

# Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej

Redakcja naukowa - Mieczysław Morawski

Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej



Akademia Wychowania Fizycznego  
we Wrocławiu  
al. Ignacego Jana Paderewskiego 35  
51-612 Wrocław



Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich **PROGRES**  
Al. Klonowa 16, Wilczyn, 55-120 Oborniki Śląskie



**Zarządzanie wiedzą  
w turystyce,  
a efektywność  
gospodarki turystycznej**

# Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej

Redakcja naukowa  
Mieczysław Morawski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**Redaktor naukowy monografii**  
prof. dr hab. Mieczysław Morawski

**Recenzent monografii**  
prof. dr hab. Edyta Jakubowicz

**Redaktor techniczny**  
Stanisław Francuz

**Projekt graficzny, skład**  
Andrzej Duliba

**Redaktor językowy i korektor**  
Grażyna Francuz, Marta Francuz

**Wydawca:**  
INTERIOR Multimedia i Wydawnictwa

© Copyright 2012 Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich *Progres*

**ISBN 978-83-924078-8-1**

Dofinansowano ze środków  
Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego

# SPIS TREŚCI

Słowo wstępne .....	7
---------------------	---

## Część I.

### **Wiedza jako podstawa kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego**

Magdalena Kachniewska: <i>Internetowe platformy upowszechniania wiedzy jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych</i>	13
Kazimierz Perechuda, Daria Hołodnik: <i>Nowoczesny model gospodarstwa agroturystycznego oparty na wiedzy .....</i>	35
Mieczysław Morawski: <i>Uwarunkowania dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w przedsiębiorstwach turystycznych. Wnioski z badań ....</i>	45
Marcin Olszewski: <i>Wpływ zasobów wiedzy na skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich .....</i>	61
Agnieszka Łoś: <i>Wymiary efektywności i jej pomiar we współczesnej turystyce ..</i>	79
Iwona Małgorzata Kutzner: <i>Wiedza jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych na przykładzie hotelu Reytan .....</i>	89
Daniel Puciato: <i>Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych .....</i>	111
Kamila Ziółkowska-Weiss: <i>E-turystyka jako alternatywny kanał sprzedaży produktów turystycznych .....</i>	125

## Część II.

### **Kształcenie i doskonalenie kadr w turystyce**

Wojciech Fedyk Zdzisław Paliga: <i>Kształcenie kadr dla rekreacji i turystyki jako czynnik poprawy efektywności rozwoju turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku na przykładzie AWF Wrocław .....</i>	141
Adrian P. Lubowiecki-Vikuk: <i>Innowacyjna oferta dydaktyczna, na przykładzie menedżera turystyki medycznej .....</i>	155
Izabela Gruszka Wojciech Fedyk Justyna Bagińska Tomasz Smolarski Mariusz Sołtysik: <i>Imprezy sportowe jako czynnik aktywizacji kadr w turystyce na przykładzie Mistrzostw Europy UEFA EURO 2012 .....</i>	179



Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta: <i>Jakość i efekty kształcenia na kierunku turystyka i rekreacja w opinii studentów</i> .....	195
Małgorzata Pstrocka-Rak: <i>Kształcenie kadr dla turystyki w dolnośląskich szkołach wyższych</i> .....	213
Aneta Marek Tomasz Legutko: <i>Zróżnicowanie państwowych uprawnień turystycznych w świetle przepisów prawnych</i> .....	227
Anna Niemczewska: <i>System rozwoju pracowników firm branży turystycznej na obszarze Polski i Wielkiej Brytanii</i> .....	243
Radosław Szafranowicz-Małozięć: <i>Rola przedsiębiorstw turystycznych w procesie kształcenia nowoczesnych kadr turystycznych na przykładzie Rainbow Tours S.A.</i>	259
Robert Węglarz: <i>Znaczenie umiejętności kadry kierowniczej w hotelarstwie na współczesnym rynku, na przykładzie hoteli Medical SPA</i> .....	269
Renata Rasińska: <i>Realizacja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym w opiniach studentów</i> .....	289

### Część III.

#### **Turystyka w gospodarce opartej na wiedzy –współczesne problemy, wyzwania i kierunki rozwoju**

Mirosława Pluta-Olechnik: <i>Rozwój turystyki biznesowej w Polsce – wyzwania, oczekiwania, efekty</i> .....	311
Edyta Pijet-Migoń: <i>Od kasjera lotniczego do doradcy podróży. Zmiany uwarunkowań działalności biur podróży IATA w Polsce</i> .....	327
Marta Bysiewicz: <i>Współpraca regionalnych organizacji turystycznych z uczelniami</i>	345
Jolanta Barbara Jabłonkowska: <i>Kulturowe dysfunkcje polskiego turysty</i> .....	357
Teresa Skrzypczyk: <i>Profil przedsiębiorców i oferta turystyczno-rekreacyjna na terenach nadbrzeżnych Odry we Wrocławiu</i> .....	375

## SŁOWO WSTĘPNE

Współczesny turysta to wymagający podróżnik. Jego potrzeby i oczekiwania rosną z każdą następną podróżą, czyniąc go coraz bardziej dojrzałym konsumentem usług turystycznych. Na potrzeby wypoczynku, relaksu i zabawy nakładają się preferencje związane z zapewnieniem komfortu, poczucia bezpieczeństwa, pełnej informacji, indywidualnego traktowania, wszechstronnej edukacji. To, co kiedyś było wystarczającym atutem odwiedzanego miejsca, jak chociażby walory naturalne, dobra kultura materialnej, infrastruktura komunikacyjna – obecnie nie są czynnikami, które samoistnie mogą zdecydować o atrakcyjności danego kierunku destynacji. Dojrzały turysta chce w trakcie swojej turystycznej eskapady przeżyć jak najwięcej dzięki innowacyjnym pomysłom, kompleksowej i elastycznej obsłudze, ciągłemu modyfikowaniu i dopasowywaniu usług dodatkowych do osobistych upodobań.

Sprostanie takim wymaganiom zmusza instytucje i przedsiębiorstwa sektora turystycznego do poszukiwania nowych rozwiązań finansowych, marketingowych, organizacyjno-zarządczych, informatycznych. Wydaje się, że koncepcją, która może sprostać różnorodnym wyzwaniom powstającym w turystyce jest metoda, a w zasadzie zbiór metod zarządzania wiedzą.

Jest dużo racji w stwierdzeniu, iż zarządzanie wiedzą to po prostu nowoczesne zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Stąd wraz z coraz gwałtowniejszymi przeobrażeniami gospodarki – poddanej globalizacji, wirtualizacji, informatyzacji czy liberalizacji – następuje dynamiczna ewolucja zarządzania wiedzą i tworzą się kolejne jej generacje. Twórcy, eksperci czy wykonawcy tej koncepcji doskonale wyczuwają współczesne oczekiwania w zakresie efektywności zarządzania. Bowiernie obecnie w gospodarce poszczególnych krajów i gospodarce światowej kluczem do sukcesu, najważniejszą podstawą zdobycia przewagi konkurencyjnej, w tym również na rynku usług (także turystycznych, rekreacyjnych, uzdrowiskowych) jest osiągnięcie większej produktywności, przede wszystkim produktywności w dziedzinie pozyskiwania, transferu, kreowania i wykorzystywania wiedzy (np. o klientach, konkurencji, trendach, modach, szansach, zagrożeniach itd.). Produktywność tę można osiągnąć wyłącznie poprzez ciągłe procesy innowacyjne. Dlatego potrzebne są systemy zapewniające

zbieranie pomysłów i sugestii od pracowników, monitorowanie opinii i propozycji klientów, transfer wiedzy wewnątrz organizacji, wykorzystywanie wiedzy w nowych produktach i technologiach. Do budowy takich systemów potrzebni są sprawni menedżerowie wiedzy i wszechstronnie utalentowani pracownicy – specjaliści na rynku turystycznym. To oni tworzą efektywne zespoły pracowników wiedzy, kreujących nie tylko wiedzę, ale również kulturę dzielenia się wiedzą i w konsekwencji wizerunek firmy opartej na wiedzy, zdobywającej zaufanie klientów i partnerów biznesowych.

Wewnętrzna struktura niniejszej monografii oddaje kluczowe problemy odnoszące się do tworzenia i implementowania systemów i metod zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i instytucjach w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Pierwszy rozdział obejmuje zagadnienia odnoszące się do problematyki wiedzy jako zasobu organizacji, który ma pierwszoplanowe znaczenie w budowie i podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego na rynku. Wzrostu efektywności w tym względzie należy upatrywać przede wszystkim w umiejętnie prowadzonych procesach upowszechniania wiedzy, dzielenia się nią na zewnątrz i wewnątrz organizacji, w relacjach między pracownikami czy pracownikami a klientami. Drugi rozdział dotyczy kwestii kształcenia i doskonalenia kadr w turystyce. Jest to całokształt spraw, które bezpośrednio łączą się z problematyką zarządzania wiedzą. W firmach i instytucjach usługowych większość zatrudnionych to pracownicy merytoryczni, tzw. pracownicy wiedzy. Również ich wymagania rosną, co zresztą współgra z oczekiwaniami klientów i powinno przejawiać się w ciągłym wzroście kompetencji pracowników dzięki permanentnym procesom organizacyjnego uczenia się, dostępowi do szkoleń, merytorycznym awansom, zespołowej współpracy. Trzeci rozdział zawiera zróżnicowane problemy, generowane przez gospodarkę wiedzy, na przykład rozwój turystyki biznesowej czy też zmiana funkcji i ról organizacyjnych pełnionych w firmach turystycznych, w kierunku bardziej nasyconych wiedzą – doradcy i eksperta turystycznego. Wszystkie rozdziały niniejszej monografii warte są przeczytania, są interesujące poznawczo i mogą być źródłem różnorodnych inspiracji.

Książkę adresujemy do studentów kierunków turystycznych (turystyka i rekreacja, gospodarka turystyczna) pogłębiających wiedzę dziedzinową oraz do menedżerów oraz innych specjalistów, którzy dostrzegają potrzebę lepszego zrozumienia aktualnych wyzwań w szeroko pojętej turystyce.

Jako przewodniczący Rady Programowo-Naukowej I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej” (Wrocław 14.11.2012 r.) i jej pomysłodawca mam satysfakcję, że



przedstawione w jej trakcie referaty stały się bezpośrednią inspiracją dla Autorów do przygotowania rozdziałów do niniejszej monografii. Dziękuję zatem Autorom za ich wysiłek twórczy i sprostanie wysokim wymaganiom organizatorów Konferencji, natomiast Pani Profesor Edycie Jakubowicz – recenzentowi opracowania – za wnikliwe merytoryczne uwagi, wzbogacające treść rozdziałów.

Kieruje podziękowania do Stowarzyszenia Inicjatyw Obywatelskich *Progres* za wsparcie merytoryczne i organizacyjne we wspólnym przedsięwzięciu naukowym, szczególnie za pomoc w pozyskaniu środków finansowych.

Specjalne podziękowania składam Panu Wojciechowi Fedykowi – jednemu z inicjatorów konferencji i Annie Krajewskiej-Smardz za ich pełne zaangażowanie w pracach organizacyjnych.

Osobne, głębokie podziękowania składam Władzom Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu oraz Samorządowi Województwa Dolnośląskiego, za otwartość i życzliwość wobec inicjatywy przeprowadzenia konferencji, i za wszelką pomoc w jej przeprowadzeniu i wydaniu książki.

*Mieczysław Morawski*





Część I.

**Wiedza  
jako podstawa kreowania  
przewagi konkurencyjnej  
przedsiębiorstwa  
turystycznego**



**MAGDALENA KACHNIEWSKA**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**INTERNETOWE PLATFORMY  
UPOWSZECHNIANIA WIEDZY JAKO  
NARZĘDZIE POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI  
PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW  
TURYSTYCZNYCH**

**ABSTRACT**

Polish SMEs and tourism receiving areas have the potential to cooperate and compete by taking advantage of knowledge platforms founded on digital technologies and new relationships. The purpose of this paper is to share initial insights into tourism industry capacity building via flexibly delivered online knowledge sharing. The paper adopts a collaborative learning network approach to micro business capacity building and training. The data represent initial findings of the pilot project, involving a sample of 76 small mazovian tourism enterprises. It is suggested that fostering a culture of connectivity and trust among SMEs to initiate knowledge sharing may offer a potential solution to the possible loss of their competitive advantage.

**SŁOWA KLUCZOWE**

zarządzanie wiedzą, platform upowszechniania wiedzy, turystyka, MSP

**KEYWORDS**

knowledge management, knowledge sharing platform, Tourism enterprise, SME

## Wstęp

Włączanie się Polski w system globalnej gospodarki oraz zaostrzająca się konkurencja na rynku turystycznym, zmuszają firmy i regiony turystyczne do nieustannego podnoszenia efektywności zarządzania, przyspieszenia tempa innowacji i szybszego wprowadzania nowych produktów. Rośnie w tym procesie rola niematerialnych generatorów wartości firmy, takich jak marka czy wiedza pracowników, a jakość oferty turystycznej (w tym jej różnorodność i elastyczność) oraz relacje z klientami i zgromadzony kapitał intelektualny stanowią najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej. W działalności turystycznej znaczenie wiedzy jest od dawna doceniane przez korporacje transnarodowe, które w warunkach globalizacji zmuszone są do szczególnie wytężonej walki o utrzymanie pozycji rynkowej, a jednocześnie, dzięki tejże globalizacji, mają duży dostęp do wiedzy, możliwość uczenia się oraz pozyskiwania najbardziej wykwalifikowanej i wykształconej kadry pracowniczej. W skrajnie odmiennej sytuacji znajdują się mikro – małe i średnie przedsiębiorstwa (MMSP) turystyczne oraz te obszary recepcji turystycznej (ORT), których konkurencyjność skorelowana jest z efektywnością i konkurencyjnością MMSP.

Współczesne nauki o zarządzaniu coraz częściej podkreślają znaczenie dynamiki w działalności przedsiębiorstw i zjawisk zachodzących w ich otoczeniu, skupiając uwagę na procesach zmian i zdolnościach adaptacyjnych, a nie na dążeniu do, czy utrzymywaniu, stałej równowagi. Sprawność uczenia się organizacji jest prawie niemożliwa do skopiowania, została więc uznana za jedyny sposób długookresowego budowania przewag przedsiębiorstwa. Na poziomie lokalnym może przesądzać o konkurencyjności ORT.

Celem przedstawionego opracowania jest wskazanie znaczenia wiedzy dla konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych, identyfikacja głównych barier upowszechniania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych oraz wskazanie przesłanek tworzenia internetowej platformy upowszechniania wiedzy dla podmiotów gospodarki turystycznej. Realizacji założonych celów służą m.in. badania przedsiębiorstw turystycznych województwa mazowieckiego oraz analiza wyników podobnych badań dostępnych w literaturze światowej. Zgodnie z główną tezą przedstawionego opracowania tempo dalszego rozwoju branży turystycznej w Polsce w dużej mierze zależy od wdrożenia rozwiązań technologicznych służących upowszechnianiu wiedzy i wzorców najlepszych praktyk, które zapewniłyby przedsiębiorcom dostęp do wiedzy i możliwość ciągłego jej uzupełniania niezależnie od lokalizacji, wielkości i zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa turystycznego.

## Uwarunkowania konkurencyjności na rynku turystycznym

W najszerszym rozumieniu konkurencyjność oznacza „zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym” [1, s. 319]. Wraz z nasileniem procesów globalizacyjnych przedmiotem badań nad konkurencyjnością stały się nie tylko przedsiębiorstwa, ale także jednostki przestrzenne. Konkurencyjność układów przestrzennych można określić jako „najefektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów i innowacji w planowaniu i realizacji kierunków rozwoju” [2, s. 17].

Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi w kontekście szeroko rozumianego produktu turystycznego, który powstaje w regionie, w warunkach kreowanych przez grupę podmiotów, a nie pojedyncze przedsiębiorstwo. Aktywne współdziałanie przedsiębiorców lokalnych na rzecz rozwoju funkcji turystycznej obszaru wpływa pozytywnie na ich własną konkurencyjność poprzez podnoszenie poziomu wartości wytwarzanej w turystycznym łańcuchu wartości.

Przyjmując punkt widzenia potencjalnego turysty, konkurencyjność regionu turystycznego można rozpatrywać jako „zdolność do dostarczania wartości i doświadczania wrażeń bardziej go satysfakcjonujących niż te, jakie mógłby uzyskać w innych regionach turystycznych” [por. 3, s. 115].

W wymiarze regionalno-przestrzennym konkurencyjność jest wypadkową konkurencyjności bezpośredniej i pośredniej. Pierwsza z nich dotyczy podmiotów mikroekonomicznych (przedsiębiorstw i gospodarstw domowych), a druga – regionalnych systemów ekonomiczno-przestrzennych, podlegających regulacji organów publicznych [4, s. 246]. Zważywszy, że pojedyncze przedsiębiorstwa turystyczne zazwyczaj kontrolują jedynie wybrany odcinek turystycznego łańcucha wartości, efektywne działania na rzecz konkurencyjności ORT nie mogą być podejmowane przez nie samodzielnie. Potrzeby inwestycyjne wynikające z koniecznego unowocześnienia istniejącej i budowy nowej infrastruktury techniczno-ekonomicznej służącej rozwojowi turystyki, promocja tych inwestycji wśród lokalnych mieszkańców, rozwiązywanie konfliktów społecznych i ekonomicznych, jakie może powodować rozwój funkcji turystycznej regionu, wymagają działań z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej ORT wymaga uwzględnienia poziomów konkurencyjności: kraju, regionu, gminy, przedsiębiorstwa i produktu turystycznego [5, s. 128–129]. Poziom przedsiębiorstw związanych z obsługą turystów wymaga koordynacji ich działań w celu tworzenia wspólnego wizerunku regionu, odzwierciedlającego jego cechy dla odbiorców zewnętrznych (turystów). Działalność poszczególnych przedsiębiorców stanowi ważny wkład w konkurencyjność



ORT (wyposażenie w bazę transportową, noclegową i gastronomiczną, jakość i innowacyjność usług turystycznych, szerokość oferty turystycznej). Jednocześnie działania pojedynczego przedsiębiorcy powinny wykorzystywać wyjątkowe cechy ORT.

Konkurencyjność produktu turystycznego zależy od zakresu i stopnia zorganizowania działań w ORT, dostępność komunikacyjną, konkurencyjność cenową i jakościową, możliwości usługowe obszaru, walory turystyczne i działania marketingowe [6, s. 60]. Nie do przecenienia jest tu rola pojedynczych podmiotów rynkowych, ale bez koordynacji ich działań i tworzenia wspólnej strategii marketingowej trudno jest kształtować konkurencyjność ORT.

Wyposażenie produktu turystycznego we wszystkie atrybuty konkurencyjności zazwyczaj wymaga tworzenia gospodarczych sieci powiązań, które obejmują nie tylko przedsiębiorstwa i relacje między nimi (w tym relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami), ale także relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd i władze samorządowe, instytucje finansowe, instytucje otoczenia biznesu itp. [7, s. 116]. Sieci powiązań mogą mieć, zgodnie z koncepcją M. E. Portera [8], postać klastrów lub, według koncepcji L. Palmena [9], kształt sieci współpracy.

Małe firmy lokalne często korzystają z pozycji lokalnego monopolu i nie zawsze dostrzegają konieczność wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania czy marketingu. Nie zawsze są świadome, że globalizacja sprzyja narastaniu bezpośredniej rywalizacji przedsiębiorstw lokalnych i ponadnarodowych. Tymczasem w wyniku stosowania nowoczesnych technologii informatycznych i transportowych świat staje się coraz mniejszy, a liczba konkurentów rozrasta się wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji.

Do słabych stron MMSP należy zaliczyć brak dostępu do kapitału, nieznajomość zasad korzystania z funduszy strukturalnych, brak strategii rozwoju firmy, doświadczenia i niski poziom wiedzy prawnej i ekonomicznej przedsiębiorców [10, s. 191], a w warunkach lokalnych rynków turystycznych, także rozproszenie i izolację. Europejskie MMSP muszą liczyć się także z zagrożeniami, których źródłem jest polityka UE (nadmierne regulacje prawne, wprowadzenie nowych standardów jakości i nowe, zbiurokratyzowane procedury).

Przetrwanie współczesnych przedsiębiorstw zależy od elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz umiejętności pozyskiwania wiedzy i dostępu do informacji. Rośnie zapotrzebowanie na kadry kierownicze ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, elastycznie reagujące na zmiany rynkowe i sytuacje kryzysowe, korzystające z nowoczesnych narzędzi kierowania. Nie mniej istot-

ny jest problem ustawicznego kształcenia personelu średniego i niższego szczebla. Lepiej wykształcona, sprawniejsza i wyposażona w nowoczesne rozwiązania technologiczne załoga oznacza wyższą efektywność działań i wyższą rentowność biznesu. Tymczasem naturalnym źródłem siły roboczej dla MMSP, położonych z dala od dużych miast, pozostaje lokalny rynek pracy – zazwyczaj silnie wydrenowany. Niedostatek kwalifikacji i niski poziom wiedzy personelu jest trudny do zniwelowania, a przedsiębiorcy, którzy podejmują się tego wyzwania zazwyczaj obawiają się rychłej utraty najlepszych pracowników, którym rozbudzone ambicje i większe możliwości pozwalają szukać możliwości rozwoju w strukturze wielkich przedsiębiorstw. Wraz z odejściem najlepszych wycieka wiedza i ponownie pojawia się luka, której zamknięcie wymaga kolejnych nakładów.

Atrakcyjność walorów turystycznych stanowi coraz słabszą gwarancję zainteresowania turystów, a wyczerpywanie się zasobów naturalnych i ryzyko przekroczenia chłonności turystycznej sprawia, że tak przedsiębiorcy turystyczni, jak i ORT, muszą poszukiwać innowacyjnych sposobów kształtowania atrakcyjności i możliwości zastępowania atrakcji naturalnych sztucznymi warunkami do uprawiania turystyki. Tworzenie atrakcji niezależnych od historycznego wyposażenia regionu w walory turystyczne (budowa parków rozrywki, enklaw turystycznych) możliwe jest wyłącznie dzięki rozwojowi wiedzy i innowacjom technologicznym. Warunkiem ku temu są się nie tylko zasoby kapitałowe, ale także dostępność wiedzy i umiejętność organizowania się. Filie i franczyzobiorcy korporacji transnarodowych stanowią naturalną sieć przedsiębiorstw pozostających w nieustannym kontakcie – przepływ wiedzy jest w nich naturalnym elementem funkcjonowania. Małe przedsiębiorstwa nie potrafią samodzielnie zorganizować takiego systemu tym bardziej, że czynnikiem uczenia się musiałby być kontakt i wymiana wiedzy z otoczeniem. Tymczasem przewaga relacji konkurencyjnych nad kooperacyjnymi w rozdrobnionej branży turystycznej stanowi skuteczną blokadę międzyorganizacyjnego systemu uczenia się. Cierpi na tym konkurencyjność regionu, która nie jest prostą sumą konkurencyjności poszczególnych organizacji – bez elementu tzw. synergii wiedzy ORT nie ma szans na skuteczne kreowanie konkurencyjnej oferty turystycznej.

Pozycja konkurencyjna regionu warunkuje częściowo szanse funkcjonujących w nim MMSP turystycznych. Rozpoczęcie i rozwój działalności gospodarczej wymaga źródeł finansowania, które są dla nich trudnodostępne. MMSP muszą pokonać dodatkowe przeciwności związane z cechami ORT (izolacja geograficzna, silnie odczuwalna sezonowość) i własnymi cechami (niska wartość firmy dla celów odsprzedaży, niedobór zasobów i umiejętności zarządczych). Odpowiednie działania promocyjne mogą eliminować niektóre negatywne skutki (np. izo-

lacji). Przedsiębiorstwa działające w sektorze turystyki (w szczególności opartej na walorach naturalnych i wypoczynkowych motywacjach podróży) narażone są na sezonowe zmiany popytu bardziej niż podobne firmy w dużych miastach. Na te trudności w skali lokalnej nakłada się brak umiejętności zarządzania, który wynika z niewielkiego doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa i ograniczonych możliwości edukacyjnych. Nie do przecenienia jest rola władz lokalnych, które powinny kierować działania nie tylko do potencjalnych turystów i inwestorów, ale także mieszkańców lokalnych w celu rozwoju świadomości dotyczącej możliwości, jakie daje turystyka i koordynacji działań w dążeniu do rozwoju ORT. Ich zadaniem jest także tworzenie warunków dla współpracy podmiotów lokalnego rynku turystycznego oraz pomoc na etapie zamykania luki kompetencyjnej MMSP turystycznych.

### **Wiedza jako czynnik konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych**

Rynek i dokonujące się na nim zmiany są najważniejszymi elementami otoczenia, wyznaczającymi proinnowacyjne zachowania przedsiębiorstw turystycznych (zmiana potrzeb i preferencji turystów, postęp w zakresie produktu i technologii, rosnący zakres konkurencji). Zarządzanie wiedzą wyznacza gotowość przedsiębiorstwa do pozyskiwania informacji niezbędnej w procesie innowacji produktu turystycznego, a zarazem jest warunkiem kształtowania uczącej się organizacji, zdolnej do kreowania nowych produktów w oparciu o wiedzę pracowników i usługobiorców turystycznych, co pozwala kształtować podstawy konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. G. Probst definiuje zarządzania wiedzą jako „sumę wszystkich inicjatyw i narzędzi, które wspierają procesy: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania, mierzenia i definiowania odpowiednich zasobów wiedzy w firmie” [11]. Dbłość o wiedzę wynika ze szczególnego znaczenia tego zasobu dla strategii rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Odnosi się to również do firm i regionów turystycznych. 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 regionu.

Większość klasyfikacji wskazuje na problem upowszechniania wiedzy poprzez system współdziałania i interakcji dawców i biorców wiedzy. Najczęściej rozróż-

nia się dwa typy wiedzy: wiedzę ukrytą, nieformalną (ang. *tacit knowledge*) oraz wiedzę jawną, skodyfikowaną, formalną (ang. *explicit knowledge*). Wiedza ukryta jest niemożliwa do skodyfikowania i nie zawsze możemy wyjaśnić jej istotę. Istnieje jednak możliwość jej przekazania (proces ten nazywamy socjalizacją wiedzy) poprzez demonstrację, przykład, ćwiczenie. Wiedza jawna, to wiedza, którą stosunkowo łatwo skodyfikować przy pomocy słów, liczb, znaków czy symboli. Umożliwia to jej przekazywanie i usystematyzowanie (opisy procesów, sugestie określające sposoby wykonywania odpowiednich zadań itd.). Cechy wiedzy i procesu dzielenia się wiedzą wskazują na niezbywalną rolę czynnika ludzkiego, który odgrywa szczególną rolę w działalności turystycznej. Tymczasem często wiedza nt. charakteru popytu oraz potrzeb i oczekiwań turystów gromadzona jest w trakcie interakcji z personelem i w żaden sposób nie kodyfikowana. Często wynika to z braku świadomości, że ta wiedza buduje unikatowe kompetencje, a docelowo może stanowić podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa lub całego ORT.

Znaczenie czynnika ludzkiego i związanej z nim kwestii przepływu wiedzy podkreśla też wyróżnienie dwóch kluczowych cech wiedzy, jakimi są jej „lepkość” i „wyciekanie”. Poprzez lepkość należy rozumieć trudność przeniesienia określonych rozwiązań w inne środowisko. Cecha ta tłumaczy, dlaczego tak trudno kupić wiedzę kupując ludzi. Problem ten dotyczy zarówno przenoszenia wiedzy między organizacjami, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.

Podobnej wagi problemem jest kwestia wyciekania wiedzy. Powiązania ludzi w ich środowiskach poza organizacyjnych są często dużo silniejsze niż wewnątrz organizacji, a oczywistym jest fakt, że kontakty osobiste wpływają bardzo pozytywnie na wymianę wiedzy. Problem wiedzy wyciekającej, to także problem pracowników odchodzących z organizacji. Wiedza jawna, będąca w ich posiadaniu, może być stosunkowo łatwo skodyfikowana i przekazana nowym pracownikom, ale wiedza ukryta, jest zasobem trudnym do odtworzenia.

W tym kontekście niezwykle silnie można dostrzec jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej dużych firm turystycznych, w szczególności korporacji. Mają one większą niż MMSP turystyczne zdolność do pozyskiwania, utrzymywania i zapewnienia rozwoju pracowników (w tym promocji oczekiwanej przez personel wraz z długością stażu pracy). Wyciekanie wiedzy jest nieuchronnym następstwem płaskiej struktury zarządzania turystycznych MMSP (brak możliwości awansowania pracowników) oraz ich stosunkowo niewielkich możliwości płacowych (rotacja personelu). Pozyskanie wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy jest praktycznie niemożliwe i pozostaje nieustająca praca nad kształceniem własnego personelu, który ponownie podlega rotacji. Wielozadaniowość pracowników dodatkowo utrudnia i podnosi koszt ich kształcenia. W efekcie

permanentna luka wiedzy staje się czynnikiem skutecznie obniżającym konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Działania na rzecz podniesienia konkurencyjności ORT wymagają nieustannego przepływu informacji i sprawnego dzielenia się wiedzą. Tak jak zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym wymaga zaawansowanego systemu zarządzania wiedzą, tak tworzenie podstaw konkurencyjności obszaru wymaga opracowania i wdrożenia systemu upowszechniania wiedzy, który pozwoliłby na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem ponad granicami poszczególnych przedsiębiorstw. Jest to czynnik zacieśniania relacji między poszczególnymi podmiotami oraz narzędzie wzajemnego uczenia się i koordynacji działań.

Najważniejszym aspektem systemu pozyskiwania i dzielenia się wiedzą w branży turystycznej jest jego wykorzystanie w celu identyfikacji i analizy trendów po stronie popytu turystycznego. Doświadczenia i obserwacje zachowań i oczekiwań usługobiorców turystycznych trudno jest sformalizować i przekazywać. Istotnego znaczenia nabiera wypracowanie metod i technik eksternalizacji wiedzy (zamiana wiedzy niejawnej w jawną), a następnie przetwarzania jednostkowych danych, informacji i doświadczeń w uogólnione opisy trendów. Podstawą takiego procesu jest znajomość odpowiednich metod analizy i dostęp do badań rynkowych. Na tym etapie wyzwaniem okazuje się pokonanie izolacji poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych oraz zapewnienie możliwie niskiego kosztu uczestnictwa w systemie (ze względu na ograniczenia finansowe MMSP). Wydaje się, że najlepsze możliwości w tym zakresie daje wdrożenie narzędzi informatycznych wspomagających dzielenie się wiedzą [12, s. 209–225; 13, s. 145–152]. Powstaje pytanie, jakiego rodzaju instytucja mogłaby (w sensie organizacyjnym i legitymizacji społecznej) stać się platformą upowszechniania wiedzy, koordynacji jej przepływu i zapewnienia równego dostępu poszczególnych podmiotów do wspomnianej platformy.

## **Przesłanki tworzenia internetowej platformy upowszechniania wiedzy dla podmiotów gospodarki turystycznej – wyniki badania**

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, pozyskiwania informacji i kształtowania jakości usług. Ten sam problem dotyczy nieuchronnej zmiany sposobów dystrybucji i promocji oferty turystycznej: szerszego zastosowania internetowych kanałów sprzedaży, nowych mediów, indywidualizacji i personalizacji ofert [14; 15, s. 483–495; 16].

Większość badań poświęconych zastosowaniu ICT w przedsiębiorstwach turystycznych koncentruje się na zagadnieniu usprawnienia dystrybucji oferty za pośrednictwem Internetu [17, s. 79–95; 18, s. 376–387, 19, s. 35–47] oraz na kwestii indywidualnych barier w procesie wdrażania nowoczesnych technologii w MMSP [20, s. 79–95; 21, s. 110–135; 22, s. 167–194; 23, s. 13–24]. 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 MMSP turystycznych nie posiada internetowych systemów rezerwacji online i obsługuje rezerwację za pomocą systemu e-mail.

W MMSP turystycznych rzadko wykorzystuje się ICT do zarządzania przedsiębiorstwem i w zakresie strategii sprzedaży. Obsługa rezerwacji z pośrednictwem strony www nie oznacza integracji działań marketingowych, które powinny obejmować rozpoznanie oczekiwań klientów, promocję oferty dostosowaną do poszczególnych segmentów nabywców, dobór najlepszych kanałów dystrybucji oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej od klienta [14]. MMSP mają zaległości jeśli chodzi o pozyskiwanie wiedzy w tym zakresie. Dynamika dostępnych narzędzi sprzedażowych jest tak wielka, że większość absolwentów rozpoczynających pracę w turystyce, uczy się nowoczesnych mechanizmów i narzędzi sprzedaży dopiero w pracy. Zważywszy na ograniczone możliwości korzystania ze szkoleń, większość przedsiębiorców turystycznych nie ma możliwości kształcenia pracowników w tym obszarze. Trudność wynika także – może nawet przede wszystkim – z izolacji: małe i średnie przedsiębiorstwa w przeważającej większości zlokalizowane są z dala od dużych ośrodków miejskich, w których łatwiej o szkolenia otwarte, dostęp do specjalistów i usług profesjonalnych [24, s. 117]. Fakt ten potwierdzają zarówno badania prowadzone w Europie [15, s. 483–495], w tym w Polsce [14], jak i w Australii [25, s. 43–49], gdzie problem izolacji przestrzennej przedsiębiorstw jest szczególnie silną barierą.

Tymczasem technologie komputerowe, szczególnie w zakresie systemów rezerwacyjnych, pozwalają małym przedsiębiorstwom turystycznym aktywnie uczestniczyć w obsłudze masowego ruchu turystycznego, wielkość przedsiębiorstwa – w przypadku dostępności takich systemów – odgrywa drugorzędną rolę. I na odwrót – brak dostępu do wiedzy i wdrażania odpowiednich rozwią-

zań technologicznych pogłębia niekonkurencyjną pozycję MMSP w branży tak silnie uzależnionej od dostępu do Internetu i nowych technologii jaką jest turystyka [23, s. 35–47; 21, s. 110–135; 26, s. 140–150]. Funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej wymaga uzupełnienia niedostatków wiedzy z dwóch obszarów: po pierwsze znajomości technologii, które mogą mieć zastosowanie we współczesnej działalności gospodarczej, a w szczególności obsłudze rynku turystycznego; po drugie zaś wiedzy na temat prawidłowego wykorzystania tych technologii w celu poprawy jakości i efektywności działania oraz własnej konkurencyjności [27, s. 139–153].

Inercję działania MMSP turystycznych i związaną z nią niską efektywność, potęgują obawy małych przedsiębiorców przed oportunistycznym zachowaniem partnerów rynkowych (dotyczy to zarówno sieci dystrybucji, jak i dostawców). Brak zaufania pogłębia niechęć do współpracy i tworzenia sieci gospodarczych, co obniża konkurencyjność przedsiębiorstw, a w rezultacie konkurencyjność ORT. Należy dodać, że wielcy touroperatorzy (w szczególności korporacje transnarodowe) chętnie wykorzystują swoją przewagę rynkową (także negocjacyjną) i dodatkowo pogłębiają obawę MMSP przed jakimikolwiek formami współpracy w warunkach powszechnej asymetrii informacji. W tych warunkach ważnym zadaniem MMSP turystycznych powinno się stać stworzenie wirtualnego obszaru uczenia się, pozyskiwania informacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Nowoczesne technologie informatyczne przestają być wyłącznie ważnym narzędziem marketingowym, stają się warunkiem prawidłowego rozwoju i kształtowania strategii firmy [22, s. 167–194].

Większość przytoczonych badań wskazuje, że utworzenie internetowej platformy upowszechniania wiedzy postrzegane jest tak przez autorów, jak i samych przedsiębiorców, jako najlepsze narzędzie wypełnienia luki wiedzy MMSP [19, s. 35–47; 20, s. 79–95; 28, s. 103–115]. Jego przewaga nad tradycyjnym systemem szkoleń wynika z dwóch powodów: po pierwsze szkolenia online są jedynym sposobem przezwyciężenia izolacji przestrzennej, która wyklucza MMSP wielu regionów z głównego nurtu kształcenia się i dzielenia wiedzą, po drugie platforma umożliwiałaby nieformalną wymianę wiedzy między samymi przedsiębiorcami. Dyfuzja wiedzy jest bowiem nie tylko efektem szkoleń, ale przede wszystkim wzajemnej obserwacji, wymiany doświadczeń i dyskusji na temat stosowanych metod zarządzania. Niedostatek wiedzy z zakresu zastosowania ICT po części wynika z oporu przed stosowaniem ICT w celach szkoleniowych. Powstaje w związku z tym pytanie, jak skłonić przedsiębiorców turystycznych do korzystania z platformy dzielenia się wiedzą, jeśli wielu z nich z trudem przełamało opór przed jakąkolwiek formą wykorzystywania technologii komputerowej w swojej działalności.



Współcześnie, kiedy powodzenie działalności gospodarczej zależy od umiejętności tworzenia odpowiednich relacji, wspieranych dobrze zorganizowanym systemem powiązań sieciowych, nieodzownym warunkiem tworzenia przewagi konkurencyjnej jest zastosowanie narzędzi informatycznych, których zadaniem jest nie tylko przesyłanie i przetwarzanie informacji, ale także kreowanie wartości w oparciu o dostępną wiedzę [29, s. 76].

Malhotra [30, s. 5–16] zidentyfikował trzy fazy rozwoju zarządzania informatycznego, które zrewolucjonizowały procesy informatyzacji działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 40 lat. Pierwsza z nich dotyczyła automatyzacji procesów gospodarowania, a jej wynikiem było zwiększenie efektywności podejmowanych działań dzięki ograniczeniu nakładów pracy. Druga faza była okresem racjonalizacji, który pozwolił na wdrożenie rozwiązań służących eliminacji „wąskich gardeł”, jakie powstawały na styku działań zautomatyzowanych do tych działań, które nadal bazowały na pracy ludzkiej (aspekt szczególnie ważny w usługach, w tym turystycznych). Trzecia faza to gruntowna reinżynieria procesów, dla której punktem wyjścia są możliwości technologiczne. Obecna, czwarta faza, określana jest przez możliwości wykorzystania ICT w celu zarządzania wiedzą (w tym jej tworzenia, pozyskiwania, dzielenia i upowszechniania). Większość MMSP firm turystycznych zatrzymała się na pierwszym etapie, przy czym automatyzacja dotyczy głównie procesów rezerwacji i sprzedaży on-line oraz niewielkiej części działań operacyjnych. Turystyczne MMSP często nie mają też dostępu do informacji na temat możliwości zlecenia działań sprzedażowych firmom zewnętrznym (outsourcing). Badania statutowe prowadzone przez zespół Katedry Turystyki SGH m.in. w zakresie wpływu zjawisk kryzysowych na stosowane techniki sprzedaży w polskim hotelarstwie pokazują, że wielu małych i średnich przedsiębiorców nie potrafi dywersyfikować narzędzi sprzedażowych ani kanałów dystrybucji [14].

Badania Mitchella [31, s. 115–145] pokazują, że wdrożenie nowoczesnych technologii i oswojenie personelu firmy ze środowiskiem online umożliwia radykalne przyspieszenie procesu uczenia się personelu oraz wdrożenia i stosowania narzędzi e-commerce i e-business. Szczególny charakter działalności MMSP pozwoli przedsiębiorcom turystycznym docenić walory uczenia się na odległość (*distance-learning*), stałego dostępu do platformy wiedzy i możliwości wymiany poglądów i doświadczeń. Kolejną korzyścią jest asynchroniczny tryb kształcenia, pozwalający dostosować tempo i czas poświęcony na szkolenia do rytmu pracy i liczby pracowników przedsiębiorstwa. Odpowiednio zaawansowane techniki (np. wykorzystanie filmów edukacyjnych i videocastów oraz organizowanie webinarów) sprawiają, że takie techniki uczenia się są bardziej atrakcyjne niż lektu-

ra poradników lub tradycyjne wykłady e-learningowe. Dają też możliwość synchronicznej komunikacji z uczestnikami (np. w formie czatu). Wbrew pozorom nowoczesne i odpowiednio zaawansowane rozwiązania technologiczne w tym zakresie nie są tanie. Źródłem kosztów jest konieczność zatrudnienia wykładowców, ekspertów lub trenerów biznesu, opracowanie materiałów dydaktycznych, wsparcie informatyczne (koszt pracy, technologii i digitalizacji materiałów), czasem stworzenie specjalnego oprogramowania i konieczność jego instalacji na komputerach uczestników platformy wiedzy. Collins i in. [15, s. 483–495] zwracają też uwagę na istnienie określonych barier natury psychologicznej (bezosobowa i asynchroniczna forma szkolenia, samodyscyplina uczestników).

Oczywiście platforma e-learningowa jest jedynie początkiem tworzenia platformy dzielenia się wiedzą. Ta ostatnia wymaga wzbogacenia o czat, forum internetowe oraz inne narzędzia ze sfery nowych mediów, które bazują na filozofii Web 2.0. Jej istotą jest nie tylko ciągła interakcja z użytkownikami portali internetowych, ale także aktywne uczestnictwo użytkowników w tworzeniu treści (*content*) zamieszczanych na portalu. Chodzi tu nie tylko o dyskusję toczoną w ramach forum internetowego, ale także mechanizmy blogosfery: nawyk systematycznego czytania oraz zamieszczania treści komentowanych i uzupełnianych przez innych użytkowników sieci. Atrakcyjność treści umieszczanych w ramach platformy staje się podstawą niezwykle skutecznej formy tzw. *content marketing* (im bardziej interesująca jest treść komunikatu, tym większa skłonność użytkowników do dzielenia się danym przekazem). W przypadku platformy adresowanej do przedsiębiorców branży turystycznej ważne jest przeprowadzenie badań marketingowych z zakresu treści szkoleń, które budzą ich największe zainteresowanie i które najsilniej skłaniałyby ich do korzystania z platformy. Powstaje także konieczność określenia, czy użytkownikiem platformy dzielenia się wiedzą byłby określony segment przedsiębiorców (hotelarze, touroperatorzy, agencje turystyczne itd.), czy też właśnie celem platformy będzie zapewnienie możliwości interakcji i nawiązanie dyskusji między różnymi segmentami, które przecież wspólnie tworzą ofertę ORT. Obydwa rozwiązania mają swoje zalety.

Przewaga relacji konkurencyjnych między przedsiębiorcami jednej branży może spowodować brak zainteresowania dzielenia się wiedzą z potencjalną lub faktyczną konkurencją. W takim przypadku warto rozważyć tworzenie platform branżowych (np. adresowanych wyłącznie do hotelarzy lub gestorów bazy gastronomicznej), obejmującej swoim zasięgiem całe województwo lub nawet większy obszar tak, aby uczestnicy platformy nie stanowili wzajemnie bezpośredniej konkurencji. Istnieje wówczas znacznie większa szansa na faktyczne upowszechnianie wiedzy i doświadczenia w ramach chociażby systemu upo-

wszechniania dobrych praktyk oraz wspólnej analizy przypadków (*case study*) [32, s. 337–354].

Scott and Storper [36, s. 579–593] zwracają uwagę, że jakkolwiek delimitowany będzie zasięg platformy powinna być ona otwarta (w sensie podmiotowym i technologicznym). Pod względem podmiotowym powinna umożliwiać włączenie każdego nowego podmiotu zainteresowanego pozyskiwaniem wiedzy lub dzieleniem się wiedzą. Pod względem technologicznym chodzi o zapewnienie kompatybilności takiej platformy z innymi, powstającymi w innych regionach lub krajach. Jest to szczególnie trudne wyzwanie, ponieważ wielość rozwiązań i systemów informatycznych może w praktyce utrudniać integrację zasobów wiedzy. Jednak systematyczne wzbogacanie bazy danych (materiałów szkoleniowych, wyników badań, problemowych for dyskusyjnych) w dobie globalizacji jest nieodzownym elementem stałego śledzenia poziomu wiedzy i doświadczenia innych (także zagranicznych) podmiotów rynkowych.

Badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorców hotelowych [14] wykazały nie tylko dramatyczne zaniedbania w zakresie szkolenia personelu (po części spowodowane polityką oszczędności w dobie recesji gospodarczej), ale także niepokojący brak nawyku rozwoju i zdobywania wiedzy przez samych pracowników. Są to zazwyczaj bardzo młodzi ludzie (średnia wieku pracowników w badanych obiektach hotelowych nie przekraczała 32 lat), ale całkiem obcy jest im tak silnie postulowany trend LLL (*long life learning*). Dotyczy to nie tylko jakichkolwiek form kształcenia formalnego (zaledwie 3% uczestniczy w jakichkolwiek kursach, studiach podyplomowych lub innych formach szkoleń otwartych), ale także nawyku regularnego czytania prasy branżowej (3,5% badanych), biuletynów internetowych (4,7%) lub literatury poświęconej branży turystycznej, systemom zarządzania, marketingu (1,3%). Pogłębiona analiza wskazuje, że pracownicy, którzy starają się na własną rękę uzupełniać wiedzę, to przede wszystkim pracownicy działów sprzedaży, recepcji i menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Służba pięter i personel sali deklarowali formy samodzielnego kształcenia (poza szkoleniami oferowanymi przez pracodawcę) tylko w grupie obecnych studentów, traktujących tymczasowo pracę na wymienionych stanowiskach.

Pierwszą próbą wypracowania platformy upowszechniania wiedzy o zasięgu regionalnym w turystyce pojęła Unia Europejska w ramach projektu SMART-UP, którego celem było wsparcie MMSP turystycznych na drodze do podnoszenia wiedzy i kwalifikacji oraz znajomości ICT. Warunkiem realizacji projektu było opracowanie założeń, stworzenie i wdrożenie takiej platformy oraz przeprowadzenie serii szkoleń (tradycyjnych), które wprowadziłyby pracowników przedsiębiorstw w zawilości korzystania z takiej platformy. Już realizacja pierwszego

(eksperymentalnego) etapu projektu uświadomiła jego wykonawcom, że brak znajomości technik i rozwiązań sieciowych w wielu przedsiębiorstwach stanowi współczesną formę analfabetyzmu, który nie tylko uniemożliwia korzystanie z narzędzi ICT, ale nawet dostęp do wiedzy o ich istnieniu. Celem pierwszej fazy projektu stało się więc nie tyle stworzenie platformy, co zachęcenie MMSP turystycznych do przełamania oporu przez nowoczesnymi technologiami i wskazanie korzyści, jakie mogą odnieść (w działalności operacyjnej i marketingowej) dzięki ich zastosowaniu. Działanie takie miało pokazać przedsiębiorcom możliwe szybkie przełożenie inwestycji (czasowej i finansowej) na wyniki finansowe. Drugi etap (wdrożenie platformy wiedzy) – pomimo, że również ma charakter inwestycji – przynosi zwrot w znacznie dłuższym okresie, co zawsze stanowi czynnik zniechęcający dla małych przedsiębiorców.

