobrze z perspektywy tworzenia – przywołanego wcześniej – „turystycznego łańcucha wartości [Weiermair 1997, s. 40]. O atrakcyjności turystycznej danego miejsca (miasta, regionu, kraju) decydują tak różne czynniki, jak: walory naturalne, sieć połączeń komunikacyjnych zapewniająca bezpieczny przyjazd i wyjazd, infrastruktura pobytu: noclegi, wyżywienie, spędzanie wolnego czasu i inne. Paradygmat nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego, podkreślający konieczność współpracy z innymi partnerami biznesowymi współtworzącymi ofertę (regionalny produkt turystyczny) dla klienta, wydaje się oczywisty. Pojedyncza firma nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb klienta związanych z przyjazdem, pobytem w danym miejscu i jego opuszczeniem [por. Morawski 2012, s. 50].

⁶ Wszystkie Regionalne Organizacje Turystyczne w Polsce mają atrybuty organizacji publicznych, posiadają status stowarzyszenia. Część ROT dodatkowo zarejestrowana jest jako organizacje pożytku publicznego, a jednostkowe ROT (4) prowadzą jednocześnie działalność gospodarczą ze stosownym wpisem do KRS.

Warto zaznaczyć, że wskazane uwarunkowania w dużej mierze dotyczą zjawisk współdziałania w systemie gospodarki turystycznej⁷, które – jak trafnie zauważa B. Kożuch [2011, s. 111] – stają się atrybutem każdej organizacji, a określony poziom zdolności do współdziałania decyduje o skuteczności i ekonomiczności osiągania przez organizację wyznaczonych celów, których realizacja tylko przez samą organizację byłaby niemożliwa lub koniecznym byłoby przeznaczyć na nią znacznie więcej sił i środków. Pogląd ten uzasadnia konieczność dokonywania ocen zakresu i form współdziałania w systemie ROT jako potencjalnego wskaźnika skuteczności ich funkcjonowania.



Ryc. 2. Model uwarunkowań zewnętrznych gospodarki turystycznej

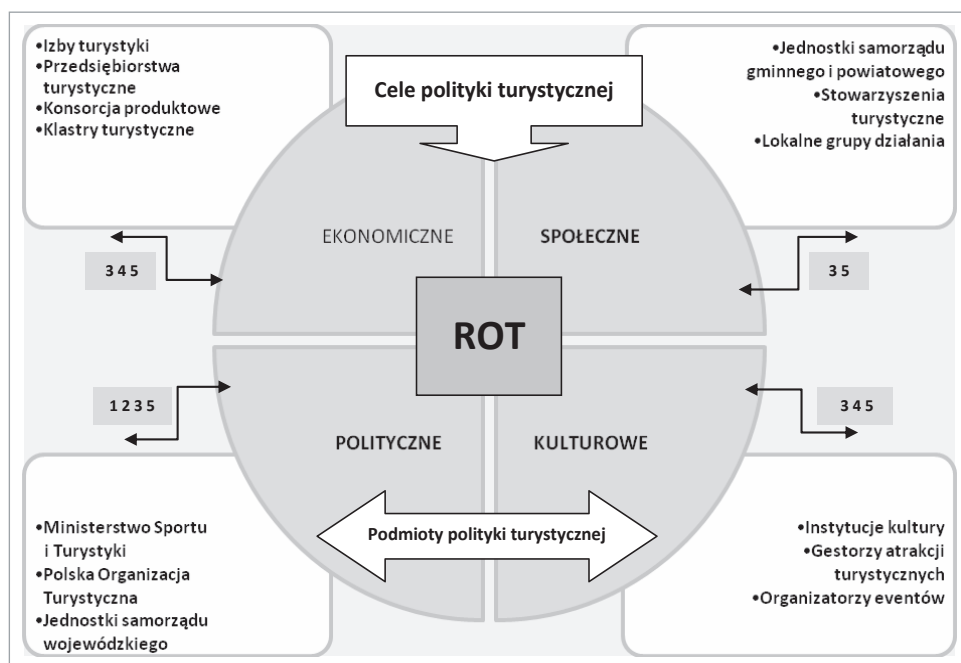
Fig. 2. A model showing external conditions of the tourism economy

Źródło/Source: [Morawski 2007, s. 32].

Na rozwój turystyki w skali regionu w dużym stopniu wpływa obecnie (z wielu względów bardziej niż kiedykolwiek wcześniej) zdolność do współpracy podmiotów organizacyjnych [Morawski 2007, s. 27], działających w ramach regionu przedsiębiorczego pojmowanego jako wspólnota partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania pro-

⁷ Szerzej o systemie gospodarki turystycznej w kontekście polityki turystycznej (na szczeblu narodowym, regionalnym i lokalnym) piszą między innymi: W. Aleziak [2004] oraz L. Butowski [2004].

duktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymaganiom i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo i społeczności lokalne. Czynniki zewnętrzne otoczenia dalszego (makrootoczenia), przesądające o rozwoju gospodarki turystycznej (np. czynniki bazowe w kategoriach „7S” – wartości, strategia, struktura, ludzie, reguły, style kierowania i umiejętności) znajdują się poza kontrolą regionu [Morawski 2007, s. 31], co ma istotne znaczenie dla oceny uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania ROT i ich współpracy z otoczeniem (ryc. 2).



Legenda: charakter związku: 1 – zależność kompetencyjna lub formalna; 2 – nadzór, kontrola, finansowanie; 3 – konsultacja, partnerstwo, współpraca, współdziałanie; 4 – związki rynkowe typu popyt-podaż; 5 – wspieranie projektów, inicjatyw i programów działania.

Ryc. 3. Miejsce i relacje współpracy regionalnych organizacji turystycznych z podmiotami otoczenia w systemie polityki turystycznej

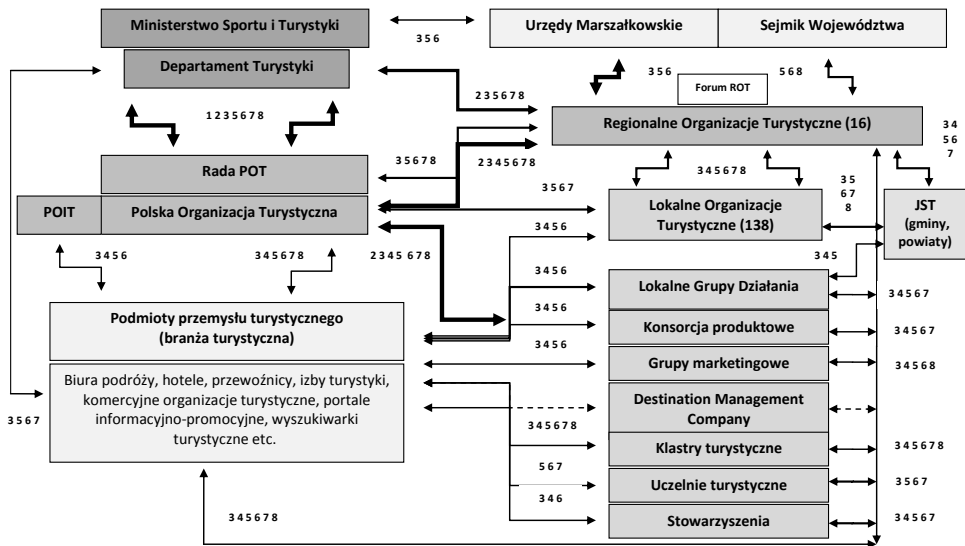
Fig. 3. Location and collaborative relationships between regional tourism organizations and surrounding entities within the tourism policy system

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje oraz poglądy szeregu autorów przypisujących ROT różne cele i zadania w kształtowaniu polityki turystycznej [Borzyszkowski 2011; Migdal 2007; Milewski 2006; Panasiuk 2009a, 2009b, 2010; Kizielewicz 2012], można podjąć także próbę wskazania

roli i znaczenia ROT jako podmiotów polityki turystycznej, a dalej próbę określenia charakteru i zakresu ich współpracy z otoczeniem, w kontekście realizacji podstawowych celów tej polityki (ryc. 3)⁸.

Z kolei na rycinie 4 przedstawiono ogólny schemat struktury podmiotów gospodarki turystycznej (z udziałem ROT) uczestniczących w trójstopniowym systemie promocji turystycznej Polski, wraz z autorską próbą określenia charakteru i siły wzajemnych związków i relacji współpracy (obserwowanych, a nie oczekiwanych).



Legenda: charakter związku i relacji: 1 – zależność kompetencyjna lub formalna; 2 – nadzór, kontrola, finansowanie; 3 – konsultacja, partnerstwo, współpraca, współdziałanie; 4 – związki rynkowe typu popyt-podaż; 5 – wspieranie projektów, inicjatyw i programów działania; 6 – relacje informacyjne, 7 – relacje edukacyjne, 8 – relacje decyzyjne. Siła związku i relacja: \longleftrightarrow – mocna; \longleftrightarrow – umiarkowana; \longleftrightarrow – słaba; \dashrightarrow – brak.

Ryc. 4. Regionalne organizacje turystyczne w systemie wybranych podmiotów gospodarki turystycznej w Polsce

Fig. 4. Regional tourist organizations within the system of selected entities of the tourism economy in Poland

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

⁸ W artykule przyjęto definicję uznającą politykę turystyczną za „działalność polegającą na określeniu celów ekonomicznych, politycznych, społecznych i kulturowych związanych z rozwojem turystyki, uzyskiwaniu wszechstronnych pozytywnych efektów wynikających z istnienia popytu i podaży, dążeniu do zaspokajania potrzeb społecznych w zakresie uprawiania turystyki i precyzowaniu środków niezbędnych do realizacji wymienionych wyżej celów” [Wodejko 1998, s. 170].

Obecnie trwa ożywiona dyskusja zarówno w środowisku naukowców, jak i praktyków branży turystycznej na temat zakresu i form współpracy pomiędzy ROT a interesariuszami systemu turystyki, której celem jest opracowanie docelowej struktury trójszczeblowego systemu promocji turystycznej w Polsce [Grabińska, Mierniczak 2010; Migdal 2008, 2012, 2013; Wysokiński 2007; Zmyślony 2013]. Przykładowo prezentowane ideowe modele systemu organizacyjnego promocji turystyki w Polsce [por. Migdal 2008, 2013], które w założeniach ukierunkowane są na ujednoczenie struktur interesariuszy w ROT, wydają się słuszne z punktu widzenia formalno-administracyjnego i prawnego (dostosowanie do norm ustawy). Jednak wdrożenie tych modeli do praktyki organizacyjnej – zdaniem autorów niniejszej pracy – będzie trudne (o ile w ogóle możliwe) ze względu na:

- historycznie już ukształtowane struktury regionalne (zmiana spowoduje chaos),
- możliwość niepozyskania postulowanych typów interesariuszy organizacji na poziomie regionalnym (bowiem mogą być niereprezentowane lub mają sprzeczne cele statutowe⁹),
- model finansowania działalności ROT (środki pozyskane od wskazanych w modelu członków¹⁰ w trybie składek są najczęściej symboliczne, i nie pozwolą na sprawne funkcjonowanie organizacji),
- partykularne interesy członków organizacji, członków zarządów czy pozamerytoryczne wpływy o charakterze lobbingu politycznego (ze strony m.in. samorządów województw).

Mając na względzie przedstawione powyżej aspekty współpracy ROT z otoczeniem, nasuwa się pogląd o potrzebie prowadzenia dalszych pogłębionych badań służących budowaniu właściwej pozycji ROT w systemie konkurencyjnej gospodarki turystycznej. Jednym z ważnych obszarów takich badań są cele funkcjonowania ROT oraz rzeczywiste, a nie deklaratywne obszary (zadania) i platformy (formy podmiotowe) współpracy w regionie.

⁹ Przykładowo większość członków regionalnych izb turystyki (turoperatorów, biur podróży) prowadzi działalność w zakresie turystyki wyjazdowej z danego regionu, a taki rodzaj działalności nie może i nie powinien być przedmiotem promocji prowadzonej przez ROT, gdyż jest on sprzeczny z celami statutowymi tych organizacji.

¹⁰ Działające w regionach różne organizacje branżowe i stowarzyszenia (m.in. PTTK, PTSM, stowarzyszenia pilotów itp.) najczęściej same utrzymują się ze składek swoich członków i nie dysponują znaczącymi kwotami „wolnych środków finansowych” na wsparcie działalności ROT (także finansowania kosztów własnych: biuro, kadra). Również zdecydowana większość jednostek naukowych funkcjonujących w gospodarce turystycznej to podmioty utrzymujące się z subwencji oświatowej lub czesnego, a tym samym posiadające ograniczone możliwości finansowego wsparcia ROT.

Cel i metody badawcze

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka form i zakresu współpracy regionalnych organizacji turystycznych w Polsce z ich otoczeniem bliższym i dalszym w warunkach rosnącej konkurencyjności na rynku turystycznym. Zamysłem autorów było poznanie opinii wybranej grupy respondentów na temat rzeczywistych, a nie deklaracyjnych obszarów i platform współpracy ROT z członkami organizacji oraz innymi interesariuszami z regionalnej gospodarki turystycznej oraz porównanie uzyskanych wyników z treścią dokumentów formalnych (statutów) regulujących funkcjonowanie organizacji we współpracy z różnymi podmiotami jej bliższego i dalszego otoczenia. W tym celu, w okresie od stycznia do lipca 2014 roku, przeprowadzono badania ankietowe, którymi objęto wszystkich dyrektorów biur Regionalnych Organizacji Turystycznych w Polsce. Uznano ich za ekspertów w zakresie badanej problematyki ze względu na pełnioną funkcję oraz posiadanie kompetencji i szerokiej wiedzy o funkcjonowaniu ROT. Uzyskano odpowiedzi od 15 osób (na udział w badaniach nie zgodziła się Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna)

Na potrzeby realizacji wskazanego celu opracowania posłużono się badaniami źródeł wtórnych, w tym szczególnie dokumentów statutowych ROT (analiza struktur celów), oraz pogłębioną analizą wyników uzyskanych w badaniach ankietowych. Ponadto wykorzystano metodę dedukcji oraz – w celu uproszczenia prezentacji części problemów – także redukcji oraz metodę obserwacji własnych (zwłaszcza w odniesieniu do aspektów praktycznych). Przy wnioskowaniu posłużono się metodą analizy porównawczej. Wykorzystano także przegląd literatury publikacji naukowych dotyczących ROT, zjawiska współpracy i relacji, problemów korzyści w otoczeniu organizacji, gospodarki turystycznej oraz gospodarki opartej na wiedzy.

Wprawdzie stosunkowo nieliczna próba badawcza oraz prawdopodobnie nie do końca pełny obiektywizm badanych (dyrektorów biur ROT) nakazuje daleko idącą ostrożność przy formułowaniu uogólnień i stawianiu kategoriycznych wniosków, jednak charakter badań oraz „znajomość rzeczy” i kompetencje respondentów pozwalają zarysować podstawowe prawidłowości dotyczące celów, zakresu i form współpracy ROT z ich otoczeniem.

Wyniki

Ciekawych obserwacji o znaczeniu współpracy (współdziałania, kooperacji, partnerstwa) w funkcjonowaniu ROT dostarcza przegląd nielicznych, a stosowanych w literaturze przedmiotu definicji „regionalnej

organizacji turystycznej” (tab. 2), który pozwala na sformułowanie kilku wniosków:

- powszechne wskazywanie na „współpracę” jako element strategicznej zasady działania ROT;
- jednostkowe określanie formuły prawnej działania ROT (jako stowarzyszenie) lub stosowanie nieprecyzyjnego określenia formy współpracy jako „płaszczyzny” czy „forum”;
- koncentrację na formułowaniu szerokiego katalogu typów członków ROT;
- podkreślanie potrzeby rozwoju turystyki w regionie z udziałem ROT;
- jednostkowe określenie ROT, z wykorzystaniem pojęcia instytucji (w naukach o zarządzaniu – „instytucja” to organizacja w sensie rzeczowym, czyli konkretny byt, wyodrębniony z otoczenia pod względem prawnym, rzeczowym, finansowym i strukturalnym);
- pomijanie precyzyjnego sformułowania celów merytorycznego działania ROT lub tylko uzupełnianie bezpośredniej definicji dodatkowo o katalog celów ROT;
- brak elementów określających potrzebę skutecznego i efektywnego działania ROT (tylko jednostkowa definicja Migdala [2013]);
- wielokrotne wzajemne powielanie lub tylko symboliczne modyfikowanie przez autorów wybranej definicji ROT.

Tabela 2. Przegląd definicji regionalnej organizacji turystycznej
Table 2. Review of definitions of the regional tourism organization

Wybrani autorzy definicji	Definicja regionalnej organizacji turystycznej
<p><i>Zasady współpracy między POT, ROT i LOT (2001), Projekt Dyrekcji Współpracy Regionalnej Polskiej Organizacji Turystycznej z 23 kwietnia 2001 roku, maszynopis niepublikowany.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej, działająca na terenie jednego lub więcej województw, zrzeszająca: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcyjne turystycznie gminy, a docelowo także lokalne organizacje turystyczne, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej w postaci organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeń turystycznych; inne zainteresowane rozwojem turystyki w województwie podmioty”.
<p><i>Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych (2002) Polska Organizacja Turystyczna, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, s. 6.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „forum współpracy samorządów terytorialnych, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce”.

Gryszel P. [2004, s. 23]	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej, działająca na terenie jednego lub więcej województw, zrzeszająca: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcyjne turystyczne gminy, a docelowo także lokalne organizacje turystyczne, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej w postaci organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeń turystycznych; inne zainteresowane rozwojem turystyki w województwie podmioty”.
Panasiuk A. [2008, s. 33]	<ul style="list-style-type: none"> • „forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym (...), a także formuła współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturalne, sportowe, szkoły, uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki”.
Panasiuk A. [2009, s. 192]	<ul style="list-style-type: none"> • „... formalnie najbardziej zaawansowana forma współpracy pomiędzy podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej w układzie przestrzennym. (...) forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym lub lokalnym, a także formuła współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturalne, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki)”.
Mitura E. [2009, s. 8]	<ul style="list-style-type: none"> • „... forum współpracy samorządów terytorialnych, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce”.
Kruczek Z., Zmysłony P. [2010, s. 139]	<ul style="list-style-type: none"> • „... płaszczyzna współpracy władz samorządowych województwa, samorządów gminnych i powiatowych oraz ich związków, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce, stowarzyszeń, fundacji i innych organizacji turystycznych, uczelni i szkół kształcących kadry turystyczne, osób fizycznych, a także samych LOT”.
Wyrzykowski J., Marak J. [2010, s. 220]	<ul style="list-style-type: none"> • „... stanowią regionalne płaszczyzny współpracy wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki w województwie”.
Borzyszkowski J. [2011, s. 64]	<ul style="list-style-type: none"> • „... organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej (...) członkami lub udziałowcami (w zależności od formy organizacyjno-prawnej są: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, gminy atrakcyjne pod względem turystycznym (docelowo LOT), przedstawiciele lokalnej branży turystycznej oraz inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w województwie”.
Molenda M. [2011, s. 302]	<ul style="list-style-type: none"> • „... płaszczyzna współpracy różnych podmiotów regionalnych i lokalnych (władzy samorządowej, podmiotów gospodarczych działających w turystyce, uczelni i szkół kształcących kadry dla branży turystycznej, stowarzyszeń itp.”.

Walas B., red. [2012, s. 156]	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej (...) członkami lub udziałowcami są: marszałek województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcje turystyczne gminy, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej zrzeszonej w stowarzyszeniach, inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w regionie”.
Migdal M. [2013, s. 17]	<ul style="list-style-type: none"> • „... to regionalne partnerstwo o charakterze branżowym, działające formalnie jako szczególnego rodzaju stowarzyszenia z udziałem osób fizycznych i prawnych. Nie należy ich postrzegać jak odrębnych, zewnętrznych podmiotów”. • „ROT należy traktować jako swoiste narzędzia sprawniejszej i efektywniejszej realizacji wyodrębnionych zadań własnych mających na celu korzyść wspólną”.
Wolak-Samulak A., Bordun M. [2013, s. 79]	<ul style="list-style-type: none"> • ... „ formalnie najbardziej zaawansowana forma partnerstwa pomiędzy podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej w układzie przestrzennym. (...) forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym (...), ale również formuła współpracy z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturowe, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki”.
Polska Organizacja Turystyczna http://pot.gov.pl.pot.potsite.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne (10.08.2014)	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego (zwłaszcza samorządu szczebla wojewódzkiego) i branży turystycznej (szeroko rozumianej ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w zakresie promocji obszaru obejmującego działalność tej organizacji, jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, założona w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanych autorów.

Source: Own elaboration based on the citations from those authors.

W literaturze przedmiotu regionalnym organizacjom turystycznym przypisuje się wiele różnych szczegółowych celów i zadań [Banasik i Borne-Januła 2011; Borzyszkowski 2011; Butowski 2004; Grabińska, Mierniczak 2010; Gryszel 2004; Jaremen, Rapacz 2007; Kizielewicz 2012; Krucek, Zmysłony 2010; Migdal 2008, 2013; Panasiuk 2008; Pawlicz 2008; Wanagos 2011; Wysokiński 2007], w tym bardzo precyzyjnie sformułowanych działań istotnych dla budowania skutecznej sieci współpracy w regionie w sferze rozwoju i promocji turystyki, które nie zawsze znajdują formalno-prawne odzwierciedlenie w statutach tych organizacji, ale są praktycznie realizowane lub – z drugiej strony – całkowicie pomijane.

Interesujących obserwacji dostarcza analiza aktualnych celów i zadań ROT zapisanych formalnie w dokumentach statutowych, która pośrednio wskazuje na strategiczne kierunki działania oraz ogólnego funkcjonowania organizacji w regionalnej gospodarce turystycznej (tab. 3).

Tabela 3. Przegląd celów i zadań regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w świetle statutów organizacji

Table 3. Overview of the objectives and tasks of the regional tourism organizations in Poland in light of their statutes

Cel ^(A)	DOT	KPROT	LROT	LOTUR	MOT	MAROT	OROT	PROT	PDROT	PMROT	ROTWŁ	ROTWS	ŚOT	WMROT	WOT	ZROT	Ogółem liczba ROT
Kreowanie wizerunku województwa jako regionu atrakcyjnego turystycznie		x	x	x	x		x		x		x			x	x	x	10
Inicjowanie i koordynowanie działań marketingu turystycznego województwa													x		x		2
Integrowanie różnych instytucji i środowisk zainteresowanych rozwojem turystycznym województwa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	15
Współpraca z lokalnymi organizacjami turystycznymi	x	x	x	x		x		x		x			x	x	x	x	11
Prowadzenie działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości oraz działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych	x									x		x		x		x	5
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region – rozwój turystyki w województwie		x	x	x							x				x	x	6
Działanie na rzecz wzrostu wpływów finansowych z turystyki		x		x											x	x	4
Podnoszenie efektywności ekonomicznej podmiotów świadczących usługi dla turystów														x			1
Prowadzenie informacji turystycznej w województwie i o województwie	x				x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	11
Stworzenie i koordynacja regionalnego systemu IT	x	x	x	x			x		x	x		x	x	x	x	x	12
Wspomaganie lokalnych organizacji i struktur turystycznych		x									x						2

Legenda: (A) – ze względu na wykorzystywanie w dokumentach statutów ROT różnych form konsytuacji oraz zapisów celów i zadań w tabeli dokonano autorskiego ujednoczenia, agregując nazwy celów i zadań mających analogiczny charakter.