Przejsie od pierwszego do drugiego etapu realizacji projektu SMART-UP wymagało identyfikacji umiejętności, których brak najbardziej osłabiał efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych. Celem tego badania było ustalenie najbardziej adekwatnej i niezbędnej zawartości modułów szkoleniowych i tematyki form internetowych zamieszczonych na platformie. Pierwsze szkolenia testowe pozwoliły ustalić, na ile trafnie określono potrzeby użytkowników na etapie badań (badania objęły 55 przedsiębiorców sektora hotelarskiego Austrii, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii) [15, s. 483–495]. Aspekt ten wskazuje na bardzo silną orientację popytową wdrażanego projektu. Podobne inicjatywy podejmowane przez prywatne firmy szkoleniowe często przyjmują podejście podażowe: zawartość poszczególnych modułów szkoleniowych podyktowana jest możliwościami trenerów i wykładowców lub jest efektem kopiowania podobnych rozwiązań stosowanych w konkurencyjnych firmach szkoleniowych.

Trafność podejścia przyjętego w programie SMART-UP potwierdziły już pierwsze wyniki przeprowadzonych testów. Wskazywały na niski poziom znajomości narzędzi informatycznych przedsiębiorców, utrudniający im korzystanie z platformy. Potwierdziło się też założenie wstępne, że przyczyną niskiej aktywności szkoleniowej (mowa jest zarówno o organizacji szkoleń przez pracodawców turystycznych, jak i uczestnictwie w szkoleniach) jest w przypadku szkoleń zamkniętych (organizowanych w siedzibie przedsiębiorcy) zbyt wysoki ich koszt, a w przypadku szkoleń otwartych brak możliwości oddelegowania pracownika (szkolenia otwarte organizowane są jedynie w dużych ośrodkach miejskich). Wstępny etap realizacji projektu wykazał też, że inicjatywa uruchomienia platformy szkoleń internetowych wymaga przeprowadzenia serii szkoleń wstępnych, poświęconych „oswojeniu” przyszłych użytkowników platformy z jej funkcjami i sposobem użytkowania (co oznacza dodatkowy koszt dla uczestników szkole-

nia, bądź dla instytucji organizującej). Spostrzeżenia te są bardzo ważne z punktu widzenia możliwości realizacji podobnych projektów w Polsce.

Najważniejsze wątki poszukiwane przez przyszłych użytkowników platformy w programie SMART-UP obejmowały nowe technologie, ich zastosowanie w sprzedaży, zagadnienia prawa, kształtowania strategii, zarządzanie (w tym zarządzania jakością) oraz światowe trendy po stronie popytu i podaży turystycznej. Takie sformułowanie oczekiwań wskazuje, że potencjalni użytkownicy platformy nie mają świadomości istnienia związku między umiejętnościami technicznymi (informatycznymi) i możliwością samodzielnego poszukiwania informacji w zasobach Internetu. Jest to oczywiste zważywszy na niską świadomość „technologiczną” badanej grupy, wskazuje natomiast, że ważnym elementem szkoleń powinno być kształtowanie umiejętności krytycznego wyszukiwania i filtrowania informacji dostępnej on-line.

Badanie wykazało również zainteresowanie sukcesywnym poszerzaniem zasobów platformy o wyniki najnowszych badań rynkowych, naukowych i biuletynów. Respondenci wskazywali, że jednym z powodów dla nikłego zainteresowania tymi materiałami jest konieczność czasochłonnego przeszukiwania sieci. Postulat dotyczył także formatowania informacji w sposób bardzo czytelny i syntetyczny (dotyczyło to w szczególności badań naukowych, często nieprzystępnych dla zapracowanego personelu branży turystycznej). Najwięcej wskazań dotyczyło propozycji zamieszczania przykładowych studiów przypadków [15, s. 483–495].

Podobne badanie dotyczące sektora hotelarskiego w województwie mazowieckim przeprowadzone zostało w okresie marzec–czerwiec 2012. Do badania wytypowano 106 niesieciowych obiektów hotelarskich, ale ostateczną chęć współpracy wykazało 76 obiektów, w tym 4 hostele, 34 hotele dwugwiazdkowe, 26 hoteli trzygwiazdkowych, 12 moteli i innych obiektów hotelarskich. Lokalizacja badanych obiektów (odległość do 150 km od Warszawy) wskazywała, że izolacja przestrzenna tylko po części może stanowić wyjaśnienie zaniedbań w zakresie liczby i jakości prowadzonych szkoleń. Wszystkie obiekty należą do grupy małych i mikroprzedsiębiorstw, co powoduje zarówno problemy organizacyjne (oddelegowanie wielofunkcyjnego pracownika na szkolenie), jak i finansowe (koszt szkolenia, przejazd i zakwaterowanie pracownika w Warszawie). Dobór respondentów służył wskazaniu wyłącznie tych obiektów, które samodzielnie kształtują swoją politykę szkoleniową (firmy niesieciowe).

Respondentami były osoby zatrudnione w analizowanych hotelach na stanowiskach kierowniczych oraz personel poszczególnych pionów organizacyjnych. Badaniu poddano też strukturę organizacyjną i liczbę zatrudnionych w podziale na pionów organizacyjne oraz obowiązujące procedury wewnętrzne hoteli. Umoż-

liwiło to ustalenie zakresu obowiązków wybranych pracowników, zakres i częstotliwość stosowania pracy zespołowej i delegowania uprawnień oraz adekwatne do danych zakresów obowiązków potrzeby szkoleniowe. Głównym celem badania było ustalenie potrzeb szkoleniowych tak z punktu widzenia kierownictwa, jak i samych pracowników oraz analiza polityki szkoleniowej każdego obiektu. Uzyskane wyniki badania pozwoliły porównać oczekiwania polskich przedsiębiorców z oczekiwaniami wyłonionymi w czasie badania realizowanego w ramach projektu SMART-UP, a także określić, jakiego rodzaju problemy mogą pojawić się na drodze wdrażania platformy wiedzy w województwie mazowieckim oraz jakie są oczekiwania przedsiębiorców względem jej zawartości.

Województwo mazowieckie, poza Warszawą i kilkoma najbardziej znanymi miejscowościami turystycznymi, stanowi mało atrakcyjną lokalizację dla działalności turystycznej ze względu na niedostatek walorów naturalnych oraz brak promocji regionu jako całości. W rezultacie rozwija się tutaj głównie weekendowy ruch turystyczny, który w dużej części (ponad 60%) koncentruje się w tzw. drugich domach. Celem dłuższych pobytów Polaków są zazwyczaj inne regiony Polski lub zagranica. Celem przyjazdów cudzoziemców najczęściej jest Warszawa. Pozostałe części województwa stanowią cel wycieczek jednodniowych. Przedsiębiorcy hotelarscy są osamotnieni w walce o turystów, a nie zawsze są świadomi możliwości wspólnego kreowania oferty regionu, prowadzenia działań marketingowych, tworzenia klastrów turystycznych. Wysoki koszt działań promocyjnych wyklucza możliwość skutecznego marketingu pojedynczego obiektu.

Duże wątpliwości budzi jakość usług oferowanych w badanych obiektach. 10% z nich nie posiada oferty B&B, 20% nie posiada gastronomii w obiekcie (lokale gastronomiczne znajdują się w odległości 100–250 m), 45% nie ma wypracowanych standardów obsługi gości, 62% nie udostępnia w żadnej formie informacji o najbliższej okolicy ani atrakcjach regionu, 36% nie umożliwia gościom dostępu do Internetu.

Wielofunkcyjność pracowników również bywa problemem dla gości, którzy nie zawsze mają możliwość skorzystania z pomocy recepcjonisty lub pokojowej, oddelegowanych chwilowo do innych zadań. Pracownicy nierzadko radzą sobie z powierzonymi zadaniami intuicyjnie, nie znając ani obowiązujących procedur, ani podstawowych obowiązków na danym stanowisku pracy. Podejście takie nie zawsze jest niedbałością menedżerów – na lokalnym rynku pracy trudno o profesjonalnie przygotowanych pracowników, a przeszkolenie z powodu kosztów i czasochłonności nie zawsze jest możliwe.

Swoboda posługiwania się komputerem i narzędziami informatycznymi w badanych obiektach jest bardzo różna: w ośmiu obiektach personel posługuje się

komputerem wyłącznie na recepcji, ale jedynie w zakresie obsługi strony www (rezerwacje potwierdzane są telefonicznie). W 32% obiektów komputer służy do gromadzenia danych klientów, ale dane te nie są w ogóle wykorzystywane w działaniach marketingowych. Hotelowe programy komputerowe wykorzystywane są jedynie w 54% obiektów, ale wśród nich zaledwie 16% wykorzystuje je poza recepcją (obsługa pionu hotelowego i gastronomii). W pozostałych dostęp do programu ma wyłącznie recepcja. Większość badanych pracowników (78%) i kierowników (52%) nie tylko nie widziała zastosowania technologii informatycznych poza rezerwacją i prowadzeniem strony www, ale nie widziała też potrzeby wykorzystania ICT do zarządzania operacyjnego (46% menedżerów). Ani jeden z pracowników nigdy nie uczestniczył (także w innych miejscach pracy) w szkoleniu online. Menedżerowie znali ze słyszenia tę metodę szkoleń (46%) lub w przeszłości korzystali z niej (42%), ale żaden z nich nie poszukiwał takiej możliwości szkolenia personelu. 67% uznało, że chętnie wykorzystywałoby taką możliwość własnego szkolenia, a 84% – w odniesieniu do swoich pracowników. Ponad 80% menedżerów było też zainteresowanych poszerzeniem zawartości modułów platformy o materiały, biuletyny i informacje nt. branży turystycznej oraz wyniki badań rynkowych. Wszyscy byli zainteresowani studiami przypadków innych firmy turystycznych, informacjami nt. zmian regulacji prawnych i przykładami dobrych praktyk.

Istotnie różniły się proporcje wskazań konkretnych modułów szkoleniowych przeznaczonych dla personelu. Pracownicy na pierwszym miejscu wskazywali szkolenia i warsztaty przydatne na ich konkretnych stanowiskach pracy poczynając od obsługi trudnego klienta (85% wskazań), trening asertywności (67%), standardy obsługi (56%), umiejętności sprzedażowe (10%). Kolejność i odsetek wskazań pokazuje pośrednio jakiego rodzaju trudności napotykają w swojej pracy. Menedżerowie w pierwszym rzędzie skłonni byli kierować personel na szkolenia z zakresu standardu obsługi klienta (87%) i umiejętności sprzedażowych (83%) – pozostałe wskazania mieściły się w zakresie 10%.

Jeśli chodzi o szkolenia dla kierowników – najczęściej wskazań i pierwsze miejsce jeśli chodzi o wagę przyznano aspektom prawnym prowadzenia działalności (89%), umiejętnościom menedżerskim (71%), technikom marketingowym (67%), rachunkowości zarządczej (56%).

Odrębna część badania dotyczyła pozaszkoliowych funkcji platformy. Oczekiwania przedsiębiorców w tym zakresie były bardzo różnorodne: najczęściej dotyczyły możliwości tworzenia sieci powiązań gospodarczych. Pojęcie struktur klastrowych było znane niespełna 5% respondentów, ale ich wizja możliwości współpracy w regionie dotyczyła faktycznie tworzenia klastrów turystycznych,



w których sieć wzajemnych powiązań i zależności miała obejmować nie tylko różnorodne firmy turystyczne i ich dostawców, ale także podmioty publiczne (władze lokalne) i stowarzyszenia funkcjonujące na terenie województwa mazowieckiego lub konkretnych miejscowości. Jednym ze wskazywanych celów platformy miałyby być poszukiwanie partnerów do współpracy, tworzenie wspólnych kampanii marketingowych, organizowanie regionalnych wydarzeń i działania na rzecz podniesienia atrakcyjności regionu, koordynacja kampanii promocyjnych (w tym relacji z mediami), wspólne rozwiązywanie problemów (np. w zakresie niedostatków infrastruktury, obsługi prawnej, doradztwa gospodarczego), wymiana doświadczeń i informacji nt. dostępnych na rynku usług profesjonalnych.

W wielu aspektach wyniki badań realizowanych w ramach programu SMART-UP potwierdzone zostały w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań polskich przedsiębiorców regionu Mazowsza. Nieco wyżej należy ocenić umiejętność posługiwania się komputerem przez pracowników polskich przedsiębiorstw (co można wyjaśnić dziesięcioletnim odstępem czasowym dzielącym oba badania) oraz większą świadomością istnienia platform e-learningowych. W obu badaniach ustalono jednak, że przedsiębiorcy oczekują, iż platforma upowszechniania wiedzy stanie się docelowo jedynym źródłem informacji o branży i przeobrażeniach rynku turystycznego. Tymczasem jej faktycznym zadaniem jest wyposażenie przedsiębiorców w pewien zakres umiejętności i narzędzi, które pozwolą im samodzielnie korzystać z zasobów sieci i organizować się w różnie konfigurowane sieci współpracy.

## Podsumowanie

Doskonalenie umiejętności, poszerzanie zakresu kompetencji, tworzenie wielowymiarowego systemu relacji ORT i umiejętność korzystania z takich narzędzi jak benchmarking i zarządzanie wiedzą, uznane zostały za kluczowe determinanty rozwoju ekonomicznego (w tym gospodarki turystycznej) przez liczne organizacje międzynarodowe [37; 38]. Niestety wymienione postulaty napotykają największe bariery w MMSP turystycznych, które stanowią obecnie na świecie 91% przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 19 osób i 62% przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 5 osób. Jednocześnie 10% rocznego PKB Unii Europejskiej i co siódme miejsce pracy w Europie tworzone są turystyczne MMSP [15, s. 483–495].

Celem przedstawionego referatu było wskazanie znaczenia rozwoju internetowych platform wiedzy dla dalszego tempa rozwoju branży turystycznej w Polsce. Przekonanie, iż wdrożenie rozwiązań technologicznych służących upowszech-

nianiu wiedzy i wzorców najlepszych praktyk zapewni przedsiębiorcom dostęp do wiedzy i możliwość ciągłego jej uzupełniania niezależnie od lokalizacji, wielkości i zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa turystycznego, znajduje oparcie w przeglądzie dotychczasowych badań dotyczących zastosowania nowoczesnych systemów e-learningu oraz platform wymiany wiedzy. Najważniejszym punktem odniesienia jest program START-UP realizowany w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej. Podobne inicjatywy podejmowane były również w innych częściach globu, np. w Australii [39, s. 693–703, 26, s. 112–118].

Platforma wymiany wiedzy i dzielenia się doświadczeniem może się stać ważnym narzędziem poprawy efektywności przedsiębiorstw turystycznych, wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej, a pośrednio także konkurencyjności ORT. Rozwinięcie pozaszkoleniowych funkcji platformy (biuletyny informacyjne, baza danych, analiza trendów wyniki badań, narzędzia do współpracy i nawiązywania kontaktów gospodarczych) ułatwiłoby także tworzenie struktur sieciowych i klastrów w regionach turystycznych, w których zazwyczaj relacje konkurencyjne dominują nad kooperacyjnymi.

Wiedza staje się podstawą dywersyfikacji i dyferencjacji oferty MMSP i regionów turystycznych. Poziom ich konkurencyjności w dużej mierze zależy od rozwoju gospodarki sieciowej lub klastrów turystycznych, przy współudziale różnorodnych podmiotów i kształtowaniu partnerstwa publiczno-prywatnego. Realizacja tego postulatów wymaga oparcia na właściwej infrastrukturze technologicznej (informatycznej), ponieważ kreowanie produktu sieciowego wymaga przekroczenia granic organizacyjnych, jakie normalnie dzielą poszczególne podmioty. Prawidłowy tok prac nad kształtem i wdrożeniem platformy upowszechniania wiedzy wymaga jednak w pierwszym rzędzie skrupulatnej analizy oczekiwań i potrzeb jej przyszłych użytkowników oraz zaznajomienia ich z funkcjonalnością platformy i prawidłowym wykorzystaniem w działalności operacyjnej i strategicznej.

## Bibliografia

- <sup>[1]</sup> Zeman-Miszewska E., *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, [w:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 319.
- <sup>[2]</sup> Kosiedowski W. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002, s. 17.

- [3] Vengesai S., *A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness*, ANZMAC 2003, [www.anzac.inisa.edu.au](http://www.anzac.inisa.edu.au) (dostęp z dn. 10.02.2009).
- [4] Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006, s. 246.
- [5] Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, „Prace Habilitacyjne” nr 24, AE, Poznań, 2006, s. 128–129.
- [6] Nawrocka E., *Możliwości wykorzystania metody portfelowej do badań struktury produktu turystycznego w ujęciu regionalnym*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 878, Wrocław 2000, s. 60.
- [7] Axelsson B., Easton G. (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London–New York 1992, s. 116.
- [8] Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1998.
- [9] Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.
- [10] Wolak-Tuzimek A., *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MSP*, [w:] Frejtag-Mika E. (red.), *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, DIFIN, Warszawa 2006, 191.
- [11] *Zarządzanie wiedzą w organizacji – wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „e-Mentor” nr 3 (5)/2004, wydanie internetowe (<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/60>), dostęp z dn. 5.06 2012.
- [12] Zięba E., *Technologia informacyjno-komunikacyjna w zarządzaniu wiedzą niejawną w organizacji*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1121, Wrocław 2006, s. 209–225.
- [13] Dudek D., *Opensourcowe systemy zarządzania treścią witryn internetowych*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 145–152.
- [14] Kachniewska M., *Wpływ kryzysu gospodarczego na strategię zarządzania obiektami hotelowymi*, [www.kachniewska.net/czytelnia](http://www.kachniewska.net/czytelnia) (dostęp 03.10.2011 r.)
- [15] Collins C., Buhalis D., Peters M., *Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms*, “Education and Training”, Vol. 45, Nr. 8–9/2003, s. 483–495.
- [16] Bloch M., Segev A., *The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry*, [www.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html](http://www.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html) (dostęp z dnia 8 maja 2012).
- [17] Buhalis D., *Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits*, “Information Technology and Tourism”, Vol. 2, No. 1–4, 1999, s. 79–95.

- [18] Evans G., Peacock M., *A comparative study of ICT, tourism and hospitality SMEs in Europe*, [w:] *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, D. Buhalis, W. Schertler (red.), Springer-Verlag, Innsbruck 1999, s. 376–387.
- [19] Braun P., *Regional innovation and tourism networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia*, "Information Technology and Tourism", Vol. 6 No. 4, 2004, s. 35–47.
- [20] Buhalis D., *Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits*, Information and Technology and Tourism, Vol. 2 No. 2, 1999, 79–95.
- [21] Buhalis D., *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2003, s. 110–135.
- [22] Main H. C., *The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on new technology*, "Information Technology and Tourism", Vol. 4 Nos 3/4, 2002, s. 167–194.
- [23] Braun P., *Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia*, Information Technology and Tourism, Vol. 5 No. 1, 2004, s. 13–24; 35–47.
- [24] Werthner H., Klein S., *Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship*, Springer-Verlag, Vienna, 1999, s. 117.
- [25] Jameson S. M., *Recruitment and training in small firms*, "Journal of European Industrial Training", Vol. 24 No. 1, 2000, s. 43–49.
- [26] Danielle R., Mistilis N., *Information technology and tourism education in Australia: an industry view of skills and qualities required in graduates*, [w:] Buhalis D., Schertler, W. (red.), *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, 1999, Springer-Verlag, Innsbruck, 1999, s. 140–150.
- [27] Evans G., Bohrer J., Richards G., *Small is beautiful? ICT and tourism SMEs – a comparative European study*, "Information Technology and Tourism", Vol. 3 Nos 3/4, 2001, s. 139–153.
- [28] Louvieris P., Lockwood A., *IT Induced business transformation in higher education: an analysis of the UniCafe experience and its implications*, "Computers and Education", Vol. 38, 2002, s. 103–115.
- [29] Rayport J. F., Jaworski B. J., *e-Commerce*, Mc Graw-Hill, Boston, 2001, s. 76.
- [30] Malhotra Y., *Knowledge management for e-business performance: Advancing Information Strategy*, "The Executive's Journal", 16 (4), 2000, s. 5–16.
- [31] Mitchell J., *E-business and Online Learning: Connections and Opportunities for Vocational Education and Training*, NCVER, Leabrook, SA, 2003, s. 115–145.
- [32] Hwang L. J., Lockwood A., *Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs*, "Benchmarking: an International Journal", Vol. 13, No 3, 2006, 337–354.

- [33] Lundvall B.A., Archibugi D., *The new economy context*, [w:] Archibugi D., Lundvall B.A. (red.), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2001, s. 1–17.
- [34] Braun P., *Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation*, “Journal of Business Strategies”, Vol. 19 No. 1, 2002, s. 43–54.
- [35] Florida R., *The learning region*, [w:] Gertler M.S., Wolfe D.A. (red.), *Innovation and Social Learning. Institutional Adaptation in an Era of Technological Change*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2002, s. 112.
- [36] Scott A. J., Storper M., *Regions, globalization, development*, “Regional Studies”, Vol. 37, 2003, s. 579–593.
- [37] *The New Economy: Beyond the Hype*, OECD 2001, [www.oecd.org/pdf/M00018000/M00018624.pdf](http://www.oecd.org/pdf/M00018000/M00018624.pdf), dostęp z dn. 11.06.2002.
- [38] *Government interventions in pursuit of regional development: learning from experience*, Working Paper No. 55, Department of Transport and Regional Services, Bureau of Transport and Regional Economics, Canberra, 2003.
- [39] Braun P., Hollick M., *Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online*, “Education and Training”, Vol. 48 No. 8/9, 2006, s. 693–703.

**KAZIMIERZ PERECHUDA**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**DARIA HOŁODNIK**

Politechnika Opolska w Opolu

## **NOWOCZESNY MODEL GOSPODARSTWA AGROTURYSTYCZNEGO OPARTY NA WIEDZY**

### **ABSTRACT**

In the modern agrotouristic farm, in order to gain the competitive advantage it is necessary to generate business models based on knowledge and systematic exploitation of intellectual and emotional capital as well as other intangible resources. The mainstay of these models are modern concepts, techniques and management tools, such as knowledge management, process management, and information management, and marketing such as customer value management, marketing relations, or experience marketing. Reorientation of the agrobusinessmen to use these models and concepts allows to create agrotourist offer based on knowledge, which leads to the interference of knowledge, especially implicit, between the client-agrotourist and agrobusinessman. Thanks to the continuous process of extending and adjusting the agrotouristic offer to the requirements of customers, it becomes a “provider” of solutions to his/her problems like emotional, spiritual, health and other.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

agroturystyka, zarządzanie wiedzą, łańcuch wartości

### **KEYWORDS**

agrotourism, knowledge management, value chain

## Wstęp

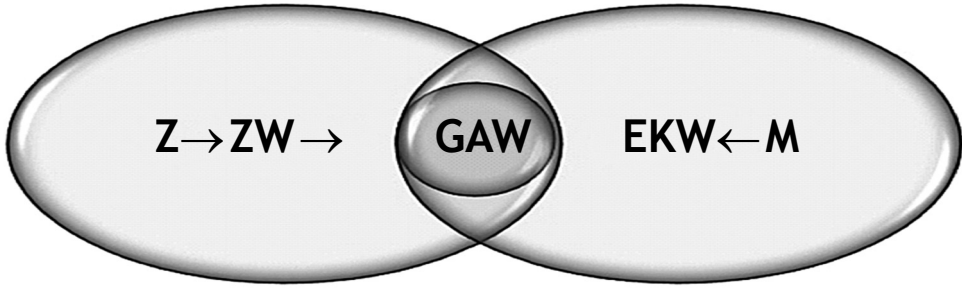
Obecnie zaznacza się istotny rozwój biznesu agroturystycznego. Wyczerpalność ofert klasycznych (wyjazdy do Egiptu, Tunezji itp.) spowodowała zmiany preferencji turystów w kierunku natury, wyciszenia. W związku z tym zachodzi potrzeba stworzenia modeli biznesu gospodarstw agroturystycznego, odpowiadającego na współczesne potrzeby turystów. W artykule przeanalizowane zostaną możliwości wykorzystania nowoczesnych instrumentów marketingu postmodernistycznego (marketing relacji, więzi, doświadczeń, CRM, przeżyć i in.) w firmach agroturystycznych. Jest to niespotykane dotychczas w opracowaniach poświęconych agroturyzmowi. Nowoczesne koncepcje, modele i metody zarządzania są praktycznie nieznane właścicielom gospodarstw agroturystycznych, które mają przede wszystkim charakter firm rodzinnych i zarządzane są na zasadzie intuicyjnej.

### Przesłanki stosowania nowoczesnych metod zarządzania w gospodarstwie agroturystycznym

W przestrzeni turystyki i rekreacji mamy do czynienia z dynamicznym rozwojem wielu nowych form zagospodarowania czasu wolnego. Po roku 1990 zaznacza się szybki rozwój gospodarstw agroturystycznych w Polsce, który dokonuje się głównie w sposób spontaniczny, to znaczy na bazie tradycyjnych gospodarstw rolnych, gdzie produkcja rolna stała się niewystarczającym źródłem przychodu. Kreuje się usługi turystyczne, mające charakter aktywnej działalności agroturysty w gospodarstwie rolnym. Ze wstępnych badań literaturowych wynika fakt znikomej czy też „zerowej” stosowalności nowoczesnych metod zarządzania biznesem oraz obsługi klienta w gospodarstwie agroturystycznym. W związku z powyższym oraz w celu zwiększenia konkurencyjności polskich gospodarstw agroturystycznych zachodzi potrzeba edukacji opartej na wiedzy przedsiębiorców agroturystycznych w kierunku implementacji nowoczesnych modeli, metod i technik zarządzania gospodarstwem agroturystycznym.

Nauki o organizacji i zarządzaniu do tej pory w małym stopniu penetrowały przestrzeń biznesu agroturystycznego. Dotyczy to w szczególności transplantacji najnowszych rozwiązań organizacyjno-zarządczych do przestrzeni biznesu agroturystycznego (ryc.1.).





Ryc. 1. Wiadąca optyka badawcza

Legenda: Z – Zarządzanie; ZW – Zarządzanie wiedzą; EKW – Edukacja klienta oparta na wiedzy; M – Marketing; GAW – Gospodarstwo agroturystyczne oparte na wiedzy

Źródło: opracowanie własne

## Cele i hipotezy badawcze

Rozważania w niniejszym artykule koncentrują się wokół następujących celów:

### A. Cel poznawczy:

Budowa modelu zarządzania wartością klienta – agroturysty opartego na transferze wiedzy gorącej i zorientowanego na rozwiązywanie problemów klienta.

### B. Cel praktyczny:

Zrozumienie mechanizmów kreowania długofalowych relacji z klientami gospodarstwa agroturystycznego.

Sformułowane cele badawcze mają zarówno charakter metodologiczno-teoretyczny (A) oraz praktyczny (B). Ich realizacja pozwoli na redukcję „niewiedzy” w obszarze gospodarstw agroturystycznych, jak również dostarczenie narzędzi umożliwiających długotrwałe utrzymanie dotychczasowych klientów.

Główna hipoteza badawcza brzmi następująco:

W przestrzeni usług agroturystycznych istnieje możliwość stosowania wybranych, nowoczesnych modeli i metod zarządzania (zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacją, benchmarking, zarządzanie procesami i inne).

Do hipotez wspomagających zaliczyć należy:

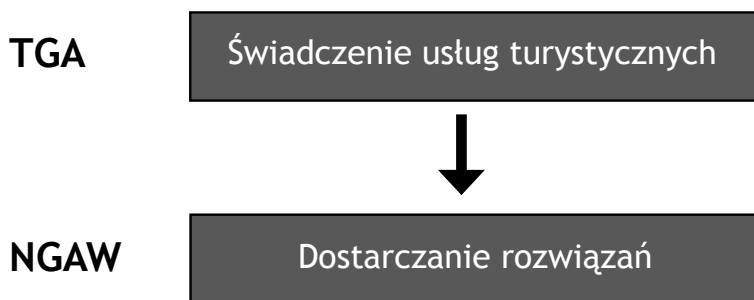
- Zastosowanie w gospodarstwie agroturystycznym metody zarządzania wartością klienta (agroturysty) znacznie zwiększy jego przewagę konkurencyjną.
- W gospodarstwie agroturystycznym znajduje zastosowanie edukacja klienta oparta na wiedzy, zorientowana na rozwiązywanie jego problemów.

## Analiza porównawcza tradycyjnego i nowoczesnego modelu gospodarstwa agroturystycznego

Celem naukowym artykułu jest identyfikacja nowych możliwości budowy długofalowych relacji opartych na wymianie wiedzy gorącej z klientami w przedsiębiorstwie agroturystycznym. Na tej podstawie można opracować nowy model biznesu gospodarstwa agroturystycznego oparty na wiedzy, dzięki któremu możliwe będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Nowoczesny model biznesu gospodarstwa agroturystycznego powinien opierać się na następujących filarach:

- zarządzanie informacją,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie procesami,
- benchmarking,
- insourcing,
- zarządzanie relacjami z klientem.

W powyższym kontekście nowoczesne gospodarstwo agroturystyczne przedstawia się z tradycyjnego świadczenia usług na dostarczanie rozwiązań [1, s. 239], (ryc.2.). Dzięki tej zmianie agrobiznesmen szczegółowo może zapoznawać się z oczekiwanymi przez agroturystów korzyściami, którymi mogą być: rozwiązanie określonego problemu, dostarczenie przyjemności, ułatwienie wykonania określonej czynności, usprawnienie określonego działania oraz oszczędności czasu i racjonalizacja wykorzystania środków [1, s. 240]



Ryc. 2. Transformacja pakietów usług gospodarstwa agroturystycznego

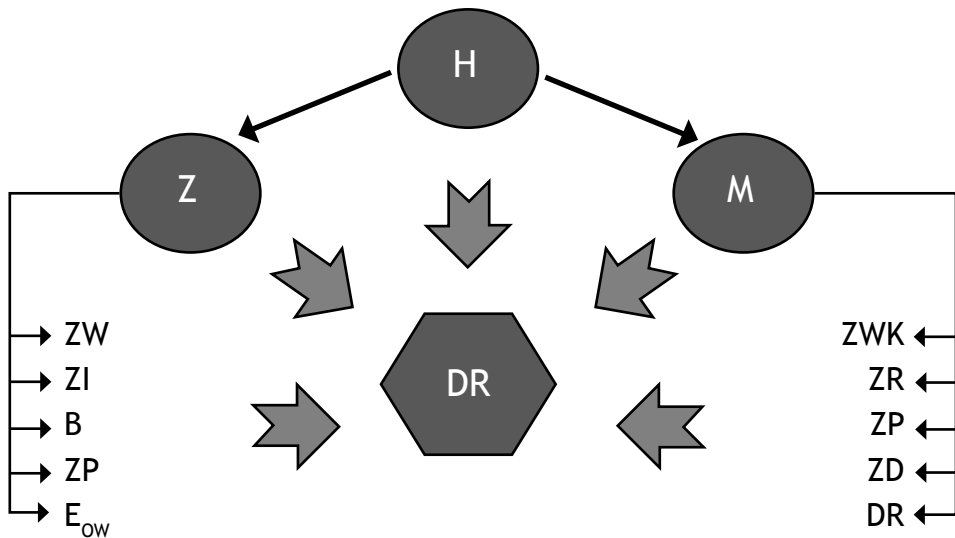
Legenda: TGA – tradycyjne gospodarstwo agroturystyczne

NGAW – nowoczesne gospodarstwo agroturystyczne oparte na wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 237–243]

## Nowoczesny model gospodarstwa agroturystycznego

W odpowiedzi na narastającą konkurencję oraz zindywidualizowane wymagania turystów, właściciele gospodarstw agroturystycznych stają przed obliczem ciągłego urozmaicenia swoich ofert (kreowanie wartości dodanych dla klienta). W perspektywie holistycznej model biznesu agroturystycznego (ryc.3.) opiera się na wdrożeniu: współczesnych koncepcji i metod zarządzania (tj. zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacją, benchmarking, zarządzanie procesami itd.) oraz nowoczesnych instrumentów marketingu postmodernistycznego (zarządzanie wartością klienta, zarządzanie relacjami, zarządzanie przeżyciami, zarządzanie doświadczeniem itd.). W rezultacie orientacja prowadzenia biznesu agroturystycznego nastawiona jest na dostarczanie rozwiązań klientowi. W praktyce oznacza to, że priorytetem agrobiznesmena w kreowaniu usługi agroturystycznej jest jej maksymalna indywidualizacja do potrzeb agroturysty, która nie tylko przyniesie zadowolenie i satysfakcję, ale także stanie się pewnego rodzaju „antidotum” na jego problemy. Model ten zakłada również, iż internalizacja wiedzy gorącej oraz świadome zarządzanie biznesem agroturystycznym prowadzi do nieustającej edukacji agrobiznesmena (edukacja oparta na wiedzy).



Ryc. 3. Nowoczesny model gospodarstwa agroturystycznego

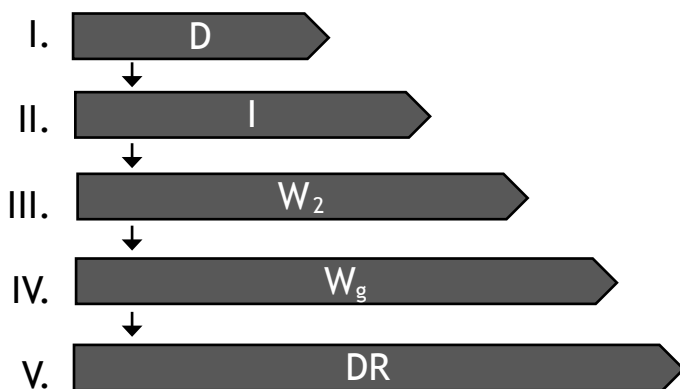
Legenda: H – holizm; Z – zarządzanie; M – marketing; ZW – zarządzanie wiedzą; ZI – zarządzanie informacją; B – Benchmarking; ZP – zarządzanie procesami; E<sub>ow</sub> – edukacja oparta na wiedzy; ZWK – zarządzanie wartością klienta; ZR – zarządzanie relacjami; ZD – zarządzanie doświadczeniem; DR – dostarczanie rozwiązań

Źródło: opracowanie własne

## Poszerzanie i rozciąganie łańcuchów wartości gospodarstwa agroturystycznego

Produkt agroturystyczny nie powinien być konfigurowany wyłącznie o tradycyjne kryteria biznesu: redukcja kosztów, dostarczenie usługi w jak najkrótszym czasie. Na ryc.4. przedstawiono kolejne poziomy kreowania poszerzonych łańcuchów wartości. Na poziomie danych jest to zwykła komunikacja w układzie klient – internet (informacje umieszczone na stronie internetowej). Kolejny poziom zwiera w sobie zasięgnięcie informacji przez klienta np. o dodatkowe atrakcje. Idąc dalej na poziomie wiedzy zimnej klient dokonuje oceny, porównuje, a także analizuje ofertę agroturystyczną na podstawie dostępnej wiedzy (np. opinie, rekomendacje uzyskane od znajomych, wyszukiwanie ofert konkurencyjnych itp.). Poziom wiedzy gorącej przedstawia już realny pobyt w gospodarstwie agroturystycznym. Jest konfrontacją wyobrażenia o danej usłudze z jej rzeczywistą postacią. Na ostatnim poziomie następuje rozwiązywanie określonych problemów klienta, których ukoronowaniem jest dostarczenie rozwiązań dla agroturysty w przestrzeni:

- rozrywki,
- rekreacji,
- aktywnej turystyki,
- wypoczynku,
- zagospodarowania czasu wolnego,
- regeneracji zdrowia,
- rewitalizacji urody,
- zdrowia psychicznego,
- redukcji stresów i napięć i in.


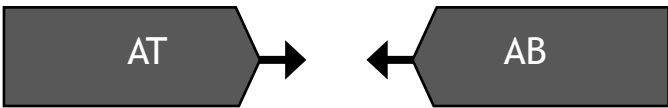







Ryc.4. Stopnie konfiguracji łańcucha usług agroturystycznych od tradycyjnego do nowoczesnego

Legenda: D – dane; I – informacja; W<sub>z</sub> – wiedza zimna; W<sub>g</sub> – wiedza gorąca; DR – dostarczanie rozwiązań

Źródło: opracowanie własne

Mamy więc tutaj do czynienia z scenariuszami przechodzenia od koncepcji masowego turysty do kreowania indywidualnej oferty adekwatnej do poziomu i struktury jego systemu wartości, oczekiwań, preferencji itp. W tym ujęciu klient jest współtwórcą usługi agroturystycznej, która tworzona zostaje zgodnie z założeniami marketingu postmodernistycznego. W rzeczywistości oznacza to zeknięcie się, zażębie i totalne stopienie łańcuchów oczekiwań agrobiznesmena z agroturystą (tab.1).

FAZY		Łańcuchy wartości	
		Agroturysta	Agrobiznesmen
I.	Oczekiwanie		
II.	Namierzanie		
III.	Wymiana danych		
IV.	Wymiana informacji		
V.	Pozyskiwanie wiedzy jawnej		
VI.	Dzielenie się wiedzą niejawną		
VII.	Mądrość: współtworzenie usługi		

**Tab.1. Łańcuchy wartości agroturysty i agrobiznesmena – stopniowe narastanie**

Legenda: AB – agrobiznesmen; AT – agroturysta

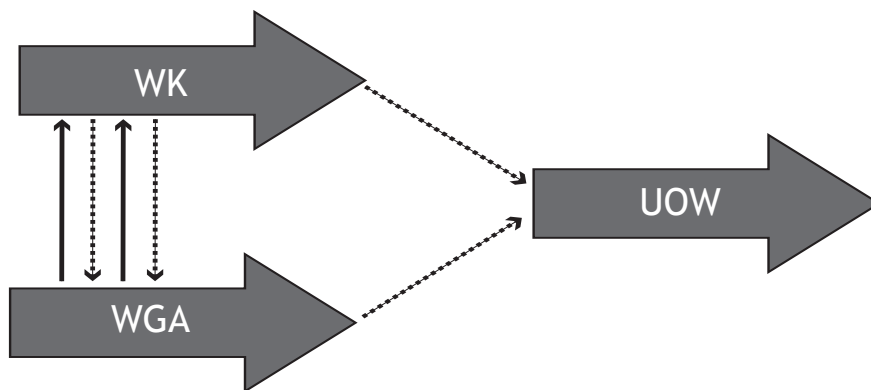
Źródło: [2, s. 473–482]

Narastanie łańcuchów wartości, a w szczególności faza VII świadczy o następujących przesłankach budowania długofalowych relacji z klientem [2, s. 479]:

- nowoczesna usługa agroturystyczna jest w pełni współtworzona przez obu kontrahentów: agroturystę i właściciela gospodarstwa agroturystycznego,
- wiedza jawna i niejawna (doświadczenia, systemy wartości, światopogląd, różnice kulturowe, styl spędzania wolnego czasu, wierzenia, rytuały religijne itp.) ulegają wymieszaniu, internalizacji, dostosowaniu i stopieniu.

### Usługa agroturystyczna w nowoczesnym modelu firmy agroturystycznej

Agroturysta – klient przyswaja wiedzę gorącą (internalizacja wiedzy) dopiero w trakcie konsumpcji oferty agroturystycznej [3, s. 107]. Z punktu widzenia agrobiznesmena podczas komunikacji werbalnej z agroturystą istotne jest, aby go zapoznać ze strategicznymi scenariuszami rozwoju firmy, jej potencjale kadrowym, finansowym i in. Wiedza ta, pozornie bezużyteczna, w perspektywie długofalowej, zwiększa zaufanie klienta do firmy agroturystycznej [3, s. 110]. W ten sposób następuje transfer wiedzy niejawnej w jawną, który owocuje natychmiastowym przekazaniem informacji o nowych modelach biznesu i strategicznych usługach agroturystycznych. Zatem idealnym rozwiązaniem jest współtworzenie oferty turystycznej przez agrobiznesmena i agroturystę (ryc. 5.).



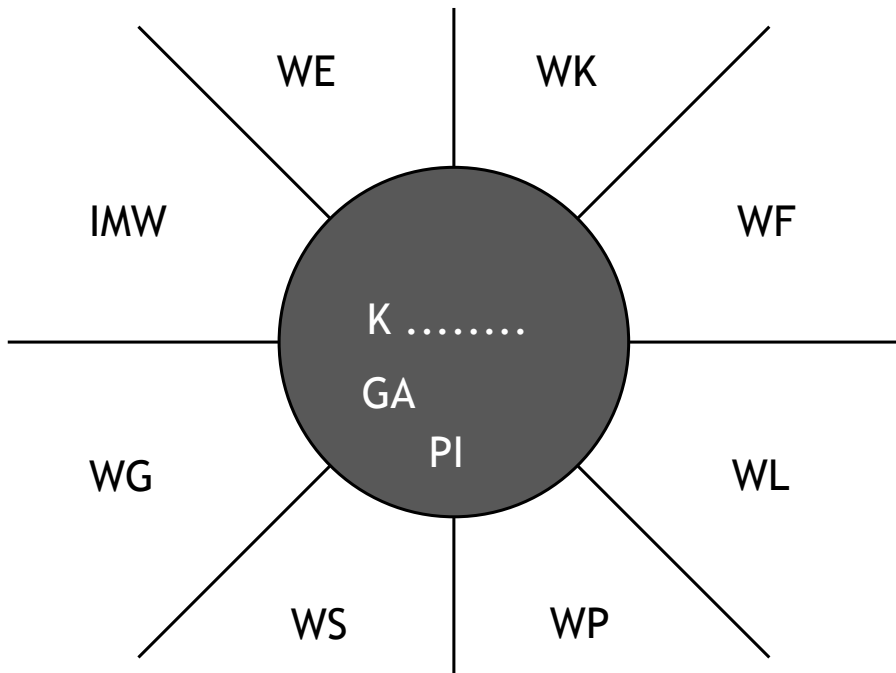
Ryc.5. Interferencja wiedzy klienta i gospodarstwa agroturystycznego

Legenda: WK – wiedza klienta; WBT – wiedza gospodarstwa agroturystycznego; UOW – usługa oparta na wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 101–114]

W związku z powyższym zachodzi potrzeba zwiększenia efektywności komunikacji edukacyjnej, która oparta jest na zdobywaniu poszczególnych segmentów wiedzy z otoczenia. Zatem współtworzenie oferty usługi agroturystycznej odbywa się na płaszczyznach [3, s. 112], (ryc.6) :

- psychologicznej,
- społecznej,
- kulturowej,
- krajoznawczej,
- geograficznej,
- estetycznej,
- logistycznej,
- finansowej.



**Ryc.6. Współtworzenie oferty turystycznej opartej na wiedzy**

Legenda: K – klient; GA – gospodarstwo agroturystyczne; PI – procesy interakcji; WE – wiedza estetyczna; WF – wiedza finansowa; WL – wiedza logistyczna; WK – wiedza krajoznawcza; WG – wiedza geograficzna; WP – wiedza psychologiczna; WS – wiedza społeczna; IMW – inne moduły wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 101–114]

## Zakończenie

W nowoczesnym gospodarstwie agroturystycznym, w celu uzyskiwania znaczącej przewagi konkurencyjnej zachodzi potrzeba generowania modeli biznesu opartych na wiedzy oraz systematycznej eksploatacji kapitału intelektualnego, emocjonalnego i innych zasobów niematerialnych [4, s. 192]. Głównymi filarami tych modeli są nowoczesne koncepcje, techniki i narzędzia zarządzania (zarządzanie wiedzą, zarządzanie procesami, zarządzanie informacjami i in.) oraz marketingu (zarządzanie wartością klienta, marketing relacji, marketing doświadczeń i in.). Reorientacja agrobiznesmenów na stosowanie odpowiednich koncepcji zarządzania umożliwia tworzenie oferty agroturystycznej opartej na wiedzy, w której dochodzi do interferencji wiedzy (zwłaszcza wiedzy gorącej) klienta – agroturysty i przedsiębiorstwa agroturystycznego. Dzięki nieustannemu procesowi poszerzania i rozciągania łańcucha wartości agroturysty, usługa agroturystyczna jest „dostarczycielem” rozwiązań jego problemów na tle emocjonalnym, duchowym, zdrowotnym i innym.

## Bibliografia

- [1] Perechuda K., Nawrocka E., *Nowe modele biznesu turystycznego*, [w:] Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym 11, praca zbiorowa pod redakcją J. Gołuchowskiego i A. Frączkiewicz, Wronki, PN UE w Katowicach, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
- [2] Perechuda K., Nawrocka E., *Gospodarstwo agroturystyczne jako społeczność wiedzy*, [w:] Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym, praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka i T. Kraśnickiej, PN Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.
- [3] Perechuda K., Nawrocka E., *Holistyczne usługi turystyczne jako uniwersalny instrument rozwiązywania problemów klienta*, [w:] Turystyka i rekreacja w kreowaniu przedsiębiorczości – uwarunkowania i przejawy, Kaliszczak L. (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, tom I, Tarnobrzeg 2011.
- [4] Perechuda K., Nawrocka E., *Metodyka identyfikacji i analizy przepływów wiedzy w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym*, [w:] Kardas J.S., Jasińska M. (red.): Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji, Wydawnictwo Studio Emka, Publikacja współfinansowana przez Akademię Podlaską w Siedlcach, Warszawa 2010.



**MIECZYSLAW MORAWSKI**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**UWARUNKOWANIA DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ  
Z UDZIAŁEM PRACOWNIKÓW KLUCZOWYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH.  
WNIOSKI Z BADAŃ**

**ABSTRACT**

The fundamental problem is theoretical research and application verification conditions, motives and methods to encourage key employees of companies to communicate the knowledge of low-skilled workers. Key personnel is a top-class professionals. They often do not have any reason to be generous to share knowledge. Their current knowledge is knowledge of an advanced, innovative, unique and, therefore, is always very personal. Promoting knowledge sharing, in which the focus will be key personnel requires a comprehensive approach. The author presents the results of research based on questionnaire surveys of a sample of the target of several companies. Based on the results will be presented on the application form to motivate key employees to share knowledge.