DOT – Dolnośląska Organizacja Turystyczna; KPROT – Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna; LROT – Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna; LOTUR – Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna; MOT – Małopolska Organizacja Turystyczna; MAROT – Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna; OROT – Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna; PROT – Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna; PDROT – Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna; PMROT – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna; ROTWŁ – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego; ROTWS – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego; ŚOT – Śląska Organizacja Turystyczna; WMROT – Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna; WOT – Wielkopolska Organizacja Turystyczna; ZROT – Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna

cd. tabeli 3.

Działanie na rzecz wzrostu bezpieczeństwa w kontekście rozwoju ruchu turystycznego i zagrożenia przestępczością typową dla obszarów turystycznych, w tym przestępczością wśród dzieci i młodzieży																		x	1
Podejmowanie przedsięwzięć kinematograficznych													x						1
Tworzenie układów partnerskich na rzecz rozwoju regionalnego													x						1
Ogółem (liczba celów i zadań)	15	16	11	11	9	11	10	9	10	14	10	13	11	15	11	22			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy statutów 16 regionalnych organizacji turystycznych w Polsce (dane z serwisów internetowych wskazanych organizacji – dostęp: 10.08.2014). **Source:** Own elaboration based on the analysis of the statutes of 16 regional tourism organizations in Poland (websites listed organization – access: 10.08.2014).

Przy zastrzeżeniu istnienia możliwych rozbieżności między rzeczywistym katalogiem działań podejmowanych przez ROT a zapisami formalno-prawnymi w statutach organizacji oraz przy zachowaniu ostrożności interpretacyjnej wynikającej z obserwacji i doświadczeń zawodowych autorów tej pracy, należy zwrócić uwagę na następujące fakty, które mogą potencjalnie determinować skuteczność funkcjonowania organizacji w układzie sieci współpracy w regionie, tj.:

- powszechna koncentracja ROT na realizacji celów i zadań w kilku strategicznych sferach:
 - integracji regionalnego rynku turystycznego (różnych instytucji i środowisk zainteresowanych rozwojem turystycznym województwa),
 - tworzeniu i rozwoju systemu informacji turystycznej (w tym prowadzenia IT),
 - rozwoju i promocji produktu turystycznego,
 - kreowaniu turystycznego wizerunku regionu,
 - rozwoju i doskonalenia kadr turystycznych,
 - prowadzeniu badań i monitoringu zjawisk turystycznych,
 - aktywnym uczestnictwie w opiniowaniu strategicznych dokumentów w turystyce,
- podejmowanie przez większość ROT obligatoryjnie nakazanej statutem współpracy z lokalnymi organizacjami turystycznymi (11 podmiotów),
- znaczące zaangażowanie ROT w propagowanie i podejmowanie działań na rzecz ekologii i ochrony środowiska kulturowego dla rozwoju turystyki (9 podmiotów),
- zauważalne zainteresowanie ROT tworzeniem platformy współpracy turystycznych podmiotów gospodarczych z władzami regionalnymi i krajowymi (8 podmiotów),

- widoczne, ale ograniczone zaangażowanie ROT w prowadzenie działań w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji (7 podmiotów),
- dostrzegane, ale ograniczone zaangażowanie ROT w działanie na rzecz poprawy infrastruktury turystycznej i zwiększania inwestycji turystycznych (7 podmiotów),
- mocno ograniczone zainteresowanie ROT działaniami wspomagającymi rozwój przedsiębiorczości oraz działalności wspólnot i społeczności lokalnych (5 podmiotów),
- niepokojąco ograniczony stopień koncentracji ROT na działaniach skutkujących wzrostem ruchu turystycznego (6 podmiotów) i wzrostem dochodów z turystyki w regionie (4 podmioty),
- niski poziom zainteresowania ROT podejmowaniem inicjatyw służących podnoszeniu jakości świadczonych usług i produktów turystycznych (4 podmioty),
- skrajnie niski poziom zainteresowania ROT działaniami wspierającymi podnoszenie efektywności ekonomicznej podmiotów świadczących usługi dla turystów (1 podmiot),
- skrajnie niska aktywność ROT w zakresie pozyskiwania funduszy europejskich i realizacji projektów dotyczących integracji europejskiej (2 podmioty),
- okazjonalne realizowanie celów spoza sfery turystyki (przeciwdziałanie bezrobociu, przedsięwzięcia kinematograficzne, tworzenie partnerstw) (2 podmioty).

W strukturze celów działania ROT dostrzec można słabą orientację na cele biznesowe i działania mające charakter skomercjalizowany (przynoszące wymierne korzyści), co może ograniczać z jednej strony obszary współpracy z podmiotami gospodarczymi działającymi w sferze turystyki, z drugiej zaś – możliwości bardziej sprawnego funkcjonowania ROT we współpracy z innymi członkami oraz innymi interesariuszami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Podejmowanie poszerzonych badań i analizy dotyczące struktury oraz charakteru celów działania ROT są sprawą kluczową dla określenia katalogu celów zapewniających wielokierunkową skuteczność funkcjonowania tych organizacji. Pogląd ten znajduje potwierdzenie w tezach K. Czernek, która stwierdza, że „gdy cel jest akceptowalny przez wszystkie współpracujące strony, rośnie prawdopodobieństwo skutecznej (przynoszącej pożądane rezultaty) i sprawnej (efektywnej) kooperacji” [Czernek 2012, s. 9].

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na częste dokonywanie korekt zapisów celów i zadań statutowych ROT, co wynika z konieczności ciągłego

podejmowania nowych typów działalności przez ROT (np. przy pozyskaniu nowych typów zleceń czy realizacji nietypowych projektów w kooperacji z interesariuszami i podmiotami otoczenia) czy także zmiany wymuszonej potrzebą dostosowania organizacji do wymagań formalno-prawnych donatorów finansowych (np. wymogi formalne w konkursach o fundusze europejskie czy z budżetów podmiotów publicznych, w przetargach etc.).

Tabela 4. Zidentyfikowani rzeczywisti partnerzy współpracy regionalnych organizacji turystycznych (w 2014 r.) – struktura ilościowa

Table 4. Registered real-life partners of cooperation of regional tourism organizations (in 2014) – quantitative structure

Nazwa organizacji	Typy partnerów															Ogółem
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Ł	M	N	
DOT ⁽¹⁾	1	3	1	7	43	–	–	–	–	–	1	–	2	29	26	113
KPOT ⁽²⁾	1	9	1	6	11	1	–	–	–	–	1	3	3	47	34	117
LROT ⁽³⁾	–	3	1	2	12	2	–	–	1	2	–	3	2	18	3	49
LOTUR ⁽⁴⁾	–	8	1	2	8	1	–	–	–	6	–	1	3	10	30	70
MOT ⁽⁵⁾	1	4	1	10	25	2	3	1	–	10	2	5	3	50	120	237
MAROT ⁽⁶⁾	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	–
OROT ⁽⁷⁾	1	1	14	3	10	9	–	1	3	1	–	–	5	10	48	106
PROT ⁽⁸⁾	1	6	2	6	7	3	–	–	1	4	1	7	2	14	5	59
PDROT ⁽⁹⁾	1	4	1	–	17	–	–	–	1	7	1	13	1	22	16	84
PMROT ⁽¹⁰⁾	1	19	1	2	7	6	7	–	1	4	2	2	6	60	5	123
ROTWŁ ⁽¹¹⁾	1	3	1	9	25	3	0	1	0	10	1	2	1	120	5	182
ROTWŚ ⁽¹²⁾	1	5	5	12	36	6	–	–	1	11	–	–	2	25	1	105
ŚOT ⁽¹³⁾	1	4	2	3	11	–	–	1	–	5	3	5	3	80	–	118
WMROT ⁽¹⁴⁾	1	9	1	2	1	2	–	–	–	2	1	6	1	10	4	40
WOT ⁽¹⁵⁾	1	3	1	7	17	1	–	–	–	4	1	1	5	30	24	95
ZROT ⁽¹⁶⁾	1	9	1	3	26	6	1	1	–	–	1	7	–	3	27	86
Razem	13	90	34	74	256	42	11	5	8	66	15	55	39	528	348	1584

Legenda: A – Polska Organizacja Turystyczna; B – lokalna organizacja turystyczna; C – województwo samorządowe; D – powiat; E – gmina; F – lokalna grupa działania; G – grupa marketingowa; H – konsorcjum produktowe; I – klastery turystyczny; J – turoperator lokalny; K – izba gospodarcza turystyki; L – stowarzyszenie branżowe; Ł – uczelnia wyższa; M – przedsiębiorstwo turystyczne; N – inne; bd – odmowa przekazania danych. 1 – Dolnośląska Organizacja Turystyczna; 2 – Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna; 3 – Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna; 4 – Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna; 5 – Małopolska Organizacja Turystyczna; 6 – Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna (odmowa przekazania danych); 7 – Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna; 8 – Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna; 9 – Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna; 10 – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna; 11 – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego; 12 – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego; 13 – Śląska Organizacja Turystyczna; 14 – Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna; 15 – Wielkopolska Organizacja Turystyczna; 16 – Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Struktura merytoryczna celów i zadań ROT, ujęta w statutach organizacji, jest także ukształtowana i uwarunkowana prawnie poprzez konieczność dokonywania formalno-prawnego rozdziału działań w sferze statutowej stowarzyszenia, w sferze prowadzonej działalności gospodarczej oraz w sferze działalności w formule organizacji non profit, które dodatkowo determinują odmienne zasady prowadzenia rachunkowości i księgowości w organizacji. Rzeczywisty obraz charakteru podmiotów stale współpracujących z ROT prezentuje tabela 4.

Analiza przedstawionych w niej informacji pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- silnie zróżnicowana jest liczba podmiotów współpracujących z ROT (od 40 do 237, przy czym aż 43% organizacji kooperuje z ponad 100 podmiotami), co pośrednio wskazuje na bardzo różny poziom aktywności organizacji i różny zasięg oddziaływania na otoczenie (np. w zakresie skuteczności pozyskiwania nowych członków);
- znacząca jest liczba podmiotów z przemysłu turystycznego w strukturze kooperantów ROT (33,3% z ogólnej liczby podmiotów kooperujących z organizacjami), szczególnie dotyczy to Śląskiej Organizacji Turystycznej (67,7% z ogólnej liczby podmiotów) i Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego (65,9 %), które można uznać za liderów wśród ROT, jeśli chodzi o skuteczną dywersyfikację źródeł dochodów oraz budowanie szerokich relacji biznesowych z otoczeniem;
- skrajnie niski jest udział lokalnych turoperatorów w strukturze członków zwyczajnych lub partnerów współpracujących z ROT (4,1% z ogólnej liczby podmiotów współpracujących), co nie pozostaje bez znaczenia dla komercjalizacji działalności ROT i skuteczności realizacji celów w odniesieniu do kreowania i rozwoju regionalnego produktu turystycznego;
- duża jest liczba podmiotów ze sfery okołoturystycznej współdziałających z ROT (21,9% z ogólnej liczby podmiotów kooperujących, a szczególnie w Małopolskiej Organizacji Turystycznej (56%)), co pozwala na stwierdzenie o rosnącym zasięgu oddziaływania organizacji na interesariuszy w otoczeniu i budowaniu coraz szerszych sieci współpracy w regionie;
- duże znaczenie mają gminy jako jednostki intensywnie współdziałające z ROT (16,1% ogólnej liczby podmiotów kooperujących z organizacjami), a szczególnie w Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej (38% z ogólnej liczby podmiotów) i Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego (34,2%), co może mieć znaczenie dla kształtowania i realizacji zadań w sferze kreowania lokalnej oferty i ruchu turystycznego;

- stosunkowo wysoki jest poziom współpracy ROT z partnerami skupionymi w regionalnych izbach turystyki (blisko 69% ROT kooperuje), co ma istotne znaczenie dla skutecznej realizacji celów ROT w sferze komercjalizacji regionalnej oferty turystycznej;
- znacząca jest aktualnie (jednak dalej niewystarczająca) liczba lokalnych organizacji turystycznych współpracujących z ROT (65,2 % ze 138 tego typu organizacji działających w Polsce¹¹), co świadczy o stopniowym umacnianiu się trójstopniowego systemu turystyki (według danych za rok 2012 tylko 35% lokalnych organizacji turystycznych kooperowało z ROT [por. Andrzejewski, Kasprowicz 2012, s. 10]);
- ograniczony jest poziom współpracy ROT z lokalnymi grupami działania – 12,5% z 336 tego typu organizacji w Polsce [*Katalog LGD... 2012*], co może mieć znaczenie dla skuteczności rozwoju turystyki na terenach wiejskich jako celu działalności także ROT i ich członków oraz postulatów uzupełniania sieci trójstopniowego systemu zarządzania turystyką w Polsce, poprzez włączanie lokalnych grup działania szczególnie na tych obszarach, gdzie sieć lokalnych organizacji turystycznych jest nierozwinięta;
- skrajnie niski jest udział konsorcjów produktowych i klastrów turystycznych oraz uczelni wyższych w strukturze podmiotów kooperujących z ROT, co jest zjawiskiem niepokojącym w sytuacji rosnącej konkurencji rynkowej i współczesnych trendów w zarządzaniu turystyką wywodzących się z modelu gospodarki opartej na wiedzy, a także w kontekście powoływanych aktualnie – przy współudziale POT – nowych konsorcjów (uznawanych przez część ROT za konkurentów) oraz postulowanego zaangażowania ROT w powoływanie klastrów (m.in. inspirowanie, pełnienie funkcji lidera, członkostwo zwyczajne) w celu skutecznego pozyskiwania dotacji UE w perspektywie 2014–2020;
- za niepokojący fakt uznać należy wskazywanie przez niektóre ROT braku rzeczywistej kooperacji z POT, co z jednej strony może być objawem braku porozumienia w sprawach merytorycznych lub organizacyjnych, z drugiej zaś – istnienia bliżej niezidentyfikowanych konfliktów.

Przyjmując ostrożnie, że o skuteczności współpracy ROT z otoczeniem decyduje między innymi stopień realizacji celów statutowych poprzez wdrażanie konkretnych zadań czy projektów, celowym jest dokonanie oceny rzeczywistych typów obszarów, zadań i płaszczyzn współpracy ROT z członkami oraz innymi podmiotami z otoczenia, co przedstawiono w tabeli nr 5 i 6.

¹¹ <http://www.forumlot.pl> (10.08.2014).

Tabela 5. Zidentyfikowane, współczesne typy obszarów (zadań) i płaszczyzny współpracy regionalnych organizacji turystycznych z otoczeniem (w 2014 r.) – część A**Table 5.** Identified, contemporary types of areas (tasks) and areas of cooperation between regional tourism organizations and the environment (in 2014) – Part A

Podmiot współpracy	Dominujący obszar i płaszczyzna współpracy																																																																																																													
	Promocja (w tym reklama)					Imprezy i eventy					Komerccjalizacja produktu turystycznego				Informacja turystyczna				Szlaki turystyczne																																																																																											
	Rodzaj zadania/forma współpracy																																																																																																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																																																																								
Liczba wskazań przez ROT																																																																																																														
Polska Organizacja Turystyczna	7	3	–	2	–	–	5	6	–	–	–	–	–	–	3	3	1	–	2	–	–	–																																																																																								
Lokalna Organizacja Turystyczna	8	4	–	–	1	–	6	6	1	–	–	1	1	–	–	3	–	–	2	–	–	–																																																																																								
Województwo samorządowe	9	4	–	1	1	–	9	9	1	–	1	–	–	–	4	–	–	2	2	–	–	–																																																																																								
Powiat	7	5	1	1	–	1	7	6	2	–	1	–	1	–	1	3	–	1	3	–	–	–																																																																																								
Gmina	9	5	1	1	–	1	7	7	1	–	1	–	1	–	1	3	–	1	3	–	–	–																																																																																								
Lokalna grupa działania	7	2	–	1	–	–	4	4	–	–	–	1	–	–	–	–	–	2	–	–	–	–																																																																																								
Grupa marketingowa	1	1	–	–	–	–	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Konsorcjum produktowe	2	1	–	–	–	–	3	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1																																																																																								
Klaster turystyczny	2	–	–	–	–	–	2	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Tuoperator lokalny	6	2	–	–	–	1	1	8	1	1	–	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Izba gospodarcza turystyki	2	3	–	–	–	–	2	3	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Stowarzyszenie branżowe	3	5	–	1	1	1	2	7	1	–	–	–	–	–	1	–	–	–	1	–	–	1																																																																																								
Uczelnia wyższa	4	–	–	–	–	1	1	1	–	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Przedsiębiorstwo turystyczne	9	5	1	1	–	1	3	9	–	1	1	2	3	1	–	1	–	–	–	–	–	–																																																																																								
Inne	4	5	1	1	–	1	4	6	2	1	2	–	–	–	–	1	–	–	1	1	1	–																																																																																								
Razem	80	45	4	9	3	3	7	57	75	9	3	7	6	7	2	6	18	1	2	16	3	1	2																																																																																							
Rodzaj zadania/forma współpracy	1) Organizacja ekspozycji targowych					2) Opracowywanie i dystrybucja wydawnictw promocyjnych					3) Opracowywanie filmów promocyjnych					4) Prowadzenie kampanii promocyjnych					5) Opracowywanie programów TV					6) Promocja i wsparcie wg karty praw członka					7) Inne projekty promocyjne					8) Study tour					9) Study press					10) Workshops zagraniczne i krajowe					11) Inne formy imprez promocyjnych					12) Tworzenie i promocja produktów turystycznych					13) Katalogi i informacja o produktach turystycznych					14) Komerccjalizacja produktów turystycznych					15) Współpraca przy tworzeniu systemu IT					16) Prowadzenie i zarządzanie informacją turystyczną					17) Certyfikacja punktów IT					18) Inwentaryzacja szlaków turystycznych					19) Oznakowanie szlaków turystycznych					20) Budowa szlaków turystycznych					21) Zarządzanie szlakami turystycznymi					22) Promocja szlaków tematycznych				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT.

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Tabela 6. Zidentyfikowane, współczesne typy obszarów (zadań) i płaszczyzny współpracy regionalnych organizacji turystycznych z otoczeniem (w 2014 r.) – część B

Table 6. Identified, contemporary types of areas (tasks) and areas of cooperation between regional tourism organizations and the environment (in 2014) – Part B

Podmiot współpracy	Dominujący obszar i płaszczyzna współpracy																																									
	Szkolenia zawodowe		Nauka i badania				Projekty dotowane z UE		Projekty inwestycyjne		Inne działania																															
	Rodzaj zadania/forma współpracy																																									
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43																					
Liczba wskazań przez ROT																																										
Polska Organizacja Turystyczna	3	1	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-																						
Lokalna Organizacja Turystyczna	-	1	-	1	-	-	-	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-																						
Województwo samorządowe	1	1	-	1	1	-	-	4	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-																						
Powiat	3	1	-	1	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Gmina	3	1	-	1	1	-	-	3	1	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-																						
Lokalna grupa działania	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-																						
Grupa marketingowa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-																						
Konsorcjum produktowe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Klaster turystyczny	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	1																						
Turoperator lokalny	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-																						
Izba gospodarcza turystyki	2	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Stowarzyszenie branżowe	-	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-																						
Uczelnia wyższa	-	-	4	2	5	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1																						
Przedsiębiorstwo turystyczne	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-																						
Inne	2	-	-	-	1	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1																						
Razem	16	6	4	9	8	2	1	22	3	2	1	2	7	3	2	2	1	2	1	2																						
Rodzaj zadania/forma współpracy	23) Szkolenia kadr turystycznych		24) Dofinansowanie szkoleń branżowych		25) Staze i praktyki zawodowe i wolontariat		26) Analizy i opinie		27) Badania ruchu turystycznego		28) Wykłady i spotkania naukowe i branżowe		29) Opracowanie strategii turystyki		30) Organizacja spotkań i konferencji oraz seminariów naukowych i branżowych		31) Konsultacje projektów dotowanych z UE		32) Realizacja projektów dotowanych z UE		33) Przygotowanie i promocja ofert inwestycyjnych w infrastrukturę		34) Realizacja projektów inwestycyjnych dotowanych z UE		35) Organizacja konkursów tematycznych i branżowych		36) Zakładanie kłastrów		37) Zakładanie kół pilotów i przewodników		38) Konsultacje dotyczące marki i logo turystycznego		39) Działania na rzecz marki turystycznej		40) Działania aktywizujące turoperatorów		41) Przedsięwzięcia komercyjne (montaż finansowy)		42) Współpraca z regionami partnerskimi województwa		43) Inne projekty poturystyczne	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT.

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Analiza danych przedstawionych w tabelach nr 5 i 6 pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- występuje wyraźna koncentracja uwagi ROT na realizacji ze swoimi partnerami ograniczonej liczby (z szerokiego katalogu) celów statutowych działalności organizacji, tj.: promocja (głównie ekspozycje targowe, wydawnictwa, dedykowane akcje promocyjne); organizacja imprez/eventów, a szczególnie i priorytetowo study tours; prowadzenie informacji turystycznej; oznakowywanie szlaków turystycznych, co może negatywnie wpływać na opinie członków ROT o skuteczności działania organizacji, a tym bardziej na opinie innych interesariuszy niezainteresowanych tymi formami kooperacji i poszukujących innych, korzystnych płaszczyzn współdziałania;
- szczególnie niekorzystnym zjawiskiem jest zauważalny bardzo niski poziom realizacji przez ROT zadań w sferze komercjalizacji produktu turystycznego, co nie wpływa korzystnie na budowanie silnych i wielokierunkowych relacji z podmiotami branży turystycznej, a pośrednio ogranicza także źródła dochodów organizacji oraz możliwość pozyskiwania nowych członków reprezentujących regionalny przemysł turystyczny;
- zauważalne jest zdecydowane ograniczenie rozmiarów działań podejmowanych przez ROT wspólnie z partnerami biznesowymi na rzecz aktywizacji turoperatorów (tj. workshops) oraz innych przedsięwzięć komercyjnych (montaż finansowy, usługi zlecane, organizacja konkursów branżowych, odpłatne zarządzanie szlakami turystycznymi, systemem IT itp.), co ogranicza dywersyfikację źródeł finansowania oraz pozyskiwanie przez organizację nowych podmiotów do współpracy;
- niepokoi niewielka aktywność ROT w organizacji szkoleń i doskonalenia zawodowego kadr, co przy ograniczonej kooperacji z uczelniami wyższymi (jednostkowe konferencje, badania, staże) [por. Bysiewicz 2012, s. 345–355] może mieć niekorzystny wpływ na poziom kapitału ludzkiego w regionalnej turystyce (ale i poziom kadr własnych organizacji), a co nie pozostaje z kolei bez wpływu na skuteczność jej funkcjonowania;
- odnotowano niskie zainteresowanie ROT realizacją projektów UE w kooperacji z partnerami z otoczenia, mimo że, jak wykazują analizy, może to być (i w przypadku kilku ROT w latach 2012–2013 było) główne źródło dochodów organizacji, podczas gdy poszukiwanie źródeł zewnętrznych finansowania, w tym tzw. „wkładu własnego do projektów UE” w budżetach partnerów z gospodarki turystycznej, mogłoby wpływać na skuteczność funkcjonowania organizacji;
- badania ujawniły skrajnie niskie zainteresowanie ROT działaniami w sferze inwestycyjnej (np. tworzenia elementów infrastruktury turystycznej wspierającej działania promocyjne i komercjalizujące produkt

turystyczny), co najczęściej tłumaczone jest brakiem tzw. „wolnych środków obrotowych” w budżetach ROT (ze względu na niepewność: wielkości rocznej składki członków, poziomu pozyskiwanych dotacji ze środków budżetowych, ograniczonej działalności gospodarczej, opóźnień czasowych w uzyskiwaniu dotacji z UE w stosunku do roku budżetowego);

- obawy budzi także niedostatek (a w przypadku jednej z badanych ROT nawet całkowity brak) konsultacji i kooperacji ROT z partnerami w zakresie opracowywania strategii rozwoju turystyki zarówno tych o zasięgu regionalnym, jak i własnych strategii rozwoju organizacji;
- za interesującą oraz cenną, choć jednostkową, obserwację należy uznać podejmowanie przez ROT nietypowych działań w kooperacji z podmiotami regionalnej gospodarki turystycznej, jak np. zakładanie klastrów czy kół pilotów i przewodników, co może być bazą do jeszcze większej integracji w systemie turystyki, podnoszenia jakości kapitału społecznego, ludzkiego i organizacyjnego w organizacji oraz w sektorze regionalnej turystyki.

Przeprowadzona analiza faktycznych form kooperacji ROT z podmiotami gospodarki turystycznej dowodzi istnienia niekonkurencyjnych, jak i niekonfliktowych obszarów oraz płaszczyzn współpracy tych organizacji z otoczeniem, co pozwala na budowanie szerokich sieci współdziałania i osiągania przez wszystkich partnerów dodatkowych korzyści.

Podsumowanie

Pojawienie się na polskim rynku turystycznym nowych podmiotów, tj. grup partnerskich, lokalnych grup marketingowych, lokalnych grup działania (LGD), konsorcjów produktowych¹², klastrów turystycznych [Januszewska, Nawrocka 2008; Rapacz, Gryszel, Jaremen 2010; Stasiak 2007; Walas, Olszewski 2012; Żabińska 2010; Ziółkowski 2012], turoperatorów lokalnych

¹² Model „konsorcjów produktowych” jest rozwijany przez Polską Organizację Turystyczną [por. Walas 2012]. Konsorcja w tym modelu nie mają osobowości prawnej, a stanowią jedynie platformę wspólnych działań dla osiągnięcia określonego celu wyznaczonego przez członków, którymi mogą być stowarzyszenia, agencje, izby, fundacje, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, lokalne grupy działania, organizacje samorządowe, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne podmioty działające w danym obszarze produktowym. Konsorcja realizują cele poprzez inicjowanie i podejmowanie wspólnych działań promocyjnych, edukacyjnych, szkoleniowych i eksperckich, wymianę doświadczeń, współpracę z władzami lokalnymi i samorządowymi, przedsiębiorcami, producentami, branżą gastronomiczną i turystyczną.

oraz sugerowane przekształcanie systemu ROT – LOT z wykorzystaniem modelu Destination Management Company (DMC) [Gryszel 2010; Kruczek, Zmyślony 2010], skłania do weryfikacji charakteru współpracy ROT z ich otoczeniem. Jest to także spowodowane m.in. powielaniem się zakresu działania ww. podmiotów, „nakładania się kompetencji lub nieprecyzyjnego ich podziału powodującego także negatywne sprzężenia” [Walas 2012, s. 17]. Wynika także z naturalnej konkurencji o miejsce w systemie, w tym o środki finansowe¹³. Wszystko to wskazuje na potrzebę zmiany lub wypracowania w ogóle modelu współpracy z nowymi typami partnerów działających na szeroko pojętym rynku turystycznym.

Kachniewska [2014, s. 38] – analizując działania na rzecz poprawy konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej¹⁴ – wskazuje na brak odpowiedniej inicjatywy, trudności w porozumieniu z innymi przedsiębiorcami, niską aktywność samorządu gospodarczego, a dalej krytycznie zaznacza, że „...powstające w Polsce regionalne organizacje turystyczne miały po części pomóc w rozwiązaniu tego problemu, stanowiąc instytucjonalne wsparcie dla wspólnych inicjatyw w zakresie rozwoju i promocji oferty turystycznej regionów. W praktyce w wielu przypadkach powstały wyłącznie struktury organizacyjne o niskim poziomie przedsiębiorczości i kreatywności niechętnie wspierane przez przedsiębiorców”.

Nie można zapominać, że kilkunastoletni (14 lat) okres funkcjonowania tych organizacji oznacza osiągnięcie przez nie pewnego stopnia dojrzałości pod względem kompetencji merytorycznych. Interesującym wątkiem badawczym wydaje się więc podjęcie analizy dotychczas wypracowanych mechanizmów zarządzania z perspektywy np. doboru, aktywnego zaangażowania i rozwoju zespołów tworzących zarządy czy kadry biur poszczególnych ROT. Ważne poznawczo jest dokonanie analizy kompetencji pracowników badanych organizacji i porównanie ich poziomu z nowymi wymaganiami i postulatami, zakładającymi aktywność ROT w inicjowaniu, budowaniu i przeprowadzeniu nowoczesnych i skutecznych sieci współdziałania podmiotów w turystyce. Interesującym polem badawczym jest dywersyfikacja źródeł finansowania ROT z wykorzystaniem partnerów z sieci współpracy w otoczeniu. Innym wątkiem godnym dalszej penetracji badawczej jest zdolność

¹³ Zdaniem Z. Frączyka (prezesa Forum ROT), „(...) organizacje w terenie konkurują ze sobą o składki samorządów i przedsiębiorców. Często to nie LOT, ale Lokalne Grupy Działania, które mają automatyczne finansowanie z gmin, są partnerami ROT” [<http://www.turystycznemazowsze.pl/article.php?aid=249> (8.08.2013)].

¹⁴ W literaturze przedmiotu stosowane są różne określenia definiujące daną przestrzeń turystyczną, a szczególnie trzy z nich są najczęściej stosowane, tj.: obszar turystyczny, obszar recepcji turystycznej, destynacja. Szeroki przegląd definicji tych pojęć prezentują: Z. Kruczek i P. Zmyślony [2010, s. 11].

ROT do realizacji oczekiwań interesariuszy, zwłaszcza z bliskiego otoczenia, tzn. tych podmiotów, które są członkami tych stowarzyszeń. Owe oczekiwania powinny być formułowane przez kierownictwa ROT w kategoriach korzyści, które z perspektywy partnerów oznaczają, przyjmując aktualny język narracji w relacjach instytucja – otoczenie, zdolność kreowania wartości dodanej. Uogólniając, podejmowane kierunki badań ROT powinny pozwolić na stwierdzenie, na ile, pod względem skuteczności, realizowane są ich cele autoteliczne. Niepisaną misją badanej zbiorowości jest łączenie różnych potencjałów, przełamywanie granic (także tych wynikających z przyzwyczajęń i obaw przed ryzykiem) i zachęcanie do podejmowania wspólnych wysiłków podmiotów publicznych i prywatnych. Taka jest rola „organizacji pomostowych”, szczególnie ważna we współczesnych czasach, opartych na imperatywie otwartości ludzi i instytucji.

W tle powyższych wniosków wydaje się również istotnym dokonanie przeglądu i weryfikacji struktury celów działania ROT oraz struktury członków i interesariuszy (partnerów) organizacji w otoczeniu, aby skoncentrować uwagę i działania (a także środki finansowe) na elementach wspólnych (korzystnych dla wszystkich) oraz może mieć wpływ na wzrost skuteczności funkcjonowania ROT, a w szerszym ujęciu na wzrost sprawności całego systemu turystyki w Polsce w modelu POT – ROT – LOT.

Bibliografia

- Alejziak W. (2004), *Polityka turystyczna*, [w:] Winiarski R., red., *Nauki o turystyce*, AWF Kraków, cz. II.
- Andrzejewski M., Kasprovicz A. (2011), *Ekspertyza w zakresie działalności lokalnych organizacji turystycznych na terenie Polski. Raport końcowy. Ekspertyza wykonana w ramach projektu: „Sieć lokalnych organizacji turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej”*, Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu, materiał niepublikowany, Toruń.
- Banasik W., Borne-Januła H. (2011), *Konsorcja produktowe w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 157, Wrocław 2011, s. 365–374.
- Bielski M. (1996), *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Borzyszkowski J. (2011), *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

- Butowski L. (2004), *Organizacja turystyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Warszawa-Lublin.
- Bysiewicz M. (2012), *Współpraca regionalnych organizacji turystycznych z uczelniami*, [w:] Morawski M., red., *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, s. 345–355.
- Czernek K. (2012), *Motywacje i cele partnerów w kooperacji na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, [w:] Matuszczyk A., red., „Folia Turistica”, nr 26, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, Kraków, s. 5–24.
- Freemana R. E. (1984), *Strategic Management – a Stakeholders Approach*, Boston.
- Grabińska E., Mierniczak P. (2010), *Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 613–636.
- Grabowska A. (2013), *Lokalna gospodarka turystyczna a rozwój regionów*, [w:] Żabińska T., red., *Turystyka miejska. Prawdopodobieństwa i determinanty rozwoju*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 68–80.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gryszel P. (2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A., red., *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Niechorze, s. 23–34.
- Gryszel P. (2010), *Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 637–653.
- Januszewska M., Nawrocka E. (2014), *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, [w:] Golembki G., red., *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, s. 282–292.
- Jaremen D., Rapacz A. *Wpływ regionalnych organizacji turystycznych na zagospodarowanie turystyczne obszarów recepcji*, [w:] „Zeszyty Naukowe”, nr 465, Panasiuk A., Meyer B., red., „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

- Kachniewska M. (2014), *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 805, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin s. 27–42.
- Katalog LGD – Lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich* (2012), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Kizielewicz J. (2012), *Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce*, [w:] Rapacz A., red., *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 196–202.
- Kożuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kruczek Z., Zmyślony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Wydawnictwo Proksernia, Kraków.
- Meyer B. (2008), *Gospodarka turystyczna i przemysł turystyczny*, [w:] Panasiuk A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Migdal M. (2012), *Nie marnujmy unijnych dotacji*, [w:] „Wiadomości Turystyczne”, nr 21 (267), 1–15 listopada 2012 r., s. 14.
- Migdal M. (2013), *Poradnik. Lokalna Organizacja Turystyczna*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Migdal M. (2007), *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie”, T. 6 (2007), s. 20–35.
- Milewski D. (2006), *Strategie rozwoju turystyki jako instrument regionalnej i lokalnej polityki turystycznej*, [w:] Meyer B., red., „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 6, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 439, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 193–207.
- Mitchel R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholders. Identification and Salience. Defining the Principles of Who and What Really Counts*, [w:] „Academy of Management Review”, No. 22 (4), s. 853–886.
- Mitura E., red. (2009), *Koncepcja funkcjonowania systemu informacji turystycznej w województwie zachodniopomorskim. Aktualizacja*. Dokument został opracowany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa

- Zachodniopomorskiego, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin.
- Molenda M. (2011), *Regionalny produkt turystyczny i jego kreatorzy*, [w:] Rakowski W., red., „Rocznik Żyrardowski. Poświęcony sprawom globalnym, regionalnym i lokalnym”, Wyższa Szkoła Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie Mazowieckie Towarzystwo Naukowe, Tom IX/2011, Żyrardów, s. 293–304.
- Morawski M. (2007), *Modele uwarunkowań zewnętrznych gospodarki turystycznej w regionie*, [w:] Wyrzykowski J., red., *Rola turystyki w gospodarce regionu*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław, s. 26–33
- Morawski M. (2012), *Uwarunkowania dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w przedsiębiorstwach turystycznych. Wnioski z badań*, [w:] Morawski M., red., *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, s. 45–59.
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Panasiuk A. (2008), *Struktura podmiotowa gospodarki turystycznej*, [w:] Panasiuk A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25–33.
- Panasiuk A. (2009a), *Problemy kształtowania polityki turystycznej w Polsce w aspekcie dostosowawczym do Unii Europejskiej*, [w:] Meyer B., red., *Współczesne problemy funkcjonowania gospodarki turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2, Zeszyt Jubileuszowy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 567, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 184–196.
- Panasiuk A. (2009b), *Instrumenty polityki turystycznej w regionie*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, Wrocław, s. 15–23.
- Panasiuk A. (2010), *Uwarunkowania polityki turystycznej w Polsce w aspekcie globalizacji, kryzysu ekonomicznego oraz prezydentury Polski w Unii Europejskiej*, „Oeconomia” 9 (4), Acta Scientiarum Polonorum, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 379–388.
- Panasiuk A. (2014), *Relacje na rynku turystycznym*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 805, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 101–114.

- Pawlicz A. (2008) *Podstawy formalne funkcjonowania lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, [w:] Panasiuk A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 201–209.
- Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych* (2002), Polska Organizacja Turystyczna, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Poon A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. (2010), *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 706–721.
- Rapacz A., Jaremen D. (2007), *Regionalne organizacje turystyczne, jako przejaw partnerstwa w gospodarce turystycznej. Przypadek Dolnego Śląska*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jaremen Press, Jelenia Góra, s. 222–233.
- Stasiak A. (2007), *Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT i LOT-ów?* „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie”, T. 6, s. 183–196.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Walas B., red. (2012), *Marketingowa Strategia Rozwoju Turystyki POT 2012–2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Walas B., Olszewski J. (2012), *Diagnoza strategiczna budowy turystycznego konsorcjum produktowego w obszarze uzdrowisk, spa i wellness*, [w:] Borkowski K., Łabaj M., Sondel-Cedermas J., red., „Studia i Materiały. Zeszyty Naukowe”, nr 2/2012, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka, s. 5–18.
- Wanagos M. (2011), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne – system relacji i powiązań marketingu wewnętrznego regionu*, [w:] Rosa G., Smalec A., red., *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 75, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 279–291.
- Wąsowicz-Zaborek, red. (2009), *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Polska Organizacji Turystyczna, Warszawa.
- Weiermair K. (1997), *On the concept and definition of Quality in Tourism*, Aiest, St. Gallen.

- Wodejko S. (1998), *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Wolak-Samulak A., Bordun M. (2013), *Funkcje i zadania regionalnej oraz lokalnej organizacji turystycznej w aspekcie rozwoju turystyki w regionie na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, [w:] Meyer B., red., *Środki unijne w gospodarce turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2 (22), Tom I, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 783, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 75–91.
- Wyrzykowski J., Marak J., red. (2012), *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Wysokiński J. (2007), *Deklarowane a realizowane zadania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, „Zeszyty Dydaktyczno-Naukowe Wyższej Szkoły Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki w Warszawie”, nr 1, s. 70–85.
- Zasady współpracy między POT, ROT i LOT* (2001), Projekt Dyrekcji Współpracy Regionalnej Polskiej Organizacji Turystycznej z 23 kwietnia 2001 roku, maszynopis niepublikowany.
- Ziółkowski R. (2012), *Turystyczna sieć współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych*, [w:] Rapacz A., red., *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemu funkcjonowania rynku turystycznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 240–250.
- Zmyślony P., (2013), *Konieczne korekty systemu*, [w:] „Aktualności Turystyczne” (5.12.2013).
- Zysnarski J. (2003), *Partnerstwo publiczno-prywatne*, ODDK, Gdańsk.
- Żabińska T. (2010), *Klasy turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 733–752.

Netografia:

- <http://www.aktualnosciturystyczne.pl/wiadomoci-rot-i-lot/konieczne-korekty-systemu> (8.12.2013).
- <http://pot.gov.pl.pot.potsite.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne> (10.08.2014).
- <http://www.forumrot.pl> (10.08.2014).
- <http://www.turystycznemazowsze.pl/article.php?aid=249> (8.08.2013).

REGIONAL TOURISM ORGANIZATIONS – COOPERATION ORGANIZATIONS. TRUE OR FALSE?

Abstract

Purpose. To characterize the cooperation of Regional Tourism Organizations (ROT) in Poland with their environment. To research the opinion of managers of ROT offices on the existent (and not just declared) areas and platforms of cooperation of ROT with the members and other stakeholders of the tourism industry. An attempt to refer the research results to the definition of ROT and some passages in statutes governing their operation.

Method. The method of research included desk research of written resources, including ROT statutes (analysis of the structure of their aims) and in-depth analysis of data acquired during the author's own questionnaire research. The conclusions were made with the use of the deductive method, comparative analysis, and – to simplify the presentation of problems – the reduction method, as well as the authors' own observations in relation to the practical aspects. A literature review regarding conditions for the functioning of ROTs was also used.

Findings. The study revealed strong differentiation and large disparities in the level and character of cooperation of ROTs with their environment, which could be crucial in assessing the effectiveness of the organization.

Research and conclusion limitations. The study involved only 15 people, who were nevertheless especially competent in the discussed issues (ROT Directors). Not without significance is the question of the impartiality of evaluations, due to the fact that some of the questions concerned the entities represented by the respondents. It resulted in limited capacity to formulate opinions or make categorical conclusions. The analysis allowed, however, to distinguish and outline patterns in cooperation of ROTs with the environment.

Practical implications. The research diagnoses the level and character of the cooperation of ROTs with their environment, and allows for a practical comparison of the activities and operations of each organization.

Originality. The analysis of several types of models of ROT cooperation with the environment in the context of tourism policy issues, tourism organization systems, the behaviour of cooperating organizations and the character of cooperation. A specific ranking of the ROTs.

Type of paper. The results of empirical research.

Key words: regional tourism organization, cooperation, partnership.

ROLA OPOLSKIEJ REGIONALNEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ (OROT), ORGANIZACJI LOKALNYCH I JST W KREOWANIU I ROZWOJU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO OPOLSZCZYZNY

*Agnieszka Nowak**

Abstrakt

Cel. Identyfikacja i ocena działań Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (OROT) w zakresie kreowania i rozwoju regionalnych produktów turystycznych.

Metoda. Przeprowadzono zarówno studia literaturowe i analizę dokumentów, jak i terenowe badania empiryczne, które zostały zrealizowane przede wszystkim za pomocą metody jakościowej, w tym zwłaszcza pogłębionych wywiadów, w których wzięli udział: pracownicy biura Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, członkowie organizacji: podmioty zaangażowane w opracowanie i wprowadzenie do kanałów sprzedaży produktów turystycznych Opolszczyzny. Przeprowadzono 14 indywidualnych wywiadów pogłębionych z członkami OROT. Wykonano również sondaż w pozostałych 15 regionalnych organizacjach turystycznych (ROT) na terenie Polski.

Wyniki. Badania wykazały wiodącą rolę OROT w organizacji i zarządzaniu produktem turystycznym regionu. Podmiot nie tylko występuje w roli lidera-kreatora, ale również uczestniczy w komercjalizacji produktów turystycznych. Stworzona wokół niego sieć współpracy jest bardzo zróżnicowana, a podejmowane działania wykraczają poza te, które przewidziano dla ROT w ustawie o Polskiej Organizacji Turystycznej.

Ograniczenia badań i wnioski. Badania empiryczne ograniczono głównie do badań jakościowych. Na tym etapie nie przebadano również uczestników ruchu turystycznego korzystających z oferty regionalnych produktów turystycznych, co z pewnością zobiektywizowałoby ich wyniki.

Implikacje praktyczne. Badanie stanowi etap wstępny do diagnozowania udziału ROT w organizacji i zarządzaniu produktem turystycznym i promocji regionów poprzez te produkty.

Oryginalność. Artykuł porusza temat bezpośredniego zaangażowania regionalnej organizacji turystycznej w komercjalizację regionalnego produktu turystycznego we współpracy z biurami podróży.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych.

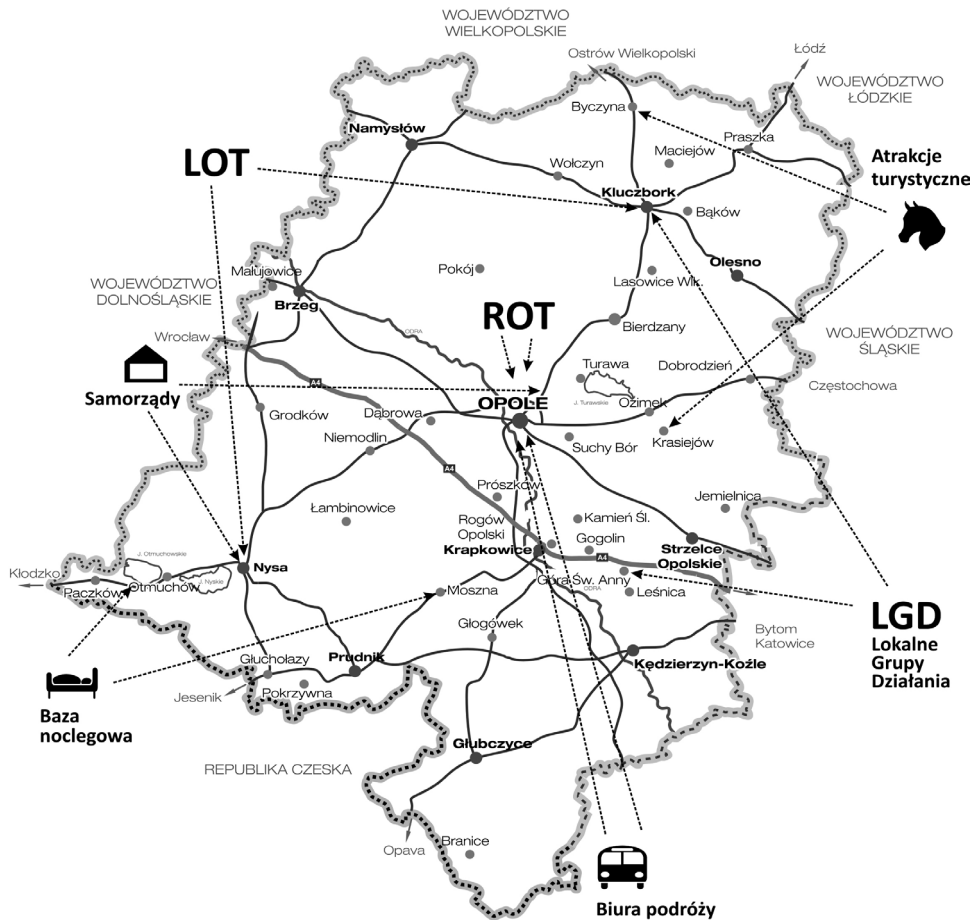
Słowa kluczowe: regionalne organizacje turystyczne (ROT), produkt turystyczny, pakiet turystyczny, współpraca w turystyce, klastery turystyczne, komercjalizacja produktów turystycznych.

* mgr, doktorantka na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach;
e-mail: nowak@2ba.pl.