**SŁOWA KLUCZOWE**

pracownik kluczowy, dzielenie się wiedzą, motywacje pracowników kluczowych, przedsiębiorstwo turystyczne

**KEYWORDS**

key employee, the processes of knowledge sharing, motivate key employee, tourism enterprises

## **Wstęp.**

### **Problem i cel badawczy**

Pozycja konkurencyjna organizacji, rozwój jej rdzeniowych kompetencji, kreowanie nowoczesnych koncepcji produktów i usług, rozpoznawalna marka i wysoka reputacja zależą w bardzo dużym stopniu od wkładu intelektualnego najlepszych pracowników. Im bardziej przedsiębiorstwo oparte jest na wykorzystywaniu wiedzy, technologii i kompetencji, tym bardziej jego efekty są wynikiem właściwego podejścia do najlepszych pracowników merytorycznych. Ich innowacyjne pomysły, rozległa i pogłębiona wiedza branżowa, długoletnie doświadczenie i praktyczne, sprawdzone umiejętności gwarantują wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z udostępnionych im przez firmę zasobów. W konsekwencji najlepsi, kluczowi dla organizacji specjaliści muszą być przez pracodawców traktowani ze szczególną troską i wrażliwością na ich potrzeby i oczekiwania. Można zaryzykować tezę, że jednym z celów strategicznych przedsiębiorstwa jest obecnie zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji najlepszych pracowników [1, s. 10–25]. Jest to szczególnie widoczne w świetle nowych warunkach efektywności organizacji, która zależy od dwóch istotnych elementów:

- konkurencyjnej jakości posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego,
- skutecznego wykorzystania składających się nań zasobów niematerialnych do działań operacyjnych.

W gospodarce opartej na wiedzy jednym z fundamentalnych celów każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do efektywnego zarządzania wiedzą organizacyjną [2, s. 10–12]. Wzrost efektywności zarządzania wiedzą (w zakresie pozyskiwania, kreowania, transferu i wykorzystania wiedzy) przenosi się bezpośrednio na ekonomiczny wymiar prowadzonego biznesu. Wzrost produktywności wiedzy jest możliwy między innymi poprzez maksymalnie nieograniczony transfer wiedzy, także przebiegający między adeptami, początkującymi i nieposiadającymi doświadczenia członkami organizacji a uznanymi pracownikami. Zaangażowanie pracowników kluczowych w transfer wiedzy, a przede wszystkim w działania na rzecz dzielenia się wiedzą (wypracowanymi przez lata umiejętnościami, wszechstronnym doświadczeniem, praktykami na różnych stanowiskach i w różnych rolach) jest jednak niezwykle trudne. Ich pozycja w organizacji wynika bowiem

z unikalnej wiedzy i wysokich kompetencji. Nacisk zatem na przekazanie innym, mniej kompetentnym, podstaw własnej pozycji zawodowej, w postaci oryginalnych przemyśleń, praktyk, rozwiązań i doświadczeń rodzi naturalne reakcje obronne. „Oddawanie” z takim trudem zdobytej latami wiedzy, użytecznej w procesach organizacyjnych, jest trudne w kategoriach psychologicznych. Może to być odczuwane jako głęboki dyskomfort, wzbudzać poczucie wykorzystania, niesprawiedliwości, niemożliwej do zaakceptowania asymetrii w wzajemnym przekazywaniu korzyści i atutów. Od kierownictwa przedsiębiorstwa, działania na rzecz szeroko rozumianego dzielenia się wiedzą w relacjach kluczewi pracownicy – pozostali pracownicy, wymagają specyficznego podejścia, opartego na połączeniu motywacji, samodzielności i rozwoju zawodowego. Konieczne wydaje się wywołanie satysfakcji zawodowej pracowników kluczowych, elementem której byłaby satysfakcja z przekazywania innym wypracowanych latami osobistych kompetencji [3, s. 54–64]. Do tego potrzebne jest ustalenie motywów, jakimi kierują się pracownicy kluczewi, zaangażowani w dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami, a także stworzenie elastycznych metod wspierających dyfuzję wiedzy w organizacji.

Warto w tym miejscu dodać, że znacząca część identyfikowanych w teorii i praktyce problemów personalnych, pozostających w obrębie zarządzania specjalistami, ma wpływ i odnosi się do procesów zarządzania wiedzą. Są to dla przykładu takie kwestie, jak: pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników, o najwyższym kompetencjach i potencjale; rozwój kompetencji zawodowych, osobistych, społecznych; motywowanie pomysłowości, uczenia się i przekazywania wiedzy innym, rozwój zawodowy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się, itd. Wzajemne przenikanie się spraw związanych z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim kreuje nowy obszar, newralgiczny z punktu widzenia przedsiębiorstwa [4, s. 367–369].

Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Celem niniejszego artykułu jest wstępna identyfikacja uwarunkowań procesów zarządzania wiedzą pod kątem motywów i metod dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych. Identyfikacja ta jest oparta na niewielkiej próbie kilkunastu przedsiębiorstw i dlatego wnioski wynikające z badań należy potraktować z daleko idącą ostrożnością. Sformułowane wnioski mogą jednak posłużyć jako punkt wyjścia kierującego dalsze pogłębione badania.

## Kontekst badawczy

### *Podmiot badań: pracownicy kluczowi*

Pracownicy kluczowi<sup>1</sup> to najwyższej klasy specjaliści tworzący rdzeń przedsiębiorstwa, jego intelektualną i merytoryczną elitę. Są oni grupą pracowników w decydującym stopniu wpływającą na wartość kompetencji korporacyjnych. W gospodarce wysoce konkurencyjnej, a taką jest przecież gospodarka oparta na wiedzy, posiadanie unikatowych i przy tym ważnych dla przedsiębiorstwa kompetencji jest źródłem wyjątkowej pozycji organizacyjnej. Posiadana przez nich wiedza jest wiedzą zaawansowaną, innowacyjną, unikalną i w związku z tym ma zawsze charakter wybitnie indywidualny. Jej bogate i zróżnicowane zasoby są efektami długoletniego procesu uczenia się. Tacy pracownicy kluczowi nie mają często żadnych powodów, żeby się bezinteresownie dzielić wiedzą. Posiadając unikalną wiedzę i oparte na niej kompetencje, czują się potrzebni, niezbędni, a przez to wyjątkowi i w konsekwencji bardzo bezpieczni, jeśli chodzi o relacje z pracodawcą. Wydaje się więc, że najlepsi specjaliści mają prawo oczekiwać wyjątkowego traktowania, adekwatnie do osiąganego wyników i reprezentowanego potencjału. Jeśli przedsiębiorstwo traktuje te osoby tak samo jak pracowników o niewyróżniających się kompetencjach i przeciętnych efektach – musi liczyć się z negatywnymi reakcjami z ich strony. Jeśli pracownicy, posiadający cenne umiejętności czują się nadmiernie wykorzystywani lub niedoceniani, szybko odejdą do konkurencyjnych firm. Bez uzyskania satysfakcji pracowników kluczowych trudno stworzyć efektywny model transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Nie jest to jednak problem łatwy do rozwiązania. W przypadku pracowników kluczowych wzrost satysfakcji nie zawsze musi wynikać ze wzrostu pieniężnych form wynagradzania. Podobny albo wyższy poziom wynagrodzenia mogą oni otrzymać w innej firmie. Często liczy się coś innego: docenianie pomysłów, uwzględnianie opinii, respektowanie odrębnego zdania, okazja do zdobycia nowych umiejętności, dopasowanie stanowiska pracy do indywidualnych predyspozycji i kwalifikacji i inne czynniki o charakterze niematerialnym.

W świetle wcześniejszych badań empirycznych Autora niniejszego opracowania profil cech pracownika kluczowego w przedsiębiorstwach przemysłowych przedstawia się następująco:

---

<sup>1</sup> Zawarta w tym punkcie charakterystyka pracowników kluczowych wynika ze wcześniejszych ustaleń Autora niniejszej publikacji: przeprowadzonych badań empirycznych w przedsiębiorstwach, rozmów z menedżerami wyższego szczebla, a także dyskusji prowadzonych na konferencjach i sympozjach.

Tab. 1. Cechy pracownika kluczowego

Cechy\kategorie	Pracownik kluczowy
Kompetencje merytoryczne	unikalna wiedza najwyższej próby oparta na wieloletnim doświadczeniu i wynikające stąd mistrzowskie kompetencje
Inne cenne kompetencje	kompetencje przywódcze, menedżerskie i mentorskie
Potencjał intelektualny	unikalny
Zastąpienie odchodzącego pracownika	praktycznie niemożliwe, wymaga wprowadzenia długoletnich programów sukcesji stanowisk i szkolenia następców
Role organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedżer najwyższego szczebla</li> <li>• koordynator i rzecznik zmian w przedsiębiorstwie</li> <li>• pełnomocnik zarządu</li> <li>• innowator i twórca patentów</li> <li>• koordynator i lider wielu projektów</li> <li>• mentor</li> <li>• wewnętrzny szkoleniowiec</li> <li>• opiekun nowo przyjętych pracowników</li> </ul>
Środki motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indywidualnie ustalone wynagrodzenie</li> <li>• duże środki finansowe na szkolenia</li> <li>• umowy o udziale w zyskach firmy</li> <li>• komfortowe warunki pracy dopasowane do indywidualnych preferencji</li> <li>• elastyczny czas pracy</li> </ul>
Osiągnięty poziom kariery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mistrzostwo zawodowe</li> <li>• wszechstronne kwalifikacje</li> <li>• autorytet wiedzy i osobowości</li> <li>• wysoka reputacja poza granicami przedsiębiorstwa</li> </ul>
Kryteria oceny pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systemowość myślenia i działania</li> <li>• zdolność wprowadzania zmian, głównie innowacyjnych</li> <li>• samodzielność w realizacji przedsięwzięć</li> <li>• kompleksowość działań</li> <li>• kreowanie następców</li> </ul>
Zasadnicze efekty pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inicjowanie zmian opartych na twórczym myśleniu</li> <li>• wdrożenie systemowych koncepcji zarządzania</li> <li>• tworzenie nowych generacji produktów</li> <li>• świadome dzielenie się wiedzą ukrytą</li> </ul>

Źródło: por. Morawski M. [5, s. 89–95]

Przedstawiony profil cech odpowiadający sytuacji przebadanej grupy pracowników kluczowych jest istotną wskazówką w kreowaniu środowiska pracy sprzyjającego dzieleniu się wiedzą.

### *Metodyka badań*

Nie ma uniwersalnego podmiotu pod nazwą „przedsiębiorstwo turystyczne”. Mogą nim być rozmaite podmioty świadczące różnorodne dobra i usługi. Dlatego też poszukiwanie jednej wyczerpującej definicji, zawierającej wszystkie okoliczności, procesy i zdarzenia towarzyszące funkcjonowaniu bytu organizacyjnego świadczącego usługi turystyczne wydaje się niecelowe. Poznawczo bardziej twórcze jest zidentyfikowanie możliwie wyczerpującej listy cech, których łączne współwystępowanie jest podstawą nakreślenia idei konstrukcji firmy turystycznej. Trzeba jednak pamiętać, że zbiorowość podmiotów funkcjonujących na rzecz rozwoju usług turystycznych jest mocno wewnętrznie zróżnicowana. Trudno jednak, żeby było inaczej, skoro na przykład o atrakcyjności turystycznej danego miejsca (miasta, regionu, kraju) decydują tak różne czynniki, jak: walory naturalne miejsca, sieć połączeń komunikacyjnych, zapewniająca bezpieczny przyjazd i wyjazd czy infrastruktura pobytu: noclegi, wyżywienie, spędzanie wolnego czasu i inne. Wszystkie te elementy są punktem wyjścia do tworzenia szerokich idei produktów turystycznych, formułowanych ostatecznie w postaci ofert komercyjnych. Przedsiębiorstwa turystyczne wydają się w sposób naturalny predestynowane do zarządzania wiedzą. Złożoność potrzeb i oczekiwań klientów wymaga współdziałania organizacji turystycznych: transferu wiedzy i informacji pomiędzy podmiotami turystycznymi, pozyskiwania wiedzy od klientów, tworzenia rozbudowanych baz danych itd. W praktyce żaden produkt turystyczny nie ma monolitycznej struktury. Wiadać to dobrze z perspektywy tworzenia turystycznego łańcucha wartości. Stąd w paradygmacie nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego musi być zawarty wymóg współpracy i innymi partnerami biznesowymi współtworzący mi ofertę dla klienta. Pojedyncza firma nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb klienta związanych z przyjazdem, pobytem w danym miejscu i jego opuszczeniem.

Badania przeprowadzono na próbie celowo dobranych firm sektora usług turystycznych. Jest to sektor, który w Polsce dynamicznie się rozwija. Szczególnie gwałtowny rozwój gospodarka turystyczna odnotowała przed światowym kryzysem ekonomicznym. W roku 2008 przybyło 118 nowych hoteli, co jest największym rocznym wzrostem w dziejach polskiego hotelarstwa po II wojnie światowej. Osiągnięty poziom prawie 1,5 tys. hoteli wprowadzie w dal-

szym ciągu nie lokuje Polski wśród krajów hotelowo zasobnych, ale relacje liczby obiektów powstałych w ostatnich 15 latach do starszych powodują, że Polska ma hotele stosunkowo nowoczesne (60% hoteli zbudowano po 1994 r.). [6, s. 4]. W polskich portach lotniczych w ciągu całego 2008 r. ruch pasażerski wzrósł (w stosunku do 2007 r.) o 8,06%, tj. 1,54 mln. pasażerów, natomiast w okresie styczeń–wrzesień 2008 r. liczba pasażerów wzrosła o 12,14%, tj. o 1,76 mln., [6, s. 8]. W tym samym roku liczba turystów zagranicznych w Polsce wyniosła 12,96 mln [6, s. 11]. W ciągu trzech kwartałów 2011 roku ruch pasażerski na polskich lotniskach wzrósł o 5,7% w porównaniu z 2010 r. Z większych lotnisk największy wzrost zanotowały porty lotnicze w Warszawie (8,3%) i Gdańsku (10%).

Badania przeprowadzono na początku 2012 roku. Wzięło w nich udział 14 przedsiębiorstw turystycznych zlokalizowanych w południowej Polsce, w tym 3 duże hotele, zatrudniające powyżej 50 pracowników, 6 małych hoteli zatrudniających od 10 do 50 pracowników oraz 5 biur podróży zatrudniających od 3 do 10 pracowników.(tab. 2.)

**Tab. 2. Charakterystyka próby badawczej**

Kategoria firm	Liczba firm w próbie badawczej	Podstawowe produkty	Liczba zatrudnionych
duże hotele	3	usługi hotelarskie, usługi spa	50–150
małe hotele	6	usługi hotelarskie	10–50
biura podróży	5	przyjazdy i wyjazdy turystyczne	3–10

Źródło: opracowanie własne

Zastosowany w badaniach kwestionariusz ankiety zawierał 18 pytań, podzielonych na 3 bloki tematyczne: zarządzanie przedsiębiorstwem, sylwetka pracownika kluczowego, pracownicy kluczowi w procesie dzielenia się wiedzą. Respondentami byli właściciele firm lub główni menedżerowie.

## Rezultaty badań

Wyniki badań ujęto w tabeli 3.

Tab. 3. Wybrane pytania i odpowiedzi z kwestionariusza ankiety

<b>1. Jakie metody zarządzania są stosowane w firmie?</b>	TQM MBO CRM	TQM Knowledge Management Intellectual Capital Management Management by competencies	TQM CRM
<b>2. Z jakimi 3 cechami kojarzy się określenie „kluczowy pracownik” przedsiębiorstwa?</b>	wiedza doświadczenie kreatywność	wiedza doświadczenie fachowa obsługa	odpowiedzialność dyspozycyjność asertywność
<b>3. Jakie wymagania trzeba spełniać, aby zostać zaliczonym w firmie do kategorii pracowników kluczowych?</b>	jest godny zaufania uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy pracuje w ważnym dziale/zespole	jest godny zaufania posiada wykształcenie wyższe kierunkowe związane z wykonywaną pracą pozyskuje nowych klientów posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe posiada umiejętności menedżerskie	posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe posiada umiejętności menedżerskie
<b>4. Jakie osobiste motywy można przypisać pracownikom kluczowym przekazującym swoją wiedzę, młodszym, mniej doświadczonym kolegom?</b>	obawy przed obniżeniem jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów chęć otrzymania dodatkowego wynagrodzenia (lub specjalnej premii) oferowanego przez przedsiębiorstwo podkreślenie pozycji mistrza, niekwestionowanego autorytetu w swojej dziedzinie poczucie odpowiedzialności za rozwój mniej doświadczonych, młodszych kolegów chęć przekazania swojego dorobku zawodowego innym, utrwalenia go w czasie	obawy przed obniżeniem jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów dążenie do uzyskania zaplanowanych wyników przez zespół/firmę poczucie obowiązku	obawy przed obniżeniem jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów dążenie do uzyskania zaplanowanych wyników przez zespół/firmę chęć otrzymania dodatkowego wynagrodzenia (lub specjalnej premii) oferowanego przez przedsiębiorstwo



<p><b>5. Jakie czynniki wpływają na efektywność dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych?</b></p>	<p>kompetencje merytoryczne pracowników kluczowych, kultura organizacyjna, strategia zarządzania kapitałem ludzkim, metody zarządzania, motywowanie pracowników kluczowych</p>	<p>kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego, kompetencje interpersonalne pracownika kluczowego, metody zarządzania,</p>	<p>kultura organizacyjna, strategia zarządzania kapitałem ludzkim, kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego, metody zarządzania</p>
<p><b>6. Proszę podać przykłady sytuacji, kiedy dochodzi do dzielenia się wiedzą w relacji pracownicy kluczowi – pozostali pracownicy przedsiębiorstwa</b></p>	<p>szkolenie nowych pracowników, szkolenia stanowiskowe, Zespół terapeutów – wspólne ustalanie metod terapii</p>	<p>szkolenie nowych pracowników, wprowadzanie nowego produktu</p>	<p>przygotowanie nowych ofert, szkolenia wewnętrzne</p>
<p><b>7. Jakie są stosowane środki motywacyjne zachęcające do dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych?</b></p>	<p>wyższe procentowo wynagrodzenie zasadnicze atrakcyjne szkolenia wyjazdy na konferencje umowa o pracę na czas nieokreślony</p>	<p>wyższe procentowo wynagrodzenie zasadnicze atrakcyjne szkolenia możliwość kierowania zespołem projektowym umowa o pracę na czas nieokreślony nieograniczony dostęp do przełożonych, łącznie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa</p>	<p>atrakcyjne szkolenia, udział w nagrodach uzyskiwanych przez pracowników, z którymi podzielono się wiedzą udział w nagrodach uzyskiwanych przez zespół, złożony z pracowników, z którymi podzielono się wiedzą nieograniczony dostęp do przełożonych, łącznie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa</p>
<p><b>8. Jakie środki motywacyjne powinny być stosowane?</b></p>	<p>udział w nagrodach uzyskiwanych przez pracowników, z którymi podzielono się wiedzą udział w nagrodach uzyskiwanych przez zespół, złożony z pracowników, z którymi podzielono się wiedzą</p>	<p>większa samodzielność w realizacji dotychczasowych zadań</p>	<p>wpływ na niektóre decyzje kadrowe, np. dotyczące obsady wakujących stanowisk pracy, rodzajów szkoleń dla pracowników możliwość kierowania zespołem projektowym elastyczny czas pracy</p>

### *Analiza odpowiedzi respondentów ankiety*

1. Wszystkie badane firmy wskazały na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, przede wszystkim określonej formy zarządzania jakością, zarządzania relacjami z klientami, ale również zarządzania wiedzą czy kapitałem intelektualnym.

2. Interesujące jest, iż większość respondentów odpowiadając na otwarte pytanie o cechy pracownika kluczowego, nie wskazywało cech, które jednoznacznie byłyby związane z sektorem usług turystycznych, ale na kwestie bardziej uniwersalne, jak: wiedza, doświadczenie, kreatywność, fachowość.

3. Większe zróżnicowanie odpowiedzi wystąpiło przy pytaniu 3. o wymagania, jakie należy spełnić, by zostać zaliczonym do grupy pracowników kluczowych. Respondenci wybierali bardzo różne odpowiedzi, chociaż w mniejszych firmach większe znaczenie przykładano do wieloletniego doświadczenia i umiejętności menedżerskich, a także zdolność pozyskania nowych klientów. Prawdopodobnie odpowiadając na tak postawione pytanie, w sposób niewypowiedziany wskazywano jednocześnie na główne kryteria awansu w małej firmie. Z kolei w dużych firmach o zakwalifikowaniu do pracowników kluczowych decydują wyniki (zrealizowane zadania) i uczestniczenie w pracy ważnych zespołów (działów).

4. Odpowiedzi na pytanie 4., w jakich obszarach firmy zlokalizowani są pracownicy kluczowi, nie daje jednoznacznego spojrzenia na tę kwestię w firmach turystycznych. Pracownikiem kluczowym może być dyrektor, ale też główny kucharz, terapeuta albo kierownik recepcji. Jak widać specyfika firmy turystycznej może być tak różna, jak wskazane stanowiska pracowników kluczowych, co wydaje się odpowiadać realiom ich funkcjonowania. Ponadto hotele to przedsiębiorstwa, gdzie zdecydowana większość personelu uczestniczy w procesie obsługi klienta. W różnych sytuacjach, w zależności od rodzaju/segmentu klienta, charakteru pobytu (nocleg, wypoczynek, rehabilitacja), przyjętych standardów pracownicy różnych specjalności, na różnych stanowiskach pracy mogą mieć zasadniczy wpływ na stopień zadowolenia klienta. Z perspektywy klienta, pracownik kluczowy to ten, który zapewnia odczuwalne duże korzyści z pobytu w hotelu.

5. Odpowiedzi na pytanie 5. o motywy pracowników kluczowych przekazujących swoją wiedzę innym da się podzielić na trzy najważniejsze grupy. Pierwsza grupa motywów, które respondenci przypisują pracownikom kluczowym, to

pobudki wskazujące na wysoki profesjonalizm i wysoki poziom utożsamiania się z firmą. Według respondentów dzieląc się wiedzą pracownicy kierują się poczuciem odpowiedzialności za wyniki firmy, ich jakość oraz za rozwój mniej doświadczonych kolegów. Druga grupa motywów, rzadziej wskazywanych, to chęć uzyskania dodatkowego wynagrodzenia za przekazywanie swojej wiedzy oraz chęć zaznaczenia pozycji mistrza – autorytetu w swojej dziedzinie. I wreszcie trzecia grupa motywów, to chęć podkreślenia swojej roli mistrza, udzielającego istotnych rad mniej doświadczonym kolegom.

6. Na pytanie 6., jakie czynniki wpływają na efektywność procesu dzielenia się wiedzą, większość respondentów wskazała jednoznacznie na kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego oraz stosowane metody zarządzania. Inne czynniki nie były tak jednoznacznie w różnych grupach firm turystycznych wymieniane. Wskazywano często na istotną rolę kultury organizacyjnej oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Co ciekawe, nie wskazywano na takie czynniki, które umieszczono w kwestionariuszu ankiety jako warianty odpowiedzi, jak narzędzia IT, wyposażenie pomieszczeń, struktura organizacyjna. Można zaryzykować stwierdzenie, iż zdaniem respondentów na efektywność dzielenia się wiedzą wpływają przede wszystkim tzw. miękkie elementy zarządzania, związane z wartościami zawartymi w postawach i zachowaniach ludzi organizacji.

7. Na pytanie otwarte o przykłady sytuacji, kiedy dochodzi do dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych, wskazywano głównie na procesy szkoleniowe, rzadziej na tworzenie nowej oferty dla klienta.

8. Pytanie 8. i 9. dotyczyło środków motywacyjnych zachęcających do dzielenia się wiedzą. Respondenci wskazali na bardzo różne środki, aczkolwiek powtarzały się odpowiedzi wskazujące na stosowanie bodźców pieniężnych: wyższych wynagrodzeń oraz dodatkowych nagród. Dodatkowo wskazywano na takie czynniki, jak: atrakcyjne szkolenia czy umowa o pracę na czas nieograniczony. Jest interesujące, że respondenci z dużych hoteli, odpowiadając na pytanie 9., wskazywali na potrzebę wprowadzenia rozwiązań pozwalających na udział pracowników kluczowych w nagrodach uzyskanych przez pojedynczych pracowników lub zespoły, z którymi wcześniej podzielili się wiedzą. Respondenci z małych biur podróży wskazali, że w ich firmach takie rozwiązania już funkcjonują.

Ze względu na wymagania edytorskie niniejszej publikacji, analizie poddano tylko niektóre pytania i udzielone na nie odpowiedzi.

## Wnioski

Jak należy zauważyć, respondenci ankiety (właściciele i menedżerowie firm turystycznych) dostrzegają istotną rolę pracowników kluczowych w procesie transferu wiedzy, który służy rozwojowi zawodowemu oraz szeroko pojętej edukacji pracowników o niższych kwalifikacjach. Respondenci przypisują im pozytywne motywacje w dzieleniu się wiedzą. W przekonaniu respondentów znaczącą motywacją jest szeroko pojęta odpowiedzialność za wyniki pracy, poziom jej jakości oraz rozwój pracowników. Może to świadczyć o dobrze prowadzonej polityce kadrowej, w tym o pozyskiwaniu właściwych pracowników. Wydaje się natomiast, że respondenci nie mają jeszcze jasnego, sprecyzowanego poglądu, jakie czynniki sprzyjają efektywnemu procesowi dzielenia się wiedzą. W świetle odpowiedzi, ważnymi elementami systemu zarządzania, które mogą sprzyjać dzieleniu się wiedzą są: strategia zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultura organizacyjna szczególnie kładąc nacisk na kształtowanie postaw i wartości afirmujących otwartość komunikacyjną, gotowość do dyskusji i dialogu, chęć współpracy i wzajemnego wspomagania w rozwiązywaniu bieżących problemów [7,s. 687]. Są to czynniki kształtowane przez długoletnią politykę kierownictwa przedsiębiorstwa. Może to sugerować, iż efektywność procesów dzielenia się wiedzą jest pochodną dojrzałości przedsiębiorstwa turystycznego, funkcjonującego w oparciu o nowoczesne koncepcje i metody zarządzania (tab. 4.).

**Tab. 4. Cechy i wytyczne skutecznego działania nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego**

Elementy systemu zarządzania	Wytyczne skutecznego działania	Cecha podstawowa
Strategia	podstawowe wartości, wizja, misja, szanse, okazje, możliwości, kluczowe kompetencje, współpraca z partnerami biznesowym, tworzenie łańcucha wartości, komponowanie pakietu usług, benchmarking	kreatywność
Struktura organizacyjna	szczupła hierarchia, zespoły projektowe, zmienne role organizacyjne personelu turystycznego, procesy i procedury tworzące wartość dodaną dla klienta	elastyczność

Polityka personalna	pozyskiwanie talentów i profesjonalistów, rekrutacja – potencjał ekstrawersji, motywowanie kontaktów z klientem, szkolenia zawodowe i ogólne: komunikatywność, zespołowość, twórcze podejście do problemów	jakość kapitału ludzkiego
Kultura organizacyjna	otwarta komunikacja, kontakty nieformalne, akceptacja zmian, brak dystansu, poczucie odpowiedzialności, wielokulturowość, tolerancja wobec odmienności, życzliwość	różnorodność
Promocja	umiejętność skutecznego systemu komunikacji z pracownikami i otoczeniem (PR, sponsoring, marketing bezpośredni, reklama)	partnerstwo
Kluczowe procesy	pozyskiwanie i przekazywanie informacji, tworzenie produktu turystycznego, dystrybucja usług turystycznych: rezerwacje, sprzedaż, codzienna obsługa klienta pomoc i interwencja	szybkość i dostępność
Otoczenie fizyczne	lokalizacja w harmonii z otoczeniem przyrodniczym i społecznym, wysoki standard wyposażenia i urządzeń, topografia pomieszczeń, mobilny sprzęt	niezawodność, kompleksowość, niezawodność i wygoda

Źródło: opracowanie własne

Środki motywacyjne wskazywane przez respondentów pokazują, że nie ma tu jednoznacznych rozwiązań. Wydaje się, że w tej kwestii nadal trwać będą poszukiwania optymalnych rozwiązań, chociaż należy uwzględnić jednocześnie bodźce materialne i niematerialne. Te ostatnie to przede wszystkim samodzielna praca, nieograniczony dostęp do kierownictwa firmy, wyjazdy na konferencje i szkolenia. Próbą usystematyzowania czynników motywacyjnych, składających się na środowisko organizacyjne, sprzyjające dzieleniu się wiedzą jest schemat przedstawiony na ryc.1.

Do kwestii związanych z podnoszeniem efektywności procesów zarządzania wiedzą konieczne jest podejście systemowe, które uwzględniłoby wiele różnych czynników oddziałujących na procesy dzielenia się wiedzą oraz ich wzajemne zależności. Im bowiem wyższe kompetencje i inne walory intelektualne, tym



Ryc. 1. Czynniki motywacyjne sprzyjające dzieleniu się wiedzą przez pracowników kluczowych

Źródło: opracowanie własne

wyższe i bardziej wszechstronne – jak można się spodziewać – oczekiwania i potrzeby. Nie tylko dotyczące dóbr materialnych, kwestii bezpieczeństwa i poczucia przewidywalności, ale także szans rozwoju zawodowego, uczestniczenia w atrakcyjnych przedsięwzięciach, wpływu na kierunki rozwoju i założenia strategii przedsiębiorstwa.

Należałoby przygotować odpowiednie warunki i rozpocząć działania aplikacyjne w zakresie strategii biznesowej, a w tym zintegrowaną w jej obrębie strategię personalną ukierunkowaną na pozyskiwanie specjalistów o wysokich kompetencjach i tworzenie dla nich komfortowych warunków pracy. Powinny temu towarzyszyć działania promujące i utrwalające wartości, sprzyjające współpracy, chęci udzielania wsparcia, otwartej komunikacji. Model zarządzania pracownikami kluczowymi pod kątem dzielenia się wiedzą powinien być osadzony w nowoczesnej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego.

## Bibliografia

- [1] Davenport T., *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, 2005, s. 10–25
- [2] Jashapara A., *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Pearson Education Limited, 2004, s. 10–12
- [3] Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 54–64
- [4] Morawski M., *Conditions of sharing knowledge in companies*, Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain, Scientific Editors Buła P., Łyszczarz H. Ramirez A.M, Teczek J., Wyd. Cracow University of Economics, Cracow – Granada 2011, s. 367–380
- [5] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 89–95
- [6] Raport przygotowany dla Departamentu Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa 2009, s. 3, 8, 11
- [7] Cabrera, A.; Cabrera E. F., „*Knowledge-sharing Dilemmas*”. *Organization Studies* 23 (5), 2002, SAGE Publications Inc., s. 687–710





**MARCIN OLSZEWSKI**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**WPLYW ZASOBÓW WIEDZY  
NA SKUTECZNOŚĆ KONKUROWANIA  
PRZEZ JAKOŚĆ  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH HOTELARSKICH**

**ABSTRACT**

The aim of the article is to determine how the knowledge resources can affect the effectiveness of competing by quality in hospitality enterprises.

The concept of knowledge, its kinds, characteristics and measurement methods have been presented in the theoretical part. In the empirical part the theory-testing with multiple case study method has been used. On the basis of the investigation it was found that the hotels with higher effectiveness in competing by quality are characterized by higher state of knowledge resources than the hotels with lower effectiveness.

**SŁOWA KLUCZOWE**

zasoby wiedzy, konkurowanie przez jakość, przedsiębiorstwa hotelarskie

**KEYWORDS**

knowledge resources, competing by quality, hospitality enterprises

## Wstęp

Wiedza jest uważana za jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa [1, s. 11; 2, s. 235; 3, s. 20]. Według Nonaki, „w gospodarce, w której pewną rzeczą jest tylko niepewność”, wiedza jest kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [4, s. 21], szczególnie w długim horyzoncie czasowym [5, s. 61].

Celem artykułu jest ustalenie w jaki sposób zasoby wiedzy mogą determinować skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. W artykule postawiono hipotezę, że zasoby wiedzy przedsiębiorstw hotelarskich istotnie różnicują poziom skuteczności konkurowania przez jakość. Za miarę tej skuteczności przyjęto ocenę jakości i lojalności sformułowaną przez klientów badanych hoteli. Artykuł składa się z czterech części poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. W pierwszej części przedstawione zostało pojęcie wiedzy, jej rodzaje i cechy. Część druga stanowi przegląd metod służących pomiarowi wiedzy, a trzecia poświęcona jest metodologii przeprowadzonego badania empirycznego. W części czwartej przedstawiono wyniki badania, które pozwoliło określić stopień zróżnicowania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.

## Pojęcie wiedzy i jej rodzaje

Punktem wyjścia do dalszych rozważań o znaczeniu zasobów wiedzy jest zdefiniowanie pojęć informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a także ustalenie relacji pomiędzy nimi. Informacja bywa czasami uznawana za pojęcie pierwotne i w związku z tym niedefiniowalne. Według Bratnickiego informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy [6, s. 43]. Powstaje ona z danych i powoduje modyfikację posiadanych zasobów wiedzy. Chociaż pojęcia informacja i wiedza bywają często stosowane zamiennie, to istnieją między nimi wyraźne różnice. Informacja dostarcza nowego punktu widzenia w interpretowaniu zdarzeń, odkrywa niewidoczne wcześniej znaczenia, rzuca światło na nieoczekiwane związki [7, s. 81]. Dlatego jest ona nieodzownym instrumentem odkrywania i budowania wiedzy. Kształtuje wiedzę przez to, że ją uzupełnia lub ją reorganizuje. Pisząc o wiedzy, Davenport i Volpel mają na myśli skodyfikowaną informację przy wysokim udziale wartości dodanej, wnoszonej przez ludzi poprzez intuicję, interpretację, doświadczenie, mądrość, informację

o klientach, konkurentach i partnerach w biznesie [8, s. 212]. Wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa. Informacja jest zatem strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jej wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Wiedza jest w takim ujęciu powiązana z ludzkim działaniem [7, s. 81]. Forlicz uważa, że wiedza podmiotu jest zbiorem (zasobem) zgromadzonych przez niego danych i prawd o otaczającym go świecie, a informacja to strumień danych lub prawd docierających do podmiotu [9, s. 48].

Do podziału wiedzy zastosować można różne kryteria. Jednym z podstawowych sposobów podziału wiedzy jest jej podział na [10, s. 23]:

- know-what (wiedzieć co) – zasoby odnoszące się do faktów i przybierające postać danych, które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane. W hotelach są to, np. informacje o wykorzystaniu potencjału usługowego, ilości gości, długości pobytu;

- know-why (wiedzieć dlaczego) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych, np. jakie są przyczyny wyboru przez gości danego hotelu;

- know-how (wiedzieć jak) – odnosi się do umiejętności i jest podstawą praktycznego działania i uzewnętrzniania w postaci kwalifikacji i umiejętności. W hotelach ten rodzaj wiedzy związany jest z pracownikami i ich umiejętnościami, a także standardami obsługi gości, standardami finansowymi i in.;

- know-who (wiedzieć kto) – jest to zasób będący domeną jednostki lub zespołu i dotyczy tych, którzy posiadają wspomniane wyżej rodzaje wiedzy.

Inne kryterium zakłada podział wiedzy na wiedzę dostępną/jawną (explicit knowledge) i wiedzę ukrytą (tacit knowledge) [7, s. 14]. Pierwsza z nich może być wyrażona w języku formalnym, przy zastosowaniu reguł gramatyki, formuł matematycznych, zestawień itp. Jest to wiedza obiektywna i jest własnością organizacji niezależnie od zmieniającego się personelu. Szacuje się, że wiedza jawna stanowi około 10% całej wiedzy organizacji [11, s. 53]. Ten rodzaj wiedzy może być przekazywany między jednostkami w sposób sformalizowany i prosty (słownie, pisemnie lub przy użyciu symboli i kodów np. schematów blokowych). Drugi rodzaj, tj. wiedzę ukrytą, trudno jest wyrazić za pomocą formalnego języka, ponieważ jest subiektywna. Jest ona zawarta w jednostkowym doświadczeniu i obejmuje osobiste przekonania, nastawienia, wartości i intuicję. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, co sprawia, że trudno ją komunikować. Wiedza ukryta wg. Nonaki i Takeuchiego może być ujmowana w dwóch wymiarach. Pierwszy to wymiar techniczny, który obejmuje rodzaj niesformalizowanych i trudnych do wykrycia umiejętności czy zdolności, zawiera-

jących się pod pojęciem „know – how”. Wieloletni pracownik recepcji o obsłudze gości „wie wszystko”, ale próby opisanie tej wiedzy mogą sprawić mu wiele trudności. Drugi wymiar wiedzy ukrytej to wymiar poznawczy. Jest on złożony ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je za oczywiste. Ten poznawczy wymiar wiedzy ukrytej odzwierciedla nasze widzenie rzeczywistości (co jest) i naszą wizję przyszłości (co ma być). Te ukryte modele, choć nie mogą być łatwo wyrażone, wyznaczają nasz sposób postrzegania świata zewnętrznego [11, s. 53]. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, co sprawia, że trudno ją komunikować czy dzielić z innymi [7, s. 25]. Aby wiedza ukryta mogła zostać zakomunikowana i upowszechniona w organizacji, musi być przekształcona w słowa czy liczby zrozumiałe dla każdego. To właśnie podczas owego przekształcania wiedzy – od ukrytej do dostępnej i ponownie do ukrytej – tworzona jest wiedza organizacyjna [7, s. 26]. Wyraźne odróżnienie wiedzy jawnej od ukrytej jest stosowane do celów analitycznych. W rzeczywistości mamy do czynienia ze złożonymi formami wiedzy, gdzie elementy wiedzy jawnej, dające wyrazić się w ogólnych symbolach, mieszane są z umiejętnościami indywidualnymi, możliwymi do przekazania jedynie na drodze bezpośredniego kontaktu i współpracy [12, s. 155].

Według kryterium podziału wiedzy, dotyczącego jej umiejscowienia, tj. ustalenia, kto jest podmiotem wiedzy, można wyodrębnić wiedzę indywidualną ( umiejscowioną w jednostce) i wiedzę organizacyjną ( umiejscowioną w grupie). Wiedza indywidualna umiejscowiona jest w umyśle jednostki oraz w jej umiejętnościach. Jest ona przypisana do osoby i wraz z jej odejściem z organizacji zostaje utraczona. Wiedza organizacyjna jest gromadzona w regułach, procedurach, rutynach i wspólnych normach, które kierują zachowaniem, wskazują sposób rozwiązywania problemów oraz kształtują interakcje pomiędzy członkami organizacji [12, s. 155]. Wiedza zespołowa istnieje raczej pomiędzy jednostkami niż w jednostkach.

Pojęciem, które bywa stosowane do określenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, jest kapitał intelektualny. Wzrost zainteresowania kapitałem intelektualnym wynikał z obserwowanych różnic pomiędzy wyceną księgową a wyceną rynkową przedsiębiorstw. Relacje pomiędzy pojęciem wiedzy i kapitałem intelektualnego nie są do końca jasne. Cześć autorów uważa te pojęcia za synonimy. Powszechnie przyjmuje się, że na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składa się kapitał ludzki (indywidualna wiedza i umiejętności pracowników), kapitał strukturalny [13, s. 16] (wiedza organizacji w formie baz danych, schematów, procedur, kultura organizacyjna, system informacyjny) i kapitał kliencki (m.in. lojalność klientów, znak firmowy, umowy franchisingowe, kanały dystry-

bucji) [14, s. 16]. Ten ostatni powoduje, że zakres pojęcia kapitał intelektualny uznaje się za szerszy niż pojęcia wiedza. Wiedza jest więc podzbiorem kapitału intelektualnego [15, s. 61]. Kapitał intelektualny obejmuje nie tylko zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, ale cały majątek, który wynika z zasobów wiedzy.

Wiedza jako zasób posiada cechy, które wyróżniają ją od innych zasobów. Są to [16, s. 109; 17, s. 21; 18, s. 33]:

- podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy w bardzo dużym stopniu od indywidualnych doświadczeń i kontekstu, w jakim jest użyta;
- transferowalność – wiedza może być wydobywana z jednego miejsca i z zyskiem wprowadzona do drugiego miejsca;
- osadzenie – wiedza przeważnie znajduje się w ludzkich umysłach i trudno ją przekazać czy dzielić się nią;
- samozasilanie – wiedza nie traci swojej wartości, kiedy jest dzielona, nawet często jest tak, że wartość wiedzy rośnie w miarę dzielenia;
- nietrwałość – wiedza z czasem staje się nieaktualna;
- spontaniczność – wiedza rozwija się w procesie, który często nie jest kontrolowany.

Natomiast Toffler wymienia cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych, tradycyjnych zasobów [19, s. 34]:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność – oznacza to, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się gdy jest przekazywana. Konsumpcja informacji, czyli wprowadzanie jej do zasobu wiedzy danego podmiotu, czy też wykorzystywanie jej w celu podjęcia lepszej decyzji, nie powoduje jej zużycia [9, s. 61].
- symultaniczność – wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na jej wyłączność, chyba że na nią składają się patenty, wzory użytkowe itd.;
- nieliniowość – posiadanie dużych zasobów wiedzy nie musi decydować bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskuje.

Ta ostatnia cecha świadczy, że problem wpływu zasobu wiedzy na konkurencyjność nie jest jednoznacznie wyjaśniony i wymaga dalszych pogłębionych rozważań, które przedstawione zostaną w kolejnych częściach artykułu.

## Metody pomiaru wiedzy

Mierzenie i ocena wiedzy to jedno z największych wyzwań, przed którymi stają obecnie praktycy i teoretycy zarządzania wiedzą [20]. Jest to związane z tym, że do tej pory ciągle nie udało się stworzyć doskonałego sposobu jej pomiaru [21, s. 151–152]. Menedżerowie w tym zakresie nie mogą, w przeciwieństwie chociażby do finansistów, polegać na sprawdzonych, powszechnie akceptowanych i uniwersalnych miernikach i procedurach mierzenia. Ułomność metod i narzędzi pomiaru w dużej mierze wynika z samej natury zasobów wiedzy, które zwłaszcza jako doświadczalne i rutynowe wydają się absolutnie nieuchwytnie i niewymierne [21, s. 152]. Problemem jest także moment pomiaru, w którym można już mówić o efektach działań związanych z wiedzą. Dlatego uznaje się często, że wiedza sama w sobie nie może być zmierzona, a pomiarem objąć można jedynie przejawy wiedzy i aktywności z nią związane [22, s. 33]. Może być ona oceniana na podstawie wynikających z niej decyzji oraz działań, do których te decyzje prowadzą [23, s. 222]. Pomiar wiedzy wymaga odpowiedzi na pytania o przedmiot (co mierzymy?) i metodę (jak mierzymy?) pomiaru. Ustalenie obszarów podlegających pomiarowi związane jest z przyjętymi przez badacza wskaźnikami. Wskaźniki dotyczące treści wiedzy (aktualnego stanu zasobów wiedzy) różnią się zasadniczo od wskaźników dotyczących podejmowania działań i ich zakresu oraz wskaźników określających wyniki działalności.

Stopień rzetelności i niezawodności pomiaru uzależniony jest od sposobu operacjonalizacji przedmiotu pomiaru oraz rodzaju skal pomiarowych, zastosowanych w ramach każdego z kryteriów oceny wartości [21, s. 153]. Statyczne spojrzenie na wiedzę jako zasób dający się zmierzyć i zweryfikować, było podstawą powstania teorii i systemów pomiaru wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich [24, s. 369]. Zaawansowane metody pomiaru zasobów wiedzy powstawały na potrzeby przedsiębiorstw opartych na wiedzy, np. firm konsultingowych, agencji reklamowych. Dlatego nie wszystkie z nich mogą być stosowane w przedsiębiorstwach, w których wiedza nie jest jedynym i bezpośrednim produktem.

Zasoby wiedzy są tylko jednym z elementów kapitału intelektualnego, jednak szacowanie wiedzy bywa często utożsamiane z oceną kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa [21, s. 162; 24, s. 369]. Metody oceny kapitału intelektualnego generalnie podzielić można na dwa typy: metody finansowe, w których celem jest oszacowanie wartości kapitału w jednostkach pieniężnych, i niefinansowe, które służą do szacowania wartości kapitału, posługując się oceną parametryczną. Do najbardziej znanych metod szacowania kapitału intelektualnego przedsiębior-

stwa zaliczyć można Nawigator Skandii opracowany przez Edvinssona i Malona [14, s. 56], zrównoważoną kartę wyników autorstwa Kaplana i Nortona [25, s. 71] oraz Monitor Aktywów Niematerialnych (Intangible Asset Monitor) stworzony przez Sveiby'ego [26]. Edvinsson i Malone podzielili kapitał intelektualny na trzy podstawowe formy: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał kliencki. Dobór ilości i rodzaju wskaźników, służących ocenie kapitału intelektualnego, zależy indywidualnie od badanego przedsiębiorstwa. Są to m.in. wskaźniki kosztów podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika, wskaźnik obrazujący relacje pomiędzy kosztami informatycznymi a administracyjnymi (wyrażony w %), wskaźnik liczby laptopów na pracownika, liczba wizyt klienta w przedsiębiorstwie, wskaźnik fluktuacji pracowników, wskaźnik przeciętnego wieku pracowników i in. Nawigator Skandii jest narzędziem diagnostycznym i nie umożliwia prognozowania rozwoju przedsiębiorstwa. Jego wadą jest to, że związki przyczynowo-skutkowe między wskaźnikami są niejasne, a łączna miara jest krytykowana ze względu na to, że jest wyprowadzona z niewspółmiernych wskaźników, opartych na różnych jednostkach miary [21, s. 164]. Metoda Skandii była inspiracją do tworzenia kolejnych metod pomiaru kapitału intelektualnego. Odpowiedzią na jej wady były metody, podejmujące próby oceny zasobów wiedzy, które umożliwiają porównywanie przedsiębiorstw, np. system benchmarkingu kapitału intelektualnego (Intellectual Capital Benchmarking System) opracowany przez Viedma [27, s. 148–164]. Metoda polega na określeniu stopnia spełnienia kryteriów oceny przy pomocy 10-stopniowej skali (od -5 do +5) wskazującej, czy przedsiębiorstwo osiąga lepsze czy gorsze wyniki niż konkurent.

Stankiewicz wraz z zespołem zaproponował metodę pomiaru stanu posiadanych zasobów wiedzy, która polega na szacowaniu wartości zasobu. Autorzy posłużyli się niefinansowym, nieobserwowalnym i subiektywnym (a więc zależnym od osądu oceniającego) kryterium oceny, którym jest przydatność ocenianego zasobu dla swobodnego konkurowania na rynkach międzynarodowych [21, s. 182]. Metoda, dzięki zastosowaniu obszernej listy uniwersalnych składników zasobów wiedzy oraz skali porządkowej, może być wykorzystywana do porównań przedsiębiorstw. Ograniczeniem tej metody jest jej statyczność, tj. mierzy ona tylko stan zasobów i nie uwzględnia przepływów i zależności między nimi. Ma także tylko charakter diagnostyczny i nie dostarcza wskazówek dotyczących kierunków rozwoju zasobów wiedzy. Jej słabością jest fakt, iż pozbawiona jest bardziej wyrafinowanych wskaźników zasobów wiedzy, poza średnią wyliczoną w oparciu o użytą skalę pomiarową. Uniwersalność stworzonej w metodzie listy zasobów jest również dyskusyjna.

Przegląd literatury wskazuje, że istnieje duża zgodność w zakresie mierników służących do oceny zasobu wiedzy. Największe wątpliwości, zdaniem autora, wzbudza rozszerzanie pojęcia zasoby wiedzy i traktowanie go jako synonimu pojęcia kapitał intelektualny. Do oceny zasobu wiedzy zastosować można wybrane mierniki służące do oceny kapitału intelektualnego, a przede wszystkim kapitału ludzkiego i w mniejszym stopniu, kapitału organizacyjnego. Według Probst, Rauba i Romhardta zasoby wiedzy organizacji mierzone mogą być za pomocą takich miar jak: umiejętności pracowników, kluczowe kompetencje, jakość i ilość zewnętrznych powiązań ze środowiskiem wiedzy, jakość i ilość wewnętrznych centrów kompetencji oraz patentów. W tabeli 1. przedstawione zostało zestawienie mierników, które zastosować można do oceny zasobów wiedzy.

**Tab. 1. Mierniki stosowane do pomiaru zasobów wiedzy**

L.p.	Mierniki	Skala pomiaru	Uwagi:
1.	Wydatki na szkolenia	wartości bezwzględne lub względne (udział w innych wydatkach)	miara w jednostkach pieniężnych, umożliwia porównanie między przedsiębiorstwami
2.	Poziom wykształcenia	miary punktowe lub względne (udział osób z wyższym wykształceniem w zatrudnionych ogółem)	uwzględniając wykształcenie akademickie, charakter wykształcenia (kierunkowe, specjalistyczne), odbyte kursy, szkolenia
3.	Poziom doświadczenia	miara punktowa za średni poziom doświadczenia na pracownika lub skumulowany poziom doświadczenia	miara w latach (miesiącach)
4.	Wskaźnik rotacji pracowników, wskaźnik absencji	miary bezwzględne (ilość dni nieobecności roku) lub względne (średnia dla pracownika)	są to miary pośrednie, których celem jest pomiar zadowolenia z pracy
5.	Wskaźnik przychodów na jednego pracownika	wartości bezwzględne lub względne	miara w jednostkach pieniężnych, umożliwia porównanie między przedsiębiorstwami



6.	Wiek pracowników	wartości bezwzględne	miara w latach
7.	Wskaźnik zadowolenia z pracy	skale punktowe, samoocena	zadowolenie z pracy wpływa na poziom zaangażowania i motywacji
8.	Miary zaangażowania	skale punktowe, samoocena	zaangażowanie, efektywność wykorzystania wiedzy
9.	Posiadane bazy danych	ilość rekordów, dodatkowe punkty za zawartość i aktualność (jeśli jest wpis to 1 punkt, 2 punkty za wpis z danymi o oczekiwaniach, 3 punkty za dane o oczekiwaniach zaktualizowane w czasie ostatniej wizyty)	ilość danych o klientach, stopień szczegółowości danych, przydatność
10.	Wskaźnik kultury	skale punktowe, samoocena	wskaźnik stopnia, w jakim kultura firmy sprzyja wiedzy
11.	Wydatki na infrastrukturę zarządzania wiedzą	wartości bezwzględne lub względne (udział w innych wydatkach)	w jednostkach pieniężnych,
12.	Posiadane patenty, licencje	wartości bezwzględne lub względne	Zasoby wiedzy chronione prawem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Bontis, *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, "International Journal of Management Reviews" 2001, vol. 3, no. 1, s. 41–60.

Powszechnie przyjmuje się, że oszacowanie obiektywnej wartości zasobów wiedzy w ogóle nie jest możliwe [21, s. 152], a wartość wiedzy jest subiektywna. Analiza ww. mierników potwierdza, że obiektywne miary mogą być zastosowane do wiedzy jawnej, np. patentów i in. W pewnym stopniu obiektywne są miary pośrednie, które oceniają nakłady poniesione na zasoby niematerialne (w tym wiedzę). Taką miarą są wydatki poniesione na szkolenia, ilość tych szkoleń, wydatki w systemie motywacyjnym i in. Wiele mierników opiera się na subiektywnej ocenie formułowanej bądź przez użytkowników wiedzy (samoocena), bądź przez ekspertów. Wartość mierników wyrażona jest w jednostkach naturalnych

(czas, ilość szkoleń), wartościach procentowych (udział pracowników z wyższym wykształceniem), miarach finansowych (wydatki na szkolenia) lub bezpośrednio za pomocą skal ocen (np. ocena wymiarów kultury organizacyjnej, zadowolenie z pracy). Następnie przekształcane są one w jednostki punktowe (współczynniki). Proces przekształcania mierników w dające się porównać jednostki powinien być bardzo staranny, a warunki przyznania określonej liczby punktów powinny być szczegółowo zoperacjonalizowane. Kolejnym etapem jest przekształcanie ocen mierników szczegółowych w jeden ogólny miernik, do czego posłużyć może średnia ważona [13, s. 18]. Obiektywność próbuje się uzyskać dzięki zastosowaniu normatywnych kryteriów oceny [27, s. 148–164] i skal Likerta [28, s. 188–199].

Podsumowując, ocena zasobu wiedzy powinna być związana z indywidualnie formułowanymi potrzebami informacyjnymi. Tym samym należy założyć, że jedynie subiektywna wycena zasobów wiedzy jest możliwa, a sposób jej przeprowadzenia będzie uwarunkowany celem pomiaru oraz hierarchią wartości adresata wyników [21, s. 152].

## Metodologia badania

Dla osiągnięcia postawionego w artykule celu zastosowano metodę studiów przypadku w jej szczególnej postaci, jaką jest metoda testowania teorii w oparciu o wielokrotne studia przypadków [29, s. 34]. Zastosowana metoda wymagała przeprowadzenia dwóch samodzielnych i niezależnych procedur badawczych. W pierwszym badaniu, określono skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Badanie prowadzono w Poznaniu w okresie od października 2008 roku do listopada 2009 roku. Podmiotem badania byli wystawcy korzystający z poznańskich hoteli w związku z udziałem w imprezie targowej organizowanej przez Międzynarodowe Targi Poznańskie. Dobór próby miał charakter kwotowy. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety. Analizowana próba objęła 630 gości hotelowych nocujących w 14 hotelach. Wśród gości dominowali mężczyźni (62%), osoby w wieku od 26 do 35 lat (47% respondentów) i osoby z wykształceniem wyższym (83% respondentów). Wśród badanej grupy 32% respondentów pochodziło spoza Polski. Przyjechali oni do Poznania najczęściej z: Niemiec, Chin i Włoch. Wśród mieszkańców Polski dominowali mieszkańcy województw wielkopolskiego, dolnośląskiego oraz mazowieckiego. Dla wyznaczenia rankingu hoteli zastosowano zmodyfikowaną metodę CSI (*customer satisfaction index*) [Hill i Alexander, 2003, s. 229]. Uzyska-

ne syntetyczne oceny jakości pozwoliły uporządkować badane hotele w kolejności od najlepiej do najgorzej ocenianego.

Drugi etap, dotyczył pomiaru stanu zasobów wiedzy. Do badania wytypowane zostały po 3 hotele „przypadki krytyczne”, wyróżniające się skrajnymi wartościami mierników skuteczności konkurowania przez jakość. Badanie prowadzono w roku 2010 przy pomocy kwestionariusza ankiety. W ocenie poziomu zasobów wiedzy uczestniczyli pracownicy badanych hoteli. Ich udział w badaniu był dobrowolny, a zwrotność kwestionariuszy wyniosła od 53% do 95%. W sumie uzyskano 98 kwestionariuszy, co pozwoliło na wnioskowanie przy średniej zwrotności wynoszącej 64%. Z hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość przebadano 67 pracowników (zwrotność 69%), z a hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość 31 osób (zwrotność 59%). Przyjęto założenie, że analiza polegać będzie na poszukiwaniu:

- podobieństw w ramach grup posiadających najwyższy i najniższy poziom zmiennej objaśnianej (skuteczności konkurowania przez jakość)
- różnic pomiędzy grupą o najwyższym, a grupą o najniższym poziomie zmiennej objaśnianej

Im większe podobieństwo pomiędzy przypadkami w ramach jednej grupy i im większe różnice pomiędzy różnymi grupami, tym silniejsze uzasadnienie prawdziwości hipotezy o wpływie zasobów wiedzy na skuteczność konkurowania. Ponadto, zastosowano statystyczne metody analityczne, takie jak analizę współzależności i testy statystyczne. W związku z koniecznością zapewnienia anonimowości obiektom zakwalifikowanym do badania zasobów wiedzy, posłużono się kodami przypisanymi do nazw hoteli.

## **Ocena wiedzy niezbędnej dla skutecznego konkurowania przez jakość**

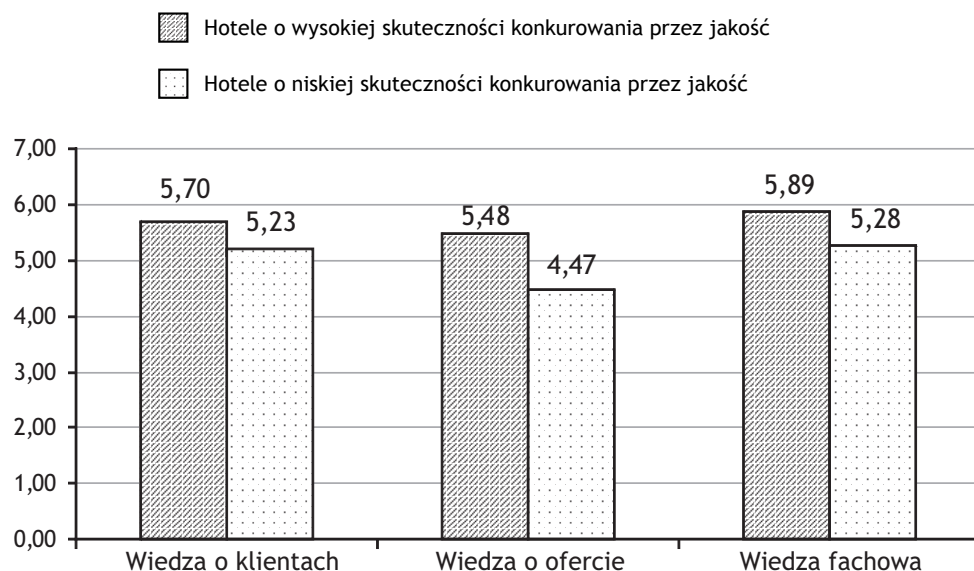
W efekcie badań literaturowych wytypowano trzy rodzaje wiedzy, które uznano za niezbędne do skutecznego konkurowania przez jakość na poziomie operacyjnym (jakości obsługi). Są to:

- wiedza o oczekiwaniach nabywców (co mamy robić?)
- wiedza o ofercie (czym dysponujemy?)
- fachowa wiedza związana z wykonywaną pracą (jak to robić?)

Za interesujące poznawczo uznano ustalenie, czy istnieje związek pomiędzy oceną wiedzy w odniesieniu do ww. rodzajów, a oceną skuteczności konkurowania

nia przez jakość. W tym celu porównano średnie ocen pracowników, w zakresie tych trzech zasobów wiedzy, pomiędzy grupą hoteli wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (hotele A, B, C), a grupą o niskiej ocenie skuteczności konkurowania przez jakość (hotele D, E, F). Do pomiaru stopnia, w jakim posiadana wiedza jest wystarczająca do świadczenia usług wysokiej jakości, zastosowano skalę 7-stopniową.

Jak wynika z wykresu 1., hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość mają wyższe wartości oceny stanu zasobu wiedzy dla trzech składowych. Najwyższym średnim poziomem wiedzy charakteryzują się pracownicy działu sprzedaży (średnia wiedza o nabywcach – 6,08; średnia wiedza o ofercie – 5,92; średnia wiedza o fachowa – 6,0), a najniższym pracownicy służby piętér (średnia wiedza o nabywcach – 4,88; średnia wiedza o ofercie – 3,71; średnia wiedza o fachowa – 5,29). Dla wszystkich rodzajów wiedzy najwyższe średnie oceny pochodzą od pracowników z wykształceniem wyższym.



Ryc. 1. Porównanie średnich ocen stanu zasobów wiedzy pomiędzy grupami hoteli

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym krokiem była weryfikacja tych różnic na poziomie każdego hotelu, należącego do porównywanych grup. W tabeli 2. przedstawiono podsumowanie wartości miar dla analizowanych wymiarów stanu zasoby wiedzy. Hotele uporządkowane są od lewej do prawej, na podstawie malejącej oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

Tab. 2. Średnie ocen poziomu zasobów wiedzy w badanych hotelach

Typ wiedzy	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Wiedza o klientach	5,71	5,56	<b>5,83</b>	5,27	5,22	<b>5,18</b>
Wiedza o ofercie	5,33	5,28	<b>5,83</b>	<b>4,18</b>	4,33	4,91
Wiedza fachowa	<b>6,04</b>	5,68	5,94	5,36	<b>5,11</b>	5,36
<b>Średnia</b>	<b>5,69</b>	<b>5,51</b>	<b>5,87</b>	<b>4,94</b>	<b>4,89</b>	<b>5,15</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 2. pracownicy hoteli o wyższej skuteczności konkurowania przez jakość notują wyższe wartości wskaźników oceniających wiedzę, zarówno w odniesieniu do wiedzy operacyjnej, wiedzy o oczekiwaniach gości, jak i wiedzy o ofercie.

Najlepiej stan zasobów wiedzy oceniają pracownicy hotelu C. Pracownicy tego hotelu najwyżej oceniają zarówno znajomość oczekiwań jak i znajomość oferty (średnie po 5,83). W efekcie notują też najwyższą z badanych obiektów średnią dla wszystkich rodzajów wiedzy wynoszącą 5,87. W obu typach wiedzy najwyższą znajomość deklarują pracownicy działu sprzedaży, a najniższą pracownicy służby pięt. Najlepiej oceniany pod względem skuteczności konkurowania przez jakość hotel A uzyskał drugą ocenę średniego stanu zasobów wiedzy (średnia 5,69). W tym hotelu wiedza i umiejętności zawodowe ocenione zostały najwyższej ze wszystkich hoteli, tj. na poziomie 6,04. Mamy tu do czynienia z dużą jednorodnością pracowników, o czym świadczy niewielka wartość odchylenia standardowego (0,69). Najlepiej swoją wiedzę i umiejętności zawodowe oceniają pracownicy działu sprzedaży i marketingu (6,67), a najniżej działu gastronomii (5,89).

Najniższe oceny zasobów wiedzy, w różnych jej wymiarach, rozłożyły się pomiędzy hotelami z grupy najniżej ocenianych pod względem skuteczności konkurowania przez jakość. Pracownicy hotelu F swoją wiedzę o klientach ocenili najniżej z badanych hoteli (średnia 5,18), a wśród nich najmniejszą wiedzę zadeklarowały osoby zatrudnione w recepcji. Wiedzę fachową najniżej oceniono w hotelu F (średnia 5,11). Tu także najniższe oceny notowali pracownicy recepcji, którzy są kluczowi z punktu widzenia oferowania produktu wysokiej jakości. Wiedzę o ofercie najgorzej oceniają pracownicy hotelu D, a wśród nich pracownicy działu gastronomii.

Przeprowadzono także test hipotezy o równości średnich przy pomocy nieparametrycznego testu Manna-Whitney'a dla prób niezależnych<sup>1</sup>. Test ten dedyko-

<sup>1</sup> Wybór testów nieparametrycznych podyktowany był niespełnieniem założenia o normalnym rozkładzie populacji generalnej. Rozważany przypadek należy do małych prób, dlatego sprawdzianami testu normalności rozkładu była statystyka Shapiro-Wilka. Przy istotności bliskiej zero odrzucone zostały hipotezy zerowe o normalności rozkładu.

wany jest analizie danych wyrażających subiektywny, choć liczbowy, pomiar natężenia zjawiska, jaki może być dokonywany już na skali porządkowej [30, s. 148]. Weryfikuje on przypuszczenie o tym, że grupy zmiennej pochodzą z tej samej populacji. Hipoteza zerowa zakłada, że średnie w obu grupach są jednakowe. Jako poziom istotności przyjęto 0,05<sup>2</sup>.

Wobec  $\alpha = 0,055 > \alpha = 0,05$  brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny wiedzy o kliencie. W przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych (fachowej), na poziomie istotności 0,08, można stwierdzić, iż należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Dla znajomości oferty także istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych grupach ( $\alpha = 0,02 < \alpha = 0,05$ ).

Dla typów zasobów wiedzy, które istotnie różnią się pomiędzy analizowanymi grupami, przeprowadzono także nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość. W przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. ( $\alpha = 0,713 > \alpha = 0,05$ ). Również w przypadku wiedzy o ofercie, nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. ( $\alpha = 0,364 > \alpha = 0,05$ ). Oznacza to, że zarówno w przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych, jak i wiedzy o ofercie, hotele wchodzące w skład grupy liderów konkurowania przez jakość nie różnią się rozkładem tych zmiennych.

Do oceny wiedzy posłużono się także bardziej zobiiektywizowanymi miarami, takimi jak poziom wykształcenia, znajomość języków obcych i staż pracy. Porównanie badanych grup hoteli wskazuje na wyraźne różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Pierwsza różnica dotyczy lepszej znajomości języków obcych przez pracowników zatrudnionych w hotelach A, B i C. (wykres 2.). Pracownicy hoteli należących do grupy liderów konkurowania przez jakość posługują się najczęściej dwoma językami obcymi (47%), a wśród pracowników hoteli o niskiej skuteczności konkurowania dominują osoby nie znające języków obcych (36%).

Hotelem o najlepszej znajomości języków obcych jest hotel A, w którym wszyscy pracownicy znają przynajmniej jeden język obcy, a 17% badanych posługuje się trzema językami obcymi. Najgorszą znajomością charakteryzują się pracownicy hotelu D, gdzie 64% nie zna żadnego języka obcego.

---

<sup>2</sup> Poziom istotności określa dopuszczalne prawdopodobieństwo popełnienia tzw. błędu pierwszego rodzaju, polegającego na odrzuceniu hipotezy zerowej, podczas gdy jest ona prawdziwa.



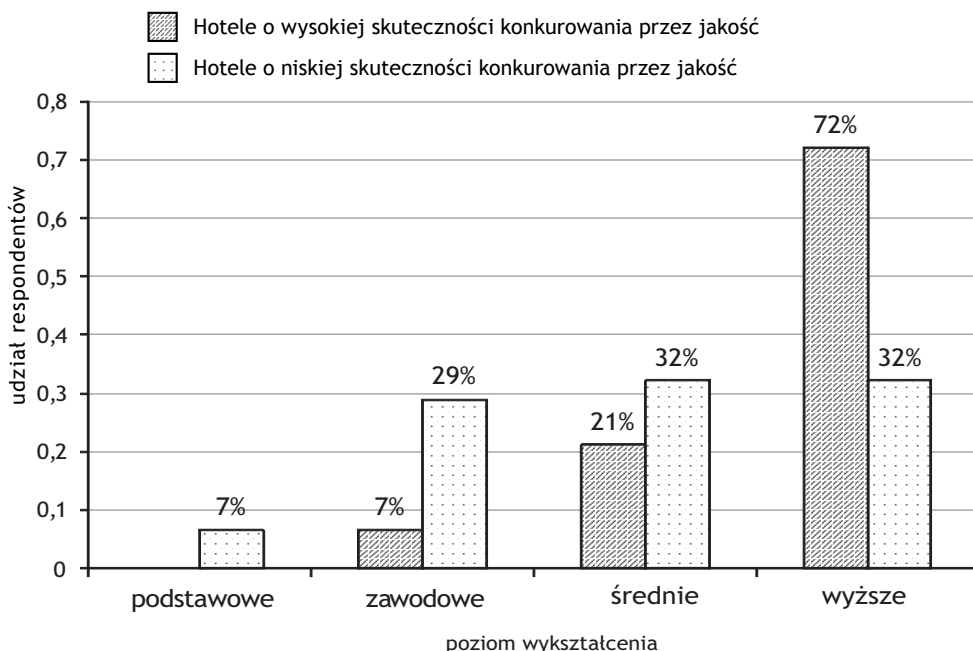
Ryc. 2. Porównanie liczby znanych języków pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość

Źródło: opracowanie własne

Zróźnicowanie struktury zatrudnienia w obu grupach uzasadnia porównanie pomiędzy pracownikami tych samych działów. W hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość ponad 61% pracowników recepcji posługuje się dwoma językami obcymi, 23% jednym, a 15% trzema. Natomiast w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania dwoma językami obcymi posługuje się 54% pracowników recepcji, 38% zna jeden język, a 8% trzy języki. W grupie liderów konkurowania przez jakość, wśród pracowników gastronomii 45% zatrudnionych zna dwa języki, a 41% jeden język obcy. Połowa służby pięter komunikuje się wyłącznie po polsku, 12% zna dwa, a 25% jeden język obcy. Natomiast w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania wśród pracowników gastronomii 57% zna jeden język obcy, 29% komunikuje się tylko po polsku, a 14% zna dwa języki. Pracownicy działu służba pięter w przeważającej większości nie znają języków obcych (80%), a jednym językiem posługuje się 20% respondentów.

Do najczęściej stosowanych mierników zasobu wiedzy należy poziom wykształcenia pracowników. Jak wynika z wykresu 3. pracownicy hoteli A, B, C mają wyższy poziom wykształcenia niż pracownicy hoteli D, E, F.

Najwyższe wykształcenie mają pracownicy hotelu A, a najniższe hotelu F. W hotelach liderach skutecznego konkurowania przez jakość 91% pracowników recepcji ma wykształcenie wyższe, wśród pracowników gastronomii 65%, a wśród pracowników służby pięter jest to aż 28%. Udział pracowników z wyż-



**Ryc. 3. Porównanie poziomu wykształcenia pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość**

Źródło: opracowanie własne

szym wykształceniem wśród recepcjonistów w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania wynosił natomiast 69%, wśród pracowników gastronomii i służby pięter nie było osób z wyższym wykształceniem.

## Zakończenie

Wiedza jest zasobem zróżnicowanym, dlatego rozważania o cenności zasobu wiedzy muszą odnosić się do konkretnych rodzajów tego zasobu. Potwierdzeniem tego, że określone zasoby wiedzy hoteli stanowić mogą podstawę potencjału konkurencyjnego, jest fakt, że posiadają one cechy zasobów strategicznych w rozumieniu teorii zasobowej. Zasoby strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (są cenne), a uzyskana dzięki nim przewaga jest trwała (zasoby są rzadkie, trudne do substytucji i imitacji).

Podsumowując, należy stwierdzić, że cel artykułu został osiągnięty. W wyniku przeprowadzonego badania ustalono, że w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym



rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania w zakresie wiedzy i umiejętności zawodowych oraz wiedzy o ofercie. Za poznawczo interesujące wydaje się kontynuowanie badań nad tym zagadnieniem. Niezbędne wydaje przeprowadzenie badań ilościowych, co umożliwi weryfikację hipotezy o wpływie zasobów wiedzy na skuteczność konkurowania przez jakość na reprezentatywnej próbie hoteli.

## Bibliografia

- [1] Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, PWN, Warszawa 2005, s. 11–36.
- [2] Holsapple C.W., Joshi K.D., *An investigation of Factors that influence the management of knowledge in organizations*, "Journal of Strategic Information Systems" 2000, vol. 9, no. 2–3, s. 235–261.
- [3] Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008.
- [4] Nonaka I., *The knowledge-creating company*, [w:] *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998, s. 21–45.
- [5] Gallupe B., *Knowledge management systems: surveying the landscape*, "International Journal of Management Reviews" 2001, vol. 3, no. 1, s. 61–77.
- [6] Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 38–67.
- [7] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
- [8] Davenport T.H., Volpel S.C., *The rise of knowledge towards attention management*, *Journal of Knowledge Management*, 2001, No. 3, s. 212–221.
- [9] Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001.
- [10] Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Konceptje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [11] Ahmed P., Lim K., Loh A., *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- [12] Kultys J., *Charakter wiedzy a koncepcje firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 600, Kraków 2002.
- [13] Westnes S.F., Westnes P., *Evaluating intellectual capital in the hotel industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002.

- [14] Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York 1997.
- [15] Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.
- [16] Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, 1996, s. 109–122.
- [17] Klug J., Stein W., Licht T., *Knowledge unplugged*, The Mckinsey&Company global survey on knowledge management, Mckinsey&Company 2001.
- [18] Paliszkievicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
- [19] Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
- [20] *Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, www.e-mentor.edu.pl, data dostępu: 21.11. 2010.
- [21] Haffer R., *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006, s. 149–188.
- [22] Cohen D., *Toward a knowledge context: report on the first annual U.C Berkeley forum on knowledge and the firm*, “California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3, s. 22–39.
- [23] Borges M., Pino J., Araujo R., *Common context for decisions and their implementations*, “Group Decision and Negotiation” 2006, vol. 15, no. 3, s. 221–242.
- [24] Hallin C.A., Marnburg E., *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2. s. 366–381.
- [25] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balance Scorecard – measures that drive performance*, “Harvard Business Review” 1992, vol. 70, no. 1, s. 71–79.
- [26] Sveiby K.E., *Creating Value with the Intangible Assets Monitor*, www.sveiby.com data dostępu: 31.12.2010 r.
- [27] Viedma J.M., *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System*, “Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2, no. 2, s. 148–164.
- [28] Rudez H.N., Mihalic T., *Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia*, “International Journal of Hospitality Management” 2007, vol. 26, no. 1, s. 188–199.
- [29] Yin R.K., *Application of case study research*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 34, SAGE, Newbury Park 1993.
- [30] Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS Polska, Kraków 2005.

**AGNIESZKA ŁOŚ**

Politechnika Opolska w Opolu

**WYMIARY EFEKTYWNOŚCI  
I JEJ POMIAR  
WE WSPÓŁCZESNEJ TURYSTYCE**

**ABSTRACT**

The work is an empirical and theoretical study. The empirical part includes the results of a research which was carried out using a questionnaire technique. It was designed to diagnose previously used measures of effectiveness by tourist enterprises. An analysis of perspectives to assess the effectiveness of tourist enterprises and conclusions of the empirical study are then used to build the theoretical efficiency measurement model which covers all dimensions of their functioning. The use of the proposed efficiency measurement model provides implementation of the concept of sustainable tourism in practice.

**SŁOWA KLUCZOWE**

efektywność, pomiar efektywności, efektywność ekonomiczno – społeczna, przedsiębiorstwa turystyczne, turystyka zrównoważona

**KEYWORDS**

effectiveness, efficiency measurement, economic and social efficiency, tourism enterprises, sustainable tourism

## Wstęp

W turbulentnym (burzliwym) otoczeniu przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań gwarantujących im osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i możliwości rozwojowych. Kluczem do osiągnięcia tych celów jest efektywność podejmowanych działań. Efektywność oznacza bowiem realną zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania pozycji rynkowej i generowania dodatnich wyników finansowych. Przedsiębiorstwa turystyczne nie są w tym przypadku wyjątkiem.

Pomiar efektywności wyłącznie w wymiarze finansowym ustępuje miejsca wieloaspektowej analizie efektywności, obejmującej również inne wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym – jakże istotną – wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie. Współczesna turystyka, będąca źródłem rozmaitych korzyści, jest jednocześnie obciążona różnego rodzaju kosztami dla gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Rachunek efektywności, który nie uwzględnia tych zmian jest niepełny, a wykorzystywanie wyłącznie wskaźników finansowych oznacza akcentowanie krótkiego horyzontu decyzyjnego, niezgodnego z nowym modelem konkurowania.

**Celem** artykułu jest przedstawienie wymiarów oceny efektywności przedsiębiorstw turystycznych, a następnie budowa, uwzględniającego wszystkie te wymiary, **modelu pomiaru efektywności**. W celu zbudowania modelu, przeprowadzone zostało badanie empiryczne, mające na celu diagnozę dotychczas stosowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne mierników oceny efektywności.

## Istota efektywności i jej wymiary we współczesnej turystyce

Efektywność jest pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu. W ekonomii efektywność definiuje się jako relację między nakładami i uzyskiwanymi efektami działania i to zarówno w ujęciu strukturalnym, jak i dynamicznym [1, s. 1]. Uznawana jest za klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ umożliwia organizacji realizację strategii i wynikających z niej celów oraz za narzędzie pozwalające na pomiar skuteczności zarządzania [2; s. 190].

W ujęciu wąskim efektywność przedsiębiorstwa (w tym przedsiębiorstwa turystycznego) koncentruje się na pomiarze relacji uzyskiwanych wyników finansowych w stosunku do ponoszonych nakładów. W tym celu wykorzystywane są wskaźniki analizy ekonomicznej, do których zalicza się przede wszystkim wskaźniki rentowności, ale także płynności, zadłużenia i sprawności działania [3, s. 73–78].

Pomiaru efektywności można również dokonywać w innych płaszczyznach niż finansowa. Najbardziej popularną koncepcją wieloaspektowej oceny efektywności organizacji jest zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard) [4, s. 71–80; 5, s. 27–29]. Efektywność określana jest tu jako stopień realizacji strategii firmy i rozpatrywana w czterech perspektywach: finansowej, operacyjnej, rynkowej i rozwojowej. Formułując cele strategiczne przedsiębiorstwa turystycznego, należy dobrać odpowiednio ze sobą skorelowane mierniki oceny dla wszystkich czterech perspektyw. Stosowanie tego podejścia wymusza kompleksowe podejście do organizacji i zapewnia jej wielopłaszczyznowy rozwój.

Najszerze ujęcie efektywności wiąże się z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która jest zgodna z ideą zrównoważonego rozwoju gospodarczego, postulującą integrację celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Zakłada ona, że przedsiębiorstwa powinny dobrowolnie uwzględniać interesy społeczne i kwestie ochrony środowiska w prowadzonych działaniach rynkowych oraz w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy. Rozpatrywanie efektywności w wymiarze społecznym wymaga oceny wpływu realizowanych przez przedsiębiorstwo działań na otoczenie, w którym działa: region, gospodarka, społeczność lokalna, a także uwzględniania wszystkich powstających w wyniku tego wpływu kosztów i korzyści.

Z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw koresponduje koncepcja turystyki zrównoważonej (ang. *sustainable tourism*)<sup>1</sup>. Stanowi ona reakcję na ekspansywny rozwój tzw. turystyki masowej (*mass tourism*) i jej negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze i społeczno-kulturowe w regionach recepcyjnych. [6, s. 27].

Koncepcja zrównoważonego rozwoju turystyki odnosi się przede wszystkim do określenia dopuszczalnego poziomu wzrostu rozmiarów ruchu turystycznego, który nie powodowałby negatywnych konsekwencji [7, s. 127–140; 8, s. 279–291] tzw. negatywnych efektów zewnętrznych (*external costs*, inaczej: kosztów zewnętrznych) [9, s. 471]. Występują one w sytuacji, w której działalność jednego podmiotu powoduje zmianę w dobrobycie innego podmiotu, i jednocześnie zmiana ta nie jest rekompensowana. Do efektów tych można zaliczyć m.in. te powstające [Por.: 10, 105–107; 11, s. 97; 12, s. 55]:

---

<sup>1</sup> Początkowo określana jako turystyka alternatywna (*alternative tourism*), następnie turystyka łagodna (*soft tourism*) oraz turystyka przyjazna środowisku (*environmentally sensible tourism*).

– w  **płaszczyźnie ekologicznej**  – np. zaburzenia bilansu wodnego poprzez nadmierny pobór wody, i nadmierną emisję ścieków; zanieczyszczenia ropopochodne generowane przez transport wodny; zanieczyszczenia atmosfery tworzone przez transport lądowy, zubożanie flory i fauny;

– w  **płaszczyźnie gospodarczej**  – np. powstawanie presji inflacyjnej w przypadku, gdy mało elastyczna gospodarka regionu recepcyjnego nie potrafi się dostosować do zmiennych parametrów jakościowych i ilościowych popytu warunkowanych m.in. jego sezonowością; wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw związanych ze zwiększonymi kosztami ekologicznymi;

– w  **płaszczyźnie społecznej**  – np. niezadowalające warunki zatrudnienia w turystyce, zagrożenie tożsamości kulturowej ludności miejscowej, niekorzystne dla społeczności lokalnej podporządkowanie infrastruktury i zagospodarowania przestrzennego regionu wymaganiom turystów.

Efekty zewnętrzne (określane także w literaturze przedmiotu jako dysfunkcje), powstające w wyniku rozwoju turystyki, dotyczą nie tylko obszarów recepcji, ale również obszarów związanych z przygotowaniem i podsumowaniem podróży (obszary emisji) i tranzytu. Presja na obszarach recepcji jest najsilniejsza i pojawia się na wielu płaszczyznach, a wynika głównie z realizacji głównego celu podróży. Oczywiście skutki oddziaływania rozwoju turystyki mogą mieć też charakter pozytywny i można wtedy mówić o korzyściach zewnętrznych (*external benefits*) – są one bezpośrednio powiązane z realizowanymi przez turystykę funkcjami (tzw. eufunkcjami) [13, s. 303].

Koncepcja turystyki zrównoważonej, rozwoju gospodarczego oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wymusza zmiany w prowadzeniu rachunku efektywności podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych, polegające przede wszystkim na włączeniu do rachunku efektów zewnętrznych.

## **Empiryczna analiza wykorzystywanych w praktyce mierników efektywności w podmiotach gospodarki turystycznej**

W celu zdiagnozowania wykorzystywanych w praktyce przez przedsiębiorstwa turystyczne mierników efektywności wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, w której zastosowano technikę ankietową. Badanie empiryczne przeprowadzono w okresie od marca do czerwca 2012 roku wśród 20 losowo wybranych podmiotów reprezentujących biura podróży i obiekty noclegowe województwa opolskiego, których właściciele lub menedżerowie wyrazili zgodę na badanie. Charakterystykę badanych podmiotów przedstawia Tabela 1.

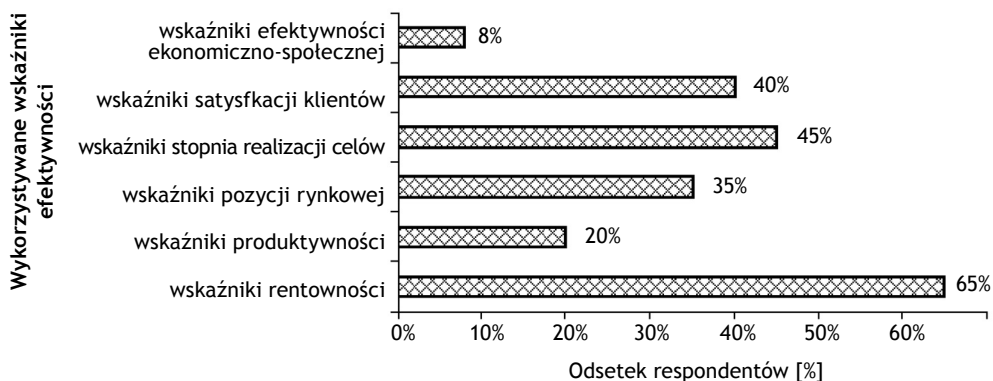
Tab. 1. Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw turystycznych

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%] (
<b>Rodzaj realizowanej działalności</b>		
Biura podróży (organizacja, pośrednictwo, organizacja i pośrednictwo)	13	65,00
Obiekty noclegowe (hotel, pensjonat)	7	35,00
<b>Razem</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>
<b>Forma prawno-organizacyjna</b>		
Przedsiębiorstwo własności indywidualnej	13	65,00
Spółka cywilna	3	15,00
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	4	30,00
<b>Razem</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>
<b>Wielkość</b>		
Mikro	4	20,00
Małe	7	35,00
Średnie	7	35,00
Duże	2	10,00
<b>Razem</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Źródło: obliczenia własne

W badaniu ankietowym zwrócono się do respondentów o wskazanie stosowanych przez nich w praktyce mierników efektywności. Zostały one pogrupowane w oparciu o analizowane wielkości. W kwestionariuszu ankiety respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego suma poszczególnych wskazań jest większa od 100 %. Wyniki badania przedstawia Rycina 1.

Ponad połowa ankietowanych (65%) zadeklarowała wykorzystywanie w ocenie efektywności mierników analizy wskaźnikowej opartych na rentowności, takich jak m.in. wskaźnik rentowności kapitału własnego, wskaźnik rentowności aktywów ogółem czy wskaźnik rentowności inwestycji. 45% ankietowanych wykorzystuje w celu pomiaru efektywności wskaźniki określające stopień realizacji celów przedsiębiorstwa o charakterze strategicznym (perspektywa przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa) i operacyjnym umożliwiającym generowanie dodatnich wyników finansowych. Stosowanie wskaźników satysfakcji klientów oraz pozycji rynkowej zadeklarowało odpowiednio 40% i 35% respondentów. Wyniki te w obliczu konieczności umacniania prorynkowej orientacji przedsiębiorstw turystycznych nie są zaskakujące. Czynnikiem sukcesu rynkowego biur podróży jest obecnie



Ryc. 1. Wykorzystywane wskaźniki efektywności w badanych przedsiębiorstwach turystycznych [%]

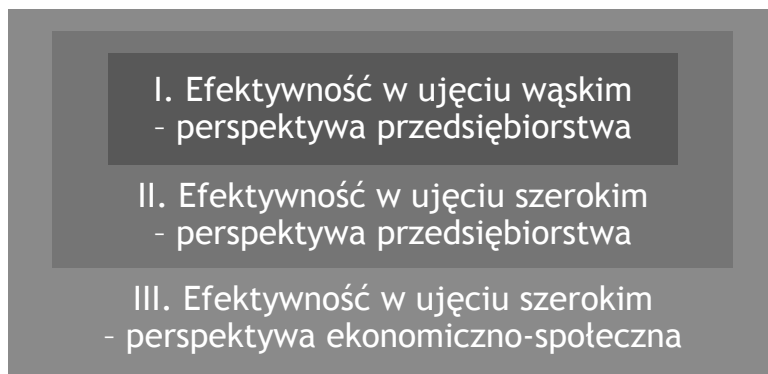
Źródło: obliczenia własne

przecież nie tylko oferowanie dużej i zróżnicowanej oferty produktowej i usługowej, lecz także dostosowanie jej wartości i użyteczności do wymagań klientów. Najmniejszy procent wskazań dotyczył mierników efektywności ekonomiczno-społecznej. Wynik ten może świadczyć o braku znajomości wskaźników uwzględniających powstające w wyniku funkcjonowania przedsiębiorstwa koszty i korzyści zewnętrzne, braku świadomości powstawania tych kosztów i korzyści, bądź też o celowym pomijaniu tego aspektu w analizie efektywności badanych przedsiębiorstw turystycznych. Włączenie tych wskaźników do rachunku efektywności przedsiębiorstw turystycznych wydaje się być celowe, gdyż umożliwia realizację koncepcji turystyki zrównoważonej, będącej drogą do zapewniania ciągłości funkcjonowania i długotrwałego rozwoju podmiotów gospodarki turystycznej.

## Model pomiaru efektywności w przedsiębiorstwie turystycznym

Model oceny efektywności powinien być dostosowany do typu prowadzonej działalności i w jego ramach dodatkowo modyfikowany dla potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa turystycznego. [14, s. 119]. Aby ułatwić identyfikowanie miar dla potrzeb konkretnej analizy, podjęto próbę opracowania modelu pełnej oceny efektywności przedsiębiorstwa turystycznego. Opracowany model opiera się na przedstawionym na Ryc. 2 schemacie wzajemnych relacji między trzema ujęciami efektywności (w nawiązaniu do koncepcji R.S. Kaplana i D.P. Nortona wykorzystano tu pojęcie perspektywy oceny efektywności).





**Ryc. 2. Trzy ujęcia efektywności i ich powiązania**

Źródło: opracowanie własne

Kryteria doboru mierników do modelu wynikają z uwzględnienia ogólnych cech, odróżniających usługi od pozostałych rodzajów działalności (np. niematerialność, nieskładalność); szczególnych uwarunkowań świadczenia usług turystycznych (np. sezonowość popytu, sztywność podaży) oraz specyfiki poszczególnych rodzajów usług turystycznych (usługi hotelarskie, gastronomiczne, transportowe itp.).

W ramach modelu mierniki przyporządkowano do następujących wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego:

A: wymiar ekonomiczno-finansowy,

B: wymiar organizacyjno-rynkowy,

C: wymiar społeczno-ekonomiczny

Druga płaszczyzna modelu obejmuje główne grupy kryteriów składające się na każdy z wymienionych wymiarów:

$A_1$ : rentowność usług,

$A_2$ : produktywność, wydajność,

$B_1$ : realizacja założonych celów,

$B_2$ : innowacyjność,

$B_3$ : wartość rynkowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa,

$B_4$ : wartość dla klienta,

$C_1$ : wpływ na środowisko przyrodnicze,

$C_2$ : wpływ na społeczność lokalną,

$C_3$ : wpływ na gospodarkę lokalną.

Trzecia płaszczyzna modelu to szczegółowe kryteria oceny właściwe dla poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw turystycznych. Kryteria te w ujęciu modelowym oznaczone są następującymi symbolami:  $\{A_{1,1}; A_{1,2}; \dots; A_{1,n}\}$ ,  $\{A_{2,1}; A_{2,2}; \dots; A_{2,n}\}$ ,  $\{B_{1,1}; B_{1,2}; \dots; B_{1,n}\}$  itd.

W opisywanym modelu zostaną podane jedynie przykłady kryteriów szczegółowych. W praktyce w związku ze szczególną specyfiką prowadzonej działalności przedsiębiorstwa turystycznego istnieje konieczność tworzenia specjalnych, szczegółowych kryteriów oceny. Tabela 2 zawiera przykładowy zbiór szczegółowych kryteriów oceny efektywności dla hotelu.

Tab. 2. Model oceny efektywności w trzech wymiarach dla hotelu

Perspektywa efektywności			Wymiar efektywności	Główne kryteria efektywności	Szczegółowe mierniki efektywności (przykłady dla hotelu)
III.	II.	I.	A. wymiar ekonomiczno-finansowy	A <sub>1</sub> rentowność usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA – rentowność aktywów ogółem</li> <li>• ROE – rentowność kapitału własnego</li> <li>• ROI – rentowność inwestycji</li> <li>• <i>RevPar</i> – Wskaźnik przychodów na pokój</li> <li>• GOPPAR Zysk operacyjny brutto na pokój</li> </ul>
				A <sub>2</sub> produktywność, wydajność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźnik wykorzystania technicznej zdolności usługowej obiektu</li> <li>• Wskaźnik przeciętnej liczby udzielonych noclegów</li> <li>• Wskaźnik sezonowego wykorzystania obiektu noclegowego</li> </ul>
		B. wymiar organizacyjno-rynkowy	B <sub>1</sub> : realizacja założonych celów	• Stopień realizacji celu (spadek kosztów o 10%) w relacji do nakładów na zakup systemu automatycznej rezerwacji	
			B <sub>2</sub> : innowacyjność	• Wskaźnik liczby wprowadzonych innowacji marketingowych w relacji do poniesionych nakładów na szkolenia w Dziale Marketingu i Reklamy	
			B <sub>3</sub> : wartość rynkowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w rynku w stosunku do kosztów marketingowych</li> <li>• Wskaźnik wartości klienta (Customer Lifetime Value, CLV) kluczowego do kosztów jego utrzymania</li> </ul>	
			B <sub>4</sub> : wartość dla klienta	• Wartość korzyści uzyskiwanych przez klienta w relacji do płaconej przez niego ceny	
	C. wymiar społeczno-ekonomiczny	C <sub>1</sub> : wpływ na środowisko przyrodnicze	• B/C Wskaźnik Korzyści/Koszty ( <i>Benefits/Costs</i> ). Pomiar w jednostkach generowanych pieniężnych korzyści i kosztów wewnętrznych w poszczególnych płaszczynach. Rozwiązania efektywne występują w przypadku gdy B>C		
		C <sub>2</sub> : wpływ na społeczność lokalną			
		C <sub>3</sub> : wpływ na gospodarkę lokalną			

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Ocena efektywności w gospodarce turystycznej wymaga budowy modelu dostosowanego do specyfiki rodzaju analizowanych usług. Model taki musi uwzględniać wszystkie wymiary efektywności. Wdrożenie wielowymiarowej analizy efektywności, uwzględniającej perspektywę społeczno-ekonomiczną, jest warunkiem koniecznym realizacji w praktyce koncepcji turystyki zrównoważonej. Wykorzystanie modelu może dotyczyć wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces rozwoju turystyki i prowadzony z jego wykorzystaniem pomiar może być realizowany zarówno na poziomie podmiotów świadczących usługi turystyczne, jak i na poziomie władz lokalnych czy regionalnych (zwłaszcza w obliczu koncentracji przedsiębiorców na sferze dochodowej realizowanej działalności – jak wykazały badania empiryczne). Model prezentowany w pracy ma charakter otwarty, a przedstawiona lista kryteriów głównych w trzech wymiarach nie stanowi zamkniętego zbioru i może być poddawana modyfikacjom w zależności od potrzeb analizy.

## Bibliografia

- [1] Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji, materiały konferencyjne: V Konferencja Naukowa „Efektywność źródłem bogactwa narodów” 23–25 stycznia 2012*, s. 1.
- [2] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 190.
- [3] Gołębiewska B., *Wybrane zagadnienia z ekonomiki przedsiębiorstw turystycznych*, SGGW, Warszawa 2009, s. 73–78.
- [4] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Styczeń–Luty 1992, s. 71–80.
- [5] Kaplan R.S. Norton D.P. *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2001, s. 27–29.
- [6] Kowalczyk A. [red.] *Turystyka zrównoważona*, PWN, Warszawa 2010, s. 27.
- [7] Nijkamp P., Verdonkschot S., *Sustainable tourism development: a case study of Lesbos*, [w:] Coccossis H., Nijkamp P. *Sustainable tourism development*, Aldershot-Burlington-Singapore-Sydney 2000, s. 127–140.
- [8] Mika M., *Przemiany pod wpływem turystyki na obszarach recepcji turystycznej*, [w:] Kurek W. [red.], *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007, 279–291.
- [9] Begg D., Fischer S., Dornbush R., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 471.

- [10] Panasiuk A., *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 105–107.
- [11] Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 1998, s. 97.
- [12] Aleziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 1999, s. 55.
- [13] Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2007, s. 303.
- [14] Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 119.

**IWONA MAŁGORZATA KUTZNER**

Instytut Edukacji Gospodarczej w Warszawawie

**WIEDZA JAKO CZYNNIK  
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ  
PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH  
NA PRZYKŁADZIE HOTELU REYTAN**

**ABSTRACT**

Nowadays, when the environment is turbulent, customers more demanding but competitive position stronger knowledge management conceptions are more useful. This article presents the concept of learning organization and used competitive advantages. Article is theoretical and empirical. It is based on subject literature and case studies of Reytan Hotel.