Wprowadzenie

Regionalne organizacje turystyczne (ROT) powstały w wyniku zmiany przepisów dotyczących nowego systemu organizacji turystyki w Polsce oraz ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) [*Ustawa z 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej*]. Jednym z zadań ROT jest „stymulowanie tworzenia i rozwoju produktu turystycznego w regionie (zapewnienie wysokiej jakości produktu turystycznego zdolnego sprostać konkurencji międzynarodowej)” [www.pot.gov.pl (10.08.2014)]. Zgodnie z zaleceniami POT promocja Polski ma być obecnie oparta w większym stopniu niż w latach poprzednich na produktach turystycznych. W tym celu powstały dwa konsorcja produktowe: „Zdrowie i Uroda” oraz „Polskie Szlaki Kulinarne”. POT przekazał ROT wytyczne dotyczące kreowania regionalnych produktów turystycznych. Organizacje te, w różnym stopniu i zakresie, realizują owe zalecenia. Jedną z pierwszych, która podjęła się tego działania, jest Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna (OROT), która w 2012 roku przygotowała *Katalog Produktów Turystycznych VisitOpolskie*.

Celem pracy jest zidentyfikowanie struktury podmiotów zajmujących się organizacją i zarządzaniem produktem turystycznym Opolszczyzny. Problem badawczy dotyczy roli OROT w kreowaniu i rozwoju tego produktu. W badaniu zastosowano metody jakościowe. Metodą gromadzenia informacji był indywidualny wywiad pogłębiony, analiza dokumentów oraz sondaż, który polegał na wysłaniu do 15 regionalnych organizacji turystycznych (z wyłączeniem OROT, której przedstawiciele uczestniczyli w badaniu metodą IDI) wiadomości e-mail z zapytaniem o kreowanie i rozwój regionalnych produktów turystycznych. Badaniem objęto teren województwa opolskiego (wywiady i analiza dokumentów). Sondaż przeprowadzono natomiast na terenie całego kraju. W badaniu uczestniczyły ROT, a także przedstawiciele OROT i Klastra Turystycznego Województwa Opolskiego VisitOpolskie – podmioty uczestniczące w opracowaniu wspomnianego już *Katalogu Produktów Turystycznych VisitOpolskie*. Badania miały charakter eksploracyjny, częściowy. Rycina 1 pokazuje przestrzenne rozmieszczenie badanych podmiotów w województwie opolskim.



Ryc. 1. Województwo opolskie – zakres przestrzenny badania

Fig. 1. The Opolskie Region – the area of research

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Przegląd literatury

Na wstępie należy zdefiniować kluczowe zagadnienia, stanowiące przedmiot badania. Jego zakres przestrzenny to region, który definiowany jest w tej pracy jako jednostka administracyjna: województwo, oznaczana w statystyce unijnej jako NUTS-2 [Łażniewska 2012, s. 15]. Takie rozumienie jest uzasadnione strukturą ROT, których obszar działania dotyczy właśnie województw. Pojęcia tego nie można utożsamiać z regionem turystycznym cechującym się wysokimi walorami i odpowiednim

zagospodarowaniem [Kruczek, Zmyślony 2010, s. 7-10]. Tak więc pisząc w dalszych rozważaniach o regionie, chodzi o województwo, jakkolwiek uczestnicy badania używali względem Opolszczyzny miana regionu turystycznego.

Przedmiot artykułu jest produkt turystyczny regionu oraz rola, jaką w jego kreowaniu i promocji odgrywa Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna. Istota i struktura produktu turystycznego stanowią przedmiot wielu opracowań naukowych, w których są one różnie interpretowane. Problematyką tą zajmowali się m.in.: Ph. Kotler, C. Holloway, C. Robinson, G. Gołembski, Z. Kruczek czy J. Altkorn. Autorka powołuje się na te definicje, które są istotne dla przeprowadzonych badań. Produkt turystyczny składa się z wielu elementów homo- i heterogenicznych, zawsze komplementarnych względem siebie [Panasiuk, red. 2005, s. 75], będąc kombinacją pięciu podstawowych składników: atrakcji, infrastruktury turystycznej i dostępności do niej, wizerunku miejsca docelowego oraz ceny płaconej przez konsumenta [Middelton 1996, s. 311]. Struktura zarządzania produktem jest skomplikowana i rozdrobniona na wiele podmiotów o często sprzecznych interesach.

Obok produktów prostych, oznaczających konkretną usługę, atrakcję czy wydarzenie, można mówić o produktach złożonych – zintegrowanych. Do takich należy impreza turystyczna – pakiet usług. Jest to kombinacja elementów sprzedawanych łącznie po zryczałtowanej cenie [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, s. 98]. Ten rodzaj produktu znajduje się w wymienionych wcześniej kategoriach ocenianych podczas konkursu Polskiej Organizacji Turystycznej i jest istotny z punktu widzenia badań prowadzonych przez autorkę. W Projekcie „Turystyka Wspólna Sprawa”, promującym powstawanie grup partnerskich służących rozwojowi turystyki w Polsce, używano określenia „produkt sieciowy” [Kruczek 2008]. Oznaczało ono produkt złożony z elementów potencjału turystycznego obszaru i tworzony przez różnych usługodawców. Według ustawy o usługach turystycznych produktem jest impreza turystyczna, czyli minimum 2 usługi objęte wspólnym programem i ceną [Ustawa z 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych, Art. 3, Ust. 2]. Podmiotami uprawnionymi do organizacji imprez turystycznych są biura posiadające status organizatora turystycznego, wpisane do rejestru prowadzonego przez marszałków województw. Tutaj pojawia się problem związany z kompetencjami organizacji turystycznych i imprezami turystycznymi zgłaszanymi na konkurs POT.

Należy zwrócić uwagę na interpretację POT, który w regulaminie Konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny – Certyfikat POT podaje, że można zgłaszać propozycje w następujących kategoriach: wydarzenie cykliczne, pakiet usług turystycznych/impreza turystyczna, obiekt, szlak i obszar

[POT, polskapodajdalej.pl (10.08.2014)]. Organizacja powołuje się na definicję określającą charakterystyczne elementy produktu turystycznego [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, s. 74], którą powinny przyjąć ROT.

Organizacje te – jak wiadomo – powstają w celu realizacji turystycznych celów marketingowych, w tym tworzenia i zarządzania produktami turystycznymi. W Polsce podmioty te mają formę prawną stowarzyszeń i działają na mocy ustawy Prawo o Stowarzyszeniach i ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej. Ta druga ustawa określa zasady powoływania ROT i LOT, zaś sama POT precyzuje szczegółową rolę tych organizacji oraz powiązania przestrzenne i rodzajowe w trzystopniowej strukturze zarządzania turystyką w Polsce [www.pot.gov.pl (10.08.2014)]. Jakkolwiek stymulowanie tworzenia i rozwoju regionalnych produktów jest jednym z zadań ROT określonych przez POT, to jednak POT nie precyzuje roli struktur regionalnych w zarządzaniu produktem w zakresie jego komercjalizacji, dystrybucji i sprzedaży, powiązania z kompetencjami organizatorów turystycznych i współpracy z nimi. Odnosi się natomiast do współpracy regionalnej i lokalnej. Ekspertki zauważają, że obecnie nie wystarczy posiadanie przez region atrakcji. Niezbędna jest współpraca i oddziaływanie na produkt turystyczny. Takie podejście wynika z faktu, że zadaniem polityki turystycznej jest kształtowanie podaży oferty turystycznej regionu, w szczególności kreowania produktów turystycznych przez organizacje turystyczne [Wanagos 2011]. Zadania takie powinny pełnić ROT, których rola z upływem czasu coraz bardziej rozszerza się na nowe obszary. Stają się m.in. podmiotami inicjującymi i koordynującymi rozwój produktów turystycznych oraz powstawanie różnych form partnerstwa turystycznego [Jaremen, Rapacz 2007].

Współpraca na rynku turystycznym jest odpowiedzią na rosnącą konkurencję. Coraz częściej podmioty łączą zasoby i wiedzę w sieci współpracy, co sprzyja kreowaniu atrakcyjnych produktów [Rutkowski 2013, s. 80]. ROT są dobrym przykładem współpracy sieciowej [Jedlińska 2009] w zakresie kreowania regionalnych produktów turystycznych, gdzie wykorzystywana jest synergia płynąca z kooperacji podmiotów w niej uczestniczących [Czernek 2010]. W ostatnich latach popularne stały się inicjatywy klastrów w turystyce, będące przykładem rozbudowanych sieci współpracy. Jednym z celów klastrów jest podnoszenie innowacyjności i tworzenie wartości dodanej współpracy, a formuła klastra może zaproponować turystom nowy i oryginalny produkt turystyczny. Niektórzy autorzy dostrzegają silne powiązania pomiędzy organizacjami turystycznymi a klastrami w procesie kreowania produktu [Kusa 2009, s. 129]. Tak jest w przypadku OROT. Nie ma w literaturze odniesień do stopnia zaangażowania ROT w komercjalizację usług turystycznych.

Metodyka badań

Badanie miało dać odpowiedź na pytanie, jaka jest rola OROT w kreowaniu i rozwoju produktu turystycznego województwa opolskiego. Rolę tę starano się opisać z kilku perspektyw:

- identyfikacji zadań w zakresie organizacji i zarządzania regionalnym produktem;
- zrozumienia sieci powiązań i roli członków OROT, w tym organizacji lokalnych, instytucji samorządowych i prywatnych usługodawców;
- określenia powiązań pomiędzy działaniami OROT a rolą biur podróży – organizatorów turystycznych.

Tak określony problem zdeterminował szczegółowe cele i wybór metody badawczej. Badania dokumentacyjne stanowiły etap wstępny pracy. Objęły one między innymi: analizę zasobów strony orot.pl, sprawozdań z działalności OROT (2012–2013), planu na 2014 rok, *Katalogu Produktów Turystycznych VisitOpolskie*, stron www członków OROT i Klastra Turystycznego „Visit Opolskie”. Przyjęto następujące kryteria badawcze: dostępność i zakres informacji o *Katalogu...*, zaangażowanie podmiotu, sposób prezentacji wydawnictwa, możliwość uzyskania informacji o zakupie produktów.

Analiza dokumentów wyodrębniła czynniki pozwalające na poznanie roli i charakteru zaangażowania OROT w organizację i zarządzanie produktem turystycznym Opolszczyzny. Czynniki te pogrupowano na kategorie:

- miejsce produktu w zarządzaniu rozwojem turystycznym regionu;
- proces kreowania produktu, jego rozwój, zakres zarządzania rozwojem;
- współpraca regionalna w organizacji i zarządzaniu produktem;
- komercjalizacja, sprzedaż, perspektywy rozwoju produktu;
- obecne funkcjonowanie OROT i plany rozwoju produktu.

Badania empiryczne objęły dwie grupy: przedstawicieli i członków OROT oraz ROT w pozostałych województwach w Polsce.

Określając rolę organizacji, starano się poznać punkt widzenia różnych podmiotów: członków OROT, klastra, przedstawicieli organizacji. Celem była identyfikacja motywów działania, zrozumienie poglądów na organizację i zarządzanie produktem turystycznym oraz współpracę przy realizacji poszczególnych przedsięwzięć, podział kompetencji, zakres zaangażowania członków, trudności i oczekiwania. Realizacja tych celów wymagała indywidualnego podejścia do każdego z podmiotów i elastyczności w prowadzeniu całego procesu badawczego.

Założono, że najbardziej adekwatną metodą gromadzenia danych w tej grupie badawczej będzie indywidualny wywiad pogłębiony (IDI), którego scenariusz uwzględniał przyjęte założenia. Z częścią respondentów przeprowadzono wywiady telefoniczne (TDI), których zakres pokrywał się z wywiadem *face to face*. Zgodnie ze scenariuszem badań przedstawicielom biura OROT dedykowano dodatkowe pytania dotyczące funkcjonowania organizacji i planów w kontekście problemu badawczego. Zakres problemowy scenariusza obejmował 22 pytania badawcze (w tym 10 do przedstawicieli biura OROT), które zostały uporządkowane w 5 obszarach. Każdy wywiad trwał około 60 minut.

W strukturze członków OROT można wyodrębnić kategorie: jednostki samorządu terytorialnego (JST) – 8,8%, biura turystyczne – 6,1%, obiekty noclegowe – 17%, organizacje pozarządowe (NGO) – w tym jedyna w regionie lokalna organizacja turystyczna – 12,9% oraz inne podmioty – 21,1% i osoby fizyczne – 34%. Zastosowano celowo-kwotowy dobór próby uczestników wywiadów. Dobór kwotowy uwzględniał wymienione kategorie podmiotów, natomiast przyjętym kryterium doboru celowego respondentów było zaangażowanie w prace nad *Katalogiem...* oraz obecność w nim. Zaplanowano udział po dwóch przedstawicieli każdej z wymienionych grup, z wyłączeniem osób fizycznych, które nie brały udziału w opracowaniu *Katalogu...* Badania – 14 wywiadów, z czego dwa z personelem biura OROT – przeprowadzono w terminie 6–14 sierpnia 2014 roku. Charakterystykę uczestników wywiadów przedstawia tabela 1.

Wywiady poprzedziło badanie sondażowe regionalnych organizacji turystycznych. W badaniu tą metodą wzięły udział wszystkie 15 (z wyjątkiem opolskiej) regionalnych organizacji turystycznych działających w Polsce (dolnośląska, kujawsko-pomorska, lubelska, lubuska, łódzka, małopolska, mazowiecka, podkarpacka, podlaska, pomorska, śląska, świętokrzyska, warmińsko-mazurska, wielkopolska i zachodniopomorska). Do ROT wysłano e-maila z zapytaniem: Czy i kiedy Państwa organizacja opracowała/przygotowała katalog produktów turystycznych województwa i gdzie można się z nim zapoznać (link/wersja elektroniczna/papierowa)? Czy planujecie Państwo ewentualnie taką publikację w celu komercjalizacji produktu turystycznego? Sondaż miał na celu uzyskanie informacji o stopniu realizacji zaleceń POT i ewentualne sprawdzenie dostępności katalogu produktów. Uzyskano odpowiedzi od wszystkich organizacji zaproszonych do badania.

Dane gromadzono w oparciu o metody analizy treści i dokumentów. Zastosowano metodę opisową. W analizie danych nie korzystano z metod statystycznych. Badania nie pozwalają na uogólnienia dotyczące udziału organizacji turystycznych w zarządzaniu produktem turystycznym we wszystkich regionach Polski.

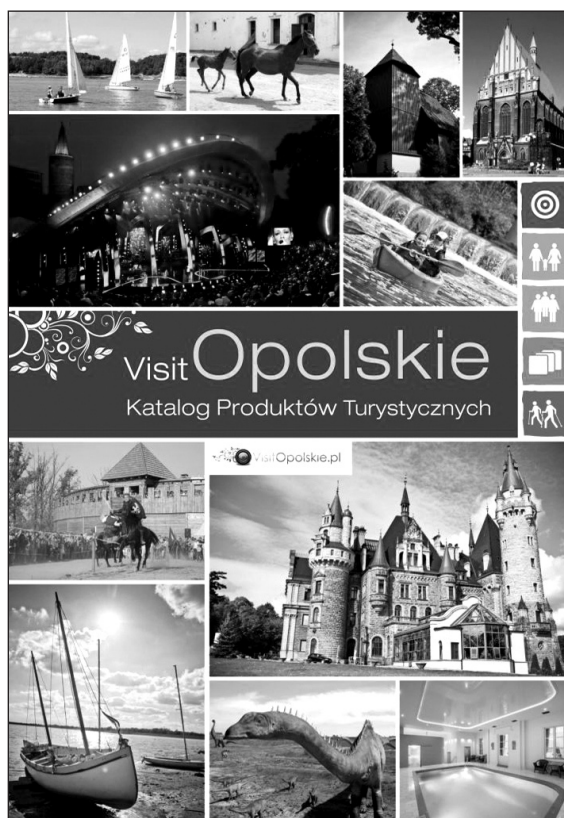
Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej (uczestnicy IDI)
Table 1. Characteristics of the sample (IDI Participants)

Kategoria podmiotu w strukturze OROT	Nazwa podmiotu	Liczba badanych	Uzasadnienie doboru uczestnika wywiadu
Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna – dyrektor organizacji		2	Rola inicjująca w opracowaniu <i>Katalogu Produktów Turystycznych VisitOpolskie</i> , pełnienie funkcji lidera w przygotowaniu wydawnictwa.
Jednostki samorządu terytorialnego	Przedstawiciel gminy Chrząstowice	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
	Zastępca burmistrza gminy Nysa	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
Biura turystyczne	Przedstawiciel BT „Sindbad”	1	Wycena ofert i ich wprowadzenie do sprzedaży.
	Przedstawiciel BT „Alf”	1	Wycena ofert i ich wprowadzenie do sprzedaży.
Obiekty noclegowe	Właściciel „Pałacu Heymanna” w Ściborzu	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert. Wsparcie w planowaniu i organizowaniu dystrybucji ofert zamieszczanych w <i>Katalogu</i>
	Kierownik ds. marketingu „Zamku Moszna”	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
Organizacje turystyczne	Prezes Kluczborsko-Oleskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
	Przedstawiciel Organizacji Turystycznej „Na jednej łodzi” w Nysie	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
Lokalne grupy działania (LGD)	Prezes Zarządu Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenia „Kraina Św. Anny”	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
	Przedstawiciel Lokalnej Grupy Działania „Dolina Stobrawy”	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
Inne podmioty – atrakcje turystyczne	Prezes Spółdzielni Socjalnej „Gród” – Gród w Byczynie	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
	Przedstawiciel Parku Nauki i Rozrywki Krasiejów	1	Udział w przygotowaniu wstępnym i opracowaniu ofert.
Łączna liczba uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych		14	

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Wyniki badań

Analiza sprawozdań z działalności OROT pokazuje genezę i przebieg prac nad produktem turystycznym. Stosując się do rekomendacji POT, organizacja zwróciła się do Ministerstwa Sportu i Turystyki o dofinansowanie *Katalogu Produktów Turystycznych VisitOpolskie* (2012). W 2013 roku publikację (rycina 2) prezentowano na targach turystycznych, m.in. „Tour Salon” w Poznaniu, gdzie zdobyła nagrodę „Róża Regionów”¹. Przygotowano wybrane oferty – na rynek niemiecki w wersji elektronicznej (na nośniku CD). Na 2014 rok zaplanowano druk publikacji w języku niemieckim.



Ryc. 2. *Katalog Produktów Turystycznych VisitOpolskie*

Fig. 2. “Visit the Opolskie Region” catalogue of tourism products

Źródło/Source: OROT.

¹ *Katalog...* wyróżniono kilkoma nagrodami: oprócz „Róża Regionów” otrzymał również tytuł „Marka Opolskie”.

Katalog... stanowi wybór imprez turystycznych dla grup zorganizowanych. Zgodnie z zamierzeniami klienci mieli je nabywać w biurach podróży. W rozumieniu OROT pojęcie „produkt regionalny” odnosiło się do ofert składających się z komponentów różnych usługodawców turystycznych, objętych jedną ceną jako pakiet. Uwzględniały one wszystkie składniki, w tym transport i ubezpieczenie oraz stanowiły imprezę turystyczną w myśl wspomnianej wcześniej ustawy. Zleceniodawcą i podmiotem opracowującym publikację był OROT. Jako współpracujących wymieniono w niej 2 biura podróży, które występują w roli organizatorów. Wydawnictwo jest podzielone na 5 sekcji tematycznych: „to, co najlepsze, dla rodziny”, „w grupie raźniej”, „wycieczki tematyczne po Opolszczyźnie”, „dla aktywnych” i „informacje o obiektach”. Do *Katalogu...* dołączono cennik imprez, dane organizatorów i informację o wielkości grup (około 40 osób).

Publikacja jest dostępna w wersji elektronicznej na stronach orot.pl i visitopolskie.pl. Na żadnej z tych stron nie znajduje się jednak jej opis, prezentacja celów inicjatywy, przeznaczenia *Katalogu...* czy dostępności oferty. Na stronach członków organizacji i klastra jest link do visitopolskie.pl. Nie można natomiast znaleźć odniesienia do zaangażowania poszczególnych podmiotów, ich roli, oferty dotyczącej miejsca ani możliwości zakupu. Na stronach biur turystycznych wymienionych w *Katalogu...* nie ma informacji o dystrybucji i sprzedaży imprez, których te biura miały być organizatorami. Wersja na rynek niemiecki zawiera wybrane oferty dostosowane do preferencji niemieckiego turysty. Wydawnictwo na płycie CD miało premierę na Targach Turystycznych w Berlinie (ITB) w 2014 roku i jest dystrybuowane w niemieckich biurach podróży.

Należy odnieść się do roli klastra w przedsięwzięciu. Na stronie orot.pl można znaleźć informację, że klaster został utworzony przez OROT na bazie jej członków i jest częścią organizacji. Jednym z jego zadań jest komercjalizacja oferty turystycznej Opolszczyzny, a *Katalog...* to jedna z pierwszych inicjatyw. Podmiot funkcjonuje w ramach portalu visitopolskie.pl aktualizowanego przez Opolskie Centrum Informacji Turystycznej. Portal jest przygotowany do realizacji rezerwacji online oferty turystycznej regionu.

W latach 2012–2014 również inne ROT pracowały nad katalogami produktowymi. Przeprowadzony sondaż pokazał inicjatywy innych regionów. Tak więc katalogi zawierające produkty definiowane jako impreza turystyczna – oprócz OROT – wydało jeszcze 10 organizacji regionalnych. Pięć ROT katalogów takich nie wydało. W każdym przypadku katalogi te obejmują ofertę całego województwa, w podziale na motywy tematyczne, dominujące atrakcje, oferty dotyczące wybranego rodzaju turystyki (np. wodnej) lub wybranej części regionu.

Tabela 2. Katalogi produktów turystycznych w pozostałych regionach
Table 2. Catalogues of tourism products in other regions

ROT	Katalog imprez turystycznych	Rok wydania	Oferty obiektów noclegowych i atrakcji	Oferty organizatorów turystycznych	Dostępność w sieci internetowej	Wycena ofert w „katalogu” ²	Adresat
Dolnośląska	Tak	2012	Nie	Tak	Tak	Nie	Grupy
Kujawsko-Pomorska	Nie	–	–	–	–	–	–
Lubelska	Tak	2014	Nie	Tak	Częściowo	Tak	Grupy
Lubuska	Nie	–	–	–	–	–	–
Łódzka	Tak	2013–2014	Tak	Tak	Tak	Nie	Grupy
Małopolska	Nie						
Mazowiecka	Tak	2014	Tak	Tak	Tak	Nie	Grupy/Indywidualni
Opolska	Tak	2012	Tak	Tak	Tak	Tak	
Podlaska	Częściowo	2012	Tak	Tak	Nie	Nie	Grupy
Pomorska	Tak	2009	Tak	Tak	Tak	Tak	Grupy/Indywidualni
Podkarpacka	Nie	–	–	–	–	–	–
Śląska	Tak	2014	Tak	Tak	Nie	Tak	Grupy
Świętokrzyska	Tak	2013	Nie	Tak	Nie	Tak	Grupy
Warmińsko-Mazurska	Tak	2012	Tak	Tak	Tak	Tak	Grupy/Indywidualni
Wielkopolska	Tak	2012	Tak	Tak	Tak	Nie	Grupy/Indywidualni
Zachodniopomorska	Nie	–	–	–	–	–	–

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Najwcześniej tego rodzaju wydawnictwo przygotowała pomorska ROT – *Pomorskie dobry kurs. Katalog turystyki przyjazdowej* dotyczący jednak tylko oferty Trójmiasta. W 2102 roku Wielkopolska Organizacja Turystyczna opracowała katalog *Oferty Turystyczne Wielkopolski*. Wydawnictwo zawiera głównie oferty obiektów noclegowych i nieliczne organizowane przez biura turystyczne. W tym samym roku Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna wydała *Markowe Mazury*, a Dolnośląska Organizacja Turystyczna katalog *Produkty turystyczne Dolnego Śląska* zawierający głównie programy imprez turystycznych oferowanych przez biura w regionie. Spośród regionów, które wydały katalogi w 2012 roku, podlaska ROT ograniczyła się do turystyki wodnej. W 2014 roku organizacja opublikuje oferty przygotowane z regionalnym oddziałem PTTK.