**SŁOWA KLUCZOWE**

informacja, wiedza, konkurencja, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo turystyczne.

**KEYWORDS**

information, knowledge, knowledge management, touristsic company

## Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie oceny przedsiębiorstwa turystycznego na przykładzie hotelu Reytan. Dzięki przeprowadzeniu wywiadów kwestionariuszowych i osobistych uzyskano odpowiedzi. Wnioski zawarto w końcowej części pracy.

Globalna gospodarka, ciągle zmiany, dynamiczny rozwój rynków z jednej strony spowodowany jest silną konkurencją, z drugiej zaś postępowaniem technicznym, który wymusza wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach nie tylko turystycznych. Tradycyjne źródła sukcesu, do których zaliczamy m. in. proces technologiczny, zasoby finansowe czy produkt, stają się niewystarczające. W przedsiębiorstwach coraz częściej przywiązuje się wagę do zasobów niematerialnych [1, s. 10] Wiedza, kompetencje i doświadczenie to kluczowe czynniki wpływające i tworzące sukces dzisiejszego przedsiębiorstwa turystycznego. A współczesne koncepcje zarządzania opierają się m. in. na wiedzy, umiejętnościach pracowników, ich doświadczeniach czy relacjach społecznych. W tej sytuacji odpowiednią staje się koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym, która zmienia prowadzenie działalności gospodarczej z materialnej na niematerialną. Uznaje człowieka – jako główne i strategiczne źródło sukcesu firmy i wywodzi się go z wartości niematerialnej, którą jest wiedza.

## Przedsiębiorstwa turystyczne, a zarządzanie

W przedsiębiorstwach turystycznych dominuje klasyczne podejście do zarządzania, a mianowicie organizację traktuje się obiektowo, przede wszystkim jako zbiór zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich [2, s. 227] Najważniejszymi dla zarządzających stają się jedynie wartości materialne – zysk. Jednakże i dla tej dziedziny gospodarki spojrzenie to również zaczyna się zmieniać.

Strategiczne czynniki sukcesu to za M. J. Stankiewicz to, te, które [3, s.190]:

- kreują wartości istotne dla interesariuszy,
- umożliwiają generowanie nowych idei i nowych źródeł wartości,
- są niemożliwe, bądź co najmniej trudne do kupienia,
- są niemożliwe, bądź co najmniej trudne do skopiowania,
- są niemożliwe, bądź co najmniej trudne do substytuowania,
- są komplementarne względem innych, co powoduje, że rozwój jednych sprzyja rozwojowi drugich,
- są specyficzne dla przedsiębiorstwa, więc trudne do przetransferowania,
- odpowiadają przyszłym strategicznym czynnikom sektora (zbiór warunków specyficznych dla danego sektora, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby na arenie tego sektora funkcjonować i konkurować).

## Wiedza

Wiedza jest najważniejszym zasobem, dzięki któremu możemy zdobyć przewagę konkurencyjną. Jednakże trudno podać jej jednoznaczną definicję. I tak wiedza to zdolność wykorzystywania danych i informacji do konkretnego działania. Wiedza jest informacją, która została pozyskana i przeanalizowana, tak, aby mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji [4, s. 322]. Za R. Przybyszewskim wiedza to dynamiczny i elastyczny oraz niematerialny efekt procesu myślowego pewnych zasobów informacji, które posiada i uzyskuje członek danej organizacji. A ponieważ wiedza zawarta jest w informacjach to najpierw należy ją odkryć, aby mieć do niej dostęp [5, s. 31].

Informacja i wiedza różnią się pomiędzy sobą. Dane, stają się informacjami, gdy zostaną [6, s. 4–6]:

- zebrane w jakimś konkretnym celu, odpowiednio dobrane ze względu na kontekst lub cel (contextualized),
- skategoryzowane, czyli przypisane do określonych kategorii (categorized),
- skalkulowane, poddane analizie matematycznej lub statystycznej (calculation),
- skorygowane przez usunięcie błędów i ewentualne uzupełnienie danych (corrected),
- skondensowane, czyli podsumowane oraz przedstawione w bardziej zwartej i przejrzystej formie (condensed).

Za M. Wojnarowską informacje to są przefiltrowanymi, uporządkowanymi i podsumowanymi danymi, które można wykorzystać do podejmowania decyzji [4, s.323-324].

Charakterystyczne aspekty wiedzy, które odróżniają ją od informacji to [4, s.32]:

- wiedza jest aktem ludzkim, jest wiedzą o czymś lub o kimś;
- tworzy się w terażniejszości na bazie wcześniej zdobytej wiedzy;
- jest pozostałością myślenia i efektem doświadczenia;
- należy do wspólnoty ludzi;
- dociera do społeczeństwa różnymi kanałami;
- jest dynamiczna, może przyrastać w trakcie jej stosowania;
- występuje w postaci ukrytej i dostępnej;
- szybko się dezaktualizuje;
- jest trudno uchwytna i trudno wykorzystywana;
- jest wieloznaczna i względna;
- może być tworzona wieloma sposobami.

P. Drucker wiedzę określa jako główny zasób konkurencyjnego społeczeństwa, a wiedza wciąż doprowadza do własnej przestarzałości [7, s. 56]. W przedsiębiorstwie można wyróżnić wiedzę na wiedzę formalną (jawną) i cichą (ukrytą). Wiedza formalna to wiedza usystematyzowana i sprecyzowana, jest ona udostępniona dla pracowników firmy w postaci dokumentów, baz danych i innych rodzajów zapisanych informacji, przedstawiana jest za pomocą liczb znaków, symboli. Natomiast wiedza cicha, jest to wiedza, która została zgromadzona w każdym człowieku, są to jego umiejętności i wiadomości dostępne tylko dla niego, człowiek zdaje sobie sprawę z jej istnienia i wykorzystuje, ale ciężko jest ją sprecyzować i sformalizować [8, s. 78].

**Tab. 1. Cechy wiedzy**

Cecha wiedzy	Opis
Niewyczerpalność	Wartość wiedzy nie zmniejsza się nawet, gdy jest przekazywana. Wiedza jako jedyny zasób nie zużywa się, a jednocześnie im jest częściej używana tym bardziej rośnie jej wartość.
Symultaniczność	Wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu procesach i wielu organizacjach jednocześnie. Chyba, że jest ona prawnie chroniona i składają się na nią patent, wzory użytkowe itp.
Nieliniowość	Nie ma jednoznacznej liniowej zależności między wielkością zasobów wiedzy, a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Między wysiłkiem włożonym w pozyskanie lub stworzenie wiedzy, a efektami, które osiągamy. Nawet odrobina wiedzy może powodować niewyobrażalne konsekwencje, i odwrotnie – olbrzymia ilość wiedzy może okazać się bezużyteczna.
Dominacja	Wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów i ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Od efektywnego użycia wiedzy zależy, jak pozostałe zasoby zostaną ze sobą powiązane i wykorzystane do zrealizowania celów organizacji. Wiedza integruje pozostałe zasoby oraz powoduje optymalizację ich wykorzystania.
Osadzenie w ludzkich umysłach	Znaczna część wiedzy jest zakotwiczona w umysłach pracowników, co powoduje, że trudno jest ją przekazać, albo się nią dzielić. Jej ujawnienie czy udostępnienie zależy jedynie od dobrej woli pracowników.
Względność i wieloznaczność	Wiedza może być inaczej interpretowana przez różne osoby. Jej interpretacja zależy w bardzo dużym stopniu od indywidualnych doświadczeń i kontekstu, w jakim została użyta, przez co może być różnie wykorzystana.



Nieuchwytność	Trudno ją zlokalizować, trudno ją zmierzyć, a więc trudno ją także w pełni wykorzystać.
Nietrwałość	Zasoby wiedzy w każdej chwili mogą zniknąć lub się zdezaktualizować. Dzięki i procesowi kodyfikacji strukturyzuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych. Potrafi się także zmaterializować w produktach i usługach, mało tego – sama może stanowić produkt. Jednak ze względu na ciągłe zmiany w warunkach funkcjonowania organizacji, krótkie cykle życia produktów i technologii wymaga permanentnej aktualizacji.

Źródło: [4, s. 326]

**Tab. 2. Kategorie wiedzy z punktu widzenia poziomu jej występowania**

Rodzaj wiedzy	Opis
Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego (wiedza zewnętrzna)	Dotyczy ogólnej sytuacji w otoczeniu organizacji, systemu politycznego, ekonomicznego, społecznego itp. Tego rodzaju wiedza pozwala zidentyfikować szanse i zagrożenia, ogólne trendy występujące w gospodarce lub dany sektorze, a przez to wpływa na decyzje dotyczące przyszłego funkcjonowania.
Wiedza na poziomie przedsiębiorstwa	Jest to wszystko, co organizacja wie jako całość oraz sposób, w jaki potrafi wykorzystać. Jest to skumulowana wiedza wszystkich pracowników połączona z wiedzą formalną skodyfikowaną w dokumentach, bazach danych, procedurach i sposobach działania oraz sposób, w jaki organizacja stymuluje jej wykorzystanie. Ten rodzaj wiedzy jest głównym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa i przyczyną odnoszenia przez nie sukcesu jako całości.
Wiedza na poziomie jednostki	To wiedza posiadana przez poszczególnych pracowników i stanowi podstawowy element wiedzy przedsiębiorstwa. Stopień w jakim człowiek posiada i przetwarza wiedzę, rość z niej użytek istotnie wpływa na efektywność organizacji. Do zarządzających organizacją należy stworzenie odpowiednich procesów, umożliwiających wydobycie tej indywidualnej wiedzy. Problemem może być niechęć do dzielenia, co wymaga odpowiedniej motywacji, nagrody. Silnie oparta na doświadczeniu.

Źródło: [4, s. 328]

## Przedsiębiorstwo turystyczne

Przedsiębiorstwo jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki narodowej, posiadającą osobowość prawną [9, s. 8]. Teoria przedsiębiorstwa ma charakter interdyscyplinarny, a wśród możliwych modeli przedsiębiorstwa wymienia się m.in. [10, s. 14–15]

- podstawowy model ekonomiczny, w którym przedsiębiorstwo jest bytem ekonomicznym przetwarzającym nakłady w wyniki i wytwarzającym dochód (zysk);
- model finansowy, traktujący przedsiębiorstwo jako zasób kapitału, który przekształcany w strumienie finansowe ma ten zasób kapitału pomnażać;
- model produkcyjny, traktujący przedsiębiorstwo jako narzędzie służące do transformacji zasobów i zasileń wejściowych w produkty i usługi o określonych walorach użytkowych;
- model organizacyjny, ujmujący przedsiębiorstwo jako organizację, która ma swoiste cechy (np. specjalizacja, konfiguracja, decentralizacja, standaryzacja, formalizacja) i musi być zarządzane;
- model prawny, określający przedsiębiorstwo jako zbiór praw i obowiązków definiowanych na gruncie danego systemu prawnego i danego ustroju i inne.

Za A. Rapaczem przedsiębiorstwo turystyczne to celowo zorganizowany, samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołanych do prowadzenia określonej działalności gospodarczej, zaspokajającej potrzeby ludności w sferze turystyki i pozwalających maksymalizację jego korzyści [11, s. 18]. Przedsiębiorstwo turystyczne wyróżnia od innych ich rodzajów to, że koncentruje się na specyficznych potrzebach zgłaszanych przez turystów **Do tych potrzeb zaliczyć można przede wszystkim te, na które składają się m.in. potrzeba snu i wyżywienia.**

## Przewaga konkurencyjna

Pomiędzy konkurencją, konkurencyjnością, a przewagą konkurencyjną firmy zachodzą bardzo ważne relacje. Najprościej ujmując konkurencja to miejsce, gdzie każde przedsiębiorstwo walczy i stara się o klienta. Konkurencję tworzą firmy działające w danym segmencie rynku, konkurenci, siła poszczególnych grup firm, koncentracja unormowania z ustalonymi zasadami prowadzenia działal-

ności, w tym sposobów konkurencyjności organizacji, a także formy współdziałania instytucji rządowych, lokalnych czy naukowych na tym rynku [12, s. 46]. Konkurencyjność zaś odwzorowuje możliwości firmy m. in. jej zasoby, umiejętności i zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi działającymi na tym samym rynku. Za W. Walczakiem [13, s. 3] konkurencyjność można zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Cecha ta określa to, co wyróżnia poszczególne organizacje, zapewnia trwałość i długi rozwój oraz zwiększa budowanie wartości rynkowej. Terminu tego używamy do opisu relacji, które zachodzą pomiędzy konkurentami i postrzega się jako działania związane z konkurencyjnością o odbiorców produktów. M. J. Stankiewicz uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy [14, s. 79]:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
- przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności;
- instrumenty konkurencyjności, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurencyjności w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Biorąc pod uwagę zależności, które zachodzą pomiędzy powyżej przedstawionymi czynnikami, można wnioskować, że zasób konkurencyjności ma wpływ na przewagę konkurencyjną. A ta zaś warunkuje możliwości wyboru instrumentów, które posłużą do konkurencyjności i wpłyną na zdobycie i utrzymanie zakładanej pozycji konkurencyjnej.

Zdaniem J. Kaya [15, s. 159] analizy działalności skutecznych przedsiębiorstw wykazują, że powtarzają się trzy rodzaje podstawowych wyróżniających cech.

Pierwszą z nich jest architektura. Stanowi ona sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy. Przedsiębiorstwo ustanawia stosunki i wzajemne relacje ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna), albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. Architektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Drugim źródłem wyróżniających zdolności jest innowacja, jednakże rzadko jest to źródło trwałe i będące wyłączną własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców. Łatwo można utrzymać przewagę tylko w przypadku nielicznych innowacji, przy których ochrona patentowa jest skuteczna. Nierzadko tajemnica procesu produkcji lub inne cechy utrudniają odtworzenie innowacji przez inne firmy. Najczęściej jednak do tego, aby dzięki innowacji zyskać przewagę konkurencyjną, trzeba zastosować całą gamę strategii wspierających. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z reputacją. W pewnym sensie ona swoistym rodzajem architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznych strategii wielu firm jest przekształcenie początkowej wyróżniającej zdolności opartej na innowacji lub architekturze w trwalszą, wynikającą z reputacji [15, s. 95–175].

Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej opiera się przede wszystkim na opracowaniu stylu zarządzania. Przedsiębiorstwo w sposób ciągły powinno systematyzować i modyfikować swoją działalność. K. Obłój podaje, że dyscyplina zarządzania obejmuje swoim zakresem cztery najważniejsze działania [16, s. 77]:

- interpretację otoczenia,
- ustalanie granic firmy,
- określanie celów i priorytetów,
- podejmowanie decyzji o modelu biznesowym.

Przewaga konkurencyjna występuje, gdy [12, s. 47]:

- efekty tej przewagi mają charakter trwałe, a ich działanie nie znosi znamion jednorazowości,
- czynniki prowadzące do uzyskania przewagi powinny być ciągle rozwijane i rozbudowywane,
- istnieje wystarczający potencjał firmy (na przykład finansowy), który pozwala na podjęcie działań w tym kierunku.

Za S. Kasiewiczem współczesna konkurencyjność, która występuje wśród firm występuje, gdy [12, s. 47]:

- mamy coraz częściej do czynienia z coraz silniejszą i agresywniejszą, co wyraża się poprzez większą liczbę podmiotów rywalizujących o tych samych klientów, rosnącą siłę produkcyjną i ekonomiczną potencjalnych konkurentów, a także zanikaniem barier wejścia na każdy rynek;
- zwiększa się ranga regulacji tworzących nowe (różnicujące) warunki funkcjonowania firm. Bez stałego śledzenia zmian regulacyjnych – nie tylko w danej branży – można zostać w krótkim czasie wyeliminowanym z gry rynkowej;
- ważnym czynnikiem oceny stabilności rynku i jego przyszłych zmian jest stwierdzenie, w jaki sposób jest respektowana reguła trzech.

Konkurencyjność firmy dla kadry zarządzającej powinna być znacząca z następujących powodów:

- firma nie osiągnie dodatnich wyników finansowych bez zdobycia atrybutu konkurencyjności,
- firma nie jest w stanie określić swojej pozycji konkurencyjnej w łańcuchu wartości,
- firma nie może uruchomić skutecznych działań, które podnoszą jej konkurencyjność,
- budowanie konkurencyjności trwa relatywnie zbyt długo i istnieje realne niebezpieczeństwo, że podejmie się niezbędne decyzje za późno i w niewystarczającym zakresie [17, s. 48].

Kryteria, które tworzą klasyfikację czynników konkurencyjności to: sukces, możliwość skutecznego oddziaływania, rodzaj wykorzystywanych zasobów i obszar funkcjonalny.

Budowanie konkurencyjności firmy wymaga zachowania poprawnego i starannie zaplanowanego procesu, który rozpoczyna się od zbadania wymagań klientów poprzez ilość i jakość zasobów, a zakończywszy na generowaniu wartości firmy.

Przy zmieniającej się sytuacji gospodarczej oraz przenikaniu się życia gospodarczego i ekonomicznego, ważnym elementem dla każdego przedsiębiorstwa jest sprawne nim zarządzanie. Wybór koncepcji zarządzania wiąże się ze stylem zarządzania, którego dokonuje manager kierujący daną organizacją. Dlatego duży nacisk powinien być nakładany na dobór kadry zarządzającej. A ta powinna posiadać, oprócz predyspozycji i umiejętności zarządzania ludźmi, wiedzę i przede wszystkim wiedzę, ale popartą doświadczeniem.

Początkowo przez zarządzanie rozumiano jedynie prowadzenie firmy, jakiegoś interesu, przedsiębiorstwa; natomiast przez administrowanie kiero-

wanie sprawami publicznymi [17, s. 44]. Obecnie termin ten obejmuje szerzej jako wydajne, innowacyjne zarządzanie poszczególnymi sektorami gospodarki. Za J. Niemczykiem [17, s. 45] zarządzanie jest działaniem, którego istotą jest rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie osiągnięcia celów, czyli:

- dążenie do celów w sposób w pełni świadomy i nielosowy,
- wykorzystywanie wiedzy i umiejętności do rozwiązywania problemów i dokonywania kompetentnych wyborów najlepszych rozwiązań.

W miarę pojawiania się kolejnych nurtów w zarządzaniu możemy wyróżnić wiele ich definicji. Jednak niezmiennie jest to, że zarządzanie poszukuje rozwiązań w jakichś określonych obszarach, a zmiany, które w nim zachodzą są dynamiczne.

Każda organizacja, by być ekonomiczną i efektywną, powinna być sprawnie zarządzana poprzez menedżerów oraz stosowanych przez nich metod i koncepcji. Za M. Morawskim [17, s. 212] koncepcja jest podstawą metodyczną, która ujmuje teoretyczne założenia stosowanych następnie w praktyce metod organizacji i zarządzania. Koncepcja ma teoretyczny, a metoda praktyczny charakter. Przede wszystkim metoda wymaga określenia:

- celów, które będzie można osiągnąć dzięki i wdrożeniu danej metody,
- możliwości (uwarunkowania ich zastosowania), czyli czynników sprzyjających lub niesprzyjających ich praktycznemu wdrożeniu i wykorzystaniu,
- procedur wprowadzenia metody w życie (implementacji), przedstawianych najczęściej w postaci ściśle określonych schematów postępowania, krok po kroku opisujących punkty krytyczne; kolejne czynności, zdarzenia i alternatywne działania,
- wad i zalet opisujących uwarunkowania zastosowania metody, biorących pod uwagę interesy klienta, organizacji i pracowników,
- przewidywanych efektów, które są rozwinięciem celów i uszczegółowieniem spodziewanych efektów.

Metoda zaś to sprawdzony, uznany i logicznie uporządkowany sposób rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji [17, s. 212].

Ostatnie kilka lat przyniosło koncepcje, które odwołują się do całej organizacji w ujęciu systemowym. Aby móc nadążyć nad konkurentami należy korzystać z kompilacji wielu koncepcji, bo każda z nich posiada rozmaite orientacje.

Za M. Morawskim wymienione metody zarządzania są wspomagane przez inne, które wciąż pojawiają się za zmianami w gospodarce i społeczeństwie, któ-

re opierają się na informacji, wiedzy, kompetencjach i innych wartościach niematerialnych. W przeważającej części nowe rozwiązania cechują się istnieniem w procesach specjalistów, których funkcje i role wynikają z pozyskiwanej przez nich informacji i przetwarzania ich w wiedzę organizacyjną. Nowe możliwości wnoszą nowe rozwiązania, które można określić jako metody zarządzania kapitałem ludzkim. A wśród nich wyróżniamy:

- zarządzanie wiedzą,
- zarządzaniem pracownikami wiedzy,
- zarządzanie kompetencjami,
- zarządzanie talentami,
- zarządzanie innowacjami.

Tab. 3. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
Globalizacja	Kapitał intelektualny	Pracownik wiedzy
Twarda konkurencja	Kluczowe kompetencje	Edukacja przez całe życie
Ciągłe innowacje	Ograniczenie hierarchii	Zmiany zawodów i funkcji
Przełamywanie monopolii	Zarządzanie projektami	Mniejsza stabilność zatrudnienia
Postęp technologiczny	Organizacje sieciowe	Praca jako zadanie, a nie miejsce wykonywania czynności
Informatyzacja	Wirtualizacja działalności	Twórcze myślenie
Różnorodność kulturowa	Zarządzanie profesjonalistami	Praca w zespole
Orientacja na klienta	Pozyskiwanie talentów	Zarządzanie własnym czasem, zdrowiem, karierą
Zmiany na rynku pracy		

Źródło: [18, s. 39]

Kompetencja to konglomerat [19, s. 27]:

- opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co),
- umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię),
- postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).

Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji [20, s. 45].

Kompetencje mogą być również rozumiane jako zakres uprawnień i odpowiedzialności, które uzyskane zostały w wyniku zajmowanego stanowiska lub pełnienia określonych funkcji. W zarządzaniu kapitałem intelektualnym kompetencje można ujmować, jako wysokie kwalifikacji niezbędne dla realizacji celów strategicznych. I wtedy termin ten stanowi ważny element, jakim jest profesjonalizm zawodowy. Czyli wiedza i umiejętności to kompetencje zawodowe niezbędne u profesjonalistów.

Kapitał ludzki wprowadza pozytywne zmiany zarówno ilościowe jak i jakościowe w organizacji. Organizacja natomiast pracownikowi daje wiele możliwości rozwijania swoich kompetencji, które wykorzystują posiadane zasoby materialne i niematerialne. Jeśli pracownik ujawni kompetencje w działaniu, uzyska właściwe efekty, a co zarazem spowoduje przyrost wiedzy, innowacji czy doskonalenie procesów. Kompetencje pracowników traktowane są jako podstawowy element kompetencji kluczowych organizacji, zaś kapitał ludzki stanowi zasadniczą część kapitału intelektualnego organizacji. Co zdecydowanie wpływa na realizację celów ekonomicznych każdej organizacji.

W odniesieniu do pojęcia kapitału intelektualnego, odróżniamy kapitał intelektualny organizacji oraz kapitał intelektualny pracowników. Na kapitał intelektualny pracowników składają się: zdolności, wiedza, umiejętności, czyli najważniejsze elementy składowe kompetencji zawodowych. Natomiast kapitał intelektualny organizacji tworzą [21, s. 67]:

- kompetencje – rozumiane szeroko, a więc kompetencje organizacji jako całość oraz zatrudnionych w niej pracowników;
- system motywowania pracowników – z jednej strony kompetentny menedżer tworzy ten system, a z drugiej strony stanowi warunek przekształcenia kompetencji wszystkich zatrudnionych w pożądane wyniki;
- kultura organizacji;
- innowacyjne produkty i usługi.

Pomiędzy powyższymi elementami zachodzą relacje o charakterze procesowym, przyczynowo-skutkowym i synergicznym. Mogą przyczynić się one do zdobywania, tworzenia, rozwijania wykorzystywania wszystkich kompetencji organizacji.

Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników to coraz częściej postrzegany element przewagi konkurencyjnej w działalności gospodarczej.



Tab. 4. Przykładowy zestaw najczęściej spotykanych kompetencji

Kompetencja	Definicja
Praca zespołowa i współpraca*	Podejmowanie wspólnych działań, mających na celu wykonanie określonego zadania lub realizację zadanej czynności
Elastyczność*	Dostosowanie się, pozostawanie obiektywnym, zachowanie jest warunkowane kontekstem i sytuacją
Nawiązywanie relacji*	Budowanie wzajemnego zrozumienia, wykorzystanie kontaktów, wykazywanie zainteresowania sprawami poszczególnych interesariuszy i klientów
Umiejętność obsługi komputera	Zdolność do obsługi konkretnych programów, świadomość zarządzania informacją
Myślenie twórcze, kreatywność	Myślenie krytyczne, wykazywanie zrozumienia dla pojawiających się problemów i umiejętność ich definiowania, zdolność tworzenia hipotez, kojarzenia faktów
Biegłość techniczna	Umiejętności techniczne (głębokie i szerokie) związane z pracą, umożliwiające nabywanie wiedzy specjalistycznej oraz dzielenie nią
Zmysł organizacyjny	Rozumienie zasad funkcjonowania organizacji, umiejętność działania pod presją, wnikliwość
Troska o porządek, zapewnienie jakości, precyzyjność*	Stałe nadzorowanie, dbałość o przejrzystość działań, redukcja niepewności, śledzenie wydarzeń
Umiejętność wpływania na inne jednostki*	Wpływ strategiczny, zarządzanie wizerunkiem, sztuka perswazji
Wykazywanie inicjatywy*	Skłonność do podejmowania działań, decyzyjność, orientacja strategiczna, wykazywanie aktywności, wykorzystywanie nadarzających się szans, automotywacja, wytrwałość
Orientacja na klienta*	Skupienie się na potrzebach zgłaszanych przez klientów, aktywne rozwiązywanie problemów, udzielanie pomocy
Stymulowanie rozwoju innych ludzi*	Szkolenia, coaching, mentoring, zapewnianie wsparcia, budowanie pozytywnych skojarzeń
Kierowanie*	Asertywność, decyzyjność, wykorzystanie władzy dla określonych potrzeb, sprawowanie kontroli, stanowczość w głoszeniu poglądów, kontrola zachowań w grupie, utrzymanie dyscypliny
Przywództwo w grupie*	Bycie odpowiedzialnym, posiadanie wizji rozwoju grupy, wykazywanie troski o podwładnych, motywowanie grupy do działania

Myślenie analityczne	Umiejętność rozumowania, inteligencja praktyczna, zdolności planistyczne, analizowanie problemów, Systematyczność
Samokontrola*	Odporność na stres, bycie opanowanym, wysoki wskaźnik inteligencji emocjonalnej, umiejętność opierania się pokusom, brak impulsywności w działaniu, zdolność do uspokajania innych
Zaangażowanie organizacyjne*	Regulowanie własnych i cudzych potrzeb organizacyjnych, zdolność do poświęcenia się, posiadanie umysłu biznesowego
Możliwość i chęć uczenia się*	Wrodzone uzdolnienia do uczenia się, uczenie się jako podstawa podejmowania działań
Zdolności interpersonalne*	Empatia, zdolność słuchania, bycie wrażliwym na potrzeby innych, świadomość uczuć innych
Pewność siebie*	Silne poczucie własnej wartości, wewnętrzne poczucie kontroli, niezależność, pozytywna siła własnego ego, decyzyjność, akceptacja odpowiedzialności
Planowanie osobiste i zdolności organizacyjne	Umiejętność zarządzania czasem, tworzenia hierarchii ważności zadań do wykonania
Zdolność do komunikacji pisemnej	Zdolność do zaprezentowania dłuższej wypowiedzi, prowadzenia zdyscyplinowanego wywodu, opracowywania specjalistycznych dokumentów (np. raportów)
Poszukiwanie informacji*	Definiowanie problemów, zdolność do dokonywania głębokich analiz
Orientacja na wyniki*	Wykonywanie zadań, poszukiwanie rezultatów, wykorzystywanie rozwiązań innowacyjnych, bycie konkurencyjnym, przywiązanie wagi do standardów i wydajności

Źródło: [22]

Analizując powyższy zestaw kompetencji, można spróbować je zaklasyfikować do następujących grup:

- kompetencje związane z procesem myślenia (rozumowania) – np. myślenie analityczne, myślenie twórcze, możliwość i chęć uczenia się;
- kompetencje związane z procesem odczuwania – np. umiejętność wpływania na inne jednostki, zdolności interpersonalne;
- kompetencje związane z procesem działania – np. zmysł organizacyjny, planowanie osobiste.

Biorąc pod uwagę aspekt ekonomiczny, kompetencje:

- zwiększają produktywność oraz konkurencyjność na rynku,
- podnoszą poziom zatrudnienia dzięki rozwojowi wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej,
- tworzą klimat dla innowacyjności w świecie zdominowanym przez globalną konkurencję.

Z kolei kompetencje w aspekcie społecznym przyczyniają się do:

- zwiększenia udziału jednostek w instytucjach demokratycznych,
- spójności społecznej oraz sprawiedliwości,
- wzmocnienia praw człowieka i jego autonomii jako przeciwwagi dla zwiększających się nierówności w skali świata oraz marginalizacji jednostek [21, s. 69].

Kompetencje pracownicze to pojęcie określające przydatność członków organizacji do wykonywania czegoś, co jest potrzebne na stanowisku pracy. Oznaczają zarówno zdolności do pracy potwierdzone dokumentami, jak i wiedzę, doświadczenie, wartości, zdolności i umiejętności, które kandydat może potwierdzić wykonując prawidłowo powierzone zadania. Pojęcie kompetencji pracowniczych wielowymiarowo określa zdolności członka organizacji do realizacji funkcji stanowiska pracy. Odnosi się do wiedzy uzyskanej dzięki edukacji i szkoleniom oraz chęci i zdolności pracownika do wykorzystania tego potencjału na rzecz organizacji [23, s. 211].

W sytuacji, gdy konkurencja wzrasta, tym bardziej należy wymagać na każdym stanowisku pracy efektywnego i innowacyjnego podejścia do realizowanych zadań. Zarządzanie przez kompetencje jest tą metodą, która, gdy jest odpowiednio przygotowana i wdrożona w organizacji przysparza znaczących zmian. W organizacji zaczynają obowiązywać przede wszystkim takie cechy jak: obiektywizm, rzetelność i uczciwość [24, s. 226]. Stosowanie tych zasad przez wszystkich pracowników przysporzy sukcesów każdemu pracownikowi, a firmie przyniesie sukces ekonomiczny.

Kompetencje to ogół wiedzy, doświadczenia, postaw, a także gotowości do działania w danych warunkach [25, s. 18]. Ponadto cechy charakterystyczne pojęcia kompetencji to: operacyjność i celowość jednocześnie; ma sens jedynie w odniesieniu do działania, czyli jest kompetencją działania, zawiera w sobie zdolność do przystosowania się i skutecznego działania w danej sytuacji, w konkretnych uwarunkowaniach; elementem kompetencji jest zdolność adaptacyjna, łączy w sobie w dynamiczny sposób różne elementy – wiedzę, umiejętności praktyczne, sposób rozumowania i zachowania itd. – które się na nią składają, np. aby wyjść naprzeciw adaptacji [17, s. 6].

Miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego pozycja na rynku i ocena w oczach klienta, dlatego można uznać, że firma jest konkurencyjna, jeśli podejmowane przez nią działania prowadzą w strategicznej perspektywie do wzrostu jej wartości rynkowej. Przeciwnicy takiej interpretacji będą uznawali, że pryzmatem oceny konkurencyjności jest wzrost liczby klientów i zyski generowane w krótkim okresie. Powszechną akceptację zyskuje stwierdzenie, że konkurencyjność jest wynikiem skutecznej walki o klientów i to klientów lojalnych. Warto także zwrócić uwagę, że w dobie rozprzestrzeniania się nowoczesnych technologii teleinformatycznych i powszechnego dostępu do Internetu klienci stają się coraz bardziej świadomymi nabywcami, którzy są dobrze zorientowani w realiach rynkowych. Współczesne przedsiębiorstwa przede wszystkim starają się wyróżnić swoją ofertę na tle pozostałych konkurentów i ukazać wymierną wiązkę korzyści, jakich dostarczają klientom ich usługi lub produkty, co wiąże się także z rywalizacją w zakresie cen i jakości. Konkurencyjność może być również postrzegana jako cel działalności przedsiębiorstwa. Sprowadza się do zaspokojenia potrzeb klientów w bardziej wydajny sposób i bardziej sprawnie niż inne firmy. Przedsiębiorstwa, które pragną na trwałe utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, muszą, więc nieustannie inwestować w innowacje oraz rozwój swoich produktów i usług lub oferować wyraźne korzyści cenowe. Najlepsze przedsiębiorstwa z sukcesem łączą wiedzę o przyszłości rynku z ugruntowanym zarządzaniem opartym na kompetencjach, nigdy nie spoczywając na laurach, bowiem bardziej zależy im na unikalności niż na udziale w rynku. Kładą nacisk na rozwój kultury organizacji, a członkowie najwyższego kierownictwa są w nich głównymi inicjatorami innowacji. Wiedza staje się głównym, strategicznym zasobem, w oparciu, o który należy budować przewagę na współczesnych rynkach. Jest jednak również zasobem specyficznym, uwikłanym w cały kontekst pozostałych zasobów miękkich, zwłaszcza takich jak kultura organizacyjna, relacje wewnątrzorganizacyjne, systemy motywowania, komunikowania oraz interakcje i relacje z otoczeniem. Wiele z tych zasobów – łącznie z samą wiedzą – powstaje w efekcie długotrwałej kumulacji doświadczeń gromadzonych w określonych uwarunkowaniach techniczno-technologicznych, ekonomicznych, prawnych, politycznych, kulturowych, w jakich funkcjonowało bądź funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

H. Mintzberg formułuje definicję strategii w postaci koncepcji 5 P [17, s. 191]. strategia ta rozumiana jest jako:

- plan – plan bądź rodzaj świadomie zamierzonego działania ; dla większości praktyków strategia jest właśnie planem działań,

- pattern – model bądź rodzaj sformalizowanego i strukturalizowanego działania, pokazujący sposób zachowania,
- ploy – sterowanie bądź działanie zmierzające do realizacji konkretnych celów, zamierzony manewr w celu wygrania z konkurentami,
- position – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, by w sposób trwały sprostać konkurencji,
- perspective – postrzeganie pozycji organizacji w przyszłości w przekroju wewnętrznym, a ostatecznie – sposób postrzegania świata.

Identyfikacja elementów pomiaru intelektualnego, pomiar kapitału intelektualnego, wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego to elementy składowe, które tworzą zarządzanie kapitałem intelektualnym. Efektywność zarządzania zależy jest od ww. składników. Aktywa materialne firmy są tak samo ważne jak aktywa niematerialne. Dla nowoczesnie zarządzanej firmy ważnymi powinny być pracownicy, a skuteczne kierowanie nimi stwarza warunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia założonych celów. Inwestowanie w kapitał ludzki opiera się na przeznaczaniu znacznych środków finansowych, które służą podniesieniu warunków pracy, zwiększeniu motywacji, by móc wykorzystywać walory intelektualne, zdolności, umiejętności, doświadczenie stanowiące wartość firmy.

Ostatnie dwudziestolecie przyniosło zmianę w rozważaniach nad problemem aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie i ich znaczeniu w rozwijaniu działalności gospodarczej. Przede wszystkim uwidocznili się postęp w doskonaleniu technik zarządzania ludźmi, znaczenia etyki w biznesie czy odpowiedzialnego społecznie biznesu. Poza tym zmieniło się podejście do kapitału intelektualnego stanowiącego najważniejsze ogniwo organizacji. Podkreśla się, że inwestycje w aktywa materialne przynoszą wymierne korzyści ekonomiczne.

Organizacje przyszłości to te, które opierają się na koncepcjach nowoczesnych tj. opartych o wiedzę, uczące się, fraktalne. Coraz częściej zaczynają obowiązywać koncepcje oparte na zasobach intelektualnych stanowiące podstawy do osiągnięcia sukcesu. Uważa się, że firmy, które nie przywiązują wagi do kapitału intelektualnego mają mniejsze szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie wiedzą przede wszystkim wymaga inwestowania w ludzi, gdyż tylko oni tworzą wiedzę firmy. Za A. Stosik celem zarządzania wiedzą jest wykorzystanie efektu synergii, zwłaszcza w procesie organizacyjnego uczenia się. Wszystkie wymienione elementy zarządzania wiedzą w firmie przeplatają się z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania: zarządzania kapitałem intelektualnym, organizacji uczącej się, organizacji uczącej się, inteligentnej i wirtualnej [17, s. 175].

W procesie implementacji zarządzania wiedza w małej firmie niezbędna jest identyfikacja jej kluczowych pracowników, którzy charakteryzują się:

- odpowiednim stażem pracy;
- wysokim poziomem wykształcenia;
- nieprzeciętnymi umiejętnościami zawodowymi i interpersonalnymi;
- kreowanej i innowacyjnym podejściem do swojej pracy;
- przyczynianiem się do uzyskania synergii podczas pracy zespołowej.

Ważni dla organizacji są pracownicy z dużym doświadczeniem i kontaktami z klientami. Oni tworzą te organizację, a w momencie odejścia kluczowych pracowników firma może przestać istnieć. Dominującą rolę w strukturze całego kapitału intelektualnego w procesie tworzenia organizacji przedsiębiorczych odgrywa kapitał relacyjny. W fazie tworzenia firm marginalną zaś rolę odgrywał kapitał strukturalny. Natomiast wraz z rozwojem przedsiębiorstw zmniejsza się rola kapitału relacyjnego na rzecz kapitału ludzkiego i strukturalnego.

## **Wiedza jako czynnik przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu Reytan**

Hotel Reytan to obiekt usytuowany w Warszawie, przy ul. Rejtana. W zacisznej i spokojnej części dzielnicy Mokotów, w pobliżu Łazienek Królewskich. Na rynku funkcjonuje od 1998 roku. Obiekt stanowi własność Przedsiębiorstwa Hotelarsko Turystycznego Sp. z o. o., którego działalność stanowią: usługi hotelarskie, gastronomia i wynajem powierzchni biurowych. Zgodnie z obowiązującym przepisami hotel ten został skategoryzowany jako trzygwiazdkowy. Posiada 86 pokoi dla 162 osób. Oprócz pokoi hotelowych posiada sale konferencyjne oraz restaurację. Niestety w najbliższym czasie nie przewidziano zdecydowanych ingerencji i modernizacji budynku. Jednak od niemalże 15 lat działa na rynku warszawskim. Gości hotelu można podzielić na trzy grupy i są to: goście biznesowi, turyści i studenci (doktoranci, studenci studiów podyplomowych). Średni czas pobytu w obiekcie to 1,5 dnia. Goście biznesowi to pracownicy i kadra zarządzająca z pobliskich firm, które mają siedzibę na Mokotowie i okolicach<sup>1</sup>. Z uwagi na to, że dogodne umiejscowienie hotelu w pobliżu zielonych płuc stolicy i zabytków cieszy się zainteresowaniem turystów przybywających

---

<sup>1</sup> Na Mokotowie znajduje się najwięcej zarejestrowanych firm z całego województwa mazowieckiego na podstawie danych z GUS.

do Warszawy. Natomiast studenci to ostatnia z grup najczęściej zamieszkujących hotel. Wynika to z tego, że w pobliżu znajdują się liczne uczelnie publiczne i niepubliczne. Wśród nich np. Szkoła Główna Handlowa, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania, Polish Open University czy filie Uniwersytetu Warszawskiego. W ostatnim pięcioleciu powstało wiele obiektów np. sieciowych takich jak Hilton, Intercontinental, Accor zróżnicowanych pod względem cen, usług, ponadto lepiej wyposażonych i oferujących wysokiej klasy produkty. Jednocześnie stanowią one zglobalizowane sieci, których obiekty hotelarskie znajdują się na całym świecie. Oferują swoim gościom usługi dodatkowe tj. baseny, spa czy gabinety kosmetyczne oferujące szeroki wachlarz usług. Opiswany obiekt jest polskim obiektem bez udziału zagranicznych inwestorów. Właściciele starają się tak zarządzać by osiągnąć zamierzone cele i utrzymać na tym samym poziomie obłożenie miejsc noclegowych. Zastosowali koncepcję opartą na zarządzaniu wiedzą, zainwestowali w wyspecjalizowany i dobrze wykształcony personel.

Na potrzeby przygotowania artykułu przeprowadzono ankietę, w wyniku której zostaną zdiagnozowane czynniki gwarantujące porażkę lub sukces przedmiotowego hotelu. W badaniu wzięło udział 15 pracowników, którzy są zatrudnieni w różnych działach hotelu. I tak trzon stanowili pracownicy recepcji wraz z kierownik recepcji, dyrektor hotelu, specjalista ds. marketingu, pracownik rezerwacji i pracownik rozliczeń, kierownik służby piętér, pracownicy pionu sprzętającego oraz portierzy.

Na pytanie dotyczące tworzenia wiedzy aż 80% respondentów wskazało, że wiedzę tworzy się grupowo. Do wymiany wiedzy dochodzi podczas formalnych i nieformalnych spotkań czy rozmów. Największe doświadczenie zawodowe w branży hotelarskiej posiadają dyrektor hotelu i kierownik recepcji. Osoby te posiadają wyższe wykształcenie i z przedsiębiorstwem związani są od 20 lat. To oni tworzą i dzielą się wiedzą wewnątrz organizacji. Ma to poważny wpływ na zarządzanie, ponadto doskonalenie pracowników i ich zachowań. W hotelu obowiązują procedury dotyczące obsługi, ponadto regulaminy obsługi własnych stanowisk pracy. Wszystkich obowiązują procedury. Jednocześnie są uzupełniane i aktualizowane w miarę funkcjonowania organizacji. Nowi pracownicy otrzymują opiekunów – starszych kolegów, którzy pomagają w początkowym etapie pracy wprowadzając ich w arkana pracy oraz przechodzą obowiązkowy instruktaż stanowiskowy (korzystanie z programów hotelowych, obsługa rezerwacji, bhp, obsługa kasy fiskalnej, terminali kart płatniczych i kredytowych, ponadto postępowanie w sytuacjach zagrożenia bezpieczeń-

stwa i życia np. napad, kradzież czy też pożar). Zebrane ankiety dodatkowo wskazały na to, że wiedza w przedsiębiorstwie tworzona jest: poprzez nieformalne rozmowy pracowników, ale prowadzone w trakcie pracy i samej pracy dotyczące; poprzez ciągłe doskonalenie i uczestniczenie w szkoleniach branżowych (pracownicy mają obowiązek uczestniczenia w szkoleniach, przynajmniej w dwóch w ciągu roku, które opłacone są przez przedsiębiorstwo); pracownicy poszerzają swoją wiedzę poprzez dostępną literaturę i pisma branżowe; udział w imprezach typu targi; należą i działając na rzecz stowarzyszeń branżowych. Na co dzień pracownicy mają dostęp do zdobyczy techniki tj. Internetu, poczty tradycyjnej i elektronicznej, faksu i telefonu. Dla tego typu przedsiębiorstwa zgodnie z badaniami najważniejsi są ludzie i ich umiejętności. W sytuacji, jaka w tej chwili istnieje na rynku, tj. funkcjonuje na nim wiele dużych sieciowych hoteli, dostarczających szeroki zakres usług, usytuowanych w centrum miasta, to wiedza i właściwe nią zarządzanie umożliwia zdobycie przewagi i możliwość konkurowania z wielkimi tej branży.

## Zakończenie

Przedsiębiorstwa turystyczne, aby móc działać i odnosić sukcesy na rynku muszą przede wszystkim angażować wszelkie środki w zasoby ludzkie. Już na etapie rekrutacji pracowników należy dużą wagę przywiązywać do wyselekcjonowania takich jednostek, które oprócz wiedzy powinny wykazywać się umiejętnościami interpersonalnymi, wysoką kulturę osobistą i łatwością w dostosowaniu się do pracy z ludźmi. Umiejętne zarządzanie takimi pracownikami daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, a ich kompetencje i doświadczenie przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności.

## Bibliografia

- [1] Kutzner I.M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym a rynek nieruchomości*, CH Beck Nieruchomości, nr 2011.
- [2] Perechuda K., Nawrocka E., *Zarządzanie informacją i wiedzą jako instrument uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki turystycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 429, Ekonomiczne problemy turystyki nr 7, 2006.



- [3] Stankiewicz M.J., 2005.
- [4] Czerska M., Szpitter A.A., (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2010.
- [5] Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] Davenport T.H., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston, 1998.
- [7] Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- [8] Grudzewski W.M., Hajduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [9] Gołębski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- [10] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.[13]
- [11] Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, PWN, Warszawa 1994.
- [12] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.
- [13] Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, E-mentor nr (34)/2010.
- [14] Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa* 2000, nr 7–8.
- [15] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [16] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [17] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2010.
- [18] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 39.
- [19] Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [20] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [21] Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2008.
- [22] Marszałek A., *Doskonalenie kluczowych kompetencji jako wymóg współczesnego rynku prac*, E-mentor, nr 3 (40)/2011.

- [23] Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2009.
- [24] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [25] Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

**DANIEL PUCIATO**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU MIĘDZYNARODOWYCH SYSTEMÓW HOTELOWYCH**

### **ABSTRACT**

Considering the size of revenues generated hotel industry is the most important part of tourism. Currently, one of the most important trends in the hotel market are cooperation and concentration. The direct economic premisses for the integration of hotel companies are economies of scale and network effects. Practical implications of economies of scale are lower unit costs and the ability to take advantage of the economics of integrated shopping deals. In the case of network effects the most important advantages of integrated hotels are: distribution and reservation systems, research and development, human resources development, marketing strategies and risk management process.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

przedsiębiorstwo hotelowe, system hotelowy, ekonomika, efekty skali, efekty sieci.

### **KEYWORDS**

hotel enterprises, hotel system, economy, economies of scale, network effects.

## Wstęp

Biorąc pod uwagę wielkość generowanych przychodów hotelarstwo jest najważniejszą częścią gospodarki turystycznej, pełniąc w niej dwie zasadnicze funkcje: bierną i czynną [1]. Funkcja bierna hotelarstwa polega na świadczeniu usług noclegowych, gastronomicznych oraz coraz szerszego zakresu usług dodatkowych. Oferta usług dodatkowych hotelu zależy przede wszystkim od jego przeznaczenia i stanowi często swoisty „atraktor” dla potencjalnych turystów. Dzięki realizacji funkcji biernej możliwy jest rozwój turystyki na obszarach recepcyjnych. Hotelarstwo pełni jednak również funkcje czynną, polegającą na stymulowaniu wielkości ruchu turystycznego. Usługi hotelarskie, a szczególnie te świadczone przez hotele a więc usługi hotelowe, są bardzo często bardzo ważnym elementem produktu obszaru recepcji turystycznej. Turysta dokonując wyboru destylacji, bierze bowiem pod uwagę nie tylko atrakcyjność walorów turystycznych obszaru, jego dostępność komunikacyjną, czy wizerunek, lecz również zakres i standard usług świadczonych przez zlokalizowane tam hotele.

Rynek hotelowy ma charakter dynamiczny, a najważniejszymi obszarami zmian jest oferowany na nim produkt oraz jego struktura instytucjonalna. Obecnie jedną z najważniejszych tendencji występujących na rynku hotelowym jest kooperacja i koncentracja znajdujących się na nim podmiotów gospodarczych. Zjawiska te mają swoje uzasadnienie ekonomiczne, gdyż jak pokazuje praktyka gospodarcza podmioty funkcjonujące w ramach zgrupowań hotelowych cechują się zazwyczaj wyższą efektywnością od hoteli niezależnych.

Poczynione uwagi wprowadzające stały się impulsem do podjęcia tematu niniejszej pracy, której podstawowym celem poznawczym jest próba określenia najważniejszych uwarunkowań ekonomicznych rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych.

Teza główna pracy: Przesłanki o charakterze ekonomicznym, głównie efekty skali i sieci, odgrywają ważną rolę w procesie rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych.

W pracy wykorzystano metody poznania myślowego, głównie: analizę, syntezę i porównywanie oraz metody badawcze empiryczne: metodę badania dokumentów oraz metodę analizy piśmiennictwa. W ramach metody i techniki badania dokumentów, uwzględniono dokumenty statystyczne, finansowe i organizacyjne, a narzędziami badawczymi były w tym przypadku zestawienia.

Praca składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano charakterystyki przedsiębiorstwa hotelowego. Rozdział drugi dotyczy tendencji

w zakresie zmian struktury instytucjonalnej rynku hotelowego, natomiast w rozdziale trzecim zarysowano najważniejsze ekonomiczne przesłanki tego procesu.

## **Przedsiębiorstwo hotelowe jako podmiot gospodarki turystycznej**

W warunkach gospodarki rynkowej najważniejszą grupą podmiotów gospodarki turystycznej są bez wątpienia przedsiębiorstwa turystyczne, do których zaliczyć można m.in.: przedsiębiorstwa hotelarskie (w tym hotelowe), biura podróży, przedsiębiorstwa transportu turystycznego, przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjne, czy przedsiębiorstwa uzdrowiskowe.

Przedsiębiorstwo hotelowe można zdefiniować jako system złożony z zasobów ludzkich, kapitałowych, naturalnych i informacyjnych oraz z procesów zachodzących wewnątrz tych zasobów i między nimi, wyodrębniony przez właścicieli do prowadzenia działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług hotelowych. Działalność ta musi być realizowana w sposób zorganizowany i ciągły, a jej głównym celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych. Korzyściami tymi są przede wszystkim: maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, maksymalizacja zysku, poprawa efektywności zasobów kapitałowych (rzeczowych i finansowych), wzrost wydajności pracy, czy rozszerzenia dotychczasowych rynków docelowych. W ramach przedsiębiorstwa hotelowego realizowanych jest wiele różnorodnych funkcji, które za A. Rapaczem [2] podzielić można na: realne i regulacyjne. Do grupy funkcji realnych, związanych z konkretnymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, zaliczyć można zaopatrzenie, działalność usługową, gospodarkę magazynową czy logistykę. Funkcje regulacyjne mają natomiast na celu utrzymanie przedsiębiorstwa w równowadze ekonomicznej, technologicznej czy organizacyjnej.

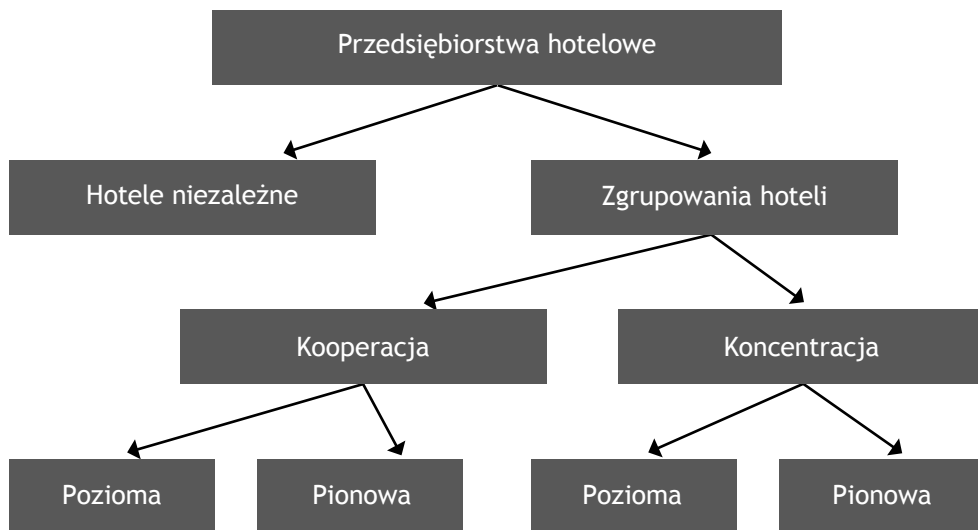
Najbardziej charakterystyczną cechą przedsiębiorstw hotelowych odróżniającą je od innych obiektów bazy noclegowej jest szeroki zakres świadczonych usług. Usługi hotelowe bowiem nie ograniczają się tylko do usług podstawowych, a więc zakwaterowania i wyżywienie, ale dotyczą również zróżnicowanej oferty dodatkowej. Zazwyczaj z oferty tej mogą korzystać nie tylko goście hotelowi, ale również turyści z innych obiektów noclegowych, odwiedzający jednodniowi, a także mieszkańcy miejscowości w której znajduje się obiekt. Dzięki temu poprawia się atrakcyjność recepcyjna całego obszaru, lepiej zaspokojone są potrzeby przebywających na nim turystów, co w konsekwencji może przyczynić się do

wzrostu popytu na oferowany tu produkt turystyczny. Zjawisko to określane jest mianem rozszerzonej funkcji recepcyjnej hotelu. Inną istotną cechą charakterystyczną hoteli jest ich uniwersalność, wynikająca z różnorodności ich lokalizacji. Hotele mogą być bowiem położone zarówno na terenach wielkich miast, wysoko w górach, czy wzdłuż wybrzeża morskiego. Ważną cechą hoteli jest także szeroka gama panujących w nich standardów, dzięki której możliwe jest zaspokojenie potrzeb turystów uprawiających różne formy turystyki i reprezentujących różne grupy dochodowe. Hotele bywają często również swoistymi „*benchmarkami*”, do których przyrównują się inne obiekty noclegowe i gastronomiczne. W konsekwencji niektóre dobre praktyki hoteli, dotyczące głównie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, sposobów obsługi klienta, czy realizowanej strategii biznesowej są emitowane do otoczenia. Niezwykle ważną cechą, determinującą zmiany instytucjonalne na rynku hotelowym, jest duża kapitałochłonność przedsięwzięć hotelowych. Wynika ona z wysokiego, sięgającego 75–95%, udziału majątku trwałego w aktywach hotelu. W konsekwencji relacja sprzedaży do zaangażowanego kapitału jest niska, nawet pomimo stosunkowo wysokich cen świadczonych usług. Wysokie nakłady środków finansowych na zakup gruntu, wybudowanie budynku, jego wyposażenie, zapewnienie odpowiednich urządzeń i instalacji do świadczenia usług dodatkowych oraz na zagospodarowanie terenu wokół obiektu hotelowego, sprawiają że inwestycje hotelarskie zwracają się zazwyczaj dopiero po 15 lub więcej latach [3].

## **Tendencje w zakresie zmian struktury instytucjonalnej rynku hotelowego**

Analizując strukturę współczesnego hotelarstwa można wyróżnić hotele niezależne oraz zgrupowania hoteli, mogące przybierać formę kooperacji lub koncentracji. Obie formy powiązań przedsiębiorstw hotelowych mogą mieć zarówno charakter poziomy, jak i pionowy (ryc. 1).

Głównym ogniwem rynku hotelowego w gospodarce wolnorynkowej są hotele niezależne, należące do prywatnych właścicieli. Są one najliczniejszą i najstarszą grupą podmiotów gospodarczych, realizującą podaż usług hotelowych. Hotele niezależne należą zazwyczaj do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Decydujący udział w procesie zarządzania mają ich właściciele, którzy są również zazwyczaj jedynymi dawcami kapitału. Przedsiębiorstwa tego rodzaju nie mają zbyt mocno rozbudowanych struktur organizacyjnych, posiadają ograniczony dostęp do rynków kapitałowych oraz relatywnie niewielkie zasoby.



Ryc. 1. Struktura instytucjonalna rynku usług hotelowych

Źródło: opracowanie własne

Wzrost konkurencyjności na rynku hotelowym, rosące znaczenie zasobów niematerialnych, głównie informacji i wiedzy oraz szybko zmieniające się gusta i preferencje nabywców sprawiają, że przedsiębiorstwa hotelowe wchodzą w coraz liczniejsze związki z innymi podmiotami gospodarczymi. Tego rodzaju współpraca polega głównie na powstawaniu zgrupowań hoteli, mogących przybierać formę powiązań kooperacyjnych i koncentracyjnych. Podstawowym kryterium rozróżniania tego rodzaju relacji jest kapitał. Powiązania bez udziału kapitału mają charakter kooperacyjny, zaś kapitałowe – koncentracyjny.

Zgodnie z definicją J. Sali kooperacje hotelowe to „organizacje skupiające niezależne hotele, których celem jest dobrowolna współpraca między przedsiębiorstwami umożliwiającą uzyskanie przez ich członków korzyści wynikających z działania na większą skalę, a także z efektu synergii” [1, s. 107]. Hotele należące do konsorcjum są na ogół całkowicie niezależne finansowo i prawnie, a głównym ich celem jest rozwój w perspektywie długookresowej. Aby osiągnąć ten cel członkowie konsorcjum współpracują ze sobą, racjonalizując operacje gospodarcze, poprawiając swoją konkurencyjność i pozycję rynkową. Podstawowym atutem tego rodzaju współpracy jest redukcja i dywersyfikacja ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej na większą liczbę podmiotów, powiększenia skali działalności oraz zwiększenie wartości, uczestniczących w konsorcjum, przedsiębiorstw hotelowych. Współpraca między kooperującymi jednostkami doty-

czy zazwyczaj części ich funkcji oraz wybranych przedsięwzięć. Do najbardziej popularnych obszarów współpracy należą: zakupy, sprzedaż, marketing, zarządzanie informacją oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Największe korzyści osiągane dzięki współpracy dotyczą centralnego systemu zakupów oraz koordynacji i ujednoczenia działalności marketingowej. Konsorcja, jako duże podmioty rynkowe mogą realizować zakupy określonych partii towarów wprost od ich producentów lub hurtowników, z pominięciem pośredników. Umożliwia to zakup produktów po niższych cenach, uzyskiwanie rabatu i odroczenia w terminie płatności, czy przejmowanie marży hurtowej. Wadą takiego rozwiązania jest jednak brak możliwości uwzględnienia indywidualnych preferencji uczestników konsorcjów [1]. Przykładem kooperacji hotelowych o charakterze marketingowym są grupy markowe, czyli grupy niezależnych, dobrowolnie stowarzyszonych hoteli przeważnie różnych typów oraz należących do różnych właścicieli, które prowadzą wspólną politykę marketingową. Podstawowymi formami współpracy są tu wspólne programy promocyjne i lojalnościowe oraz wymiana doświadczeń, odbywająca się przede wszystkim na zasadzie *benchmarkingu*.

Zgrupowania hoteli o charakterze koncentracyjnym, polegają na łączeniu działalności różnych podmiotów w ramach jednego przedsiębiorstwa. Łączące się lub wchłaniane jednostki gospodarcze tracą swoją samodzielność ekonomiczną i prawną. W wyniku tych procesów powstaje nowa jednostka gospodarcza, najczęściej przybierająca formę koncernu hotelowego. Tego rodzaju koncern powstaje na skutek koncentracji kapitału, poprzez wykup kontrolnego pakietu akcji lub udziałów innych przedsiębiorstw, fuzje, *franchising*, tworzenie tzw. „grupy zysków”<sup>1</sup> lub wprowadzenie dyrektorów lub członków rady nadzorczej jednego przedsiębiorstwa do rady nadzorczej innego [6]. Według G. Seitza koncern hotelowy to forma organizacji, która skupia dwa lub większą liczbę podmiotów o odrębnej osobowości prawnej. Są one zarządzane w sposób jednolity, przez jeden ośrodek decyzyjny i mocno ze sobą powiązane ekonomicznie, co przyczynia się do ograniczenia ich samodzielności i niezależności [7].

Przykładami zgrupowań o charakterze koncentracyjnym mogą być: systemy, łańcuchy bądź sieci hotelowe. Wśród autorów zajmujących się problematyką hotelową nie ma jednolitych poglądów, co do rozróżniania tych pojęć. Część z nich wyraźnie odróżnia je od siebie, przypisując im odmienne formy funkcjonowania, inni natomiast traktują je jako tożsame, choć dostrzegają także pewne różnice jakie między nimi występują [8, 9, 10].

---

<sup>1</sup> Grupa zysków to porozumienie zawierane przeważnie między dwoma lub trzema przedsiębiorstwami, dotyczące podziału zysków w ustalonych proporcjach.



Na gruncie tego pierwszego stanowiska system hotelowy można zdefiniować jako zgrupowanie obiektów, typów lub/i łańcuchów hotelowych, które podporządkowane są pewnej nadrzędnej filozofii funkcjonowania, podlegają jednemu, nadrzędnemu zarządowi oraz prowadzą wspólną politykę ekonomiczną i marketingową. Struktura wewnętrzna systemów hotelowych może być bardzo zróżnicowana, od systemów jednorodnych do heterogenicznych, zawierających różne typy i łańcuchy hoteli. Immanentnymi cechami systemów hotelowych są: duża dywersyfikacja działalności oraz częste zmiany instytucjonalne w ramach własnych struktur organizacyjnych. Systemy hotelowe bardzo często nie ograniczają się tylko do aktywności w branży hotelarskiej, lecz prowadzą także działalność dotyczącą: gastronomii, kasyn, centrów kongresowych, czy edukacji zawodowej. Zmiany strukturalne systemów dotyczą przede wszystkim częstego wchodzenia przez nie w różnorakie fuzje, przejęcia, czy podziały [8, 10].

Zespół hoteli, który nie tylko prowadzi wspólną politykę ekonomiczną i marketingową, ale również utrzymuje jednolity standard i zakres usług, posiada własny system rezerwacji miejsc noclegowych lub korzysta z przynajmniej jednego ogólnie dostępnego systemu rezerwacyjnego oraz posiada wspólną nazwę bądź jej część, nosi nazwę łańcucha hotelowego. Unifikacja hoteli wchodzących w skład łańcucha postępuje jeszcze dalej niż w przypadku systemu hotelowego i bardzo często dotyczy również wspólnego znaku firmowego, cech użytkowych (lokalizacji, architektury, kategoryzacji) oraz form własności i zarządzania. Łańcuch hotelowy może być częścią systemu hotelowego, jak i funkcjonować samodzielnie. Podstawową cechą łańcucha jest jednak to, iż tworzy go zawsze określony typ lub typy hoteli, które stanowią o jego odrębności w stosunku do innych tego rodzaju struktur [8, 10].

Sieć hotelowa jest to natomiast zgrupowanie hoteli, należących zazwyczaj do określonych właścicieli i/lub zlokalizowanych na określonym obszarze. W ramach sieci mogą funkcjonować zarówno systemy, łańcuchy oraz typy hoteli. Najważniejszym atrybutem sieci jest wyraźnie zaznaczona własność i lokalizacja, a struktura hierarchiczna nie ma już tak dużego znaczenia [8, 10].

Część badaczy rynku hotelowego traktuje systemy, łańcuchy i sieci hotelowe homogenicznie, koncentrując się na ich wspólnych cechach. A. Konieczna-Domańska do zalicza do nich [3]:

- posługiwanie się tym samym znakiem firmowym,
- daleko posuniętą unifikację dotyczącą rodzaju, standardu i sposobu świadczenia usług, a niekiedy także lokalizacji i architektury obiektów hotelowych,
- kierowanie się podobnymi zasadami organizacyjnymi i handlowymi,

- wyodrębnienie w budżetach wspólnych środków finansowych przeznaczonych na ogólną działalność koncernu, dotyczącą zazwyczaj działalności promocyjnej oraz szkoleniowej,
- korzystanie ze wspólnej sieci akwizycji.

Potwierdzeniem dużego podobieństwa systemów, łańcuchów i sieci hotelowych jest ich wzajemne przenikanie się, w konsekwencji czego na współczesnym rynku hotelowym powstają niezwykle skomplikowane struktury cechujące się licznymi współzależnościami, które dodatkowo charakteryzują się wysoką dynamiką zmian.

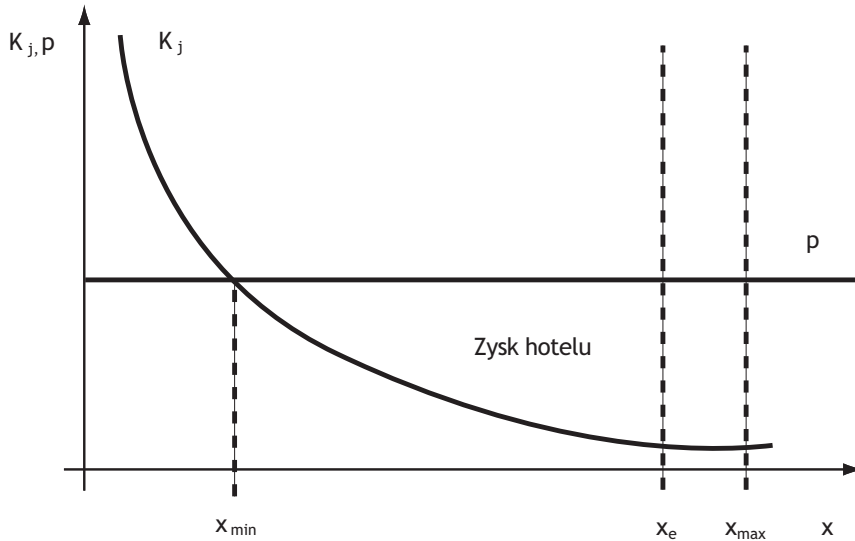
Powiązania kooperacyjne i koncentracyjne mogą przybierać zarówno charakter poziomy lub pionowy [11]. Integracja pozioma polega na łączeniu podmiotów gospodarczych, których działalność dotyczy tego samego stadium cyklu tworzenia produktu turystycznego. Należące do tej grupy przedsiębiorstwa hotelowe, łączą się zatem z innymi przedsiębiorstwami hotelowymi. Na skutek integracji pionowej następuje łączenie się podmiotów, których działalność dotyczy różnych etapów tworzenia produktu turystycznego *sensu largo*. Inicjatorami tego rodzaju powiązań są najczęściej organizatorzy turystyki (touroperatorzy), choć zdarza się również, że proces ten może rozpoczynać się od dowolnego ogniwa łańcucha turystycznego, np. od przedsiębiorstwa hotelowego [12]. Najpopularniejszą formą integracji pionowej jest współpraca między przedsiębiorstwami hotelowymi a touroperatorami. Hotele dostarczają organizatorom swoistego surowca, z którego ci ostatni tworzą gotowe pakiety turystyczne oferowane na rynku. Najważniejszą zaletą integracji pionowej między tymi podmiotami jest to, że biura podróży pełnią ważną rolę w procesie dystrybucji usług hotelowych. Dzięki temu pracownicy hotelu mogą skoncentrować się na świadczeniu usług hotelowych. Współpraca tego rodzaju daje również przedsiębiorstwom hotelowym możliwość ekspansji na nowe rynki oraz rozpoznania wielkości i struktury popytu w różnych segmentach rynku. Ma to miejsce dzięki organizatorom czy pośrednikom turystycznym, mającym zazwyczaj rozległe kontakty handlowe [13].

### **Ekonomiczne przesłanki procesu zmian struktury instytucjonalnej rynku hotelowego**

Jedną z ważniejszych cech ekonomiki przedsiębiorstwa hotelowego jest wysoki udział kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych hotelu. Koszty stałe związane są głównie z amortyzacją środków trwałych oraz obsługą zaciąganych kredytów inwestycyjnych i obrotowych. Są one również konsekwen-

cją immanentnej cechy produktu hotelowego, jaką jest jednoczesność procesu konsumpcji i produkcji. Brak możliwości magazynowania usług, powoduje, że hotel musi stale przejawiać gotowość do świadczenia usług. Oprócz sfery administracyjnej stały charakter będą w tym przypadku miały również koszty wynikające z zatrudnienia większości pracowników, koszty utrzymania w ruchu wielu maszyn i urządzeń, koszty energii cieplnej niezbędnej do ogrzania całego hotelu (w tym niezamieszkałych pokoi), czy koszty energii elektrycznej niezbędnej do oświetlenia pomieszczeń ogólnodostępnych [3]. Wysoki wskaźnik relacji kosztów stałych do kosztów zmiennych powoduje również, że krzywa kosztów przeciętnych, odzwierciedlająca zależność kosztu przeciętnego (łącznie stałego i zmiennego na jednostkę wyprodukowanej usługi), od wielkości produkcji usług (wartości faktycznie sprzedanych usług), nie przyjmuje klasycznego kształtu U, lecz maleje w całym lub prawie całym przedziale zdolności produkcyjnych. Sprawia to, że koszt jednostkowy ( $k_j$ ) zmniejsza się wraz ze wzrostem ilości sprzedanych usług ( $x$ ), lecz w przypadku realizacji niezbyt dużej sprzedaży jest on jednak bardzo wysoki. Zwiększanie wolumenu sprzedaży usług powoduje przesuwanie się po krzywej kosztu przeciętnego w prawo, co w praktyce oznacza wydatne obniżenie kosztów jednostkowych. Koszty jednostkowe niższe od możliwej do zaakceptowania przez rynek ceny usługi hotelowej ( $p$ ), pojawią się więc dopiero od określonej wielkości realizowanej sprzedaży ( $x_{\min}$ ). Następnie od tej granicznej wielkości sprzedaży koszty jednostkowe już cały czas spadają i aż do technicznej granicy zdolności majątku ( $x_{\max}$ ), produkcja cały czas przynosi zysk. Zatem w przypadku przedsiębiorstw hotelowych punkt równowagi producenta ( $x_e$ ), rozumiany jako wielkość produkcji (sprzedaży) przy której maksymalizuje ono zysk, będzie występował niemal przy maksymalnym wykorzystaniu potencjału usługowego z wąskim marginesem bezpieczeństwa, którego przekroczenie mogłoby doprowadzić do fizycznego zniszczenia części majątku produkcyjnego. W świetle mikroekonomii racjonalne zachowanie producenta usług hotelowych polega, zatem na maksymalizowaniu wykorzystania majątku i na aktywizowaniu popytu na świadczone usługi (ryc. 2).

Proces zmian struktury instytucjonalnej rynku hotelowego w kierunku dynamicznego rozwoju systemów hotelowych jest uzasadniany ekonomicznie. Hotele zrzeszone posiadają bowiem znaczącą przewagę konkurencyjną nad hotelami niezależnymi, co znajduje potwierdzenie w korzystniejszym kształtowaniu się wskaźników wykorzystania miejsc noclegowych czy wskaźników rentowności w hotelach zintegrowanych. Za najważniejsze przesłanki ekonomiczne tego zjawiska należy uznać: efekty skali oraz efekty sieci.



Ryc. 2. Równowaga producenta usług hotelowych

Źródło: opracowanie własne

Sygnalizowane wcześniej zjawisko malejących kosztów jednostkowych, pogłębia się jeszcze w przypadku hoteli zrzeszonych. Mogą one bowiem w sposób pełny wykorzystać dodatnie efekty skali wytwarzania. Im wyższy poziom produkcji (sprzedaży) tym niższe jednostkowe koszty produkcji. Przy porównywalnej jakości produktów hotelowych, nawet teoretycznie droższa produkcja usług hotelu sieciowego, wsparta jednak zmasowaną kampanią reklamową i własnym, wielkim rynkiem, okaże się tańsza od usług świadczonych przez hotel niezależny, z powodu nieporównywalnie większej skali wytwarzania. Z efektami skali wiąże się również pośrednio możliwość wykorzystania przez hotele zrzeszone ekonomiki zakupów. Polega ona na możliwości negocjowania z dostawcami dóbr i usług korzystnych cen i warunków współpracy oraz testowania nowych produktów. Hotele zrzeszone nabywając dużą ilość dóbr i usług obcych u swoich dostawców są w stanie wynegocjować bardzo korzystną dla nich cenę, co powoduje obniżenie kosztów i poprawę wyniku finansowego.

Drugim ważnym obszarem przewagi konkurencyjnej hoteli zintegrowanych nad niezależnymi są efekty sieci. Kooperacje lub koncerny hotelowe składające się z wielu zakładów hotelowych, a niekiedy również z innych podmiotów turystycznych lub/i pozaturystycznych, traktować można jako pewnego rodzaju organizację sieciową. Cechami charakterystycznymi organizacji sieciowej są m.in.: integracja wielu płaszczyzn funkcjonowania, dobrowolność uczestnictwa, ujednolicone cele, łatwy dostęp do informacji oraz poprawa efektywności

jej wykorzystania [14, 15]. Współpraca wielu podmiotów gospodarczych, które dostosowują swoje działania operacyjne do strategii całej grupy, umożliwia ponadto wykorzystanie efektów synergii. Praktycznymi przejawami wykorzystania efektów sieci mogą być takie obszary funkcjonowania hoteli zintegrowanych jak: korzystanie z systemów rezerwacyjnych, rozwój zasobów ludzkich, działalność badawczo-rozwojowa, strategie marketingowe, czy zarządzanie ryzykiem. Możliwość wykorzystania efektów sieci daje systemom hotelowym ich udział w globalnych systemach dystrybucji oraz w centralnych systemach rezerwacyjnych. W ramach globalnych systemów dystrybucji poszczególne hotele wschodzące w skład kooperacji lub koncernu, prezentują swoją ofertę i ułatwiają biuram podróży dokonywanie rezerwacji miejsc noclegowych. Dzięki temu następuje znaczne rozszerzenie kanałów dystrybucji hoteli. Im więcej podmiotów uczestniczy w systemie dystrybucji, tym każdy z nich uzyskuje wyższy poziom użyteczności całkowitej. Prawdopodobnie ta, to jedno z najważniejszych założeń klasycznych efektów sieci [16]. Centralne systemy rezerwacyjne umożliwiają natomiast, zapoznanie się z ofertą hoteli i nabywanie usług, klientom indywidualnym oraz instytucjonalnym (np. przedsiębiorstwom organizującym turystykę motywacyjną lub socjalną, uczelniami wyższymi organizującym konferencje). Zgrupowania hoteli mają również większą możliwość przyciągania lepiej wykwalifikowanych pracowników, dzięki oferowaniu im nowoczesnego systemu szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego. Kompetentne kadry oraz posiadane zasoby finansowe umożliwiają im również prowadzenie intensywnej działalności badawczo-rozwojowej, służącej generowaniu udoskonaleń, nowości technicznych i nowoczesnych rozwiązań funkcjonalnych oraz implementowaniu skutecznych metod zarządzania i organizacji pracy. W konsekwencji wielkie korporacje hotelowe są nośnikami postępu w całej branży hotelarskiej i stają się często swoistymi „benchmarkami”, do których przyrównują się hotele niezależne, kopiując często od nich określone rozwiązania. W ramach koncernu hotelowego racjonalizowane są także wydatki ponoszone na działalność marketingową, która cechuje się wyższą efektywnością. Dzięki realizacji kompleksowych strategii marketingowych stopień wykorzystania miejsc noclegowych jest tutaj o około 10–20% wyższy, niż w hotelach niezależnych. Podejmowane działania marketingowe dotyczą, m.in.: tworzenia atrakcyjnych produktów hotelowych dla określonych segmentów rynku, wykorzystania nowoczesnych kanałów dystrybucji oraz zastosowania wszechstronnej promocji z wykorzystaniem zróżnicowanych środków. Nie bez znaczenia dla konkurencyjności hoteli zintegrowanych jest również odpowiednie zarządzanie ryzykiem rynkowym, np. poprzez dywersyfikację produktową i geograficzną swojej działalności [17, 18].

## Zakończenie

Wysoka kapitałochłonność przedsiębiorstw hotelowych, intensywny postęp naukowo-techniczny, związany przede wszystkim z rozwojem nowoczesnych narzędzi komunikacji i dystrybucji, a także postępująca globalizacja różnych sfer życia człowieka, sprawiają, że liczba powiązań między różnymi podmiotami rynku hotelowego, będzie prawdopodobnie w przyszłości wzrastać. W kontekście możliwego wzmocnienia potencjału rozwojowego turystyki, na skutek zwiększenia wielkości podaży, większej dostępności i poprawy jakości usług hotelowych, tendencje tego rodzaju należy uznać za pozytywne [19, 20]. Należy jednak pamiętać również o dużej roli hoteli niezależnych na współczesnym rynku hotelowym. Oferty hoteli zintegrowanych i niezależnych mają bowiem zazwyczaj charakter komplementarny względem siebie i przyczyniają się do pełniejszego zaspokajania potrzeb i oczekiwań konsumentów turystycznych.

## Bibliografia

- [1] Sala J., *Formy współczesnego hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [2] Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [3] Konieczna-Domańska A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Kanon, Warszawa 2007.
- [4] Włodarczyk B., *Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie – próby definicji*, „Turystyka i Hotelarstwo”, 2003 nr 3, s. 57–78.
- [5] Puciato D., Goranczewski B., *Application of relationship marketing tools by hotel companies*, „Studies in Physical Culture and Tourism”, 2011 nr 1, s. 71–79.
- [6] Leszczyński Z., *Pojęcie przedsiębiorstwa – jego istota, cele, formy*, [w:] Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 101–131.
- [7] Seitz G., *Hotel-Management*, Springer, Berlin 1996.
- [8] Milewska M., Włodarczyk B., *Hotelarstwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [9] Tulibacki T., *Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa Gastronomii i Turystyki, Warszawa 2000.
- [10] Witkowski C., *Aktywność międzynarodowych systemów hotelowych na polskim rynku*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.

- [11] Dahlstrom R., Haugland S., Nygaard A., Rokkan A., *Governance structures in the hotel industry*, „Journal of Business Research”, 2009 nr 62, s. 841–847.
- [12] Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
- [13] Kowalik A., Kwieciński M., *Dystrybucja usług hotelarskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006 nr 731, s. 169–182.
- [14] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego, Wrocław 2005.
- [15] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [16] Katz M., Shapiro C., *Network Externalities, Competition, and Compatibility*, „The American Economic Review”, 1985 nr 3, s. 424–440.
- [17] Medlik S., *Business of Hotel*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994.
- [18] Sala J., *Internacjonalizacja rynku usług hotelarskich w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006 nr 704, s. 5–25.
- [19] Puciato D., Goranczewski B., *Zastosowanie kwestionariusza Kano w badaniu jakości usług hotelowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2011 nr 105, s. 92–105.
- [20] Goranczewski B., Puciato D., *Zastosowanie ankiety SERVQUAL w pomiarze jakości usług hotelowych*, „Polish Journal of Sport and Tourism”, 2011 nr 11, s. 166–171.





**KAMIŁA ZIÓŁKOWSKA–WEISS**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

**E-TURYSTYKA  
JAKO ALTERNATYWNY KANAŁ  
SPRZEDAŻY PRODUKTÓW  
TURYSTYCZNYCH**

**ABSTRACT**

The Internet is becoming more popular as a tool used for various reasons in our everyday life. The goal of this article is to present the current state of e-tourism in Poland. The article will also include the characteristics of online booking and Global Distribution System (GDS).

Basing on the example of Netmedia S.A. the article will attempt to show the role of the intermediary in the process of selling touristic services via the Internet. Additionally, the article will also demonstrate the perspectives for e-tourism development and conduct the SWOT analysis of the development of e-tourism.

**SŁOWA KLUCZOWE**

e-turystyka, Internet, biuro podróży

**KEYWORDS**

e-tourism, Internet, travel office

## Wprowadzenie

Sieć Internet staje się coraz bardziej popularnym narzędziem wykorzystywanym w życiu codziennym. Z każdym rokiem przybywa ogromna liczba nowych użytkowników, a sam Internet zaczyna być również podstawowym narzędziem do dokonywania różnego rodzaju transakcji i zakupów on-line. Trudno w tym przypadku byłoby pominąć ogromny rozwój internetowych biur podróży, których udział w rynku usług turystycznych jest coraz większy. W chwili obecnej takich biur jest już na tyle dużo, że coraz skuteczniej odbierają klientów tradycyjnym biurom podróży, a można się spodziewać, że ich liczba będzie stale rosła. Tradycyjne biura podróży doskonale zdają sobie sprawę z ogromnych możliwości jakie niesie ze sobą rozwój Internetu i można zauważyć, że coraz częściej biura podróży współpracują z internetowymi systemami rezerwacji. Przykładem może być chociażby ścisła współpraca pomiędzy systemem automatycznej rezerwacji turystycznej SART, a portalem [www.travebook.pl](http://www.travebook.pl)

Procesy innowacyjne w sektorze turystycznym zachodzą z przyspieszeniem większym niż miało to miejsce kiedykolwiek wcześniej. Zwiększenie tempa zmian wymaga możliwie szybkiej i sprawnej komunikacji pomiędzy partnerami biznesowymi, a także pomiędzy stronami transakcji handlowych, których przedmiotem są dobra i usługi turystyczne lub inwestycyjne z turystyką związane. Ułatwienie komunikacji pomiędzy podmiotami rynku turystycznego, usprawnienie obiegu informacji, a przez to generowanie dodatkowych przepływów, to istota szczególnego rozwiązania jakim jest e-turystyka. Rozwiązanie to ma przynajmniej dwie odmiany w zastosowaniu w turystyce:

1. System B2B (Business-to-Business Solutions) z przeznaczeniem do użytkownika przez przedsiębiorstwa turystyczne i ich kontrahentów
2. System B2C (Business-to-Customer Solutions) z przeznaczeniem do obsługi indywidualnych klientów

Upowszechnienie tych dwóch systemów przyczyniło się do powstania terminu e-tourism, dla oznaczenia turystycznej działalności gospodarczej w sieci, już bez rozróżnienia na klientów indywidualnych i instytucjonalnych[1].

Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu e-turystyki w Polsce. W artykule scharakteryzowane zostaną systemy elektronicznej rezerwacji oraz Globalny system dystrybucji (GDS). Omówiona zostanie rola pośrednika w sprzedaży usług turystycznych przez Internet na przykładzie Netmedia SA. Przedstawione także zostaną perspektywy rozwoju e-turystyki oraz przeprowadzona zostanie analiza SWOT dla rozwoju e-turystyki.

## Podstawowe definicje i słowa kluczowe związane z e-turystyką

*Rezerwacja online* dokonywana jest w przypadku, gdy klient składa zamówienie usługi dostępnej w czasie rzeczywistym (online), system natychmiast wysyła do klienta, na podany w zamówieniu adres e-mail, potwierdzenie dokonania i realizacji rezerwacji oraz voucher.

*Rezerwacja on-request* (na zapytanie), dokonywana jest w przypadku, gdy klient składa zamówienie usługi dostępnej na zapytanie (on-request), która wymaga potwierdzenia jej przez operatora. Potwierdzenie takie następuje dopiero po uzyskaniu przez Operatora potwierdzenia z hotelu.

*Allotment* – jest to forma zawierania umowy z dostawcą usług. Taka forma zawarcia umowy z dostawcą usług stanowi, że zamawiający przez określony okres posiada w swojej dyspozycji uzgodnioną ilość usług, w określonej cenie i standardzie (np. ilość pokoi hotelowych). Umowa ta również określa, w jakim terminie zamawiający ma prawo zrezygnować z całości lub części zamówionych usług, bez ponoszenia kosztów.

*Free sale* – jest to forma umowy, gdzie sprzedawca nie posiada przyznanego allotmentu realizując rezerwacje na dowolnym poziomie, aż do momentu zablokowania sprzedaży przez hotel.

*GDS – Global Distribution System*. Terminem międzynarodowych lub globalnych systemów rezerwacji komputerowej (CRS) określa się systemu informacji, komunikowania się, rezerwacji i dystrybucji usług. W dobie globalizacji nowych systemów coraz częściej pojawia się również określenie „Globalny system dystrybucji” (GDS). Obecnie na światowym rynku komputerowych systemów rezerwacyjnych dominują cztery największe GDS-y: SABRE, GALILEO, WORLDSPAN I AMADEUS.

*Best Rate Guarantee* – jest to gwarancja najlepszej ceny – stosowana zwykle przez duże sieci hotelowe (Starwood, Marriot, Hyatt), gwarancja najniższej ceny przy rezerwacji przez własne strony internetowe. Połączone są one zwykle z bonusem dla klienta, gdy znajdzie gdziekolwiek indziej w Internecie inną lepszą ofertę cenową.

*Afiliacja* – to programy afiliacyjne, które są rozszerzeniem dostępnej w Internecie oferty biura, o sprzedaż biletów autokarowych, biletów lotniczych, ubezpieczeń, wynajmu samochodów oraz rezerwacji hoteli. Aktualnie czołowe portale turystyczne korzystają z tej formy współpracy, zwiększając tym samym, swoją dochodowość w ramach prowadzonej działalności. Programy afiliacyjne bazują na ofertach udostępnianych przez sprzedawców, które są prezentowane na stro-

nie afilianta w formie uzależnionej od wybranej wersji afiliacji. Najprostszym rozwiązaniem jest link, natomiast bardziej zaawansowanym, dostęp do XML, pozwalający na pełną integrację ze stroną.

*Rate parity* – czyli oferowanie przez sprzedawcę jednakowych cen sprzedaży we wszystkich kanałach dystrybucji on-line.

*Revenue Management* – jest to maksymalizacja przychodów poprzez osiągnięcie optymalnego obłożenia, przy jak najwyższej cenie, tak aby wskaźnik RevPAR był jak najwyższy.

*RevPAR – Revenue Per Available Room*. Przychód na jeden dostępny pokój – jest to najważniejszy wskaźnik pokazujący efektywność sprzedaży noclegów. Liczony jest jako iloczyn frekwencji i średniej ceny za jeden sprzedany pokój (ADR) lub jako iloraz przychodów ze sprzedaży pokoi i zdolności eksploatacyjnej.

*Cross-selling* – jest to metoda sprzedaży krzyżowej, której celem jest zwiększenie zysków firmy. Polega na przedstawieniu klientowi oferty dotyczącej kilku usług jednocześnie. Metoda ta jest niezwykle opłacalna, ponieważ sprzedaż dodatkowych usług aktualnemu klientowi jest obciążona mniejszymi kosztami, niż zdobycie nowego klienta.[2, s. 46–47].

## Aktualny stan e-turystyki w Polsce

Polska uzyskała dostęp do światowej sieci Internetu relatywnie późno, bo dopiero w roku 1990. Fakt ten, obok wciąż istniejących ograniczeń natury psychologicznej, ekonomicznej i technicznej, w istotny sposób ukształtował sytuację w zakresie jego wykorzystania, w tym także i w turystyce (powtórzenie). Aktualnie internetowe agencje turystyczne w Polsce rozwijają się bardzo dynamicznie. Agencje te przygotowują się do cenowej rywalizacji z tradycyjnymi biurami podróży, a możliwości przedstawiania przez nie ofert są praktycznie nieograniczone. Poważną przeszkodą w rozwoju e-turystyki jest brak zaufania do procedur zabezpieczających transakcję online oraz ograniczone zaufanie do agencji turystycznych, wynikające z tego, iż w ostatnich latach w Polsce ponad 700 biur turystycznych ogłosiło upadłość.

Najważniejszym czynnikiem rozwoju Internetu i zakupów ofert turystycznych on-line jest wygoda, możliwość przemyślenia i podjęcia decyzji w dowolnej, dogodnej chwili dla klienta, większa ilość dostępnych ofert i usług i to zazwyczaj po niższej cenie. Wykorzystanie Internetu ma także istotny wpływ na sposób organizacji instytucji świadczących usługi. Tak np. wobec dynamicznie rozwi-

jającego się rynku sprzedaży biletów lotniczych przez Internet w USA, British Airways w 1998 roku zamknęło 17 swoich biur sprzedaży. W procesach dostosowywania się oferentów usług do dynamicznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań zainteresowanych, istotną rolę odgrywają bardzo szybkie, relatywnie niekosztowne i łatwe do przeprowadzenia badania marketingowe.

Problem braku rodzimego kapitału rozwiązywany jest poprzez zaangażowanie się kapitału zagranicznego. Tak np. w 1999 roku Fundusz Venture Capital MCI Management postanowił zainwestować w polską internetową agencję turystyczną 1,5 mln złotych. Nakłady te zwróciły się w ciągu dwóch lat. Do uruchomienia serwisu Travelplanet.pl ma dostęp każdy użytkownik Internetu, który ukończył 18 lat. Oszacowano, że serwis ten może liczyć na 2 mln potencjalnych klientów. W chwili obecnej serwis ten dysponuje około 80 tys. ofert, które skierowane są głównie do ludzi młodych. Portal ten wyraźnie nawiązuje do portali amerykańskich, zamieszczając również aktualności ze świata, ale też np. przeliczniki walut. Twórcy witryny uwzględnili możliwość rezerwowania biletów lotniczych, a płatności mogą być dokonywane przelewem lub kartą kredytową. Serwis stworzył również call center z myślą o osobach nie do końca przekonanych do wirtualnych transakcji. Istotne jest także w działalności „personalizowania witryn”. Podobna agencja – Virtual Trip, choć działa od 1998 roku i początkowo miała charakter głównie informacyjny, obecnie posiada własną wyszukiwarkę, a strony WWW skatalogowano wyłącznie pod kątem turystyki. Udostępnia ona prawie 30 tys. linków, z czego ponad 20 tys są to dowiązania do stron polskich. Dzięki temu można znaleźć katalog polskojęzycznych zasobów Internetu związanych z turystyką.

W marcu 1999 roku uruchomiono witrynę – portal Wakacje.pl, sprzedające wycieczki online poprzez prezentację ofert turystycznych biur podróży. Skorzysta tam można z oferty prawie 80 touroperatorów, prezentujących ponad 78 tys. wycieczek. Przychody pochodzą głównie ze sprzedaży „banerów reklamowych”, a biura podróży płacą za obecność na stronie tej witryny. Strony te odwiedza dziennie około 4–5 tys osób [3, s. 174].

E-turystyka powinna, jak potwierdza wiele badań, oprócz tradycyjnej działalności szukać również nisz rynkowych i otwierać się na specjalizację i profilowanie usług, szczególnie w stosunku do klientów, którzy zazwyczaj byli pomijani w ofertach (często przez zbyt ogólną specyfikę dostępnych produktów), a stanowią obecnie coraz liczniejszą grupę zainteresowaną ofertą turystyczną, (np. niepełnosprawni, samotne kobiety, business women, rodziny z małymi dziećmi). Analiza polskich stron internetowych o tematyce turystycznej pozwala wysunąć wnioski, że przed polskimi przedsiębiorcami jest jeszcze wiele do zrobienia, aby

sprostać konkurencji na międzynarodowym rynku. Najlepiej wypadają przedsiębiorstwa zlokalizowane w dużych aglomeracjach, gdzie istnieje silna konkurencja i firmy nie mogą sobie pozwolić na utratę klientów i wyparcie z rynku przez innych, zarówno dużych, jak i mniejszych konkurentów. Sytuację poprawia także fakt istnienia dużej konkurencji wśród firm świadczących usługi w zakresie reklamy i budowy marki w przestrzeni wirtualnej. Dzięki temu ceny takich usług stają się atrakcyjniejsze, strony internetowe zainteresowanych firm turystycznych są profesjonalnie wykonane, a ich zasoby ofertowe łatwo dostępne, praktycznie dowolnego miejsca na Ziemi i w dowolnym czasie. Istnieje także możliwość rezerwacji elektronicznej/lub telefonicznej oferty i dogodnego terminu, a także dokonania zakupu oferty turystycznej wraz z ubezpieczeniem i dodatkowymi opcjami. Sprawy te można załatwić, nie wychodząc z domu, bezpośrednio z prezentowanej strony (WWW). Ta ostatnia opcja nie jest jednak zbyt powszechna, ponieważ wymaga ona wyższych nakładów finansowych ze strony przedsiębiorców, związanych z rozbudową samej strony internetowej. Wymaga także wykorzystania dodatkowego miejsca w sieci (z powodu często skomplikowanego i rozbudowanego interfejsu), wprowadzenia istotnych zabezpieczeń zapewniających bezpieczeństwo dokonywanych transakcji online. Konieczne jest także niejednokrotnie wprowadzenie niezbędnych zmian organizacyjnych i/lub strategii przedsiębiorstwa na podstawie umów z wielkimi operatorami turystycznymi, którzy udzielają firmom współpracującym (pośrednikom turystycznym) z nimi licencji na korzystanie z ich zasobów produktów/usług turystycznych wraz dokonywanie zakupów bezpośrednio z ich palety ofert [4].

W przypadku regionów atrakcyjnych turystycznie, ale występujących poza dużymi aglomeracjami, sytuacja wygląda inaczej. Do informacji o określonych lokalnych dostawcach usług turystycznych można dostać się najszybciej, głównie za pośrednictwem dużych wyszukiwarek internetowych np. Google.pl, i przez zasoby tematyczne operatorów internetowych, takich jak Wirtualna Polska, Interia.pl, tlen.pl, Pascal.pl, jednakże w większości przypadków istnieje dostęp tylko do danych podstawowych, takich jak nazwa firmy, adres, telefon. Jedynie ok 60% firm branży turystycznej posiada własną stronę internetową i odnośnik na stronie operatora internetowego. Często posiadają własną charakterystykę regionu i propozycje aktywnego wykorzystania pobytu, galerie zdjęć samego obiektu, jego infrastruktury oraz najbardziej interesujących ujęć atrakcji z regionu turystycznego, zdarza się nawet, że zamieszczane na stronie jest aktualna informacja o pogodzie w regionie i jej prognozy na najbliższe dni. W przypadku pozostałych firm istnieje tylko możliwość sprawdzenia ofert za pomocą telefonu.