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego (ROTWL) opracowała w 2013 roku *Visit Łódzkie. Oferty turystyczne*. ROT świętokrzyski dokonał tego w tym samym roku. Wersja polskojęzyczna stanowi zestawienie potencjalnych produktów (jak podkreśla ROT, nie są to oferty handlowe). Na rynek niemiecki i belgijski przygotowano katalog z wybranymi ofertami, ich opisem i cennikiem, dostępnymi u regionalnych organizatorów turystycznych. Śląska Organizacja Turystyczna wydała na targi ITB 2014 broszurę z ofertami biur turystycznych regionu. W planach jest także wydanie katalogu. Przedstawiciele organizacji podkreślali trudności w przygotowaniu takiego wydawnictwa i zastanawiali się nad efektywnością tego działania. W 2014 roku mazowiecka ROT przygotowała katalog z ofertami na sezon letni. Lubelska ROT opracowała katalog zawierający oferty imprez turystycznych organizatorów z regionu. Oferty znajdują się wyłącznie na stronie lublintravel.pl.

Dla większości ROT była to jednorazowa inicjatywa. ROTWL wydaje katalog od 2 lat. Organizacja dolnośląska planuje aktualizację lub dodruk (podobnie opolska). Istotnym elementem aktualizacji jest wycena ofert. Badanie pokazuje, że tylko w sześciu przypadkach w katalogach znajdują się ceny. Może to wynikać z wysokich kosztów druku katalogu i zmienności cen w czasie. Przedstawianie w katalogach ofert z wyceną mogłoby spowodować szybszą dezaktualizację wydawnictwa. Osobną kwestią jest dostępność publikacji, w tym ich obcojęzycznych wersji. Kilka badanych organizacji (dolnośląska, warmińsko-mazurska, mazowiecka, podlaska, łódzka i świętokrzyska) przygotowało różne wersje językowe.

Nie wszystkie ROT opracowały katalogi produktów turystycznych rozumianych jako imprezy turystyczne. Organizacja podkarpacka przygotowała katalog turystyki biznesowej stanowiący propozycję do samodzielnej organizacji pakietów pobytowych i wycieczek po województwie (nie ma wskazanego organizatora). Organizacje lubuska i zachodniopomorska wydają katalogi produktowe będące rodzajem tematycznego przewodnika-folderu promocyjnego (podobne wydawnictwa opracowują również inne ROT). W przypadku części regionów katalogi prezentujące najważniejsze produkty, rozumiane jako wydarzenia, obiekty, szlaki i miejsca, wydają urzędy marszałkowskie. Przeprowadzone badania wykazały, że dwie organizacje (małopolska oraz kujawsko-pomorska) planują wydać katalog imprez turystycznych w przyszłości (małopolska – do końca 2014 roku).

Wywiady z kierownictwem i personelem organizacji ukazały interesujące opinie badanych na temat miejsca produktu w systemie zarządzania rozwojem turystycznym Opolszczyzny oraz *Katalogu Produktów Turystycznych VisitOpolskie*. Z odpowiedzi wynika, że OROT początkowo koncentrował się na promocji (narzędzia reklamy, PR). Obecnie tworzy regionalną

platformę współpracy w sferze organizacji i zarządzania produktem, wizerunkiem, jakością usług i obsługą ruchu turystycznego. Realizuje to za pomocą stworzonych struktur i narzędzi: regionalnego centrum informacji, klastra oraz internetowego portalu. OROT przeszedł w ciągu ponad 10 lat długą drogę i obecnie ma duży autorytet w środowisku turystycznym, skupiając wokół siebie branżę turystyczną i naukowców. Podmiot funkcjonuje w powiązaniu z urzędem marszałkowskim, będącym największym płatnikiem składek członkowskich. Instytucja ta również wspiera rozwój i promocję turystyki (zresztą ich zakresy działań często się pokrywają)

Dla przedstawicieli OROT źródłem inspiracji przy tworzeniu *Katalogu...* były zalecenia POT, oczekiwania członków organizacji oraz postrzeganie roli podmiotu przez kierownictwo. Impuls dał wspomniany już ogólnopolski projekt „Turystyka Wspólna Sprawa”, realizowany w latach 2007-2008, polegający m.in. na „sieciowaniu produktu turystycznego”. Obecnie zadania z zakresu organizacji i zarządzania produktem są istotną częścią działalności OROT. Oprócz opracowania *Katalogu...* podmiot organizuje regionalny etap „Konkursu na najlepszy produkt turystyczny”, wydaje tematyczne publikacje produktowe, inicjuje, tworzy i zarządza szlakami turystycznymi, organizuje i współorganizuje wydarzenia, stymuluje branżę do tworzenia atrakcyjnych ofert, pośredniczy w kontaktach pomiędzy oferentami. Zarówno członkowie OROT, jak i turystycznego klastra podkreślają inicjującą rolę podmiotu w opracowaniu *Katalogu...* Czterech badanych wskazało na wpływ członków organizacji, zaś dwóch nie miało wiedzy o źródłach inicjatywy. Jeden z rozmówców osobiście zaangażował się w przekonanie kierownictwa do włączenia się w komercjalizację produktu turystycznego.

Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna wyznaczyła sobie następujące cele związane z *Katalogiem...*: integracja środowiska turystycznego, komercjalizacja produktu, profesjonalizacja usług, promocja regionu, a w rezultacie wzrost ruchu turystycznego. Zarówno przedstawiciele JST, jak i NGO (w tym Kluczborsko-Oleska LOT) oraz obiektów noclegowych i atrakcji chętnie włączyli się do inicjatywy. Powodem zaangażowania była zdaniem 10 respondentów promocja obiektu, gminy oraz obszaru. Jeden z badanych podkreślił rolę swojego podmiotu w promocji i budowaniu wizerunku Opolszczyzny. Dla 3 rozmówców ważny był wzrost ruchu turystycznego („przyjadą turyści do Opola, odwiedzą również nas”). Odpowiedzi na pytanie, czemu ma służyć *Katalog...*, i do kogo był adresowany, są bardzo zróżnicowane. Czterech respondentów nie wskazało jednoznacznie celu i adresata. Siedmiu badanych postrzega go jako publikację promocyjną, rodzaj folderu/przewodnika po Opolszczyźnie, gotowego wzoru dla turystów indywidualnych i grup chcących zwiedzać region. Taki pogląd prezentowały zwłaszcza JST i NGO. Tylko trójka badanych widziała w nim narzędzie sprzedażowe

dla biur turystycznych (byli to przedstawiciele biura OROT i jednego obiektu noclegowego).

Wywiady miały na celu identyfikację procesu kreowania produktu i jego rozwoju. Według ośmiu badanych OROT wysłał do swoich członków zaproszenia i prośbę o przesłanie propozycji ofert. Był to pierwszy etap. Pracownicy organizacji podkreślają, że kilkakrotnie ponawiano zaproszenie. Nie wszyscy reagowali pozytywnie. Jeden z rozmówców jest zdania, że postępowanie organizacji było „pójściem na skróty”. Respondent miał na myśli ograniczenie przez OROT możliwości zespołowej pracy ekspertów i podmiotów branży turystycznej nad *Katalogiem...* Z wywiadów wynika, że opracowujące go biuro OROT przejęło rolę lidera, ustaliło zakres i przebieg prac.

Zdecydowana większość (jedenastu rozmówców) potwierdza, że odbywały się spotkania w celu przygotowania propozycji ofert. Przedstawiciele różnych podmiotów pamiętają to nieco inaczej. Według OROT wybrano dwóch organizatorów turystycznych, którzy uczestniczyli w pracach na etapie wyceny imprez. Program i wstępną kalkulację przygotowało biuro OROT. Reprezentanci badanych biur turystycznych potwierdzają udział w opracowaniu ofert, wyceny, w tym kosztów transportu. Obie strony spotykały się regularnie w ciągu trzech miesięcy pracy. Jeden z badanych twierdzi, że zaangażowanie organizatorów obejmowało tylko opiniowanie gotowego materiału, a wkład biura był niewielki. Przedstawiciele 8 podmiotów nie uczestniczyli w spotkaniach, a wszystkie ustalenia odbywały się drogą mailową. Dwóch przedstawicieli obiektów noclegowych i atrakcji podkreśla jednak swoje większe zaangażowanie: udział w spotkaniach, doradztwo w zakresie kierunku rozwoju produktu. Dwa podmioty czuły się w pewien sposób odsunięte i pominięte w opracowaniu ofert. Według OROT objętość materiału wyjściowego była duża (niektóre podmioty przesłały po kilkanaście propozycji). W pracach nad wydawnictwem OROT opierał się zarówno na badaniach ruchu turystycznego wykonanych w 2012 roku, na własnej wiedzy i doświadczeniu, jak również badaniach członków organizacji. Usługodawcy otrzymali przed wydrukiem zawartość do zaopiniowania. Ostatecznie w *Katalogu...* zostały przedstawione najważniejsze produkty turystyczne regionu.

Kolejnym elementem procesu organizacji i zarządzania produktem była promocja i sprzedaż przygotowanych ofert. Wydrukowano 5 tys. egzemplarzy publikacji, którą prezentowano na targach, przekazywano członkom OROT, w tym obu organizatorom turystycznym i ich agentom w całej Polsce. Wydawnictwo było dostępne w punktach it regionu i województw ościennych. Niemieckojęzyczną wersję dystrybuowano na targach w Niemczech, za pośrednictwem ośrodka POT w Berlinie oraz biur podróży

(łącznie 400 podmiotów). *Katalog...* umieszczono na stronach www administrowanych przez OROT, przekazano w wersji elektronicznej i papierowej do członków organizacji i klastra. Nie planowano kampanii medialnej. Jak podkreślają przedstawiciele biura OROT, jego ukazanie się odbiło się szerokim echem w mediach regionu i branżowych mediach ogólnopolskich. Wiedza pozostałych respondentów na temat promocji i sprzedaży jest zróżnicowana. Członkowie OROT rozdawali publikację w prezencie swoim gościom (JST), przekazywali punktom it, wypożyczali swoim gościom (obiekty noclegowe) oraz przygotowywali w oparciu o jego zawartość własne oferty dla klientów (obiekty noclegowe, atrakcje, biura turystyczne).

Źródłem inspiracji publikacji (pod względem formy i treści) był katalog turystyki wyjazdowej jednego z polskich biur podróży. Przygotowano materiał umożliwiający sprzedaż oferty Opolszczyzny dla grup zorganizowanych. Przeprowadzone przez kierownictwo OROT badanie typu *mystery client* wykazało, że biura uczestniczące w pracach nie sprzedają oferty zgodnie z oczekiwaniami². Przedstawiciel jednego z biur podróży wyraził pogląd, że właścicielem *Katalogu...* jest OROT, a nie biura, które nie widzą możliwości sprzedaży na wyłączność. Respondent uważa, że taką imprezę może zorganizować dowolne biuro. Publikacja może być źródłem inspiracji dla szkół oraz innych organizatorów i klientów indywidualnych. Przedstawiciel drugiego z biur podróży twierdzi, że biuro sprzedaje imprezy, których częścią są propozycje z *Katalogu...*

Respondenci podkreślali trudności w sprzedaży oferty na rynku krajowym. Pięciu badanych stwierdziło, że polscy turyści sami organizują wyjazdy i nie chcą korzystać z usług biur podróży. Problemem jest oferowanie pakietów przez podmioty nieposiadające uprawnień organizatora turystycznego. Odwiedzający nie są zainteresowani ofertą, która ogranicza się do terytorium Opolszczyzny. Chcą mieć możliwość np. zakupu oferty „Kopalni Złota” w Złotym Stoku (Dolny Śląsk), co uwzględnia *Katalog...* Publikacja nie znajduje się aktualnie na stronie internetowej żadnego z biur zaangażowanych w projekt. Przedstawiciel jednego z biur twierdzi, że jest to spowodowane przebudową strony i *Katalog...* będzie wkrótce dostępny na stronie tego organizatora. Badany uważa również, że sprzedaż oferty byłaby możliwa online i biuro prawdopodobnie włączyłoby się w takie działania. Trzech uczestników badania podkreślało, że ich klienci mieli okazję zapoznania się z *Katalogiem...* przed przyjazdem do ich obiektu. Czterech respondentów uważa, że biura podróży sprzedają oferty

² Badania zostały przeprowadzone wewnętrznie, na potrzeby funkcjonowania OROT. Ich wyniki nie zostały opublikowane.

zamieszczone w publikacji. Żaden z podmiotów nie był w stanie stwierdzić, czy ich klienci nabyli ofertę poprzez biura podróży. Natomiast według kierownictwa OROT do tej pory oferty zakupiło 10 grup.

Kolejne pytania dotyczyły współpracy w organizacji i zarządzaniu produktem turystycznym. W opinii przedstawicieli OROT praca nad *Katalogiem...* przyczyniła się do poprawy relacji wewnątrz organizacji (w opinii pracowników OROT wyrażało się to w reakcji na zaproszenia do udziału w prezentacjach targowych, publikacjach promocyjnych, szkoleniach) oraz wzrostu liczby jej członków (w 2013 r. do organizacji przystąpiło 16 nowych członków, co miało związek z zaproszeniem do udziału w opracowaniu *Katalogu...*). Inicjatywa była korzystna dla pracowników OROT: zwiększyła ich wiedzę o potencjale turystycznym. Zdaniem kierownictwa organizacji największym problemem była słaba reakcja na zaproszenie do współpracy. Nieco inaczej postrzegają to inni badani. W opinii czerech z nich nie było żadnych problemów podczas opracowania *Katalogu....* Tyle samo zaangażowały się bardziej, gdyby dano im taką możliwość. Dziesięciu badanych jest zadowolonych ze współpracy z OROT. Lokalne organizacje mające w swoich kompetencjach wspieranie rozwoju i promocji turystyki widziałyby większy udział w działaniach OROT. Wywiady z przedstawicielami NGO uwypukliły różnice zdań co do zadań LOT i lokalnych grup działania (LGD). Oba rodzaje podmiotów nie współpracują ze sobą. Przedstawiciel LOT podkreślał odmienne źródła finansowania. Podał w wątpliwość kompetencje turystyczne LGD.

W kontekście problemu badawczego duże znaczenie mają pytania skierowane do kierownictwa OROT o przyszłość produktu turystycznego. Badani uważają, że podmiot ma ograniczony wpływ na sprzedaż ofert z *Katalogu....* Organizacja nie zamierza jednak ograniczać się tylko do kreowania produktu. Przedstawiciele OROT podkreślają, że są plany powołania turoperatora specjalizującego się w sprzedaży ofert z terenu Opolszczyzny. Ma to związek z uruchomieniem platformy rezerwacji i sprzedaży online. Zostanie wydrukowana niemieckojęzyczna wersja *Katalogu....* Wskazano też na plany wdrożenia przez OROT Systemu Automatycznej Rezerwacji Turystycznej (SART). Kierownictwo OROT zamierza sfinansować z funduszy unijnych katalog wspólnych ofert makroregionu śląskiego, kraju ołomunieckiego i ostrawskiego w Czechach. Kontynuowane będzie kreowanie i zarządzanie szlakami turystycznymi, produktem kulinarnym, tworzenie nowych atrakcji, promocja produktów usługodawców, budowanie sieci współpracy i wizerunku regionu. Badani sądzą, że produkty turystyczne mają duży wpływ na wizerunek regionu i są podstawą działań promocyjnych.

Dyskusja

Analiza dokumentacyjna wykazała niedostępność *Katalogu...* na stronach biur turystycznych i innych partnerów. Żadne z biur nie informuje o możliwości zakupu ofert, nie podkreśla swojego udziału w jego opracowaniu. Dotyczy to również informacji przekazywanych przez OROT. Motywy takiego postępowania można ocenić z perspektywy wywiadów z przedstawicielami biur turystycznych, które wykazały, że nie identyfikują się oni z ofertą, nie czują się jej właścicielami (za którego uważają OROT). Przyczyną jest to, że OROT podjął się samodzielnie opracowania i wyceny ofert. Można odnieść wrażenie, że partnerzy inicjatywy nie widzą potrzeby zaangażowania się w sprzedaż. Wyjątkiem jest jeden z dwóch obiektów noclegowych, które wzięły udział w badaniu (jeden z dwudziestu pięciu obiektów noclegowych należących do organizacji), który chce włączyć się w stworzenie systemu rezerwacji online. Należy zauważyć, że OROT ma świadomość słabych punktów w zarządzaniu produktem turystycznym i stopnia trudności zagadnienia. Przedstawiciele OROT są zdania, że jeśli uda się zrealizować plan powołania turoperatora regionalnego i systemu rezerwacji, będzie to pierwsze w Polsce województwo, które znalazło sposób rozwiązania problemu.

Sondaż pokazał, że ROT chętnie podejmują się przygotowania katalogów regionalnych produktów turystycznych. Różnice dotyczą definiowania produktu, jego charakteru i zakresu. Różne jest również podejście do opracowania samego katalogu, które wynika z różnego definiowania produktu turystycznego w pracach naukowych oraz wytycznych POT. W zależności od przyjętego przez dany ROT rozumienia podejmuje się on opracowania katalogu w podobnej formie, jak zrobił to OROT, bądź definiując go jako rzecz, usługę, wydarzenie, obiekt, szlak, obszar, nie zaś imprezę turystyczną. Badanie nie pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących organizacji i zarządzania produktem w innych regionach, niemniej sondaż i odpowiedzi dyrektorów niektórych organizacji uwypuklają problemy związane z komercjalizacją i sprzedażą oferty turystycznej. Wiąże się to również ze zmianami w polityce POT oraz dynamice relacji Regionalne Organizacje Turystyczne – Polska Organizacja Turystyczna. W polityce tej organizacji zarysowała się wyraźnie tendencja scedowania promocji krajowej, w tym regionów, na ROT. Można zaobserwować, że zmienia się rola i zakres zadań tych organizacji. Wyniki badań innych autorów potwierdzają tezę o wiodącej roli ROT w kreowaniu produktów turystycznych i tworzeniu międzysektorowych platform współpracy w zakresie rozwoju i promocji tych produktów. Podkreślany jest zwłaszcza udział ROT w kreowaniu markowych produktów turystycznych, a poprzez nie oddziaływanie na

wizerunek regionu [Gryszel 2004]. Analizy przeprowadzone przez D. Jaremen i A. Rapacza [2007] pokazują, że 8 z 12 badanych przez nich ROT ma w zakresie swojej działalności kreowanie produktu turystycznego jako część systemu zarządzania turystyką w regionie. Inni autorzy wyprowadzają na podstawie swoich badań wnioski, że regionalne grupy partnerskie (w tym z udziałem organizacji turystycznych) są kreatorami atrakcyjnych sieciowych produktów turystycznych [Kruczek 2008]. Należy zaznaczyć, że część badań dotyczy wybranych regionów. Na Dolnym Śląsku tamtejsza ROT nie tylko inicjuje kreowanie produktów turystycznych, ale również tworzy struktury umożliwiające zarządzanie subregionalnym produktem turystycznym, w tym budowanie lokalnych inicjatyw klastrowych [Jedlińska 2009]. Takie wnioski potwierdzają również badania dotyczące subregionalnych, sieciowych produktów turystycznych: Dolnośląska ROT współtworzyła nie tylko regionalną strategię produktu turystycznego, ale również koncepcje subregionalnych produktów z udziałem branży turystycznej regionu.

Wywiady z członkami OROT i klastra zwróciły natomiast uwagę na jeszcze jeden problem, jakim jest funkcjonowanie lokalnych organizacji turystycznych oraz ich powiązania z OROT. Na Opolszczyźnie działa tylko jedna LOT w Kluczborku, gdyż nyska LOT nie spełnia wymogów formalnych (jego członkiem nie jest JST). Wypełniając tę pustkę, część kompetencji LOT przejęły lokalne grupy działania, które są na Opolszczyźnie bardzo aktywne. Jeden z badanych podmiotów pełni nieformalnie funkcję organizatora turystycznego i zamierza zarejestrować tę działalność. LGD są finansowane ze środków Ministerstwa Rolnictwa. Nie ma natomiast uregulowań prawnych finansowania LOT. Z wypowiedzi badanych wynika, że istnieje rywalizacja i wzajemna niechęć zamiast współpracy. Wyniki te są zbieżne z badaniami wykonanymi na zlecenie POT i analizowanymi przez innych autorów [Wanagos 2011, s. 282].

Wnioski

Przeprowadzone badania pokazują, że organizacja i zarządzanie produktem turystycznym regionu to proces trudny i obciążony dużym ryzykiem niepowodzenia. Obowiązujący w Polsce system zarządzania rozwojem i promocją turystyki nakłada na ROT szczególną rolę. Jednocześnie ich przedstawiciele, którzy brali udział w badaniach, wskazują na brak narzędzi, w tym finansowych, słabe funkcjonowanie struktur lokalnych i zawiłości prawne utrudniające kreowanie i rozwój produktów turystycznych. Wyniki przytoczonych badań skłaniają do następujących wniosków:

- ROT różnie interpretują regionalny produkt turystyczny, dlatego jego organizacja w poszczególnych regionach jest odmienna;
- kreowanie i organizacja produktu są relatywnie najmniej skomplikowanym etapem: największe trudności dotyczą dystrybucji i sprzedaży przygotowanych ofert;
- problemem jest zaangażowanie organizatorów turystycznych, którzy mają odmienne poglądy i często nie widzą aspektów biznesowego przedsięwzięcia;
- przeważająca część ROT wydała lub wyda w najbliższym czasie katalogi produktów turystycznych (impresz turystycznych);
- badania potwierdzają problem współpracy lokalnej, w tym pomiędzy LOT i LGD, oraz trudności w tworzeniu i funkcjonowaniu LOT.

Niewątpliwie zagadnienie kreowania i rozwoju produktów turystycznych w ramach działalności regionalnych organizacji turystycznych wymaga dalszych badań, które należałoby przeprowadzić także w innych regionach.

Bibliografia

- Czernek K. (2010), *Sposoby i problemy oceny korzyści współpracy w regionie turystycznym*, [w:] Panasiuk A., red., *Ekonomiczne problemy usług*, „Zeszyty Naukowe”, nr 591, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 117–126.
- Fedyk W., Dołęga A. (2009), *Subregionalne, sieciowe produkty turystyczne na Dolnym Śląsku*, <http://ekspert.turystyka.pl>.
- Gryszel P. (2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A., red., *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 25–29.
- Holloway J. C., Robinson C. (1997), *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
- Jaremen D., Rapacz A. (2007), *Wpływ regionalnych organizacji turystycznych na zagospodarowanie turystyczne obszarów recepcji*, [w:] Meyer B., Panasiuk A., red., *Ekonomiczne problemy*, „Zeszyty Naukowe”, nr 465, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 81–89.
- Jedlińska M. (2009), *Współpraca w zakresie tworzenia sieciowych produktów turystycznych w regionie*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 227–233.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.