## Kluczowi gracze na rynku rezerwacji online

Systemy elektronicznej rezerwacji i rozwój e-turystyki są niezwykle istotnym narzędziem informatycznym wykorzystywanym w branży turystycznej. Trudno dziś wyobrazić sobie pracę nowoczesnego biura podróży bez wykorzystania narzędzi dostarczanych przez oprogramowanie do elektronicznej rezerwacji. Rozwój e-turystyki oraz systemy elektronicznej rezerwacji powinny stać się podstawowym i najważniejszym narzędziem wykorzystywanym w biurach turystycznych. Rozwój e-turystyki oraz rozwój systemów elektronicznej rezerwacji i coraz lepsze powiązanie go z możliwościami wykorzystania sieci Internet daje nieograniczone możliwości touroperatorom, a przy tym usprawnia pracę i redukuje koszty działalności (im bardziej zautomatyzowany system pracy, tym mniejsze wymagania do ilości zatrudnionego personelu).

*Pegasus Solutions Inc*, Jest światowym liderem w dostarczaniu technologii i usług hotelom oraz dystrybutorom ofert turystycznych. Firma powstała w 1989 roku. Jej klientami jest większość agencji turystycznych oraz ponad 86000 hoteli na całym świecie. Usługi Pegasus obejmują scentralizowane systemy rezerwacyjne, usługi dystrybucji elektronicznej, usługi przetwarzania prowizji i dokonywania płatności, a także usługi reprezentacji marketingowej, w tym stronę internetową dla klientów [www.hotelbook.com](http://www.hotelbook.com). Z usług reprezentacji, w tym *Utell Hotels&Resorts* and *Unirez by Pegasus*, korzysta niemalże 11000 hoteli w ponad 120 krajach, co czyni Pegasus największym pośrednikiem usług marketingowych i rezerwacyjnych w branży hotelarskiej. Pegasus ma 17 biur w 12 krajach, w tym centra regionalne w Londynie, Singapurze i Scottsdale w Arizonie.

*GDS – Global Distribution System* – „Globalny system dystrybucji”(GDS). Obecnie na światowym rynku komputerowych systemów rezerwacyjnych dominują cztery największe GDS-y: SABRE, GALILEO, WORLDSPAN i AMA-DEUS.

Właścicielem systemów Galileo oraz Worldspan jest Travelport z siedzibą w Nowym Jorku. Firma zatrudnia 5500 osób.

*Galileo* jest jednym z największych na świecie dostawców zaawansowanych rozwiązań informatycznych dla przedsiębiorstw branży turystycznej. Główne zadanie to łączenie dostawców i odbiorców usług turystycznych, poprzez Komputerowy System Rezerwacji oraz inne nowatorskie rozwiązania, oparte na technologii internetowej. Przeciętnie Centrum Danych otrzymuje i przetwarza ponad 318 milionów rezerwacji oraz więcej niż 1 miliard zapytań o kalkulację

taryf rocznie. Aktualnie, dzięki systemowi globalnej dystrybucji, blisko 52 000 biur podróży w 116 krajach posiada stały dostęp do oferty: 425 linii lotniczych, 23 sieci wypożyczalni samochodów oraz 68000 hoteli.

*Amadeus* – w tym systemie zarejestrowanych jest 90270 biur podróży i ponad 29660 biur linii lotniczych na całym świecie. Amadeus zatrudnia 7800 pracowników, należy do firmy WAM Acquisition, której udziałowcy to BC Partners, Cnnven, Air France, Iberia i Lufthansa. W Polsce z usług Amadeus korzysta obecnie ponad 600 biur podróży.

*Sabre Holdings* założony został przez American Airlines i IBM, i zatrudnia obecnie około 9000 osób. Drugie co do wielkości centrum rozwoju oprogramowania i czwarte biuro pod względem ilości zatrudnionych pracowników Sabre na świecie znajduje się w Krakowie. Sabre należy od marca 2007 roku do funduszy inwestycyjnych Silver Lake i Texas Pacific Group (TPG) [5, s. 194].

## Jak hotele korzystają z GDSów?

Jeśli chodzi o rezerwację hotelowe przez agentów turystycznych, agenci wybierają w systemie konkretne miasto jako destynacje dla swojej grupy podróżnych i widzą ofertę poszczególnych hoteli razem z:

- a) Ceną dla klienta
- b) Prowizją oferowaną agentowi za dokonanie rezerwacji

Im wyższa prowizja dla agenta tym jest bardziej prawdopodobne, że ten zdecyduje się wybrać właśnie tę ofertę. Hotele same mogą ustalać poziom prowizji oraz liczbę pokoi przeznaczonych na sprzedaż poprzez DGS. Prowizja jest płaćta bezpośrednio agentowi, który wystawia fakturę zazwyczaj raz na miesiąc. Dzisiaj odbywa się to raczej poprzez zcentralizowany system rozliczeń, niż na zasadach indywidualnych rozliczeń między danym hotelem, a pośrednikiem.

Przeciętnie prowizja agenta wynosi 10–20%, ale jest to ostatni element opłat za korzystanie z GDSów. Wcześniej pojawia się opłata na rzecz operatora GDS, za każdą rezerwację, podobnie do opłat za weryfikację kart kredytowych pobieranych przez banki lub firmy obsługujące tego typu transakcje. Jest to tzw. „switch” i wynosi on od 5–10 EUR w zależności od operatora GDS. Na poziomie hotelu pojawia się prowizja dla firmy, która dostarcza interfejs do operatora „switch’a” i która zwyczajowo wynosi około 5–10% [6, s. 32].

*Koszt rezerwacji przez DGS = prowizja dostawcy + opłata „switch” + prowizja agenta*



## **Kody GDS**

Aby móc korzystać z systemu, należy posiadać specjalny kod GDS (zazwyczaj jest to kombinacja liter lub cyfr). Wydatek na zakup takiego unikalnego kodu może sięgać nawet kilkudziesięciu tysięcy euro, więc jest to mało praktyczne dla małych i średnich hoteli, tym bardziej, że zakup kodu obwarowany jest dodatkowymi warunkami, a zazwyczaj są to: określona opłata miesięczna, ustalony minimalny poziom ilości rezerwacji i wysokość kary w przypadku nieosiągnięcia tego poziomu.

### **Rola pośrednika w sprzedaży usług turystycznych przez Internet na przykładzie Netmedia SA**

Najbardziej istotną i dochodową działalnością Grupy Netmedia SA jest sprzedaż usług turystycznych. W tym zakresie Spółka oferuje swoim klientom bardzo szeroki wachlarz usług i produktów:

1. Klientom indywidualnym – rezerwacje hoteli w kraju i zagranicą, sprzedaż biletów lotniczych, wycieczek, rejsów i ubezpieczeń turystycznych. Netmedia sprzedaje swoje usługi tej grupie klientów, głównie poprzez dynamicznie rozwijający się kanał dystrybucji – Internet.

2. Korporacjom – rezerwacje hoteli w kraju i zagranicą, sprzedaż biletów lotniczych, biletów krajowych, ubezpieczeń turystycznych, wynajem samochodów, oraz kompleksowa organizację konferencji, szkoleń, wyjazdów integracyjnych i wyjazdów motywacyjnych nie tylko w kraju, ale też i zagranicą.

3. Biurom podróży – rezerwacje hoteli w kraju, sprzedaż biletów lotniczych, obsługa grup w zakresie turystyki przyjazdowej.

W ramach rynku turystycznego Netmedia obsługuje rocznie tysiące klientów indywidualnych oraz setki korporacji i biur podróży. Spółka działa samodzielnie oraz poprzez podmioty zależne: Netmedia Business Travel, który specjalizuje się w optymalizacji kosztów podróży służbowych dla korporacji i eHotele.pl.

Podmiot zależny Netmedia Business Travel jest członkiem elitarniej grupy biur podróży działających pod marką Biznes Plus Lufthansa City Center, jak również jest jednym z liderów na rynku polskim pod względem rocznej wartości sprzedawanych biletów lotniczych.

Netmedia posiada zaawansowany własny autorski system rezerwacji hoteli i samodzielnie kontraktuje krajowe hotele. Spółka sprzedaje swoje usługi poprzez

własne strony WWW, takie jak hotele.pl, hotele.net, travelpoland.com, poland4u.com, hotelpoland.com, hotele-online.pl, ehotele.pl, hotelia.pl oraz poprzez sieć partnerskich stron www.

Bilety lotnicze sprzedawane są poprzez własne strony www, takie jak: rezerwacja.pl, biletlotnicze.com.pl, bilety.net, biletyonline.pl, biletlotniczy.pl.

Spółka posiada również dział Netmedia Evens, który dedykowany jest obsłudze konferencji, szkoleń, a także organizacji imprez motywacyjnych i eventów. Grupa Netmedia specjalizuje się w tzw. „Business Travel” – obsłudze firm w zakresie podróży służbowych oraz organizacji i optymalizacji turystyki biznesowej. W ramach tej działalności wykorzystywany jest autorski system Spółki „CTA Corporate Travel Assistant”. CTA to nowoczesna platforma internetowa, która pozwala zarejestrowanym użytkownikom na samodzielne zarządzanie i administrowanie dostępem do systemu rezerwacji hoteli w Polsce i na świecie, zakup biletów lotniczych i kolejowych oraz imprez typu Events&Incentive.

Głównym kierunkiem rozwoju i kanałem dystrybucji dla klientów indywidualnych jest Internet. Spółka działa również poprzez „call center”, co umożliwia klientom rezerwację noclegów telefonicznie.

2 marca 2009 Zarząd Netmedia SA opublikował raport za IV kwartał grupy kapitałowej Netmedia. IV kwartał 2008 roku był rekordowy pod względem przychodów Grupy Kapitałowej Netmedia. W IV kwartale przychody ze sprzedaży wyniosły 33.622 tys. zł, co stanowiło wzrost aż o 159% w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Narastająco przychody po czterech kwartałach wyniosły 120.928 tys. zł, co stanowiło wzrost aż o 304% w stosunku do 2007 roku. Zysk netto narastająco po czterech kwartałach wyniósł 4.730 tys. zł, co stanowiło wzrost o 171% w stosunku do 2007 roku.

## Perspektywa rozwoju e-turystyki

Perspektywy rozwoju e-turystyki można określić stosując analizę SWOT. Zgodnie z analizą SWOT zestawiona mocne i słabe strony, a następnie przedstawiono szanse i istniejące zagrożenia dla e-turystyki.

Jak wykazała przeprowadzona analiza SWOT, perspektywy rozwoju e-turystyki są bardzo korzystne i pożądane. Dzięki Internetowi i dokonywaniu transakcji „wirtualną drogą”, koszty operacyjne oraz zapotrzebowanie na kapitał inwestycyjny jest niski. Dzięki takiej formie pracy istnieje możliwość uczestnictwa w globalnym rynku i współpracy z ogólnoświatowymi partnerami. Niewątpliwie

Tab.1. Analiza SWOT dla perspektywy rozwoju e-turystyki w Polsce

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Niskie zapotrzebowanie na kapitał inwestycyjny	Współpraca w ramach wirtualnej organizacji oparta jest jedynie na wzajemnym zaufaniu
Niskie koszty operacyjne	Niedostatecznie dopracowane wzorce postępowania we współpracy
Możliwość uczestnictwa w globalnym rynku i współpracy z ogólnosiwiatowymi partnerami	Niekiedy poważne różnice w kulturze organizacji i zarządzania, a nawet w sferze cywilizacyjnej pomiędzy współpracującymi firmami
Bardzo duża elastyczność działania	Trudność w rozpoznaniu nazwy, logo i marki firmy
Wysoka sprawność i szybkość realizacji zamówienia	Zakłócenia techniczne, wirusy w Internecie Brak gwarancji bezpieczeństwa komunikacji i prowadzenia transakcji, w tym regulacji powstałych zobowiązań
Możliwość prezentacji pełnej gamy usług i krótki czas wprowadzania nowych ofert	
Interaktywny kontakt z klientem	
Wykorzystywanie nowych i efektywnych metod komunikacji z zainteresowanymi	
SZANSE	ZAGROŻENIA
Szybka zmiana trendów i popytu na różne rodzaje produktów i usługi turystyczne	Brak pełnego zaufania do korzystania z usług wirtualnych
Szybko wzrastająca rola e-biznesu	Wzrost cyberprzestępczości w sieci
Dynamiczny wzrost liczby transakcji zawieranych w sieci	Istnienie różnego ustawodawstwa i prawa na świecie w zakresie wykorzystania Internetu w biznesie
Duża liczba bankructwa tradycyjnych firm oferujących usługi turystyczne	Niedorozwój polskiej infrastruktury i jej zawodność, w stosunku do wzrostu liczb użytkowników

Źródło: opracowania własne

do plusów należy też duża elastyczność działania, szybkość realizacji zamówienia oraz możliwość prezentacji pełnej gamy usług.

Rola Internetu w turystyce dynamicznie wzrasta i należy liczyć się z tym, iż w przyszłości będzie jednym z najważniejszych determinant rozwoju tej gałęzi gospodarki. Należy tutaj wymienić działania, które przyczyniają się do rozwoju e-turystyki:

1. Konieczność zapewnienia dostępności informacji turystycznej o kierunkach podróży i produktach turystycznych, co będzie sprzyjać porównaniu ofert i wytworzy pożądaną konkurencję na rynku usług turystycznych.

2. Doświadczeni turyści coraz częściej będą komponować wyjazdy turystyczne z dostępnych modułów, dokonując bezpośrednich rezerwacji poprzez Internet.

3. Ze względu na wygodę i bezpieczeństwo wzrastać będzie rola rezerwacji online.

4. Możliwość zakupów przez Internet skutkować będzie rezerwacjami dokonywanymi w krótkim czasie, nierzadko w tzw. "ostatniej chwili".

5. Rola biur podróży będzie malała, w związku z rosnącą tendencją dokonywania zakupów imprez drogą internetową.

6. Internet coraz szybciej ograniczać będzie rolę krajowych, regionalnych organizacji i izb turystycznych dzięki jego udziałowi w marketingu miejscowości turystycznych, kreowaniu marki przy wsparciu szeregu instytucji, samorządów itd.[7].

## Prognozy UNWTO rozwoju turystyki do 2020 roku

Liczba podróży na świecie wyniesie w 2020 roku 1561 milionów, a wpływy osiągną wartość 2 bilionów US\$. Europa pozostanie najczęściej odwiedzanym regionem świata. Przewiduje się 717 milionów podróży w 2020 roku i 46% udziału w światowym rynku. Wśród poszczególnych regionów Europy największy wzrost przyjazdów odnotują: kraje Europy Środkowo-Wschodniej (223 mln) oraz południowo-wschodnich krajów basenu Morza Śródziemnego (212 mln). Region Azji Wschodniej i Pacyfiku stanie się drugim z kolei po Europie najczęściej odwiedzanym miejscem na świecie i jego udział wrośnie do 25%. Liczba podróży międzyregionalnych, jak się przewiduje, będzie rosła szybciej niż liczba podróży wewnątrz regionów.

W 2012 roku poziom wydatków on-line na podróże osiągnie w Stanach Zjednoczonych 128 mld US\$ – wynika z badań firmy JupiterResearch. Raport ten przewiduje, że aż 38% przychodów z turystyki będzie osiągane poprzez Internet. Same wydatki na podróże samolotami wzrosną z 89 mld US\$ w roku bieżącym do 121 mld US\$ do końca roku 2012. Poziom ten będzie się szybko podnosił, głównie dzięki większej skłonności konsumentów do korzystania z Internetu jako pośrednika w tym zakresie, bardziej wyszukanym i skomplikowanym produktom dostępnych w Internecie oraz dzięki coraz szerszemu zastosowaniu tego medium w przemyśle turystycznym. Trend ten dotyczy również hotelów, w których re-

zerwacje coraz częściej robione będą drogą elektroniczną kosztem rezerwacji telefonicznych. Do 2013 roku prawie 50% wszystkich dokonywanych rezerwacji hotelowych na świecie będzie robiona wyłącznie przez Internet, a przynajmniej kolejne % będzie inspirowane poszukiwaniem rozpoczętym w sieci, ale zakończonym „offline”, np. przez telefon czy bezpośrednio w hotelu. W ubiegłym 2011 roku, liczba turystów rezerwujących przez Internet hotele, samochody czy bilety lotnicze wzrosła o 15 punktów procentowych (dane z badań Associates 2011 Independent Travel Web Site Satisfaction).

## Podsumowanie


Zastosowania Internetu w turystyce zrewolucjonizowało sposób funkcjonowania tej gałęzi gospodarki i uczyniło ją istotnym elementem globalnej światowej ekonomii. Polska, która relatywnie późno uzyskała dostęp do Internetu, szybko nadrabia zaległości. Szybko usuwane są ograniczenia natury technicznej. Pojawiają się inwestorzy krajowi i zagraniczni finansujący tworzenie zintegrowanych systemów informacji turystycznej. Zarówno organizacje, jak i indywidualni dostawcy usług coraz bardziej świadomie sięgają po narzędzia informatyczne. Branża oczekuje uregulowań prawnych, które uczynią jej funkcjonowanie bezpiecznym dla obu stron: dostarczyciela i odbiorcy usług. Rozwiązania te pomogą przełamać barierę psychologiczną wielu potencjalnych klientów. Koniecznym jest także wprowadzenie konkurencji na rynku dostarczycieli usług internetowych co pozwoliłoby na obniżenie ich kosztów, a przez to i kosztów funkcjonowania dostarczycieli usług turystycznych. Rozwój e-turystyki będzie możliwy, gdy oferowane w tym systemie usługi będą atrakcyjne, tanie i bezpieczne.

## Bibliografia

- <sup>[1]</sup> Nalazek M., Moskała J., Błaszczuk W., Łopaciński K., Sikora K., *Internet w turystyce i hotelarstwie. Informatyka w Hotelarstwie*, Ministerstwo Gospodarki, PZH, Warszawa 2003
- <sup>[2]</sup> Jędrzejczyk I., *Wykorzystanie najnowszych technologii cyfrowych w turystyce*, [w:] Nowoczesny biznes turystyczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 46–47.

- [3] Nowakowski M., Cembruch-Nowakowski M., *Rozwój e-turystyki w Polsce*, [w:] Bednarczyk M., (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 174.
- [4] Lewis H.G., *E-marketing – handel w Internecie*, Wydawnictwo PSB, Kraków 2001
- [5] Handzel Z., *Systemy elektronicznej rezerwacji jako podstawowe narzędzie informatyczne biur podróży*, [w:] Bednarczyk M., (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 194.
- [6] Olechowski J., *Globalne systemy turystyczne w Polsce*, [w:] *Wiadomości Turystyczne*, Warszawa 2009, nr 7, s. 32.
- [7] Benicewicz-Miazga A., *E-biznes w Internecie i multimediach*, Wydawnictwo Mikom, Warszawa 2003.

Część II.



**Kształcenie  
i doskonalenie  
kadr w turystyce**





**WOJCIECH FEDYK**

**ZDZISŁAW PALIGA**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**KSZTAŁCENIE KADR DLA REKREACJI  
I TURYSTYKI JAKO CZYNNIK POPRAWY  
EFEKTYWNOŚCI ROZWOJU TURYSTYKI  
AKTYWNEJ NA DOLNYM ŚLĄSKU  
NA PRZYKŁADZIE AWF WROCŁAW**

**ABSTRACT**

The article presents the results of the diagnosis and the degree of adjustment of current staff to prepare a model of tourism and education to changes in the tourism market of Lower Silesia, especially in active tourism. Will also assess the role and direction of university activities, for example, Wrocław University School of Physical Education, in improving the efficiency of the development of active tourism in the region through training of personnel for recreation.

**SŁOWA KLUCZOWE**

kształcenie kadry dla rekreacji, turystyka aktywna, efektywność gospodarki turystycznej

**KEYWORDS**

training of personnel for recreation, active tourism, effectiveness of the tourism economy

## Wstęp

Wskazane przez WTO trendy ogólnoeuropejskie, mające swoje zidentyfikowane powiązania z trendami na Dolnym Śląsku, podkreślają „wzrost znaczenia personelu o wysokich kwalifikacjach, potrzebę lepszego i bardziej kreatywnego przekazywania informacji, orientację na potrzeby klienta coraz bardziej wymagającego” [1, s. 268].

Tendencje światowe, europejskie, w Polsce i na Dolnym Śląsku wymuszają także na rynkach usług turystycznych konieczność inwestowania w kapitał ludzki oraz coraz większą profesjonalizację kadr<sup>1</sup> [2, s. 157], zarówno bezpośrednio obsługujących ruch turystyczny (w tym w zakresie turystyki aktywnej: specjalistycznej czy kwalifikowanej<sup>2</sup>), jak i zarządzających rozwojem regionalnej gospodarki turystycznej. Taki kierunek kształcenia kadr turystycznych jest współcześnie podstawowym warunkiem zwiększania konkurencyjności i efektywności oferowanych produktów i usług turystycznych, a dalej wzrostu regionalnej gospodarki turystycznej [3].

Rosnące wymagania klientów na rynku turystycznym wynikające m.in. ze zmiany stylu konsumpcji usług turystycznych, w tym większej aktywności turystycznej, z rosnących oczekiwań w zakresie jakości obsługi, w tym zapewnienia i poczucia bezpieczeństwa, wywołują potrzebę tworzenia nowych specjalności i specjalizacji, zawodów turystycznych i kształcenia nowych typów kompetencji pracowników bezpośredniej obsługi klienta. Jest to szczególnie ważne w sektorze turystyki aktywnej: specjalistycznej czy kwalifikowanej, które od kadry poza wiedzą teoretyczną wymagają posiadania specjalistycznych umiejętności praktycznych potwierdzonych formalnym szkoleniem czy certyfikatem<sup>3</sup> [11–16].

Celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia i oceny roli Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu w kształceniu nowoczesnych i specjalistycznych kadr turystycznych dla turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku,

<sup>1</sup> Wg badań w strukturze zatrudnienia kadry turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku dominują osoby tylko ze średnim wykształceniem 65% i ponadgimnazjalnym czy podstawowym 10%.

<sup>2</sup> Autorzy, mając na względzie różne definiowanie pojęcia turystyki kwalifikowanej, a także specjalistycznej w literaturze przedmiotu, jak i przez poszczególne ośrodki naukowe oraz dydaktyczne, stosują w artykule ujmowanie turystyki aktywnej jako jednej z form turystyki kwalifikowanej czy specjalistycznej lub ich zamienne używanie.

<sup>3</sup> W polskim systemie organizacji turystyki istnieje szereg uregulowań prawnych ograniczających możliwość obsługi wybranych form ruchu turystycznego tylko przez osoby, które posiadają formalne uprawnienia, np. pilota wycieczek czy przewodnika górskiego, terenowego, miejskiego, wysokogórskiego [11], kierownika wypoczynku czy wychowawcy [12, 13], kierownika wycieczki, obozu wędrownego czy imprezy kwalifikowanej [14–16].

a pośrednio także ocena stopnia dostosowania aktualnych kadr i modelu kształcenia do potrzeb rynku turystycznego oraz zwiększenia efektywności tego sektora turystyki w województwie dolnośląskim.

Na potrzeby realizacji wskazanych celów opracowania posłużono się badaniami źródeł wtórnych (desk research), w tym szczególnie danych statystycznych Centrum Doskonalenia Kadr AWF Wrocław, pogłębioną analizę rekordów uzyskanych w badaniach ankietowych popytu i podaży kadr turystycznych przeprowadzonych przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego [2,4]<sup>4</sup>, dokumentów strategii i programu rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku [5] oraz opracowań autorskich. Wykorzystano także przegląd literatury publikacji naukowych d/t rozwoju systemu kadr w turystyce na Dolnym Śląsku, a przy wnioskowaniu zastosowano metodę analizy porównawczej i autorskiego wnioskowania.

## **Kadry dla turystyki aktywnej Dolnego Śląska**

Turystyka aktywna jako produkt turystyczny Dolnego Śląska posiada atrybut wartości potencjału turystycznego i jednocześnie atrakcyjności marketingowej kategorii \*\*\*\* [5, s. 23; 6, s. 203]<sup>5</sup>, co dodatkowo świadczy o randze tej formy turystyki dla rozwoju Dolnego Śląska, a tym samym podkreśla konieczność zapewnienia obsługi tego sektora turystyki przez stosownie przygotowane kadry turystyczne, aby zapewnić komplementarną jakość.

Należy wskazać, że turystyka aktywna (kwalifikowana) jest obecnie jednym z najszybciej rozwijających się segmentów rynku turystycznego, i czwartym motywem wśród turystów odwiedzających Dolny Śląsk co potwierdzają wyniki badań [4, s. 50; 7, s. 160–161; 8].

Zwraca się także uwagę na możliwość ukierunkowania rozwoju turystycznego Dolnego Śląska na pojawiające się nowe produkty niszowe turystyki specjalistycznej czy ekstremalnej (m.in. ski-alpinizm, canyoning, downhill, mountain bike [2,

---

<sup>4</sup> Analizy potencjału kadr turystycznych Dolnego Śląska zostały przeprowadzone przez Samorząd Województwa Dolnośląskiego w ramach projektu POKL "Ocena szans rozwojowych w turystyce Dolnego Śląska w kontekście EURO 2012" POKL.08.01.04–02–001/09, i były pierwszym w regionie tak szerokim badaniem kapitału ludzkiego w dolnośląskiej turystyce. Współautor W. Fedyk był ekspertem w zespole redakcyjnym 7 raportów we wskazanym projekcie, a 15 raportów z I i II etapu realizacji projektu (2010–2012) jest udostępnionych pod adresem: <http://projekt.turystyka.dolnyślask.pl/>.

<sup>5</sup> Szczegółową klasyfikację atrakcyjności marketingowej (na rynkach zagranicznych i krajowym) różnych form turystyki aktywnej (pieszej, rowerowej, kajakowej, konnej, żeglarstwa, innych sportów wodnych, sportów zimowych) na Dolnym Śląsku zawarto w opracowaniu POT [6, s. 203].

s. 14] oraz aktywnej w ramach poszczególnych subregionów [4, s. 142; 9], w celu wykreowania marek turystycznych i wizerunku turystycznego regionu jako interesującej destynacji dla aktywnych turystów – co nie pozostaje bez związku z potrzebą zapewnienia stosownie przygotowanych kadr turystycznych [7, s. 161].

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zaplecze organizacyjne turystyki aktywnej jest złożone i związane jest m.in. z koniecznością obsługi ruchu turystycznego przez specjalistycznie wykwalifikowaną kadrę przewodników, instruktorów, ekspertów [1, s. 275; 5, s. 102; 7, s. 161].

Jednocześnie wskazuje się na podstawowe problemy tej sfery turystyki na Dolnym Śląsku, tj. niewystarczającą ilość (brak kadry instruktorów turystycznych: narciarskich, jeździeckich, rowerowych, animatorów turystyki) i słabe przygotowanie tej kadry do obsługi ruchu turystycznego [1, s. 271–271; 4, s. 55; 5, s. 100; 7, s. 163; 8, 9] <sup>6</sup>.

Ten zdiagnozowany stan niedoborów ilościowo-jakościowych kadr dla turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku stanowi dodatkowe zagrożenie dla konkurencyjności oraz efektywności regionalnej gospodarki turystycznej bowiem rosnący stale na Dolnym Śląsku ruch turystyczny osób indywidualnych, zainteresowanych uprawianiem różnych form turystyki aktywnej będący także pochodną kreowania w regionie nowych form i obszarów rozwoju tego typu produktów turystycznych i adekwatnej infrastruktury [11, s. 86] „wymusza” konieczność zapewnienia obsługi tej grupy docelowej przez wykwalifikowane kadry, które to zjawisko podaży nie jest w pełni aktualnie zaspokajane.

Potwierdzają to także wyniki przeprowadzonych analiz podaży na wysoko wykwalifikowane kadry turystyczne na Dolnym Śląsku, które wskazują na pilną konieczność zapewnienia zawodowych instruktorów rekreacji ruchowej, czy też turystyki kwalifikowanej dla szeregu dyscyplin: instruktorów narciarstwa zjazdowego, biegowego, zimowych sportów ekstremalnych, nordic walking, jazdy i rekreacji konnej, paralotniarstwa, kolarstwa szosowego i górskiego, oraz innych sportów ekstremalnych, a także Sport Entertainer – animatorów organizujących, sędziujących i koordynujących rozrywki sportowe turystów [1, s. 275; 4, s. 52]. Zjawisko podaży na wskazane typy kadr turystycznych jest także uwarunkowane normami prawa d/t obowiązków organizatorów turystyki kwalifikowanej, czy wypoczynku dzieci i młodzieży w zakresie zapewnienie licencjonowanych kadr specjalistycznych w danej dyscyplinie sportu czy rekreacji, a wynikającymi z przepisów ustawy o kulturze fizycznej i powiązanych rozporządzeń [13–17].

---

<sup>6</sup> Taka diagnoza znajduje potwierdzenie także w badaniach ankietowych Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, która wskazuje na znaczące problemy z kształceniem specjalistycznych kadr turystycznych w regionie, które są uznawane za słabą stronę rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku.

## **Kształcenie kadry dla rekreacji i turystyki na Akademii Wychowania Fizycznego**

Budowanie efektywnego regionalnego systemu kształcenia kadr turystycznych jest istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarki turystycznej regionu co znajduje między innymi potwierdzenie we wskazanych kilkunastu celach strategicznych rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku [1, s. 267; 5, s. 100–101].

Jednym z istotnych elementów kształtowania konkurencyjnego i efektywnego kapitału ludzkiego w sektorze gospodarki turystycznej jest przede wszystkim zapewnienie odpowiedniego poziomu edukacji turystycznej kadr, jednocześnie dostosowanej programowo do aktualnych potrzeb rynku (wg zdiagnozowanego popytu na kadry zawodowe), w tym szczególnie dla sektora bezpośredniej obsługi ruchu turystycznego i rozwoju usług oraz produktów turystycznych [1, s. 273, 4].

Warto w tym miejscu odnotować podejmowane przez Akademię Wychowania Fizycznego we Wrocławiu w ostatnich 3 latach liczne działania zmierzające do dostosowania oferty szkoleniowej oraz programu nauczania kadr turystycznych do potrzeb regionalnej gospodarki turystycznej.

Działania te są odpowiedzią na dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce turystycznej regionu, w tym pojawienie się nowych podmiotów rynku turystycznego zgłaszających popyt na kadry turystyczne<sup>7</sup> oraz zbiegły się w czasie z postulowanymi przez środowisko turystyczne i potwierdzonymi w badaniach empirycznych<sup>8</sup> zmianami w modelu kształcenia (zmiany podażowe w systemie edukacji turystycznej) kadr dla sektora turystyki na Dolnym Śląsku [1, s. 274].

Za kluczowe w tym zakresie działania AWF uznać należy:

– uznanie turystyki za istotny element systemu edukacji na uczelni wychowania fizycznego między innymi poprzez dążenie do uruchomienia samodzielnego wydziału turystyki i rekreacji, co jest jednym z kluczowych celów strategii rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego [18] i pozwoli na wzrost efektyw-

---

<sup>7</sup> Zjawisko to d/t pojawienia się na rynku nowych podmiotów, tj. Grup Partnerskich, Lokalnych Grup Marketingowych, Lokalnych Grup Działania (LGD), Konsorcjów Produktowych, Klastrow turystycznych, Touroperatorów Lokalnych (TOL) czy przekształcania Lokalnych Organizacji Turystycznych z wykorzystaniem modelu Destination Management Company (DMC), co spowodowało wzrost popytu na nowoczesnie wykształcone kadry turystyczne do pracy w/w podmiotach, w tym do bezpośredniej obsługi klientów nowo tworzonych przez te podmioty produktów turystycznych m.in. w sferze turystyki aktywnej.

<sup>8</sup> Ibidem przypis nr 4 i 6.

ności kształcenia kadr turystyki i rekreacji, a dalej wzrost jakości obsługi ruchu turystycznego,

- stałe unowocześnianie programu nauczania na II stopniu studiów na specjalności *Rekreacja ruchowa, Promocja zdrowia w rekreacji czy Techniki relaksacyjne w rekreacji* poprzez wprowadzanie nowych przedmiotów specjalnościowych pozwalających docelowo na uzyskanie wiedzy, umiejętności i kompetencji pozwalających na podejmowanie przez absolwentów pracy w ośrodkach i obiektach turystycznych i rekreacyjnych, w obsłudze urzędzeń para turystycznych czy w centrach spa i wellnes, a także obsługi różnych grup docelowych: turystów niepełnosprawnych, seniorów, dzieci i młodzieży w ramach różnych typów turystyki aktywnej ( kwalifikowanej, specjalistycznej),

- dokonywanie diagnozy (badań ankietowych) potrzeb i oczekiwań studentów kierunku turystyka i rekreacja w zakresie uruchamiania nowych specjalności prozawodowych<sup>9</sup>,

- podejmowanie okresowych działań d/t uruchomienia nowych specjalności na kierunku turystyka i rekreacja na studiach II-stopnia (magisterskich), tj.: *Organizator zajęć outdoor* (od 2011r.) czy *Organizator przedsięwzięć turystycznych* (w roku akademickim 2012/2013), które są ukierunkowane na kształcenie praktyków do obsługi różnych form ruchu turystycznego i które odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom regionalnego rynku turystycznego,

- włączanie praktyków z biznesu turystycznego do procesu dydaktyki szczególnie w odniesieniu do strategicznych przedmiotów dla kształcenia i nowoczesnej edukacji kadr turystycznych w regionie, tj. organizacja i obsługa ruchu turystycznego, doradztwo turystyczne, pilotaż i przewodnictwo turystyczne czy marketing i zarządzanie przedsiębiorstwami turystycznymi oraz pozyskiwanie funduszy celowych na przedsięwzięcia turystyczne,

- realizacja przedmiotów kierunkowych w formule wielu typów imprez krajowych lub zagranicznych przygotowywanych w pełnym zakresie przez samych studentów, co jest podstawą do nabywania praktycznych umiejętności zawodowych organizacji i obsługi ruchu turystycznego,

- nawiązywanie stałych porozumień d/t organizacji staży i praktyk zawodowych dla studentów w instytucjach (wydziały turystyki jednostek samorządu terytorialnego), organizacjach (regionalna i lokalne organizacje turystyczne) i u przedsiębiorców z rynku turystycznego (Dolnośląska Izba Turystyki),

<sup>9</sup> Przedmiotowe badania ankietowe (na próbie 100 osób) zostały przeprowadzone w styczniu 2012r. przez pracowników Zakładu Organizacji i Zarządzania w Turystyce Katedry Turystyki AWF Wrocław (w tym autora W. Fedyka) i skutkowały uruchomieniem nowej specjalizacji: Organizator przedsięwzięć turystycznych.

– wprowadzenie przez Katedrę Turystyki AWF (od 2011r.) do programu nauczania (w toku studiów) możliwości jednoczesnego odbycia przez studentów kierunku turystyka i rekreacja bezpłatnego kursu zawodowego na uprawnienia pilota wycieczek<sup>10</sup>,

– podejmowanie prób pozyskania dotacji ze środków Unii Europejskiej na wsparcie procesu dydaktyki kadr turystycznych z wykorzystaniem nowoczesnych technik e-learningu<sup>11</sup>,

– utrzymywanie i rozwój ośrodka szkolenia w Olejnicy, pozwalającego na kształcenie praktyczne specjalistów w zakresie poszczególnych typów rekreacji ruchowej, w tym wykorzystywanych w obsłudze sektora turystyki aktywnej;

Także utworzone w 2002r. Centrum Doskonalenia Kadr AWF<sup>12</sup> jako jednostka organizacyjna uczelni zostało powołane dla doskonalenia i doksztalcania szeroko rozumianych kadr kultury fizycznej, w tym dla sektora turystyki aktywnej i rekreacji.

W aktualnej ofercie CDK najistotniejszym elementem procesu kształcenia kadr dla sektora turystyki aktywnej i rekreacji w regionie jest szkolenie instruktorów rekreacji<sup>13</sup> w 41 specjalnościach (tab.1).

Szczególnie szkolenia w zakresie uprawnień instruktora jazdy konnej, narciarstwa, turystyki rowerowej, wspinaczki, Nordic Walking czy snowboard wpisują się w aktualne potrzeby (zjawiska popytowe i podażowe) w gospodarce turystycznej Dolnego Śląska, w sektorze turystyki aktywnej w związku z dynamicznym wzrostem ruchu turystycznego w tych formach turystyki.<sup>14</sup> [19, s. 28]

---

<sup>10</sup> W świetle planów Ministerstwa Sprawiedliwości d/t deregulacji uprawnień zawodowych, w tym zniesienia obowiązku ukończenia specjalistycznego kursu na pilota wycieczek, ten model działania AWF będzie musiał zostać poddany weryfikacji.

<sup>11</sup> Akademia Wychowania Fizycznego podejmowała w 2010 r. wysiłki w zakresie pozyskania dotacji z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Działaniu 4.1.1. Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni nadzorowanym przez MNiSW, na projekt pt. „Szkolenie profesjonalnych kadr w e-learningu”, które miało obejmować m.in. kursy na uprawnienia pilotów wycieczek i instruktorów rekreacji.

<sup>12</sup> Pełny opis celów statutowych CDK znajduje się na stronie internetowej: <http://cdk.awf.wroc.pl/>

<sup>13</sup> Wskazane szkolenia na uprawnienie instruktorów rekreacji odbywają się m.in. na podstawie Porozumienia pomiędzy AWF –ami w Polsce z dnia 7 maja 2011 r. w sprawie wspólnych standardów kształcenia instruktorów rekreacji ruchowej. Dodatkowo CDK szkoli osoby zainteresowane uzyskaniem uprawnień wychowawców kolonijnych.

<sup>14</sup> Wg badań ankietowych aktywny wypoczynek był w 2010r. aż w 50,4% motywem przyjazdów turystycznych na Dolny Śląsk.

Jednocześnie należy w tym miejscu wskazać na zagrożenie rozwoju tego modelu kształcenia kadr specjalistycznych ze względu na aktualnie podejmowane działania zmierzające do deregulacji zawodów, w tym znoszące konieczność odbywania kursów specjalistycznych na uprawnienia instruktora rekreacji czy w zakresie sportu <sup>15</sup> [20].

**Tab. 1. Typy kursów na uprawnienia instruktorów rekreacji wg dyscyplin**

Typy uprawnień uzyskiwanych na kursie wykorzystywanych w turystyce aktywnej	Typy uprawnień uzyskiwanych na kursie wykorzystywanych w rekreacji i sporcie
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jazda konna</li> <li>2. Kajakarstwo turystyczne</li> <li>3. Lotniarstwo</li> <li>4. Narciarstwo powszechne – zjazdowe</li> <li>5. Narciarstwo powszechne – biegowe</li> <li>6. Narciarstwo wodne</li> <li>7. Nordic Walking</li> <li>8. Płetwonurkowanie</li> <li>9. Pływanie rekreacyjne</li> <li>10. Survival</li> <li>11. Snowboard rekreacyjny</li> <li>12. Turystyka rowerowa</li> <li>13. Wspinaczka skałkowa</li> <li>14. Żeglarstwo deskowe</li> <li>15. Żeglarstwo jachtowe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badminton rekreacyjny</li> <li>2. Bilard</li> <li>3. Fitness – aquafitness</li> <li>4. Fitness w ciąży i po urodzeniu dziecka</li> <li>5. Fitness – nowoczesne formy gimnastyki</li> <li>6. Fitness – ćwiczenia siłowe</li> <li>7. Fitness – ćwiczenia psychofizyczne</li> <li>8. Fitness – jogging</li> <li>9. Golf</li> <li>10. Gry rekreacyjne</li> <li>11. Hipoterapia</li> <li>12. Kinezygerontoprofilaktyka</li> <li>13. Korfball</li> <li>14. Łyżwiarstwo powszechne</li> <li>15. Modelarstwo lotnicze</li> <li>16. Paintball</li> <li>17. Samoobrona</li> <li>18. Sporty motorowodne</li> <li>19. Taniec towarzyski</li> <li>20. Tenis ziemny</li> <li>21. Tenis stołowy rekreacyjny</li> <li>22. Wrotkarstwo</li> <li>23. Zespołowe gry rekreacyjne – Koszykówka</li> <li>24. Zespołowe gry rekreacyjne – Piłka nożna</li> <li>25. Zespołowe gry rekreacyjne – Piłka siatkowa</li> <li>26. Zespołowe gry rekreacyjne – Unihoc</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum Doskonalenia Kadr AWF Wrocław

<sup>15</sup> Ibidem przypis nr 10.



Co szczególnie należy podkreślić to fakt łączenia w przedmiotowych szkoleniach instruktorów rekreacji komponentów teoretycznych (w wymiarze 60 godz.) z elementami kształtowania praktycznych umiejętności (90 godz. szkolenia), co ma istotne znaczenie dla jakości, a przede wszystkim zapewnienia na odpowiednim (oczekiwanym przez klientów) poziomie bezpieczeństwa osób korzystających z takich kadr w obsłudze ruchu turystycznego, w różnych formach turystyki aktywnej<sup>16</sup> (tab.2.).

**Tab. 2. Program kursu na uprawnienia instruktor rekreacji w AWF Wrocław**

Część ogólna kursu			
Lp.	Zakres kształcenia na uprawnienia instruktora rekreacji	Liczba godzin szkolenia	Forma zaliczenia
1.	Teoria i metodyka rekreacji	16	egzamin
2.	Anatomiczno-fizjologiczne podstawy ćwiczeń fizycznych w rekreacji i sporcie powszechnym	14 (8 godz. anatomii / 6 godz. fizjologii)	zaliczenie
3.	Humanistyczne podstawy rekreacji ruchowej i sportu powszechnego (pedagogika, psychologia, socjologia)	14 (5 godz. pedagogiki / 5 godz. psychologii / 4 godz. socjologii)	zaliczenie
4.	Organizacja i marketing imprez sportowych i rekreacyjnych	10	zaliczenie
5.	Pierwsza pomoc przed medyczna	6	zaliczenie
Część praktyczna kursu			
6.	Teoria i praktyka danej dyscypliny	90	zaliczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum Doskonalenia Kadr AWF Wrocław

Tylko w latach 2008–2012 w Centrum przeszkolonych zostało ogółem 871 osób, w tym w zakresie kursu ogólnego na uprawnienie instruktora rekreacji łącznie 278 osób, a kursy specjalistyczne na uprawnienia instruktora rekreacji w danej dyscyplinie ukończyło 593 osoby. (tab.3.). Widoczny spadek liczby osób szkolonych w 2011r. był wynikiem zmian przepisów ustawy o kulturze fizycznej i sporcie

<sup>16</sup> Jednym ze zdiagnozowanych w SWOT dla regionu zagrożeń dla rozwoju turystyki aktywnej i specjalistycznej jest wzrost kosztów ubezpieczeń turystycznych dla uprawiających turystykę aktywną i sportu ekstremalne, który może być niwelowany przez specjalistycznie przygotowane kadrę bezpośredniej obsługi klientów ruchu turystycznego [por. 7, s. 164].

kwalifikowanym [20, 21], które zmieniały m.in. tryb uzyskiwania zgody na prowadzenie szkoleń i nadawanie uprawnień instruktora rekreacji.

Warto wskazać, że diagnozowane przez CDK zainteresowanie udziałem w kursach na uprawnienia instruktora rekreacji jest zdecydowanie większe (na poziomie wyższym o ok. 30%), ale faktyczna liczba kursów jest ograniczona ze względu na wysokie koszty szkolenia, w tym szczególnie praktycznego z udziałem ekspertów i trenerów oraz realizowanego w terenie lub w specjalistycznych obiektach, m.in. bazie obiektów sportowych AWF we Wrocławiu i w ośrodku szkoleniowym w Olejnicy<sup>17</sup>.

Istotnym elementem przyjętego modelu kształcenia kadr instruktorów rekreacji jest jego dostępność dla wszystkich zainteresowanych, a nie tylko studentów czy absolwentów AWF, co stwarza warunki do upowszechnienia procesu kształcenia lub doskonalenia zawodowego kadr turystycznych w regionie.

**Tab. 3. Szkolenia na uprawnienia instruktora rekreacji w CDK AWF Wrocław w latach 2008–2012**

Rok <sup>a</sup>	Forma kształcenia na kursie	Liczba uczestników szkolenia
2008/2009	Kurs ogólny instruktora rekreacji	129
	Kurs instruktora rekreacji w dyscyplinie:	141
	1. Aerobik	51
	2. Narciarstwo	27
	3. Snowboard	12
	4. Wspinaczka skałkowa	51`
	<b>ogółem</b>	<b>270</b>
2009/2010	Kurs ogólny instruktora rekreacji	67
	Kurs instruktora rekreacji w dyscyplinie:	187
	1. Aerobik	29
	2. Narciarstwo	24
	3. Snowboard	25
	4. Samoobrona	25
	5. Wspinaczka skałkowa	84
	<b>ogółem</b>	<b>254</b>

<sup>17</sup> Przedmiotowe kursy uruchamiane są w sytuacji utworzenia grupy szkoleniowej minimalnie składające się z 15 osób.

2010/2011	Kurs ogólny instruktora rekreacji	41
	Kurs instruktora rekreacji w dyscyplinie:	128
	1. Aerobik	25
	2. Snowboard	12
	3. Samoobrona	19
	4. Wspinaczka skałkowa	54
	5. Taniec ludowy	18
<b>ogółem</b>		<b>169</b>
I–VI 2012	Kurs ogólny instruktora rekreacji	41
	Kurs instruktora rekreacji w dyscyplinie:	137
	1. Samoobrona	20
	2. Fitnes – nowoczesne formy	20
	3. Fitnes i ćwiczenia siłowe	25
	4. Pływanie rekreacyjne	12
	5. Wspinaczka skałkowa	37
	6. Zapasy	9
	7. Taniec towarzyski	14
<b>ogółem</b>		<b>178</b>

<sup>a</sup> Dane podawane w układzie przełomu lat, ze względu na skorelowanie szkoleń z cyklem edukacji akademickiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum Doskonalenia Kadr AWF Wrocław

## Wnioski

Obserwowany wielokierunkowy rozwój różnych typów turystyki na Dolnym Śląsku, w tym pojawianie się nowych niszowych form rekreacji czy turystyki kwalifikowanej, czy tworzenie nowych typów atrakcji i produktów turystycznych wywołuje zjawiska popytu na wyspecjalizowane kadry turystyczne do obsługi klientów czy turystów korzystających z tych usług.

Także dominujące trendy w mikro i makro otoczeniu sektora turystyki wymuszają na rynkach usług turystycznych coraz większą profesjonalizację kadr i stałe inwestowanie w kapitał ludzki, co jest współcześnie podstawowym warunkiem zwiększania konkurencyjności i efektywności rozwoju turystyki w danym regionie.

Za niepokojący uznać należy fakt istnienia na Dolnym Śląsku problemów w sferze rozwoju systemu edukacji kadr turystycznych, w tym kształcenia kadr

dla sektora turystyki aktywnej oraz niepełnego dostosowania oferty programowej kształcenia kadr czy liczby wykształconych kadr rekreacji i turystyki (podaży) do oczekiwań (popytu) ze strony klientów sektora turystyki aktywnej.