- Kruczek Z. (2008), *Kreowanie nowych produktów turystycznych w projekcie „Turystyka wspólna sprawa” w oparciu o dziedzictwo kulturowe*, [w:] Leniartek M., red., *Komercjalizm turystyki kulturowej*, WSZ Wrocław, Wrocław.
- Kruczek Z., Zmysłony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków, s. 151–160.
- Kusa R. (2009) *Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego*, [w:] Pyka J., red., *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach, Katowice, s. 129–139.
- Łażniewska E. (2012), *Turystyka w rozwoju lokalnym*, Publikacje Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Middelton V. T. C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Panasiuk A., red. (2005) *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa.
- Rutkowski M. (2013), *Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych*, [w:] „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 79–85.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych*, Dz.U. 2004, nr 223, poz. 2268, z późn. zm.
- Ustawa z 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej*, Dz.U. 1999, nr 62, poz. 698.
- Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z 7 kwietnia 1989 roku*, Dz.U. 2001, nr 79, poz. 855.
- Wanagos M. (2011), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne – system relacji i powiązań marketingu wewnętrznego regionu*, [w:] Rosa G., Smalec A., red., *Ekonomiczne problemy usług*, „Zeszyty Naukowe”, nr 663, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 279–294.

Netografia

- www.orot.pl
www.polskapodajdalej.pl
www.pot.gov.pl

THE ROLE OF OPOLE'S REGIONAL TOURIST ORGANIZATIONS AND OTHER LOCAL ENTITIES IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF TOURISM PRODUCTS IN OPOLE

Abstract

Purpose. Network organization and management of tourism products in the Opole Region. Regional tourist organization (OROT) competence range and tasks, in particular in the creation and support of tourist products of the region on the tourist market.

Method. Research documentation and empirical studies of the role of OROT in the creation and development of tourism products and cooperation with other entities. Empirical studies carried out using qualitative methods. Interviews were attended by the OROT Staff and members of the organization involved in the development and introduction to sales channels of tourism products in the Opole Region. Fourteen interviews were conducted with OROT members. A survey was also carried out in other regional organizations in Poland. Public opinion research was done with 15 regional tourism organizations.

Findings. Studies have shown OROT leadership in the organization and management of tourism products. OROT also participates in the commercialization of tourism products. The developed network of cooperation is very diverse, and that measures going beyond those foreseen for regional tourist organizations by Act on the Polish Tourist Organization.

Research and conclusion limitations. Empirical research was mostly limited to qualitative research.

Practical implications. The study is a preliminary step in diagnosing participation in the organization and managing of tourism products and promotion of regions by these products by regional tourist organizations.

Originality. The role of regional tourism organizations in the creation and commercialization of tourism products is rarely examined in research. The article discusses the direct involvement of regional tourist organizations in the commercialization of regional tourism products in cooperation with travel agencies.

Type of paper. Research paper.

Keywords: tourism, regional tourist organizations, tourist product, tourist package, cooperation in tourism, cluster, commercialization of tourism products.

BEZPIECZEŃSTWO SOCJALNE TURYSTÓW KWESTIĄ SPOŁECZNĄ

*Krzysztof Borkowski**

Abstrakt

Cel. Identyfikacja problemu bezpieczeństwa socjalnego turystów.

Metoda. Analiza teoretyczna problemu oraz analiza porównawcza dotyczących go dokumentów.

Wyniki. Nastąpiła identyfikacja problemu. W świetle dokumentów będących w obiegu prawnym obywatel Polski ma prawo oczekiwać pomocy zewnętrznej pozarodzinnej w trakcie podróży turystycznej poza miejscem stałego przebywania. Sugerowaną rolą państwa w tym przypadku jest inspiracja dostępnymi metodami wszystkich instytucji i organizacji odpowiedzialnych za udzielenie pomocy polskim obywatelom w sytuacji zdarzeń losowych. Jednocześnie dążyć należy do wytworzenia lub używania istniejących mechanizmów zabezpieczeń transakcji finansowych związanych z branżą turystyczną. Takim narzędziem, które stosowane jest z powodzeniem w zabezpieczaniu transakcji krajowych lub międzynarodowych przed niewypłacalnością kontrahenta, jest akredytywa. Warto spróbować przeanalizować, czy to narzędzie finansowe może rozwiązać dotychczasowy problem turystów bankrutujących biur podróży.

Ograniczenia badań i wnioski. Badania dotyczą sytuacji polskich turystów – klientów polskich organizatorów turystyki poza granicami kraju, jednak możliwa jest interpretacja odwrotna w stosunku do instytucjonalnie zorganizowanych turystów zagranicznych przebywających w Polsce.

Implikacje praktyczne. Możliwość praktycznego rozwiązania przy pomocy akredytywy problemu istotnego z punktu widzenia bezpieczeństwa socjalnego turystów polskich podróżujących poza granicami kraju, w ramach imprez obsługiwanych przez polskich organizatorów turystyki.

Oryginalność. Niedostatek opracowań tego typu. Brak na polskim rynku usług turystycznych proponowanych przez autora zabezpieczeń dla sytuacji wyjątkowych, rozwiązujących problem bezpieczeństwa socjalnego polskiego turysty przebywającego poza granicami kraju.

Rodzaj pracy. Artykuł teoretyczny, prezentujący możliwe rozwiązania praktyczne stosowane w bankowości w celu eliminacji zagrożeń bezpieczeństwa socjalnego polskich turystów podczas pobytów zagranicznych zorganizowanych instytucjonalnie przez polskich organizatorów turystyki.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo socjalne turystów, destynacja, ekonomika turystyki, polityka turystyczna, akredytywa.

* dr, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Wydział Turystyki i Rekreacji, Katedra Turystyki i Rekreacji, Zakład Obsługi Ruchu Turystycznego;
e-mail: krzysztof.borkowski@awf.krakow.pl.

Wprowadzenie

O ile problem bezpieczeństwa socjalnego w literaturze doczekał się jednoznacznego zdefiniowania, to problem bezpieczeństwa socjalnego turystów – czyli osób wędrujących (podróżujących), z co najmniej jednym noclegiem, w celach niezarobkowych – pozostaje ciągle otwarty (w tym znaczeniu, że musi być on dopiero opracowany). „Kwestia społeczna” z tym związana, to konsekwencje społeczne ruchu turystycznego nie tylko dla turystów, ale również, jeżeli nie przede wszystkim, społeczeństwa przyjmującego tych „wędrowców” – dochody tego społeczeństwa, miejsca pracy, konsekwencje kulturowe, religijne itp. W niniejszym wystąpieniu podjęta zostanie próba przybliżenia części tego zagadnienia. Podzielając pogląd wyrażony przez L. Dziewięcką-Bokun – za A. Rajkiewiczem [1988, s. 6] – „że istotę bezpieczeństwa socjalnego stanowią gwarancje uzyskania pomocy zewnętrznej (pozarodzinnej) w przypadkach zdarzeń losowych i innych sytuacjach prawem lub umowami określonych” [Dziewięcka-Bokun 2009, s. 131] oraz zestawiając to stwierdzenie z definicją zawartą w *Wielkiej encyklopedii PWN*, według której „bezpieczeństwo socjalne to realna gwarancja zaspokojenia potrzeb socjalnych jednostek i rodzin, stan wolności od niedostatku bądź obniżenia poziomu życia spowodowanego głównie tzw. ryzykiem socjalnym, np. utrata możliwości zarobkowania, choroba, inwalidztwo, starość, zwiększone obciążenia rodzinne, bezradność lub innymi zdarzeniami losowymi” [Wielka... 2001, s. 60], należy stwierdzić, że realizacja celów bezpieczeństwa socjalnego możliwa jest dzięki różnorodnym narzędziom socjalnym, prawnym i instytucjonalnym. Bezpieczeństwo socjalne generalnie jest rozpatrywane w aspektach:

- materialnym, czyli zapewnienia każdemu obywatelowi niezbędnych środków do utrzymania siebie i rodziny; których źródłem może być praca lub świadczenia społeczne oraz urzędzenia infrastruktury społecznej, takie jak placówki służby zdrowia, oświatowe, kulturalne, bazy wypoczynku urlopowego itp.;
- społecznym, czyli zapewnienia ładu społecznego poprzez spójny system prawa zapewniający ład w stosunkach społecznych, system uruchamiający procedury postępowania w przypadkach, kiedy jednostka, rodzina lub grupa społeczna znajdzie się w trudnej sytuacji życiowej [Wielka... 2001, s. 60].

Bezpieczeństwo socjalne turystów

Przy próbie zdefiniowania bezpieczeństwa socjalnego turystów skorzystano z przedstawionego wyżej konceptu dotyczącego ogólnie pojętego bezpieczeństwa socjalnego obywateli.

Biorąc pod uwagę społeczny aspekt bezpieczeństwa socjalnego, czyli wyżej wymienione zapewnienie ładu społecznego, poprzez spójny system prawa na wypadek trudnej sytuacji życiowej obywateli oraz w razie zagrożenia ich życia, uznano, że „bezpieczeństwo socjalne turystów jest to stan obiektywny, polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostkowych turystów lub grupy turystyczne”. Pomimo opuszczenia geograficznego obszaru państwa, którego jest obywatelem, podróżny oczekuje, że „państwowe gwarancje bezpieczeństwa” prawnie należne obywatelowi Rzeczypospolitej Polskiej, a wynikające z zapisów w Ustawie Zasadniczej Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., nie kończą się ani nie wygasają z chwilą przekroczenia granicy. W rozdziale I Konstytucji, w art. 5 czytamy bowiem, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”. W zapisie tym nie ma ograniczenia przestrzennego (terytorialnego) co do obszaru, na którym państwo polskie zobowiązuje się do zapewnienia wolności i praw człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwa (swoich) obywateli. Oznacza to (lub powinno oznaczać), że obywatel Rzeczypospolitej Polskiej jest chroniony przez państwo polskie z mocy Ustawy Zasadniczej również podczas pobytu poza granicami terytorium swojego kraju.

Dodatkowo w rozdziale II Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. [Dz.U. nr 78] – dotyczącym Wolności, Praw i Obowiązków Człowieka i Obywatela – znajdujemy w artykule 36 zapis gwarantujący obywatelowi polskiemu podczas pobytu za granicą prawo do opieki ze strony Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast *Ustawa z 13 lutego 1984 r. o funkcjach konsulów Rzeczypospolitej* [Dz.U. z 2002 r., nr 215, poz. 1823; z 2004 r., nr 173, poz. 1808; z 2007 r., nr 180, poz. 1280; nr 181, poz. 1287; z 2008 r., nr 216, poz. 1367; z 2010 r. nr 81, poz. 531; nr 167, poz. 1131; z 2012 r., poz. 161] precyzuje, na jaką pomoc obywatel polski może liczyć w ramach wspomnianego wyżej artykułu 36 Konstytucji. Wynika z niego, że Polakowi będącemu w potrzebie, a przebywającemu za granicą, kompetentną do udzielenia pomocy osobą jest konsul jako urzędnik państwa za granicą, którego zadanie polega na dbaniu o interesy własnego państwa oraz opiece nad jego obywatelami przebywającymi na terytorium państwa, w którym konsul pełni swoją funkcję. Jedynie artykuł 11

ustawy o funkcjach konsulów Rzeczypospolitej Polskiej stwarza warunki do upatrywania w osobie konsula opiekuna praw obywatela będącego „poza domem”, czyli w tym przypadku poza granicami kraju.

Stosunkowo rzadko zdarza się, że podróżny okazjonalny – a takim jest turysta – zna prawo kraju odwiedzanego (receptyjnego). W swojej „naiwności” turysta rozciąga „mentalnie” prawo swojego kraju na destynację, którą odwiedził. Dochodzi do tego jeszcze brak indywidualnej wiedzy podróżnego o warunkach (w tym również o nakazach, zakazach i innych regułach społecznych, obyczajowych, moralnych, etycznych) panujących w destynacji, będący generalnie efektem swoistego „lenistwa intelektualnego” osób wyjeżdżających za granicę (szczególnie) w grupach zorganizowanych przez instytucjonalnego organizatora podróży. Wiedza o tym, że nieznamość prawa szkodzi, a nieznamość prawa nie jest usprawiedliwieniem, nie jest pomocna turyście wtedy, gdy dochodzi do instytucjonalnego przemilczania istotnych informacji [Borkowski 2013, s. 71] o prawie kraju odwiedzanego, w tym o zasadach etycznych i moralnych czy systemie wartości, którymi kierują się mieszkańcy destynacji. Dlatego też zapewnienie w ramach zabezpieczenia zewnętrznego informacji o prawach, zwyczajach i normach państwa, do którego turysta (podróżny) pragnie się udać, to zadanie służb konsularnych. Działanie takie należy traktować jako pierwszą pomoc (profilaktykę) obywatelom polskim w realizacji praw przysługujących im zgodnie z prawem państwa przyjmującego oraz prawem i zwyczajami międzynarodowymi. Informacje takie (w ograniczonym zakresie) dostępne są na portalu Ministerstwa Spraw Zagranicznych [http://www.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/ostrezenia/ostrezenia_dla_podrozujacych].

Przyjmując przedstawione wcześniej stanowiska przez A. Rajkiewicza i L. Dziewięcką-Bokun, możemy uznać, że wyżej wymieniony zapis konstytucyjny i artykuły ustawy o funkcjach konsulów Rzeczypospolitej Polskiej częściowo wypełniają dyspozycję definicyjną istoty bezpieczeństwa socjalnego, gdyż stwarzają gwarancję uzyskania pomocy zewnętrznej (pozarodzinnej) w przypadkach zdarzeń losowych i innych prawem lub umowami przewidzianych. Dodatkowo dochodzi do tego zapis w *Wielkiej encyklopedii PWN*, który mówi o tym, że jest to realna gwarancja zaspokojenia potrzeb socjalnych jednostek i rodzin spowodowanych ryzykiem socjalnym, np. bezradnością i innymi zdarzeniami losowymi. W odróżnieniu od klasycznego „bezpieczeństwa socjalnego” osób mieszkających w kraju, które to posiada ustalony i najczęściej bardzo długi horyzont czasowy działań zabezpieczająco-ochronno-naprawczych, w sytuacji omawianego zdarzenia (w tym również losowego) bezpieczeństwo socjalne turystów ma krótki horyzont czasowy i bardzo zintensyfikowany (ilościowo i jakościowo) zakres działania ze względu na presję czasu oraz warunki obiektywne, występujące w destynacji

bez względu na subiektywną ich ocenę dokonaną przez turystę. Warunki występujące w destynacji można podzielić za Mariańskim na warunki obiektywne (warunki ekonomiczne, czas wolny, bezpieczeństwo społeczne, odpowiednie warunki mieszkaniowe, środowisko naturalne i społeczne godne człowieka, zdrowie itp.) i subiektywne samopoczucie (samoocena ogólnych i specyficznych warunków życia ujmowana w kategoriach zadowolenia, szczęścia, nadziei, lęku, samotności itp.) [Mariański 1993, s. 60].

Podobnie jak bezpieczeństwo socjalne w ogóle, również bezpieczeństwo socjalne turystów można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- materialnym, czyli zapewnienia w trudnej sytuacji życiowej, w tym również sytuacji losowej, obywatelom przebywającym poza miejscem stałego przebywania tak w kraju, jak również za granicą bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i środków do życia w czasie np. oczekiwania na powrót do domu (do kraju);
- społecznym, czyli zapewnienia ładu społecznego (porządku) przez spójny system praw, zasad i procedur na wypadek zdarzenia losowego, trudnej sytuacji życiowej poza granicami kraju czy wręcz zagrożenia życia.

Zdarzenia wymagające udzielenia pomocy zewnętrznej (pozarodzinnej) to przykładowo:

- ewakuacja turystów z terenu byłej Jugosławii, przeprowadzona w sierpniu 1991 roku przez ADAC [<http://www.adac.de/>]¹, za przyzwoleniem dyplomacji niemieckiej (zalecenia niemieckiego MSZ), mająca na celu uratowanie 1200 obywateli niemieckich (członków ADAC) uwięzionych w pogrążonej w wojnie Jugosławii”, kiedy to został wysłany specjalny prom, który zabrał turystów z miasta Pula i przetransportował ich do Triestu [Borkowski 1992, s. 21];
- tsunami wywołane trzęsieniem ziemi na Oceanie Indyjskim, które miało miejsce w 2004 roku [http://pl.wikipedia.org/wiki/Trz%C4%99sienie_ziemi_na_Oceanie_Indyjskim], w wyniku którego – według bilansu opublikowanego przez AFP (6 lutego 2005 roku) – liczba zabitych i zaginionych wyniosła co najmniej 294 tysiące ludzi. Podobne dane podaje także E. Cohen, który jako jeden z pierwszych analizował społeczne i ekonomiczne skutki tego zjawiska w kontekście turystycznym, pisząc: „dla samej Tajlandii w maju 2005 roku, niecałe pięć miesięcy po tym wydarzeniu, oficjalna liczba ofiar śmiertelnych wynosiła 5395, a około 2800 osób było zaginionych i prawdopodobnie martwych [...]”.

¹ ADAC (niem. *Allgemeiner Deutscher Automobil-Club*) – niemiecki automobilklub zrzeszający 18 milionów członków [http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/18_Millionen.aspx (10.11.2014)].

Około połowę zidentyfikowanych ofiar i zaginionych stanowili turyści zachodni” [Cohen 2005, s. 91];

- katastrofa morska statku Costa Concordia w 2012 roku, w wyniku której śmierć poniosły 32 osoby, a kilkadziesiąt innych zostało rannych [http://pl.wikipedia.org/wiki/Katastrofa_statku_Costa_Concordia];
- bankructwo w 2012 roku firmy turystycznej Sky Club, w wyniku którego poza granicami kraju pozostało wówczas 6,3 tysiąca turystów. Początkowo padano liczbę ponad 9 tys. turystów, ale wliczano w to osoby, które miały wylecieć na wycieczki w najbliższych dniach. Zorganizowaniem ich powrotu do kraju zajął się Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego. Przeznaczona była na to gwarancja, która opiewała na 25 milionów złotych. Z tych pieniędzy zostały pokryte koszty powrotów klientów, a także wypłata wierzytelności wobec tych osób, które wpłaciły już pieniądze, a które nie pojechały na zaplanowane wakacje [<http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/sky-club-oglasza-upadlosc-tysiace-turystow-za-granica,262696.html>];
- zamordowanie w Peru przez lokalną ludność polskich podróżników, około 26 maja 2011 roku. Para płynęła wtedy kajakiem rzeką Ukajali (jednym z dopływów Amazonki). Ich znajomi i konsulat zaczęli poszukiwania, które wzmogły się po 20 czerwca 2011 roku. Wtedy para miała wrócić do Polski [<http://www.fakt.pl/Zabici-w-Peru-Polacy-nie-znali-,artykuly,108649,1.html>];
- katastrofa polskiego autokaru turystycznego 22 lipca 2007 roku w Vizille (okolice Grenoble), w wyniku której śmierć poniosło 26 osób, a 24 zostały ranne. W uznaniu zasług w ratowaniu życia ludzkiego, za udział w akcji ratowniczej i udzielanie pomocy ofiarom wypadku, Prezydent RP, postanowieniem z 5 października 2007 roku nadał Ordery Zasługi RP i Krzyże Zasługi [„Monitor Polski” z 2008 r., nr 5, poz. 58, Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 5 października 2007 r. o nadaniu orderów i odznaczeń na wniosek Ministra Spraw Zagranicznych za wybitne zasługi w ratowaniu życia ludzkiego, udział w akcji ratowniczej i udzielanie pomocy ofiarom wypadku polskiego autokaru w okolicach Grenoble].

Przypadki takie można mnożyć, należy jednak każdorazowo sprawdzać w danej sytuacji – stosując np. zasady programowania aspektowego (*Aspect-Oriented Programming* – AOP), wspomagającego zarówno separację zagadnień, jak również dążącego do rozdzielenia zagadnienia na części w jak największym stopniu niezwiązane funkcjonalnie – aspekt „materialny” i „społeczny” bezpieczeństwa socjalnego turystów, analizując

jednocześnie zakres ilościowy i jakościowy tej pomocy udzielanej w ramach bezpieczeństwa socjalnego turysty, czyli państwowej gwarancji uzyskania przez polskiego podróżnego pomocy zewnętrznej (pозarodzinnej) w przypadkach zdarzeń losowych tak w kraju, jak i poza jego granicami.

Bezpieczeństwo socjalne turystów jako wartość dodana do produktu turystycznego typu impreza

Ustawodawca nakłada na producenta imprez turystycznych, czyli organizatora turystycznego lub pośrednika, wynikający z art. 13, w rozdziale pkt 3 [*Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych* (tekst jedn.: Dz.U. z 2004 r., nr 223, poz. 2268 z późn. zm.)] obowiązek:

- podawania klientowi przed zawarciem umowy:
 - ogólnych informacji o obowiązujących przepisach paszportowych, wizowych i sanitarnych, w szczególności o terminach oczekiwania na wydanie paszportu i wizen oraz o wymaganiach zdrowotnych dotyczących udziału w imprezie turystycznej,
 - informacji o możliwości zawarcia umowy ubezpieczenia od kosztów rezygnacji z udziału w imprezie turystycznej oraz o zakresie ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków i kosztów leczenia;
- poinformowania klienta o szczególnych zagrożeniach życia i zdrowia na odwiedzanych obszarach oraz o możliwości ubezpieczenia z tym związanego (dotyczy to także zagrożeń powstałych po zawarciu umowy).

Wartością dodaną do zestawu dóbr i usług zintegrowanego tak, że tworzy on imprezę turystyczną, jest (być powinna) instytucjonalna gwarancja bezpieczeństwa socjalnego turystów, co oznacza, że uczestnik w trakcie wyjazdu korzysta z gwarancji uzyskania pomocy zewnętrznej (pозarodzinnej) w przypadku zdarzeń nieprzewidzianych (w tym losowych) tak w kraju, jak i za granicą. Dodatkowo gwarancja ta ma umocowanie w zapisie ustawy o usługach turystycznych w artykule 5, pkt 1, jak również w artykule 14, pkt 3, gdzie zapisano, że organizatorzy turystyki, organizujący imprezy turystyczne za granicą, mają obowiązek zawarcia na rzecz osób uczestniczących w tych imprezach umów ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków i kosztów leczenia. Jednocześnie (z mocy ustawy) klient przed wyjazdem winien być poinformowany o tych zabezpieczeniach na piśmie przez organizatora turystycznego. Przyjmując, że również wycieczka fakultatywna należy do kategorii ustawowej „wycieczka”, która z kolei jest rodzajem imprezy turystycznej, należy stwierdzić, że wobec wycieczki

fakultatywnej należy stosować w sposób odpowiedni przepisy dotyczące imprezy turystycznej. Jest ona bowiem wykonywana poza programem samej imprezy albo też w ramach programu, w zależności od rodzaju imprezy turystycznej, lecz nie jest objęta zryczałtowaną ceną imprezy [por. Sondel 2008, s. 176].

Jednakowoż już sam fakt powierzenia przez turystę jeszcze przed wyjazdem jego własnych pieniędzy, przeznaczonych na pokrycie swoich potrzeb w trakcie podróży w obce ręce (w tym przypadku organizatora turystyki), stwarza samoistne zagrożenie dla samego turysty. Dzieje się tak, gdyż w przypadku niewypłacalności organizatora turystyki w stosunku do swojego partnera handlowego w kraju recepcji, jakim jest dostawca usług dla turysty w destynacji, konsekwencje tego faktu spadają bezpośrednio na turystę, mimo że to właśnie on – z mocy prawa (Ustawy Zasadniczej, jaką jest Konstytucja, i ustawy o usługach turystycznych) – powinien być w takiej sytuacji chroniony. Jednak praktyka wskazuje na to, iż pomoc o charakterze socjalnym udzielana osobom znajdującym się w tego typu sytuacji jest nieadekwatna do jego potrzeb oraz udzielana w sposób spektakularny, jako coś szczególnie wyjątkowego. Dodatkowo Ministerstwo Sportu i Turystyki – dokumentami, które próbowało wprowadzić w obrót prawny w formie ustawy – to bezpieczeństwo turystów komplikuje, gdyż stwarza iluzję bezpieczeństwa, ocierając się przy tym o pojęcie „bezpieczeństwa abstrakcyjnego”, gdyż żadne próby tworzenia funduszu gwarancyjnego na taką okoliczność nie mają szans powodzenia.

W przypadku, gdy dochodzi do bankructwa organizatora turystyki, pilot wycieczki traci umocowanie prawne swojej obecności przy grupie, jako że strona, która zawarła z nim umowę o usługę pilotażu, przestała istnieć i pilot nie otrzyma od upadłego biura należnego mu za pracę wynagrodzenia. Dzieje się to w sytuacji, gdy potrzebne jest profesjonalne, bardzo aktywne i sprawne działanie na rzecz turystów – klientów upadłego biura. Najczęściej jest to sytuacja wymagająca działań nadzwyczajnych i nadobowiązkowych i dlatego uważam, że w takim przypadku praca pilota winna być finansowana z budżetu państwa lub ewentualnego funduszu gwarancyjnego [Borkowski, Kucharski 2010, s. 48].

Problem bezpieczeństwa socjalnego w turystyce a kwestia bezpieczeństwa rozwojowego

Problem bezpieczeństwa i bezpieczeństwa socjalnego celnie ujął R. Szarfenberg, który sprowadził je do równości bezpieczeństwa [Szarfenberg 2003, s. 2], uzupełniając definicję bezpieczeństwa J. Supińskiej [2014, s. 127],

która pojmuje je „jako wolności od zagrożeń”, o kwestie zagrożeń socjalnych – czyli takich, które skutkują brakiem lub niedostatkami środków utrzymania. W przypadku rozszerzenia tej definicji na społeczność turystów – kierując się również wytyczną R. Szarfenberga – należałoby dodać do definicji następujące stwierdzenie: „również osób przebywających czasowo poza swoim stałym miejscem przebywania w celach turystycznych”. Wówczas cała definicja nabrałaby nowego sensu i mogłaby brzmieć w sposób następujący: równość bezpieczeństwa wyraża się w tym, że bezpieczeństwo socjalne turysty jest wolnością od zagrożeń, które skutkują brakiem lub niedostatkami środków utrzymania osób będących czasowo poza swoim stałym miejscem przebywania w celach turystycznych. Rozszerzając rozumienie definicji bezpieczeństwa socjalnego, w sposób sugerowany przez D. M. Piekut-Brodzką [2003], uzyskalibyśmy kategorię, która odnosi się zarówno do przeżyć konkretnego człowieka, jak i kategorię rozpatrywaną w wymiarze społecznym. Autorka ta traktuje bowiem bezpieczeństwo socjalne jako odczucie osobnicze, twierdząc, że: „ludzie poszukują bezpieczeństwa socjalnego (we własnym jego rozumieniu), aby zaspokoić swoje potrzeby, usunąć egzystencjalne niepokoje. Cechą bezpieczeństwa socjalnego jest również to, że zazwyczaj wiąże się z zagrożeniem bezpośrednim i rzeczywistym. Należy i do sfery ducha, i do sfery ciała, potrzeb niematerialnych i materialnych” [Piekut-Brodzka 2003, s. 62]. Warto też uogólnić – za N. Luhmanem [1994] – że nie chodzi tylko o zabezpieczenie i stałe podnoszenie standardów minimum przysługujących każdemu warunków socjalnych, lecz także o różne szczególnego rodzaju problemy życiowe każdego, kto znajdzie się w trudnej sytuacji. Toteż nie tylko należy podnosić poziom powszechnego minimum bytowego, ale podejmować coraz to nowsze problemy jako zadania publiczne [Luhman 1994, s. 36]. Takim nowym zadaniem publicznym byłoby właśnie zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego turystom.

Możliwe rozwiązanie tego problemu to wprowadzenie zasad prawidłowego przepływu środków finansowych wpłacanych przez turystów przed wyjazdem na imprezę turystyczną, będącą zintegrowanym pakietem usług, a więc zgodnie z zasadami prawa, ekonomii i rachunkowości płatnym po wykonaniu usługi. Tak więc wymóg, aby klient bura podróży opłacił w 100% przed wyjazdem swój udział w imprezie turystycznej, jest wymogiem nieuzasadnionym. Są konkretne dowody na to, że klient, który opłacił upadłemu organizatorowi turystyki należność za udział w imprezie kartą kredytową, z samego faktu, że nie doszło do wydania świadczeń i umowa o podróż nie została zrealizowana z winy organizatora turystyki, odzyskał z banku pieniądze, jako że ma prawo zasadnie oczekiwać i żądać od banku (systemu płatności kartą płatniczą) zwrotu na swoje konto kwoty, na którą opiewała niezrealizowana transakcja. Wówczas turysta polski będąc

poza granicami kraju, ma na swoim koncie ponownie pieniądze, aby opłacić należność za aktualnie konsumowane świadczenia w destynacji, albo przedstawia „wierzycielowi” usługodawcy domagającego się od niego zapłaty kolejne źródło finansowania swojego pobytu – w tym wypadku kartę banku, który obsługiwał „akredytywę” polskiego organizatora turystyki, jako nowego płatnika. W takim przypadku opłacone przez klienta polskiego organizatora turystyki przed wyjazdem z kraju usługi (świadczenia) winne być wydane przez kontrahenta w całości zgodnie z programem wyjazdu w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie, w odpowiedniej ilości i odpowiedniej jakości, tak jak umowa o podróż zawarta z klientem to przewidywała. Przy takim rozwiązaniu przestaje istnieć problem awaryjnego, a spektakularnego i najczęściej chaotycznego ewakuowania do kraju klientów zbankrutowanych biur podróży. Jednocześnie spełniony zostaje warunek zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego turystom², czyli „wolności od zagrożeń, które skutkują brakiem lub niedostatkami środków utrzymania osób będących czasowo poza swoim stałym miejscem przebywania a podróżujących turystycznie”.

Kontynuując ten tok myślenia, można założyć, że turysta będący uczestnikiem imprez instytucjonalnie organizowanych po przekroczeniu granicy może być pewien, że jest zabezpieczony na wypadek bankructwa lub innych powodów niewypłacalności organizatora turystyki i bez obaw może konsumować na miejscu opłacone w kraju świadczenia. Takie rozwiązanie daje poczucie pewnego „komfortu psychicznego” tak bardzo potrzebnego przy wypoczynku turystycznym. W ten sposób mogłaby się też zrealizować sugestia D. M. Piekut-Brodzkiej, aby traktować bezpieczeństwo socjalne jako odczucie osobnicze, czyli że: „ludzie poszukują bezpieczeństwa socjalnego (we własnym jego rozumieniu), aby zaspokoić swoje potrzeby, usunąć egzystencjalne niepokoje. Cechą bezpieczeństwa socjalnego jest również to, że zazwyczaj wiąże się z zagrożeniem bezpośrednim i rzeczywistym. Należy i do sfery ducha, i do sfery ciała, potrzeb niematerialnych i materialnych” [Piekut-Brodzka 2003, s. 62].

Proponowane rozwiązania oznaczają przykładowo następujące możliwe rozwiązania prawne z zakresu finansowania wyjazdów turystycznych naszych obywateli:

- wymóg regulowania należności za udział w imprezie turystycznej przy pomocy karty płatniczej na konto bankowe agenta turystycznego z pominięciem bezpośredniej wpłaty na konto organizatora turystyki;

² W tym przypadku turystom będącym klientami polskiego organizatora turystyki, czyli uczestników wyjazdów organizowanych przez instytucje do tego celu upoważnione w mocy obowiązującego prawa.

- wymóg deponowania przez organizatora turystyki w banku asekurowującym jego przedsiębiorstwo kwot celowych w formie akredytywy przed rozpoczęciem imprezy turystycznej, celem zabezpieczenia roszczeń zagranicznego kontrahenta, który kredytuje zamówione przez organizatora turystyki usługi.

Akredytywa jest dosyć powszechną formą płatności w rozliczeniach zagranicznych oraz krajowych, wykorzystywaną przede wszystkim w transakcjach „zwiększonego ryzyka”, skutecznie ograniczając ryzyka związane z kontrahentem, właściwą realizacją kontraktu, jakością towarów i usług, opóźnieniem, a nawet brakiem zapłaty. Akredytywa, jako produkt bankowy, jest przeznaczona zarówno dla klientów obszaru korporacyjnego, jak i detalicznego, tak dla eksporterów, jak i importerów. Tak więc istnieją proste narzędzia (produkty bankowe) do wykorzystania w zabezpieczeniu interesów polskich obywateli podróżujących poza granicami kraju, a obsługiwanych przez organizatorów turystyki w kraju emisyjnym.

Proponowanym rozwiązaniem dla branży turystycznej jest zastosowanie akredytywy dokumentowej, będącej nieodwołalnym, pisemnym zobowiązaniem banku otwierającego (banku importera/kupującego) wobec beneficjenta akredytywy (eksportera/sprzedającego) do zapłaty określonej kwoty za dokumenty prezentowane w ramach akredytywy ściśle zgodne z jej warunkami. W takim przypadku stronami akredytywy winny być:

- zleceniodawca akredytywy – importer/kupujący,
- bank zleceniodawcy (bank importera/kupującego) – bank otwierający akredytywę,
- beneficjent akredytywy – eksporter/ sprzedający,
- bank pośredniczący/bank beneficjenta (eksportera/sprzedającego) – bank, za pośrednictwem którego beneficjent otrzymuje informację o otwarcu na jego rzecz akredytywy.

Do rozważenia przez odpowiednich (i kompetentnych) doradców zarówno Ministra Sportu i Turystyki, jak i Ministra Finansów pozostaje kwestia tego, czy lepsze byłoby dopuszczenie do ewentualnego zastosowania wszystkich czy tylko wybranych – z niżej wymienionych rodzajów – akredytyw:

- akredytywa niepotwierdzona – zobowiązany do zapłaty za zgodne dokumenty jest jedynie bank otwierający (bank importera/kupującego);
- akredytywa potwierdzona – zobowiązany do zapłaty za zgodne dokumenty, oprócz banku otwierającego, jest dodatkowo bank potwierdzający (najczęściej bank eksportera/sprzedającego);
- akredytywa płatna *at sight* – płatna po prezentacji zgodnych z akredytywą dokumentów;

- akredytywa płatna w terminie odroczonym – płatna po pewnym czasie od określonego w akredytywie zdarzenia, za okazaniem zgodnych z warunkami akredytywy dokumentów (np. x dni od wysyłki towarów);
- akredytywa akceptacyjna – zapłata następuje po zaakceptowaniu weksla (przez bank otwierający lub pośredniczący) prezentowanego wraz z dokumentami zgodnymi z warunkami akredytywy, w terminach określonych w akredytywie;
- akredytywa negocjacyjna – bank otwierający upoważnia w niej bank pośredniczący do negocjowania dokumentów i/lub weksli trasowanych i zapłaty za nie w terminach określonych w akredytywie (tj. „nabycie” od beneficjenta dokumentów uznanych za zgodne) – samo sprawdzenie dokumentów nie stanowi negocjacji;
- akredytywa *standby* (zwana inaczej zabezpieczającą) – przypomina gwarancję bankową, stanowi zobowiązanie banku otwierającego do zapłaty za zgodne dokumenty, wśród których najczęściej występują: oświadczenie eksportera/sprzedającego, że importer/kupujący nie wywiązał się ze swoich zobowiązań płatniczych, oraz kopie dokumentów handlowych (np. faktury). Prezentowanie dokumentów i wypłata w takiej akredytywie ma miejsce dopiero w przypadku niewykonania podjętych przez importera/kupującego zobowiązań;
- akredytywa przenośna – beneficjent (eksporter/sprzedający) ma prawo zlecić przeniesienie akredytywy na wtórny (-ych) beneficjenta (-ów), bez konieczności otwierania nowej akredytywy;
- akredytywa rewolwingowa (odnawialna) – ma zastosowanie w transakcjach długofalowych o sukcesywnych dostawach towarów;
- akredytywa zaliczkowa (z czerwoną lub zieloną klauzulą) – zawiera w swojej treści klauzulę upoważniającą bank pośredniczący/bank beneficjenta do wypłaty beneficjentowi zaliczki przed prezentowaniem przez niego dokumentów wymaganych w akredytywie.

Korzyści dla organizatorów turystyki i ich kontrahentów z wykorzystania tego proponowanego produktu bankowego, można ująć w dwie grupy:

- korzyści dla eksportera/sprzedającego, czyli, w przypadku branży turystycznej, kontrahenta w destynacji:
 - minimalizacja ryzyka handlowego związanego z kontrahentem (np. jednostronnego odstąpienia od kontraktu, odmowy zapłaty, niewypłacalności), jego bankiem i krajem siedziby (w przypadku akredytywy potwierdzonej),
 - możliwość dyskontowania należności przed terminem płatności oraz zabezpieczenia płatności w terminie z góry określonym poprzez dobór odpowiedniego typu akredytywy,

- możliwość sfinansowania transakcji poprzez przeniesienie akredytywy na dostawcę;
- korzyści dla importera/kupującego, czyli, w przypadku branży turystycznej, organizatora turystyki w kraju emisyjnym:
 - minimalizacja ryzyka jakościowego, transportowego, nieterminowości dostaw poprzez dobór odpowiedniego typu akredytywy i wymaganych w niej dokumentów,
 - zabezpieczenie przed nieuzasadnioną wypłatą należności eksporterowi/sprzedającemu.

Zaletą korzystania z akredytywy jest stosowanie powszechnie znanych, jednolitych, międzynarodowych reguł dotyczących akredytyw, znanych jako *Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych*³.

Materiał w dużej części powstał między innymi z inspiracji i przy wykorzystaniu informacji ze strony internetowej Banku Pekao SA http://www.pekao.com.pl/corporate/finansowanie_handlu/RTH/Akredytywa (1.09.2014), którego godną uwagi ofertą – kierowaną do klientów zaliczanych do segmentu firm średnich i dużych – jest możliwość realizacji transakcji poprzez platformę internetową, co pozwala na śledzenie online transakcji na każdym etapie jej realizacji oraz na przyspieszenie i ułatwienie prowadzenia korespondencji z bankiem [usługa PekaoTrade – Śledzenie online transakcji: por. http://www.pekao.com.pl/corporate/finansowanie_handlu/RTH/PekaoTrade (1.09.2014)]. Prawdopodobnie nie ma przeszkód, aby zarówno ten, jak i inne banki mogły uaktywnić podobne śledzenie transakcji również dla małych firm. Z podobnym systemem można się zapoznać w aplikacji firmy DHL, która w sposób transparentny ukazuje osobom uprawnionym, na jakim etapie jest realizacja ich usługi. Aplikacja taka pozwalałaby z jednej strony kontrahentowi organizatora turystyki operującego w danej destynacji śledzić etapy realizacji płatności za realizowane przez niego usługi turystyczne na rzecz konkretnych klientów (czy grup turystycznych), z drugiej zaś strony dawałaby możliwość interwencji samemu turyście (klientowi organizatora turystyki) jeszcze w trakcie trwania imprezy – np. zablokowania płatności za próbę wydania świadczeń niezgodnych (pod względem ilości, jakości, miejsca i czasu) z zamówieniem przyjętym przez kontrahenta do realizacji na jego rzecz. Aplikacja taka mogłaby funkcjonować jako „Turystyczny Elektroniczny Voucher XXI wieku”, w formie indywidualnie dedykowanej klientowi biura turystycznego listy kontrolnej, zawierającej logistycznie rozpisany wykaz świadczeń i usług, na

³ Wersja 2007. Publikacja MIH nr 600.

jakie strony umowy o podróż się zgodziły, a które podlegają kontroli konsumentkiej i wymagają po każdym świadczeniu (lub dniu świadczeń) potwierdzenia bezpośredniego od konsumenta usługi, czyli turysty.

Wnioski

Wprowadzenie tego typu uregulowań mogłoby stworzyć dobre warunki bezpieczeństwa socjalnego turystów za granicą na wypadek np. niewypłacalności którejs z umawiających się stron, bez stresowania uczestnika wyjazdu w trakcie jego trwania. Byłby to bardzo praktyczny przejaw troski ustawodawcy oraz szeroko pojętej branży turystycznej o – będące tytułowym przedmiotem analiz przedstawionych w tej pracy – bezpieczeństwo socjalne turystów rozumiane jako wolność od zagrożeń, które skutkują brakiem lub niedostatkami środków utrzymania osób będących czasowo poza swoim stałym miejscem przebywania w celach turystycznych. Przedsiębiorcy turystyczni sami, tzn. bez inspiracji organów administracji państwowej, takich działań raczej nie podejmą. Dlatego też konieczna jest w tym względzie aktywność i interwencja zarówno administracyjna, jak również ustawodawcza odpowiednich organów państwa.

Bibliografia

- Borkowski K. (1992), *Turystyka – Polityka – Perspektywy – Strategie – Przyczynki do założeń polityki turystycznej państwa*, [w:] Alejsiak W., red., „Biuletyn Informacyjny Polskiego Stowarzyszenia Turystyki”, nr 1 (2) Kwiecień 1992, s. 21–22.
- Borkowski K. (2013), *Wizerunek destynacji turystycznej – Element produktu turystycznego*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły i Turystyki w Suchej Beskidzkiej”, nr 3/2013, s. 56–78.
- Borkowski K., Kucharski J. (2010), *Etyka pilota wycieczek*, [w:] Kruczek Z., red., *Etyka przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, Proksenia, Kraków, s. 35–50.
- Cohen E. (2005), *Turystyka i kataklizmy w badaniach naukowych: fale tsunami w południowej Tajlandii*, [w:] Winiarski R., Alejsiak W., red., *Turystyka w badaniach naukowych*, WSIZ, Rzeszów, s. 87–122.
- Dziewięcka-Bokun L. (2000), *Bezpieczeństwo socjalne jako podstawa pokoju społecznego*, [w:] Supernat J., red., *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, Wrocław, s. 131–144.

- Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych*, wersja 2007, Publikacja MIH, nr 600.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
- Luhman N. (1994), *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Mariański J. (1993), *Jakość życia*, [w:] Piwowarski W., red., *Słownik Katolickiej Nauki Społecznej*, Instytut Wydawniczy PAX i Wydawnictwo Misjonarzy Klaretynów „PALABRA”, Warszawa.
- Międzynarodowe Standardy Praktyki Bankowej dla badania dokumentów w ramach akredytyw dokumentowych*, wersja 2007 dla UCP 600, Publikacja MIH, nr 681.
- „Monitor Polski” z 2008 r., nr 5, poz. 58, Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 5 października 2007 roku o nadaniu orderów i odznaczeń na wniosek Ministra Spraw Zagranicznych za wybitne zasługi w ratowaniu życia ludzkiego, za udział w akcji ratowniczej i udzielanie pomocy ofiarom wypadku polskiego autokaru w okolicach Grenoble, Rej. 181/2007, <http://dokumenty.rcl.gov.pl/M2008005005801.pdf> (06.11.2014).
- Piekut-Brodzka D. M. (2003), *Związki polityki społecznej i pracy socjalnej a bezpieczeństwo socjalne*, [w:] Frąckiewicz L., red., *Bezpieczeństwo socjalne*, Katowice, s. 61–68.
- Poradnik „Polak za granicą”, <https://polakzagrancica.msz.gov.pl> (12.09.2014).
- Rajkiewicz A. (1988), *Potrzeba bezpieczeństwa socjalnego*, [w:] „Polityka Społeczna”, nr 3/1988, s. 5–11.
- Sondel K. (2008), *Problematyka tzw. wycieczek fakultatywnych a cywilno-prawna odpowiedzialność organizatora turystyki względem klienta*, [w:] Cybula P., Raciborski J., red., *Turystyka a prawo. Aktualne problemy legislacyjne i konstrukcyjne*, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii Sucha Beskidzka – Kraków, „Studia i Monografie”, s. 175–199.
- Supińska J. (2014), *Dylematy polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa.
- Szarfenberg R. (2003), *Bezpieczeństwo socjalne a wykluczenie społeczne*, [w:] Frąckiewicz L., red., *Bezpieczeństwo socjalne*, Katowice, s. 61–68.
- Ustawa z 13 lutego 1984 r. o funkcjach konsulów Rzeczypospolitej Polskiej*, Kancelaria Sejmu s. 1/11, 2013-01-03 Opracowano na podstawie: tj. Dz.U. z 2002 r., nr 215, poz. 1823; z 2004 r., nr 173, poz. 1808; z 2007 r., nr 180, poz. 1280; nr 181, poz. 1287; z 2008 r., nr 216, poz. 1367; z 2010 r., nr 81, poz. 531; nr 167, poz. 1131; z 2012 r., poz. 161.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych* (Dz.U. z 2004 r., nr 223., poz 2268, z późn. zm.).
- Wielka encyklopedia PWN* (2001), Wojnowski J., red., Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.

Netografia

<http://www.adac.de/>; ADAC – Allgemeiner Deutscher Automobil-Club.

<http://pl.wikipedia.org/wiki/ADAC>.

Informacje dla podróżnych, http://www.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/ostrzezenia (31.07.2014).

Akredytywa, http://www.pekao.com.pl/corporate/finansowanie_handlu/RTH/Akredytywa (01.09.2014).

Śledzenie on-line transakcji, http://www.pekao.com.pl/corporate/finansowanie_handlu/RTH/PekaoTrade/ (01.09.2014).

Sky Club ogłasza upadłość, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/sky-club-oglasza-upadlosc-tysiace-turystow-za-granica,262696.html> (28.08.2013).

Katastrofa statku Costa Concordia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Katastrofa_statku_Costa_Concordia (28.08.2013).

Trzęsienie ziemi na Oceanie Indyjskim (2004), http://pl.wikipedia.org/wiki/Trz%C4%99sienie_ziemi_na_Oceanie_Indyjskim_%282004%29 (28.08.2013).

TOURISTS' SOCIAL SAFETY AS A SOCIAL QUESTION

Abstract

Purpose. The issue of tourists' social security is not an easily definable subject.

Methodology. Theoretical analysis of the problem and comparative analysis of existing documents.

Findings. Identification of the problem. In light of binding legal documents, a Polish citizen is entitled to expect external non-family help during a tourist journey far from a place of permanent residence. The suggested role of a country in such a case is to inspire with all methods provided all institutions and organizations which are responsible for offering help to Polish citizens are facing this unfortunate fate. Simultaneously recommended is to create or benefit from already-existing mechanisms that serve as security for financial transactions connected with the tourist sector. A letter of credit constitutes a tool which is successfully employed to secure local as well as international transactions against insolvency of a contracting party. It is worth trying to analyse whether this financial tool may solve the existing problem concerning clients of bankrupt travel agencies.

Research and conclusion limitations. This research is related to the situation of Polish tourists – the customers of Polish tourist agencies abroad. However, the opposite interpretation of institutionally organized foreign tourists traveling to Poland is also possible.

Practical implications. This is a practical solution to a problem valid from the perspective of the social security of Polish tourists traveling abroad as part of events managed by Polish travel agencies.

Originality. There has been no such research conducted so far. The Polish market of tourist services lacks security solutions proposed by the author for exceptional situations that would solve the problem of social security of a Polish tourist staying abroad.

Type of paper. The article is a theoretical work presenting possible solutions practically used in banking for elimination of risks to the social security of Polish tourists staying abroad organized institutionally by Polish travel agencies.

Key words: tourists' social security, destination, tourism economics, tourism politics, letter of credit.

Informacje i instrukcje dla autorów



Informacja ogólna dla autorów przygotowujących artykuły naukowe

1. Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie oryginalne i niepublikowane wcześniej artykuły empiryczne oraz przeglądowe, dotyczące turystyki w jej interdyscyplinarnym ujęciu – między innymi z perspektywy teorii turystyki, antropologii kulturowej, filozofii, socjologii, geografii, prawa, psychologii, historii, ekonomii, nauk o zarządzaniu, marketingu.
2. Zgłoszenie artykułu do druku jest jednoznaczne z przekazaniem Redakcji prawa do jego własności. Oznacza to, że bez pisemnej zgody wydawcy nie można danego artykułu publikować ani w całości, ani w części w innych czasopismach oraz innych wydawnictwach lub mediach cyfrowych.
3. Artykuł powinien być przygotowany zgodnie ze wszystkimi zasadami opisanymi w zamieszczonej niżej **Instrukcji dla autorów przygotowujących artykuły naukowe**. W przeciwnym wypadku zostanie on odesłany Autorowi/Autorom do poprawy.
4. W tekście artykułu nie podaje się danych personalnych Autora/Autorów ani żadnych innych informacji, które umożliwiłyby identyfikację Autora/Autorów. Tego typu dane zawiera się w specjalnym **formularzu autorskim**, dostępnym na stronie internetowej Czasopisma, który należy przesłać wraz z tekstem artykułu.
5. Artykuł, wraz z wypełnionym formularzem autorskim, powinien zostać przesłany drogą elektroniczną na adres Redakcji: **folia.turistica@awf.krakow.pl**.
6. Redakcja zastrzega, iż nie przyjmie do publikacji artykułu, w którym występują przejawy nierzetelności naukowej, takie jak *ghostwriting* i *honorary (guest) authorship*. Wszelkie tego typu przypadki, wykryte przez Redakcję, będą ujawniane, włącznie z powiadomieniem instytucji zatrudniających Autora/Autorów, towarzystw naukowych itp.
7. Wszystkie artykuły są oceniane przez co najmniej dwóch niezależnych recenzentów (formularz recenzji jest dostępny na stronie internetowej Czasopisma) z zachowaniem pełnej anonimowości. Oznacza to, że Autor/Autorzy i recenzenci nie znają swoich tożsamości (*double-blind review process*); w przeciwnym razie recenzenci muszą podpisać oświadczenie, iż nie występuje konflikt interesów między nimi a Autorem/Autorami artykułu. W zależności od oceny recenzentów Kolegium Redakcyjne podejmuje decyzję o przyjęciu artykułu do druku albo jego odrzuceniu. Procedura recenzowania jest zgodna z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
8. Redakcja zastrzega sobie prawo do dokonywania zmian w tekście nadesłanych artykułów wynikających z adiustacji stylistycznej.
9. Autor pracy otrzymuje nieodpłatnie elektroniczną wersję tego numeru Czasopisma, w którym ukazał się jego artykuł.

Instrukcja dla autorów przygotowujących artykuły naukowe

I. PRZYGOTOWANIE TEKSTU

1. Objętość nadsyłanych artykułów nie powinna przekraczać 20 stron znormalizowanego maszynopisu wydawniczego, czyli jednego arkusza autorskiego (40 tysięcy znaków typograficznych).
2. Pliki tekstowe należy przygotowywać w edytorze Word 6.0–XP w formacie DOC.
3. Ustawienia strony:
 - format A4;
 - marginesy: wszystkie po 2,5 cm;
 - interlinia: 1,5.
4. Tytuł: czcionka Times New Roman, rozmiar 14, pogrubiony, wersaliki. Po tytule odstęp w rozmiarze czcionki 14.
5. Abstrakt w języku polskim: objętość między 1500 a 2000 znaków typograficznych (ze spacjami); czcionka Times New Roman, rozmiar 10.
6. Abstrakt powinien składać się z następujących, wyraźnie wyodrębnionych (wypunktowanych) części:
 - Cel (Purpose).
 - Metoda (Method).
 - Wyniki (Findings).
 - Ograniczenia badań i wnioskowania (Research and conclusions limitations) – należy się odnieść do kwestii reprezentatywności badań oraz ewentualnych ograniczeń wynikających z uwarunkowań kulturowych, środowiskowych, geograficznych itp.
 - Implikacje praktyczne (Practical implications).
 - Oryginalność (Originality) – należy podać, w czym prezentowane badania (wyniki, opinie, poglądy) różnią się od innych publikacji na dany temat.
 - Rodzaj pracy (Type of paper) – należy określić, czy artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych, czy koncepcje teoretyczne; czy ma charakter przeglądowy, ewentualnie czy można go uznać za studium przypadku itp.
7. Słowa kluczowe w języku polskim: 3–6. Po podaniu słów kluczowych odstęp w rozmiarze czcionki 12.
8. Struktura artykułu powinna zawierać wskazane niżej elementy, przy czym – jeżeli jest to merytorycznie uzasadnione – mogą być im przypisane inne tytuły. Dopuszcza się także, szczególnie w pracach przeglądowych, strukturę bardziej rozbudowaną, tj. zawierającą więcej elementów składowych lub dodatkowy podział wybranego elementu (np. sekcji „przeгляд literatury”).
 - A) Dla artykułów empirycznych:
 - *Wprowadzenie* – wskazanie problemu badawczego, celu artykułu, uzasadnienia celu artykułu,
 - *Przeгляд literatury* – dokonanie przeglądu polsko- i obcojęzycznej literatury odnoszącej się do podjętego w artykule celu, ukierunkowane na przedstawienie obecnego stanu wiedzy w zakresie rozważanej problematyki,
 - *Metoda* – wskazanie celu badań empirycznych oraz postawionych przez Autora hipotez badawczych i pytań badawczych; opis metody badań oraz sposobu ich realizacji,
 - *Wyniki* – prezentacja wyników badań własnych Autora, w tym odpowiedź na hipotezy badawcze oraz pytania badawcze,
 - *Dyskusja* – przeprowadzenie dyskusji nad wynikami badań własnych Autora w odniesieniu do wyników badań zrealizowanych przez innych autorów, które są opisywane w polsko- i obcojęzycznej literaturze przedmiotu,
 - *Wnioski* – prezentacja wniosków będących rezultatem badań własnych Autora oraz ich dyskusji, w tym ich implikacje praktyczne oraz postulowane kierunki dalszych badań nad podjętą kwestią,
 - *Bibliografia*.
 - B) Dla artykułów przeglądowych:
 - *Wprowadzenie* – wskazanie problemu badawczego, celu artykułu, uzasadnienia celu artykułu,

- *Przegląd literatury* – dokonanie przeglądu polsko- i obcojęzycznej literatury odnoszącej się do podjętego w artykule celu, ukierunkowane na przedstawienie obecnego stanu wiedzy w zakresie rozważanej problematyki,
 - *Dyskusja* – przeprowadzenie dyskusji nad dotychczasowym stanem wiedzy dotyczącym podjętego w artykule problemu badawczego, w tym analizy krytycznej, z odwołaniem do polsko- i obcojęzycznej literatury przedmiotu,
 - *Wnioski* – prezentacja wniosków będących rezultatem dokonanej dyskusji, w tym jej implikacje praktyczne oraz postulowane kierunki dalszych badań nad podjętą kwestią,
 - *Bibliografia*.
9. Tytuły poszczególnych części artykułu: czcionka Times New Roman, rozmiar 12, pogrubione, wyśrodkowane. Po każdym tytule odstęp w rozmiarze czcionki 12.
 10. Tekst główny artykułu: czcionka Times New Roman, rozmiar 12, interlinia 1,5. Wcięcie pierwszego wiersza: 1 cm. Do formatowania tekstu należy stosować narzędzia edytora, a nie klawisza spacji, gdyż utrudnia to adiustację i tzw. łamanie tekstu.
 11. W tekście artykułu nie należy stosować pogrubień, kapitalików i podkreśleń, a kursywę należy używać wyłącznie do tytułów pozycji zamieszczonych w przypisach i *Bibliografii* oraz symboli literowych w tekście głównym. Wprowadzając znaki interpunkcyjne, spację należy wstawić po znaku, a nie przed nim.
 12. Jako myślnik oraz między liczbami oznaczającymi bliskie, a dokładnie niesprecyzowane wartości (np. ramy chronologiczne), należy stosować tzw. półpauzę (–), a nie dywiz (-) czy pauzę długą (—). Przykłady zastosowania:
 - „Po drugie – jak nakazuje tradycja – każdy uczeń powinien wystąpić w stroju galowym”.
 - „Lata 1914–1918, czasy I wojny światowej, to niezwykle ważny okres w dziejach Europy”.
 - „Informacje na ten temat znajdziemy na stronkach 12–24 wspomnianego opracowania”.
 - „Większość wód w rejonie Wysowej to szczawy typu wodorowęglanowo-chlorkowe”.
 13. Jako uzupełnienie tekstu głównego artykułu mogą być stosowane (ale raczej oszczędnie) przypisy dolne: czcionka Times New Roman, rozmiar 10, interlinia 1,0.
 14. Dokumentację bibliograficzną w tekście artykułu należy sporządzać w tzw. systemie harwardzkim, czyli wewnątrz tekstu, w nawiasie kwadratowym należy podać nazwisko autora cytowanego lub przytaczanego dzieła, rok jego wydania oraz stronę/strony, do których Autor się odwołuje – bez przecinka między nazwiskiem autora a rokiem wydania pracy. W przypadku dwóch lub większej liczby prac przywoływanych w danym nawiasie pomiędzy nimi należy wstawiać średnik.
 15. W sekcji *Bibliografia*, zamieszczonej na końcu artykułu, powinny zostać podane jedynie cytowane/przywoływane w tekście prace. Winny one być uporządkowane alfabetycznie, a ich opisy bibliograficzne powinny być zgodne z wytycznymi i przykładami podanymi w części III tej instrukcji.
 16. Po sekcji *Bibliografia* należy podać w języku angielskim: tytuł pracy, abstrakt oraz słowa kluczowe. Powinny one być tłumaczeniem analogicznych treści polskojęzycznych i w taki sam sposób powinny być sformatowane.
 17. Poszczególne części anglojęzycznego abstraktu, odpowiadające wersji polskojęzycznej, powinny być nazwane w sposób podany już w punkcie 6 tej instrukcji, czyli: Purpose, Method, Findings, Research and conclusions limitations, Practical implications, Originality, Type of paper. Nie należy tych tytułów tłumaczyć z języka polskiego na język angielski, tylko stosować je w podanej formie.

II. PRZYGOTOWANIE TABEL I MATERIAŁU ILUSTRACYJNEGO

1. Tabele i cały pozostały materiał ilustracyjny należy zamieścić w osobnych plikach i dokładnie opisać. Miejsca ich wstawienia należy zaznaczyć w tekście pracy, poprzez umieszczenie ześrodkowanego tytułu, wedle schematu:

Tabela 1. Inhibitory aktywności turystycznej

Table 2. Tourist activity inhibitors

2. W całym artykule stosujemy wyłącznie podział na tabele i ryciny (wszystko co nie jest tabelą – a więc: wykresy, schematy, fotografie itd. – nazywamy ryciną i oznaczamy skrótowo jako Ryc. [w j. ang. Fig.]).
3. Tytuły tabel należy podawać nad tabelami, a tytuły rycin – pod rycinami.
4. Tytuły tabel lub rycin, które należy zawsze podawać w języku polskim i angielskim, należy pisać czcionką Times New Roman, rozmiar 10.
5. Pod tabelą/ryciną należy podać ich źródło (czcionka Times New Roman, rozmiar 10) w języku polskim i angielskim. Jeśli oprócz samego źródła Autor chce podać jeszcze jakiś dodatkowy tekst (np. „Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz informacji uzyskanych drogą e-mailową od...”), to powinien on być podany także w języku angielskim („Own elaboration based on GUS data and on information e-mailed by...”).
6. Ryciny powinny się skanować z rozdzielczością nie mniejszą niż 300 DPI (optymalna rozdzielczość to 600 DPI) i zapisywać jako pliki line art w formacie TIFF.
7. Wykresy należy wykonywać w kolorze czarnym. Można stosować szare tenty lub tekstury.
8. Zdjęcia cyfrowe, wykonane w pełnej rozdzielczości, należy zapisywać w formacie TIFF lub JPEG. Nie należy stosować kompresji.
9. W razie umieszczenia w artykule materiałów ilustracyjnych pochodzących z opracowań zamieszczonych w innych pracach naukowych Autor ma obowiązek uzyskania zgody na przedruk.

III. PRZYGOTOWANIE SEKCJI BIBLIOGRAFIA

1. W sekcji *Bibliografia*, zamieszczonej na końcu artykułu, powinny zostać podane jedynie publikacje cytowane/przywoływane w tekście pracy. Winny one być uporządkowane alfabetycznie, a ich opisy bibliograficzne powinny być pełne.
2. Sposób przywoływania różnego typu prac winien być zgodny z załączonym niżej wzorem, przy czym powinny one być podane w jednym zbiorczym zestawieniu (poniższy podział na typy prac zastosowano tylko w celu pokazania sposobu opisywania różnych typów źródeł).
3. W przypadku przywołania dwóch lub więcej prac tego samego autora, wydanych w tym samym roku, numerujemy je jako prace „a”, „b” itd. – wg wzoru: (2014a), (2014b) itd.
4. Jeżeli Autor artykułu poza publikacjami korzystał także ze stron internetowych, w przypadku których nie ma możliwości jednoznacznego wskazania elementów właściwych dla pełnego opisu bibliograficznego, winien wyróżnić sekcję *Netografia* (strony internetowe); winny w niej zostać podane adresy wykorzystywanych stron internetowych, w kolejności alfabetycznej, opisane wg wzoru:
 - <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm> (08.09.2014).
5. W przypadku artykułów przewidzianych do publikacji w numerach anglojęzycznych, Autorzy powinni podawać (w nawiasach kwadratowych) tłumaczenia na angielski polskich tytułów prac wg wzoru:
 - Winiarski, R., Zdebski, J. (2008), *Psychologia turystyki [Psychology of Tourism]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Wzór przywoływania różnego typu prac w sekcji *Bibliografia*

A. Książki:

MacCannell D. (2000), *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa.

Bednarska M., Golemski G., Markiewicz E., Olszewski M. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.

B. Książki pod redakcją i prace zbiorowe:

Kruczek Z., red. (2002), *Kompendium pilota wycieczek*, Proksenia, Kraków.

Buczowska K., Mikos von Rohrscheidt A., red. (2009), *Współczesne formy turystyki kulturowej*, AWF, Poznań.

C. Rozdziały w książkach pod redakcją lub pracach zbiorowych:

Alejski W. (2008), *Metodologia badań w turystyce*, [w:] Winiarski R., red., *Turystyka w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 140–164.

Lipiec J. (2006), *Człowiek wędrujący. Problem narodzin i sensu podmiotowości turystycznej*, [w:] *Aksjologia turystyki*. Praca zbiorowa pod redakcją Z. Dziubińskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczpospolitej Polskiej, s. 35–56.

D. Artykuły w czasopismach naukowych:

Cohen E. (1979), *A Phenomenology of Tourism Experiences*, [w:] „Sociology”, Vol. 13, s. 179–201.

Szczechowicz B. (2012), *The importance of attributes related to physical activity for the tourism product's utility*, [w:] „Journal of Sport & Tourism”, Vol. 18 (3), s. 225–249.

E. Artykuły w czasopismach i gazetach branżowych:

Europejczycy jeżdżą po Europie (2007), [w:] „Wiadomości Turystyczne”, nr 141 (15).

F. Prace bez podanego autora, w tym raporty z badań i roczniki statystyczne:

Badania ankietowe profilu społecznego turystów krajowych zwiedzających Polskę (miasta i atrakcje turystyczne). Raport z badań (2008), Instytut Turystyki, Warszawa.

Terminologia turystyczna – zalecenia WTO (1995), Organizacja Narodów Zjednoczonych, Światowa Organizacja Turystyki, Warszawa.

Unia Europejska a przyszłość turystyki (praca zbiorowa) (2003), SGH, Warszawa.

G. Akty prawne:

Ustawa o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 roku (Dz.U. 2004, nr 223, poz. 2268, z późn. zm.).

H. Publikacje dostępne w internecie:

Trendy w turystyce światowej, <http://www.intur.com.pl/trendy.htm> (07.05.2012).

**Informacja ogólna dla autorów
przygotowujących recenzje i polemiki naukowe**

1. Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie oryginalne recenzje polsko- i obcojęzycznych książek, monografii, artykułów naukowych oraz podręczników, a także innego typu prac naukowych i dydaktycznych takich jak raporty z badań, doktoraty, habilitacje itp.
2. Publikowane będą recenzje prac podejmujących zagadnienia z zakresu teorii turystyki, a także prac podejmujących problematykę turystyczną z perspektywy antropologii kulturowej, filozofii, socjologii, geografii, prawa, psychologii, historii, ekonomii, nauk o zarządzaniu, marketingu oraz innych dziedzin i dyscyplin nauki.
3. Zgłoszenie recenzji do druku jest jednoznaczne z przekazaniem Redakcji prawa do jej własności. Oznacza to, że bez pisemnej zgody wydawcy nie można danej recenzji publikować ani w całości, ani w części w innych czasopismach oraz pozostałych wydawnictwach lub mediach cyfrowych.
4. Tekst pracy powinien być przygotowany zgodnie z zasadami opisanymi w zamieszczonej poniżej *Instrukcji dla autorów przygotowujących recenzje i polemiki naukowe*. W przeciwnym wypadku zostanie on odesłany Autorowi/Autorom do poprawy.
5. Tekst recenzji powinien zostać przesłany drogą elektroniczną na adres Redakcji: **folia.turistica@awf.krakow.pl**.
6. Redakcja zastrzega sobie prawo do dokonywania zmian w tekście nadesłanych recenzji wynikających z adiustacji stylistycznej.
7. Autor recenzji otrzymuje nieodpłatnie elektroniczną wersję tego numeru Czasopisma, w którym ukazała się jego recenzja.

Instrukcja dla autorów przygotowujących recenzje i polemiki naukowe

1. Pliki tekstowe należy przygotowywać w edytorze Word 6.0–XP w formacie DOC.
2. Ustawienia strony:
 - format A4;
 - marginesy: wszystkie po 2,5 cm;
 - interlinia: 1,5.
3. Imię i nazwisko Autora/Autorów: czcionka Times New Roman, rozmiar 12, pogrubiony. Po podaniu imienia i nazwiska odstęp w rozmiarze czcionki 12.
4. W przypisie dolnym należy podać stopień lub tytuł naukowy Autora/Autorów, afiliację (nazwa instytucji, którą Autor reprezentuje, w układzie: nazwa uczelni, nazwa wydziału, nazwa zakładu itp.) oraz adres kontaktowy (nr telefonu, e-mail). Formatowanie przypisu dolnego: czcionka Times New Roman, rozmiar 10, interlinia 1,0.
5. Tytuł należy sformułować według następującego wzoru (przykłady):
 - Recenzja książki Wiesława Alejskiego i Tomasza Marciniaka *Międzynarodowe organizacje turystyczne*,
 - Opinia na temat *Marketingowej strategii Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*,
 - Odpowiedź na opinię...itp.
6. Tytuł należy podać czcionką Times New Roman, rozmiar 14, pogrubiony, wersaliki. Po tytule odstęp w rozmiarze czcionki 14.
7. Tytuły poszczególnych części recenzji, jeżeli występują: czcionka Times New Roman, rozmiar 12, pogrubione, wyśrodkowane. Po każdym tytule odstęp w rozmiarze czcionki 12.
8. Tekst główny recenzji: czcionka Times New Roman, rozmiar 12, interlinia 1,5. Wcięcie pierwszego wiersza: 1 cm. Do formatowania tekstu należy stosować narzędzia edytora, a nie klawisza spacji, gdyż utrudnia to adiustację i tzw. łamanie tekstu.
9. W tekście recenzji nie należy stosować pogrubień, kapitalików i podkreśleń, a kursywę należy używać wyłącznie do tytułów pozycji zamieszczonych w przypisach i *Bibliografii* oraz symboli literowych w tekście głównym. Wprowadzając znaki interpunkcyjne, spację należy wstawić po znaku, a nie przed nim.
10. Jako myślnik oraz między liczbami oznaczającymi bliskie, a dokładnie niesprecyzowane wartości (np. ramy chronologiczne), należy stosować tzw. półpauzę (–), a nie dywiz (-) czy pauzę długą (—). Przykłady zastosowania:
 - „Po drugie – jak nakazuje tradycja – każdy uczeń powinien wystąpić w stroju galowym”.
 - „Lata 1914–1918, czasy I wojny światowej, to niezwykle ważny okres w dziejach Europy”.
 - „Informacje na ten temat znajdziemy na stronicach 12–24 wspomnianego opracowania”.
 - „Większość wód w rejonie Wysowej to szczawy typu wodorowęglanowo-chlorkowe”.
11. Jako uzupełnienie tekstu głównego recenzji mogą być stosowane (ale raczej oszczędnie) przypisy dolne: czcionka Times New Roman, rozmiar 10, interlinia 1,0.
12. Materiały ilustracyjne (tabele, ryciny) powinny zostać zredagowane w sposób analogiczny do tego, jaki obowiązuje autorów przygotowujących artykuły naukowe (por. *Instrukcja dla autorów przygotowujących artykuły naukowe*).
13. Dokumentację bibliograficzną w tekście recenzji należy sporządzać w tzw. systemie harwardzkim, czyli wewnątrz tekstu, w nawiasie kwadratowym należy podać nazwisko autora cytowanego lub przytaczanego dzieła, rok jego wydania oraz stronę/strony, do których Autor się odwołuje – bez przecinka między nazwiskiem autora a rokiem wydania pracy. W przypadku dwóch lub większej liczby prac przywoływanych w danym nawiasie pomiędzy nimi należy wstawiać średnik.
14. W sekcji *Bibliografia*, zamieszczonej na końcu recenzji, powinny zostać podane jedynie cytowane/przywoływane w recenzji prace. Winny one być uporządkowane alfabetycznie, a ich opisy bibliograficzne powinny być analogiczne do tych, jakie obowiązują autorów przygotowujących artykuły naukowe (por. *Instrukcja dla autorów przygotowujących artykuły naukowe*).