Należy jednocześnie wskazać i podkreślić, że podnoszenie jakości kadr turystycznych w procesie edukacji na wyższych uczelniach wychowania fizycznego m.in. w zakresie rekreacji i turystyki, w tym nadawania uprawnień zawodowych instruktorów do obsługi klientów turystyki aktywnej, jest szczególnie istotne w kontekście tworzenia szansy na dynamiczny rozwój turystyki na Dolnym Śląsku.

## Bibliografia

- [1] Sołtysik M., Fedyk W., Gruszka I., *Podaż i popyt na kadry turystyczne dla ME Euro 2012 jako element procesu zwiększania efektywności sektora turystyki na Dolnym Śląsku*, [w:] Popyt turystyczny, Fundusze Europejskie, Zagadnienia Regionalne, Panasiuk A. (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 700, Ekonomiczne Problemy Usług nr 85, Szczecin–Kołobrzeg 2012, s. 265–277.
- [2] *Ocena wpływu zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy. Antycypacja dziedzin gospodarki turystycznej o największych i najmniejszych perspektywach rozwoju, a co za tym idzie potrzeb gospodarki turystycznej w dziedzinie potencjału ludzkiego w podziale K-M.*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Raport 2C, Wrocław, 2010, s. 14 – tab. 1., s. 157 – tab. 43.
- [3] *Kadry w gospodarce turystycznej*, Panasiuk A. (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- [4] *Ocena wpływu zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy. Charakterystyka aktualnej sytuacji gospodarki turystycznej na Dolnym Śląsku*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Raport 2A, Wrocław 2010.
- [5] *Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, praca zbiorowa, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A, Warszawa, styczeń 2009r.
- [6] *Marketingowa Strategia Polski na lata 2012 – 2020*, Walas B.(red.), Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012.
- [7] Fedyk W., Dołęga A., *Uwarunkowania rozwoju produktów turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku*, [w:] Rola turystyki w gospodarce regionu, vol. II Usługi turystycz-

ne jako podstawa gospodarki turystycznej, Marak J., Wyrzykowski J. (red), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 160–169.

- [8] Fedyk, W, Dołęga A., *Koncepcja rozwoju produktów turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku*, praca niepublikowana na zleceniu Ministerstwa Sportu i Turystyki, Wrocław 2008;
- [9] Fedyk W, Dołęga A., *Subregionalne, sieciowe produkty turystyczne Dolnego Śląska*, [w:] Rola turystyki w gospodarce regionu, vol. II Usługi turystyczne jako podstawa gospodarki turystycznej, Marak J., Wyrzykowski J. (red.), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 180–188.
- [10] Fedyk W., *Promocja turystyczna Dolnego Śląska – analizy*, Dolnośląska Organizacja Turystyczna/ materiał niepublikowany/, Wrocław 2008.
- [11] Dobberstein Ł., *Możliwości uprawiania turystyki aktywnej i alternatywnego spędzania czasu wolnego na obszarze Ziemi Jeleniogórskiej. Stan i perspektywy rozwoju*, praca magisterska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2008, s. 86, (maszynopis).
- [12] *Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997r.* (Dz. U. nr 133, poz. 884 z późniejszymi zmianami).
- [13] *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 stycznia 1997r. w sprawie warunków, jakie muszą spełniać organizatorzy wypoczynku dla dzieci i młodzieży szkolnej, a także zasad jego organizowania i nadzorowania.* (Dz. U. 1997 nr 12, poz. 67).
- [14] *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 09 grudnia 2009r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków, jakie muszą spełniać organizatorzy wypoczynku dla dzieci i młodzieży szkolnej, a także zasad jego organizowania i nadzorowania* (Dz. U. 2009, nr 218, poz. 1696).
- [15] *Rozporządzenie MEN z dnia 8 listopada 2001r. w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki* (Dz. U. nr 135, poz. 1516).
- [16] *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 września 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad i warunków prowadzenia działalności w dziedzinie rekreacji ruchowej* (Dz. U. z 2001r. Nr 101, poz. 1095).
- [17] *Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej* (Dz. U. z 2001 r. Nr 81, poz. 889 i Nr 102, poz. 1115).
- [18] *Strategia Rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego na lata 2011–2020*, Uchwała Senatu AWF nr 20/2011 z dnia 30 czerwca 2011r.
- [19] *Raport z badania ruchu turystycznego na terenie województw dolnośląskiego, małopolskiego, opolskiego i śląskiego w świetle Zachodniego Szlaku Cysterskiego, materiał niepublikowany*, Progress Consulting sp. z o.o. dla Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2010, ryc. 28, s. 28.

<sup>[20]</sup> *Ustawa z dnia 25 czerwca 2010r. o sporcie* (Dz. U. nr 127, poz. 857 ze zmianami).

<sup>[21]</sup> *Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 18 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych warunków uzyskiwania kwalifikacji zawodowych w sporcie* (Dz. U. nr 44, poz. 233).

**ADRIAN P. LUBOWIECKI-VIKUK**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**INNOWACYJNA OFERTA DYDAKTYCZNA,  
NA PRZYKŁADZIE MENEDŻERA  
TURYSTYKI MEDYCZNEJ**

**ABSTRACT**

Currently the job market forces on graduated students from tourism branch of study not only theoretical but also practical knowledge. Therefore it is expected from them professionalization, specific specialization and management skills of knowledge, of time and of human resources. It becomes essential to know the trends and tendencies relating to specific branch, including tourism branch. Development of medical tourism example shows that there is an urgent need to create an innovative range of courses, adapted to the needs of the modern labor market and consumer expectations. Chosen analysis of the project "Medical-tourism offer as an innovation of Poznan agglomeration" was also presented.

**SŁOWA KLUCZOWE**

turystyka medyczna, efekty kształcenia, oferta dydaktyczna, innowacja produktowa, Poznań

**KEYWORDS**

medical tourism, outcomes of education, training provision, product innovation, Poznan

## Wstęp

Współczesna turystyka, jako zjawisko wielokierunkowe w ujęciu intersektorowym i interdyscyplinarnym stała się przedmiotem żywego dyskursu na różnych szczeblach administracji państwowej, a także aspektem badawczym wielu dociekań naukowych przedstawicieli różnych dziedzin nauk. W odniesieniu do społeczeństwa (turystów i lokalnych mieszkańców), dostrzega się jej pozytywne funkcje, zaspokajające różnorodne potrzeby i oczekiwania. Na skutek różnych trendów (demograficzno-społecznych, kulturowych, ekonomicznych, etc.) ważny staje się konsument i jego zachowania na rynku. Mając na uwadze zmieniający się styl życia, turystyka stała się możliwością spełniania najbardziej zindywidualizowanych potrzeb współczesnego konsumenta. Na skutek podejmowania aktywności turystycznej człowiek regeneruje swoje siły fizyczne i psychiczne, poznaje świat oraz kształtuje swoją osobowość. Turystyka stanowi także formę działalności gospodarczej, w ramach której wykształciły się różnego rodzaju usługi turystyczne oferowane podróżnym [1].

Badania naukowe, dotyczące dynamiki rozwoju sfery usług turystycznych, dają uzasadnione podstawy do przypuszczeń, że turystyka w XXI wieku będzie istotnym elementem gospodarki światowej oraz szczególnym produktem eksportowym<sup>1</sup>. Bez wątpienia, takim polskim produktem eksportowym ma szansę stać się turystyka medyczna [2], rozumiana jako świadoma działalność człowieka, w której podróżny (turysta medyczny) ma na celu uzyskanie szeroko pojmowanej opieki zdrowotnej – zarówno we własnym kraju jak i zagranicą – polegającej przede wszystkim na zachowaniu (pozyskaniu) lepszego stanu zdrowia, lub/i estetycznego wyglądu własnego ciała, połączonego z wypoczynkiem, regeneracją sił fizycznych i psychicznych, zwiedzaniem atrakcji i walorów turystycznych oraz rozrywką [1, 2, 9].

Przyjmując, że w najbliższych latach turystyka medyczna będzie miała tendencję wzrostową, a także przewidziano intensywne działania promocyjne na poziomie centralnym, zasadnym jest wprowadzanie nowych rozwiązań zapewniających konkurencyjność rodzimych przedsiębiorstw (biur podróży) oraz usług, które w jak największym stopniu zaspokoją oczekiwania podróżnych. Mając na uwadze dalszą ekspansję turystyki medycznej, czyli połączenia wypoczynku z korzystaniem z szerokiego wachlarza usług medyczno-zdrowotnych można zdefiniować obszar, które wymagają wprowadzenia innowacji.

<sup>1</sup> Potencjał tkwiący w turystyce medycznej został zdefiniowany w „Strategii rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007–2013” jako „produkt” pretendujący do miana polskich specjalności eksportowych.



Celem artykułu jest zaprezentowanie innowacji produktowej poprzez sformułowanie dotychczas funkcjonujących niezależnie modeli biznesowych – biur podróży oferujących usługi turystyczne oraz prywatnych inicjatyw oferujących usługi medyczne, w jeden produkt, tj. usługę turystyczno-medyczną, a następnie przygotowanie projektu inwestycyjnego umożliwiającego wdrożenie i sfinansowanie innowacji produktowej. Ponadto, autor niniejszego artykułu zwraca szczególną uwagę na potrzebę wzmocnienia potencjału dydaktycznego szkolnictwa wyższego (przede wszystkim w Akademiach Wychowania Fizycznego) i kształcenia dla potrzeb gospodarki i rynku pracy poprzez rozszerzenie oferty edukacyjnej na kierunku Turystyka i Rekreacja. W związku z tym, proponuje się, aby została uruchomiona nowa specjalność na studiach I° lub II° lub podyplomowych z zakresu turystyki medycznej, jaką jest „Menedżer turystyki medycznej”.

### **Innowacja produktowa w turystyce – charakterystyka i opis koncepcji (przykład aglomeracji poznańskiej)**

Za uczestników określonych projektów (złożonych przedsięwzięć) uważać należy (interdyscyplinarne) zespoły kompetentnych ludzi, celem sprawnego i skutecznego zarządzania tymi projektami. Są to tzw. interesariusze, czyli osoby, grupy osób i instytucje, które mogą – bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie bądź negatywnie – wpływać na projekt lub podlegać jego wpływowi [3, s. 18]. Zatem, jest to szerokie grono beneficjentów<sup>2</sup>, składające się z: ostatecznych beneficjentów – przyszłych użytkowników efektów projektów oraz końcowych beneficjentów – instytucji przyznającej(-ych) pomoc, np. Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i pozostałych. Ponadto, grupę beneficjentów wspierają sponsorzy – podmioty finansujące lub współfinansujące projekty oraz wykonawcy/ realizatorzy projektów [3].

Na tym tle, beneficjentem może być określone przedsiębiorstwo turystyczne, prowadzące działalność na danym obszarze, mające w swojej ofercie różnorodne pakiety usług turystycznych (wyjazdy krajowe i zagraniczne). Podmiotami będącymi beneficjentem ostatecznym mogą być: przedstawiciele (niepublicznych) placówek opieki zdrowotnej (lekarze, personel medyczny); organizatorzy tury-

<sup>2</sup> Beneficjent – podmiot wnioskujący o dofinansowanie projektu z środków zewnętrznych i jego realizujący. W przypadku wsparcia ze środków europejskich beneficjentem nie może być osoba fizyczna, jednakże beneficjentami – jako osoby fizyczne – mogą być osoby prowadzące działalność gospodarczą.

styki medycznej (agencje, pośrednicy); krajowi i zagraniczni turyści; uczelnie wyższe; Ministerstwa: Zdrowia, Sportu i Turystyki, Gospodarki, Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Spraw Zagranicznych; organizacje turystyczne, organizacje i stowarzyszenia turystyki medycznej; podmioty usług turystycznych: noclegowych, żywieniowych, transportowych, biur podróży; mass media (Internet, prasa, telewizja, radio) i pozostali.

Na skutek megatrendów cywilizacyjnych, jakimi są m.in.: trendy demograficzno-społeczne (starzejące się społeczeństwo i zmiana świadomości związana z ich zdrowiem i bezpieczeństwem), globalizacja (w tym nadmierna konsumpcja, także dóbr i usług luksusowych) oraz „kult piękna i młodości” (rosnące zainteresowanie własnym wyglądem i jakością życia: *wellness*, *wellbeing* [4, s. 22]) wymusza przygotowanie innowacyjnego produktu turystycznego, jakim jest pakiet usług turystyczno-medycznych. Tym samym przedsiębiorstwo zaspokoi zindywidualizowane potrzeby turystów medycznych i umocni swoją pozycję konkurencyjną na lokalnym rynku usług turystycznych.

W odniesieniu do innowacji, szeroko rozumianej jako „tworzenie wartości dzięki skutecznemu wdrażaniu nowych pomysłów” [5,6,7], należy podkreślić istotną rolę kreatywności, gdyż to ona jest początkowym warunkiem stosowania wszelkich innowacji [7, s. 26].

Współcześnie, wszystkie rodzaje usług (w tym te, o największej wrażliwości konsumenckiej, m.in. usługi turystyczno-medyczne<sup>3</sup>) podlegają dynamicznym procesom innowacyjnym, a sama innowacyjność w tym sektorze staje się głównym wyzwaniem kształtowania postępu gospodarczego [7, s. 24].

W kontekście innowacji o charakterze organizacyjno-menedżerskim i marketingowym, należy zwrócić uwagę na jej: ofertę (produkt/usługę), sposób jej wytworzenia (świadczenia), relację z klientem oraz wewnętrzną transformację i powiązania z otoczeniem (rynkiem) [7, s. 24–25]. W tych rodzajach innowacji celem jest zastosowanie nowych metod działalności i organizacji przedsiębiorstwa na rynku oraz użycie nowych instrumentów i elementów marketingowych. Ideą innowacji procesowej jest wdrożenie nowej lub istotnie ulepszonej metody produkcji lub metody z zakresu logistyki, a także nowe lub istotnie ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług [7, s. 36–37].

---

<sup>3</sup> Usługi turystyczno-medyczne będziemy rozumieć jako te, które będą oparte na świadczeniu podstawowych usług turystycznych (transport, nocleg, wyżywienie) połączonych z jednoczesnym świadczeniem różnorodnych usług medycznych. Adekwatnie, miejsce świadczenia tego rodzaju usług odbywa się w różnego typu placówkach (zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego), takich jak: szpitale, kliniki, poradnie, gabinety, ośrodki typu spa i *wellness*.

W omawianym przypadku istotną innowacją okazuje się typ innowacji produktowej, polegający na wdrożeniu wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone z punktu widzenia ich charakterystyki funkcjonalnej lub celów użytkowych, którym mają służyć [7, s. 35–36]. W odniesieniu do usług turystyczno-medycznych, zmiany mogą dotyczyć ulepszenia sposobów świadczenia określonych usług, dodanie nowych funkcji do już istniejących usług, a także wprowadzenie całkowicie nowych usług [7, s. 36].

Mając na względzie działania władz Poznania i sąsiadujących gmin na rzecz rozwoju gospodarczego Wielkopolski, należy spodziewać się, że w najbliższym czasie zostaną utworzone m.in. metropolitalne produkty turystyczne, skoordynowany system informacji turystycznej, zintegrowana promocja oraz kreatywne łączenie atrakcji, walorów, wydarzeń, usług i infrastruktury turystycznej [8, s. 110].

Miasto Poznań zasadniczo utożsamiane jest z centrum biznesowym, jednakże w toku badań sondażowych [9] zaobserwowano, iż liczba krajowych turystów medycznych w poznańskich placówkach medycznych w latach 2006–2011 zwiększyła się blisko dwukrotnie, natomiast zagranicznych – ponad sześciokrotnie. Daje to podstawę do sformułowania tezy, iż Poznań i okolice w najbliższych latach mogą stać się kierunkiem wyjazdów turystycznych nie tylko w celach biznesowych, kulturowych, ale także w celach medycznych.

Przeprowadzone analizy wykazały jednak, że większość lokalnych placówek medycznych obecnie nie współpracuje z podmiotami branży turystycznej, tym samym nie posiada typowej oferty turystyczno-medycznej. Zważywszy na dalszą ekspansję turystyki medycznej w Poznaniu – w opinii zbadanych podmiotów – należy zwrócić szczególną uwagę na stworzenie platformy współpracy, której efektem byłaby możliwość świadczenia usług turystyczno-medycznych dla krajowych i zagranicznych (obecnych i potencjalnych) turystów. Działaniami tym, powinny sprzyjać m.in.: wykwalifikowana kadra medyczna, szeroki zakres usług medycznych – atrakcyjnych pod względem jakościowym, asortymentowym i cenowym, dobrze rozwinięte usługi transportowe w Poznaniu, a przede wszystkim rosnące zainteresowanie poprawą stanu zdrowia i estetycznego wyglądu ciała współczesnego społeczeństwa, realizowaną częściej poza miejscem ich stałego zamieszkania.

Powyższa diagnoza stanowi podstawę dla wybranego przedsięwzięcia turystycznego do stworzenia innowacyjnego produktu, polegającego na:

1. budowie platformy współpracy pomiędzy przedstawicielami poznańskich placówek medycznych (właściciele, lekarze, pielęgniarki), a określonym przedsięwzięciem turystycznym (organizacja spotkań branżowych w celu zainicjowania projektu),

2. opracowaniu założeń oferty turystyczno-medycznej aglomeracji poznańskiej (stworzenie planu opracowania modułu informatycznego, pozwalającego na dostosowaniu oferty turystyczno-medycznej do indywidualnych potrzeb turysty, w tym, zaproponowanie obiektów noclegowych, gastronomicznych, środków transportu, specjalistycznych usług medycznych oraz innych usług komplementarnych),

3. wyborze adekwatnych, zewnętrznych źródeł finansowania (przeprowadzenie rozeznania w zakresie możliwości otrzymania dofinansowania ze środków unijnych lub krajowych),

4. przeprowadzeniu analizy rynku w kontekście wprowadzenia nowego produktu (nawiązanie kooperacji z pracownikami uczelni wyższej w celu przeprowadzenia badań marketingowych),

5. opracowaniu oferty turystyki medycznej (wdrożenie modułu informatycznego umożliwiającego zakup turystom medycznym oferty<sup>4</sup>, działania marketingowe: przygotowanie katalogu, określenie ceny, określenie kanałów dystrybucyjnych – wybór partnerów biznesowych, promocja, podniesienie kwalifikacji pracowników określonej firmy turystycznej: np. udział w kursach językowych),

6. współuczestniczeniu w opracowaniu oferty dydaktycznej, celem wykształcenia kadry obsługującej i organizującej ruch turystyki medycznej<sup>5</sup>,

7. stałym monitorowaniu i kontrolowaniu wprowadzenia innowacyjnego projektu (system monitorowania postępu wdrażania projektu w kontekście przyjętych wskaźników, kontrola).

---

<sup>4</sup> Od lutego 2012 r. funkcjonuje serwis internetowy umożliwiający wyszukanie i rezerwacje usług turystyki medycznej i kosmetycznej – CosMedic Travel. Projekt jest w trakcie realizacji (wartość projektu – 689 585,90 PLN, dofinansowanie publiczne – 482 710,13 PLN), współfinansowany jest on z POIG 2007–2013, działanie 8.1. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej.

<sup>5</sup> Dotychczas zrealizowano zaledwie jeden projekt pt. „Koordynator opieki nad turystą/pacjentem zagranicznym korzystającym z usług medycznych w regionie łódzkim – Pilot Wycieczek. Kurs szkoleniowy w zakresie wykonywania nowego zawodu dla pracowników sektora ochrony zdrowia w regionie łódzkim”, który w 2006 r. był współfinansowany przez UE ze środków EFS oraz przez budżet państwa w ramach Działania 2.4 ZPORR. Beneficjentami tego projektu byli: Wojewódzki Urząd Pracy, Uniwersytet Medyczny, BPiT Almatuur Łódź oraz Szkoła Językowa Skrivane. Celem projektu było przygotowanie 30 pracowników sektora ochrony zdrowia do wykonywania zawodu pilota wycieczek. Uczestniczyli oni w zajęciach edukacyjnych z pilotażu wycieczek, nauki języka obcego oraz komunikacji interpersonalnej. Zajęcia te miały na celu wykształcenie umiejętności podjęcia opieki w imieniu touroperatora nad turystą medycznym przebywającym w regionie łódzkim.

## **Źródła finansowania innowacyjnego projektu, z uwzględnieniem oferty dydaktycznej „Menedżer turystyki medycznej”**

Prezentowany innowacyjny projekt „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”, składający się z 7 etapów wymaga zaangażowania nie tylko wybranej firmy turystycznej, ale również innych partnerów biznesowych, w tym również uczelni wyższej, która będzie zainteresowana uruchomieniem nowej specjalności studiów pn. „Menedżer turystyki medycznej”.

Niezależnie od powyższego, każdy z partnerów uczestniczących we wdrożeniu omawianej innowacji będzie potrzebował odpowiednich środków finansowych niezbędnych do realizacji danego etapu, w który został zaangażowany. Kapitał ten może pochodzić z dwóch źródeł: własnych (prywatne środki – oszczędności, wkład finansowy wspólników/ współwłaścicieli) lub obcych (kredyty, pożyczki, emisja dłużnych papierów wartościowych – akcji, udziałów, obligacji – i innych).

Pozyskanie kapitału na nowe projekty, czyli takie, które charakteryzują się okresowością i innowacyjnością (są nowe i niepowtarzalne, wiążą się z większym ryzykiem) nie należą do prostych rzeczy. Na etapie wdrożenia innowacji, tj. po przeprowadzeniu prac B+R, łatwiej jest pozyskać środki finansowe, jednakże innowacje również na tym etapie związane są z ryzykiem, dlatego ubieganie się o środki finansowe wymaga podjęcia stosownych działań [10, s. 87].

Jedną z szans na powodzenie projektu innowacyjnego, a jednocześnie na rozwój przedsiębiorstwa mogą być źródła finansowania pochodzące ze środków publicznych, m.in. środków z UE, pochodzących z funduszy strukturalnych<sup>6</sup>, co następnie przekłada się na konkretne programy operacyjne. Należy podkreślić, iż środki z UE nie mogą być jedynym źródłem finansowania danego przedsięwzięcia innowacyjnego, o czym wspomniano wcześniej.

Mając na względzie powyższe, zidentyfikowano zewnętrzne źródła finansowania, z których mogą skorzystać partnerzy uczestniczący we wdrożeniu innowacyjnego projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”. Wobec czego, wybrane przedsiębiorstwo turystyczne może ubiegać się o dofinansowanie realizacji poszczególnych etapów projektu ze środków pochodzących z funduszy unijnych – w ramach następujących programów operacyjnych: Programu dla Europy Środkowej, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) oraz z Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO), jakim jest w tym przypadku Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny (WRPO).

<sup>6</sup> Fundusze strukturalne (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Fundusz Spójności (FS)) są to środki finansowe pochodzące z budżetu UE, a ich podstawowym celem jest wspieranie rozwoju regionów i sektorów gospodarki krajów UE.

Wybór programu w ramach którego może być złożony wniosek o dofinansowanie jest uwarunkowany dostępnością alokacji środków na dane działanie, jak również kwalifikowalnością projektu.

Niemniej jednak przyjmując, że najważniejszym elementem projektu jest wyedukowanie wyspecjalizowanej kadry turystyczno-medycznej, wybrana firma turystyczna powinna podjąć konsultacje z przedstawicielami wyższych uczelni z województwa wielkopolskiego, w celu rozbudowy oferty dydaktycznej o nową specjalność „Menedżer turystyki medycznej”. Tym samym, istnieje możliwość złożenia wniosku o dofinansowanie projektu pn. „Rozbudowa oferty dydaktycznej – studia specjalistyczne – Menedżer turystyki medycznej” w ramach Priorytetu IV (Szkolnictwo Wyższe i Nauka) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) Poddziałanie 4.1.1 – Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

#### ***Możliwości uzyskania wsparcia w ramach Poddziałania 4.1. – Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni***

Priorytet IV – Szkolnictwo wyższe i nauka koncentruje się na podwyższaniu jakości funkcjonowania instytucji szkolnictwa wyższego, zarówno przez stworzenie korzystnych warunków systemowo-organizacyjnych dla efektywnego zarządzania szkolnictwem wyższym, jak też poprzez wywołanie impulsów rozwojowych wpływających na dostępność i rozwój tych kierunków kształcenia, których znaczenie dla gospodarki opartej na wiedzy jest największe [11, s. 114].

W ramach Poddziałania 4.1.1 wspierane są m.in. projekty wdrażające programy rozwojowe uczelni, które koncentrują się m.in. na przygotowaniu, otwarciu i realizacji nowych kierunków studiów, bądź też dostosowywaniu programów na istniejących kierunkach studiów do potrzeb rynku, ale także na przygotowaniu otwarciu i realizacji studiów.

Realizowane projekty muszą być dostosowane do aktualnych potrzeb rynku pracy, jak również uwarunkowań gospodarczych. Stąd też w ramach realizowanych projektów przewiduje się m.in. współpracę uczelni z pracodawcami, jednostkami badawczo-rozwojowymi – celem zwiększenia innowacyjności nauczania, a także zwiększenia znaczenia praktycznych form nauczania.

Beneficjentem pomocy w ramach tego podziałania mogą być wszystkie podmioty zarówno uczelnie wyższe publiczne jak i niepubliczne, zaś grupę docelową (oprócz uczelni) stanowią m.in. studenci i słuchacze biorący udział w kształceniu wyższym.

Wartość poszczególnego projektu nie może być mniejsza niż 50 tys. PLN oraz nie większa niż kwota określona dla projektu w poszczególnych rundach aplikacyjnych (np. 6 mln PLN dla projektu realizowanego samodzielnie przez uczelnię).

Środki na realizację projektu wypłacane są w postaci zaliczki z dwóch źródeł: (1) wkład środków unijnych – 85%, (2) wkład środków publicznych – 15% przekazywanych w postaci dotacji celowej. Maksymalna kwota dofinansowania stanowi 85% kosztów kwalifikowanych, tj. takich, które zostały poniesione przez beneficjenta w ramach realizowanego projektu i spełniają kryteria do ich pokrycia ze środków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Należy zaznaczyć, iż instytucją zarządzającą dla POKL jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Instytucją pośredniczącą dla Priorytetu IV POKL jest Narodowe Centrum Badań i Rozwoju Dział Wdrażania POKL. Jest to instytucja do której należy złożyć wniosek o dofinansowanie w momencie, kiedy został uruchomiony termin naboru wniosków o dofinansowanie.

***Przygotowanie wniosku o dofinansowanie realizacji „Rozbudowa oferty dydaktycznej – studia specjalistyczne – Menedżer turystyki medycznej” w ramach Priorytetu IV (Szkolnictwo Wyższe i Nauka) POKL, poddziałanie 4.1.1 – Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni***

Uczelnia wyższa jest podmiotem uprawnionym do ubiegania się o dofinansowanie realizacji projektu pn. „Rozbudowa oferty dydaktycznej – studia specjalistyczne – Menedżer turystyki medycznej”. Zgodnie z wymogami określonymi w dokumentacji konkursowej dla Poddziałania 4.1.1 POKL projekt może być sfinansowany w całości ze środków programu, niemniej jednak jeśli pojawi się jakiś przychód w związku z realizowanym projektem, będzie on podlegał zwrotowi na rachunek bankowy Instytucji Pośredniczącej.

***Uzasadnienie realizacji projektu***

Ze względu na fakt, iż w branży turystycznej zaobserwowano nowe tendencje w ruchu turystycznym (omówionych we wstępnej części artykułu) oraz, że w toku badań wstępnych [9] stwierdzono, że Poznań posiada potencjał do rozwoju turystyki medycznej, istnieje pilna potrzeba dostosowania lokalnego rynku pracy, tj. wykształcenia wykwalifikowanej kadry obsługującej i organizującej ruch turystyki medycznej. Stąd też istnieje konieczność rozbudowy oferty dydaktycznej o nowy kierunek studiów specjalistycznych – Menedżer turystyki medycznej.

W oparciu o zdefiniowany cel ogólny projektu, wyszczególniono cele szczegółowe: (1) zmniejszenie bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych oraz (2) uatrakcyjnienie oferty dydaktycznej oraz dostosowanie do oczekiwań potencjalnych pracodawców.

Należy zaplanować, że projekt powinien być realizowany w dwóch edycjach dla łącznej grupy np. 100 osób. Trzeba uwzględnić zasadę zachowania równości

szans, w tym równości płci. Słuchacze studiów specjalistycznych – Menedżer turystyki medycznej, po ukończeniu studiów nabędą umiejętności z zakresu m.in. obsługi i organizacji ruchu turystycznego ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki turystyki medycznej, możliwości pozyskiwania klientów (turystów medycznych), promocji zdrowia i pozostałych.

Istotnym elementem w tworzeniu innowacyjnych ofert dydaktycznych uczelni wyższych powinno być odniesienie się do krajowego systemu kwalifikacji<sup>7</sup> (KSK), opartego na krajowej ramie kwalifikacji (KRRK). Zatem w sposób przejrzysty należy określić efekty uczenia się, czyli co absolwent studiów wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się, uwzględniając trzy grupy [12, s. 49]: wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. Należy założyć, iż grupy te będą odnosić się do jednego z ośmiu deskryptorów [12, s. 51] wskazujących na efekty uczenia się:

1. wiedza – absolwent będzie posiadał zaawansowaną wiedzę w zakresie organizacji ruchu turystycznego o profilu medycznym, obejmującą krytyczne rozumienie teorii i zasad,

2. umiejętności – student nabędzie zaawansowane umiejętności, będzie wykazywał się biegłością i innowacyjnością, potrzebną do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w zakresie turystyki medycznej,

3. kompetencje społeczne – absolwent skutecznie będzie zarządzał złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub projektami, dodatkowo będzie ponosił odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach związanych z pracą w obszarze turystyki medycznej. Student będzie także ponosił odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup.

W tab.1. zaproponowano wstępne moduły kształcenia, a w nich przedmioty i efekty uczenia się – które zdaniem autora powinny stać się elementem programów studiów I° lub II° lub studiów podyplomowych, realizowanych na kierunku Turystyka i Rekreacja. Cel poszczególnych modułów będzie wynikał z usytuowania specjalności „Menedżer turystyki medycznej” w określonym poziomie studiów oraz ich profilu (z uwagi na specyfikę zawodu menedżera rekomenduje się profil praktyczny). Ponadto program ten powinien być wzbogacony o sesję wyjazdową do specjalistycznej placówki obsługującej turystów medycznych (np.

---

<sup>7</sup> KSK to ogół działań danego państwa związanych z potwierdzeniem efektów uczenia się dla potrzeb rynku pracy, społeczeństwa obywatelskiego oraz indywidualnego rozwoju uczących się. System zapewnia jakość, przejrzystą ocenę i przyznawanie kwalifikacji, a działania te oparte są na KRRK – narzędziu służącym do porządkowania kwalifikacji [12, s. 17].



**Tab. 1. Propozycja modułów kształcenia wraz z efektami uczenia się na kierunku Turystyka i Rekreacja I° lub II° lub podyplomowych studiów „Menedżer turystyki medycznej”**

Moduł kształcenia	Obszary wiedzy	Przedmioty
I. Współczesne tendencje w turystyce zdrowotnej	(1) obszar nauk medycznych, nauk o zdrowiu oraz nauk o kulturze fizycznej (2) obszar nauk społecznych	1. Podstawy turystyki medycznej 2. Turystyka spa i wellness 3. Turystyka uzdrowiskowa
II. Ekonomiczno-społeczne aspekty turystyki medycznej	(1) obszar nauk społecznych	4. Marketing usług turystycznych i medycznych 5. Innowacyjny produkt turystyczny 6. Rynek turystyki medycznej 7. Ekonomika przedsiębiorstw turystyczno-medycznych 8. Elementy prawa w turystyce medycznej 9. Ubezpieczenia w turystyce medycznej 10. Zarządzanie ryzykiem 11. Zarządzanie kapitałem ludzkim 12. Teoria podejmowania decyzji i negocjacje 13. Komunikacja interpersonalna 14. Obsługa klienta 15. Zagospodarowanie czasu wolnego 16. Etykieta menedżera 17. Informatyka w turystyce 18. Język obcy (angielski, niemiecki, szwedzki/ norweski/ duński*)
III. Opieka medyczna w turystyce	(1) obszar nauk medycznych, nauk o zdrowiu oraz nauk o kulturze fizycznej	19. Bezpieczeństwo w turystyce medycznej 20. Opieka zdrowotna w Polsce i na świecie 21. Usługi medyczne 22. Pierwsza pomoc przedmedyczna

\* z uwagi na znaczną grupę turystów medycznych w Polsce pochodzących z krajów skandynawskich nauka podstaw tych języków jest w pełni uzasadniona [9].

Źródło: opracowanie własne

kliniki, hotelu) oraz praktyki menedżerskie w przedsiębiorstwach o profilu turystyczno-medycznym. Ważnym elementem programu powinny stać się wykłady eksperckie – zaproszenie specjalistów (teoretyków i praktyków) z zakresu turystyki medycznej.

Warto podkreślić, iż dotychczas kształcona kadra w zakresie obsługi ruchu turystycznego nie posiada specjalistycznej wiedzy nt. obsługi turystów, dla których celem podróży był nie tylko wypoczynek, ale głównie korzystanie z usług medyczno-zdrowotnych świadczonych w poznańskich placówkach zdrowotnych.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za realizacją projektu jest to, że turystyka medyczna w ciągu najbliższych kilku lat będzie promowana jako polska specjalność eksportowa, stąd też dzięki wykwalifikowanej kadrze obsługującej ruch turystyki medycznej na terenie Poznania, istnieje duże prawdopodobieństwo wykreowania nowego regionalnego produktu turystycznego.

### *Wskaźniki projektu*

W wyniku realizacji projektu przyjmuje się, iż zostaną osiągnięte następujące wskaźniki:

1. produktu:

- liczba nowo opracowanych programów rozwojowych uczelni wyższej – 1
- liczba słuchaczy studiów: 20XX r. – 50 słuchaczy; 20XX r. – 50 słuchaczy

2. rezultatu:

- prestiż uczelni – posiadanie innowacyjnej oferty dydaktycznej
- udział słuchaczy w innowacyjnym programie edukacyjnym, przy czym absolwent tego rodzaju studiów zwiększy swoją szansę na rynku pracy i „zwiększy” potencjał Poznania w zakresie rozwoju turystyki medycznej (należy podkreślić, iż rezultaty te powinny być zweryfikowane po upływie 6 miesięcy od zakończenia 1 edycji studiów).

Realizacja projektu pn. „Rozbudowa oferty dydaktycznej – studia specjalistyczne – Menedżer turystyki medycznej” będzie składała się z określonych zadań i kosztów:

– opracowanie programu nowej specjalności studiów „Menedżer turystyki medycznej”, realizowanych w wybranej uczelni wyższej w Poznaniu:

- a. spotkanie przedstawicieli lokalnej branży turystycznej, reprezentantów placówek medycznych oraz środowisk naukowych, którzy na pod-

- stawie wstępnych wyników badań, własnych obserwacji stworzą program studiów, określając kompetencje i kwalifikacje absolwenta,
- b. koszty spotkań: obsługa sekretariatu, wynajęcie sali, etc.
- realizacja studiów
    - a. obsługa studentów przez pracownika administracyjno-technicznego,
    - b. wynajęcie wyposażonej sali wykładowej,
    - c. wynagrodzenie pracowników dydaktycznych,
    - d. jednodniowa sesja wyjazdowa do wybranej placówki specjalizującej się w obsłudze turystów medycznych,
    - e. materiały dydaktyczne, indeksy, dyplomy/ świadectwa/ certyfikaty ukończenia studiów,
  - ciągła kontrola i monitoring efektów kształcenia.

### **Wybrane analizy realizacji projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Przystępując do realizacji projektu, należy zdefiniować podmioty oddziaływające na ten projekt. Mogą pojawić się osoby, instytucje sprzyjające realizacji projektu, jak również takie, które będą pewne działania ograniczać (np. lobby medyczne, konkurencja).

#### ***Analiza interesariuszy***<sup>8</sup>

W tym celu sporządzono analizę – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – interesariuszy projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”. Na podstawie m.in. wyników dyskusji, wywiadów, czy bezpośrednich spotkań, dokumentowane są interesy różnych grup społecznych (wobec czego na potrzeby artykułu autor dokonał wyłącznie subiektywnych ocen) – tab. 2.

---

<sup>8</sup> Analiza interesariuszy jest jedną z faz etapu analizy realizowanego w metodyce PCM (*Project Cycle Management* – Cykl Zarządzania Projektem). Etap ten stanowić będzie analizę istniejącej sytuacji, aby opracować wizję sytuacji pożądaną w przyszłości i wybrać odpowiednie strategie, które pomogą nam to osiągnąć [13]. Etap całościowej analizy składa się z czterech analiz szczegółowych, tj.: analizy interesariuszy, analizy problemów (obraz rzeczywistości), analizy celów (obraz ulepszonej sytuacji w przyszłości) oraz analizy strategii (porównanie różnych możliwości zajęcia się daną sytuacją).

**Tab. 2. Wstępna propozycja analizy interesariuszy projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy	Interesy i oczekiwania	Mocne i słabe strony	Implikacje i wnioski dla projektu
<b>GŁÓWNI INTERESARIUSZE</b>				
Zarząd firmy X	...	Umocnienie pozycji rynkowej firmy poprzez wprowadzenie innowacyjnego produktu turystyczno-medycznej), zaspokojenie potrzeb konsumentów (turystów medycznych), zwiększenie przychodów firmy; wpływ pozytywny	Doświadczenie w branży turystycznej, znajomość działań marketingowych, zarządzania, niewielka liczba wyspecjalizowanego personelu, zbyt mała w stosunku do planowanych potrzeb. Brak doświadczenia w sprzedaży ofert medycznych.	Zaangażowanie w projekt negatywnie nastawionych interesariuszy, podejmowanie działań zmierzających do zmiany nastawienia interesariuszy negatywnych na neutralnych lub pozytywnych.
Lokalne placówki ochrony zdrowia	Kobiety i mężczyźni z wykształceniem wyższym i średnim (lekarze, pielęgniarki) o średnim lub dużym stopniu zażyłości, prywatne (NZOZ) i państwowe (SPZOZ) ośrodki zdrowia działające na terenie aglomeracji poznańskiej	Polepszenie stanu zdrowia społeczeństwa, poprawa estetyki ciała; wpływ pozytywny	Dobrze rozwinięta infrastruktura medyczna, specjalistyczna kadra medyczna, słaba znajomość języków obcych, trudności w wprowadzaniu zmian w służbie zdrowia	Podwyższanie warunków materialno-technicznych i organizacyjnych w obsłudze turystów medycznych
Uczelnia wyższa (np. AWF Poznań)	Kobiety i mężczyźni, wykładowcy z wykształceniem wyższym, długoletnie doświadczenie w pracy naukowej	Zaangażowanie w realizację projektu (chęć podjęcia współpracy B+R), dalszy rozwój prac badawczych, możliwość pozyskania informacji w trakcie badań, które pozwolą na opracowanie innowacyjnych rozwiązań marketingowych, które następnie mogą być wykorzystane w innej branży, wpływ pozytywny	Działalność obciążona dużym ryzykiem oraz nie zawsze dająca wymierne korzyści przekładające się na zyski	Możliwość wykorzystania w projekcie nowatorskich rozwiązań, wyszkolenie specjalistycznej kadry turystyczno-medycznej

<b>Instytucje wdrażające</b>	Ukierunkowanie na wspieranie inwestycji wzmacniających rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Kobiety i mężczyźni z wyższym wykształceniem	Realizacja projektu zgodnie z przyjętymi politykami UE (m.in. przepisy prawne dotyczące transgranicznej opieki zdrowotnej*) oraz dokumentami programowymi. Utrzymanie efektów projektu w długim okresie czasu. Wpływ pozytywny na projekt. Dokonywanie modyfikacji niezgodnie z umową o dofinansowanie może skutkować zwrotem dofinansowania, co może mieć negatywny wpływ na projekt	Duże doświadczenie w finansowaniu projektów oraz posiadanie środków na refundacje zrealizowanych projektów. Wysoka formalizacja procedur i działań	Możliwość aplikowania o pozyskanie dotacji w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego może stanowić zewnętrzne źródło finansowania projektu. Przejrzystość w realizacji projektu
<b>Turyści medyczni</b>	Kobiety i mężczyźni z średnim i wyższym wykształceniem. Turyści krajowi i zagraniczni o dobrej i bardzo dobrej sytuacji materialnej	Połączenie aspektów zdrowotnych z rekreacją i wypoczynkiem; wpływ pozytywny. W przypadku nienależytych wykonaniu świadczeń obawa przed wpływem negatywnym.	Posiadanie środków finansowych na zakup oferty turystyki medycznej. Różnorodność zachowań konsumenckich	Gotowość do spełniania wysublimowanych oczekiwań turysty medycznego. Jego specyfika wymaga od firmy szczególnej dbałości o zadowolenie i satysfakcję. Brak danych na temat szczegółowej analizy profilu turysty medycznego
<b>INTERESARIUSZE DRUGORZĘDNI</b>				
<b>Usługodawcy działający na terenie aglomeracji poznańskiej (np. obiekty noclegowe, gastronomiczne, transportowe, punkty informacji turystycznej)</b>	Małe i średnie przedsiębiorstwa działające w regionie, kobiety i mężczyźni, różny stopień wykształcenia oraz różny stopień założeń	Zapewnienie zbytu na oferowane usługi na poziomie nie niższym niż przed rozpoczęciem projektu; wpływ pozytywny	Dostępna wiedza i doświadczenie; znaczna grupa o przeciętnej sile wpływu na organy samorządowe aglomeracji poznańskiej i innych decydentów projektu	Zaangażowanie w projekt, wykorzystanie potencjału, pokazanie korzyści wynikających z realizacji projektu dla tej grupy

<b>Agenci i pośrednicy turystyczni</b>	Kobiety i mężczyźni o wykształceniu wyższym, zamożni	Zapewnienie zbytu na oferowane pakiety usług turystycznych na poziomie nie niższym niż przed rozpoczęciem projektu; wpływ pozytywny	Dostępna wiedza i doświadczenie; średniej wielkości grupa o przeciętnej sile wpływu na organy samorządowe aglomeracji poznańskiej i innych decydentów projektu	Zaangażowanie w projekt, wykorzystanie potencjału, pokazanie korzyści wynikających z realizacji projektu dla tej grupy, pomoc w przekonaniu negatywnie nastawionych interesariuszy
<b>Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni</b>	Kobiety i mężczyźni z wykształceniem wyższym, średnio zamożni	Zapewnienie zbytu na oferowane usługi na poziomie nie niższym niż przed rozpoczęciem projektu; wpływ pozytywny	Dostępna wiedza i doświadczenie; średniej wielkości grupa o przeciętnej sile wpływu na organy samorządowe aglomeracji poznańskiej i innych decydentów projektu	Zaangażowanie w projekt, wykorzystanie potencjału, pokazanie korzyści wynikających z realizacji projektu dla tej grupy, pomoc w przekonaniu negatywnie nastawionych interesariuszy
<b>Obiekty turystyczne</b>	Kobiety i mężczyźni, z średnim i wyższym wykształceniem pracujący m.in. w muzeach, galeriach, obiektach zabytkowych	Zapewnienie zbytu na oferowane usługi na poziomie nie niższym niż przed rozpoczęciem projektu; wpływ pozytywny	Dostępna wiedza i doświadczenie; średniej wielkości grupa o przeciętnej sile wpływu na organy samorządowe aglomeracji poznańskiej i innych decydentów projektu	Zaangażowanie w projekt, wykorzystanie potencjału, pokazanie korzyści wynikających z realizacji projektu dla tej grupy
<b>POZOSTALI INTERESARIUSZE</b>				
<b>Mieszkańcy aglomeracji poznańskiej</b>	Kobiety i mężczyźni o różnym poziomie wykształcenia i różnym stopniu zamożności, gościnni	Okazja do spotkań rodzinnych i ze znajomymi z kraju i z zagranicy, oczekiwanie na tworzenie nowych miejsc pracy; wpływ pozytywny	Społeczność o wysokim poziomie kultury, pracownicy, oszczędni	Zaangażowanie w projekt w ramach prowadzonej polityki informacyjnej i pomoc w przekonaniu negatywnie nastawionych interesariuszy
<b>Władze gmin aglomeracji poznańskiej</b>	Kobiety i mężczyźni w większości z wyższym wykształceniem, wysoka formalizacja procedur	Powodzenie projektu przyczyni się do promocji regionu nie tylko w kraju, ale i na całym świecie. Potencjalna możliwość pozyskania większej liczby turystów, większe wpływy do budżetów; wpływ pozytywny	Sprzyjają w rozwoju infrastruktury paraturystycznej niezbędnej do efektywności projektu	Stworzenie odpowiednich warunków do ekspansji turystyki medycznej w regionie

<b>Studenci</b>	Kobiety i mężczyźni z średnim lub niepełnym wyższym wykształceniem zdobywający wykształcenie wyższe na kierunku Turystyka i Rekreacja	Inteligentna młodzież chętna do realizacji nowych pomysłów, chłonna współczesnej wiedzy, poszukująca interesujących miejsc pracy; wpływ pozytywny	Małej wielkości grupa, korzystająca z wiedzy i doświadczenia Mistrzów, niechęć do nauki teoretycznej, znaczny wkład do projektu	Zaangażowanie w projekt, wskazanie długofalowych korzyści procesu edukacyjnego
<b>Potencjalni konkurenci</b>	Kobiety i mężczyźni z średnim i wyższym wykształceniem, prowadzący działalność turystyczną lub świadczący usługi zdrowotno-medyczne (ośrodki spa i <i>wellness</i> , gabinety i kliniki medycyny estetycznej)	Chęć przejęcia klientów konkretnego przedsiębiorstwa w sposób agresywny, będzie miało charakter negatywny na projekt. Jednak rozwój i poszerzanie usług konkurencyjnych może przyczynić się do specjalizacji wybranego przedsiębiorstwa w świadczeniu turystyki medycznej, tym samym wysunąć je na pozycję lidera – wpływ pozytywny	Dostępna wiedza i doświadczenie; dużej wielkości grupa o dużej sile wpływu na organy samorządowe aglomeracji poznańskiej i innych decydentów projektu	Zaangażowanie w projekt, pokazanie korzyści z projektu dla tej grupy
<b>Mass media (Internet, telewizja, prasa, radio)</b>	Organizacje prywatne i publiczne, kobiety i mężczyźni w większości z wyższym wykształceniem	Promocja nie tylko firmy w branży turystycznej, ale również regionu gdzie realizowana jest projekt; wpływ pozytywny. W przypadku „potknięcia” szum medialny – wpływ negatywny	Duże możliwości wywierania wpływu na opinie publiczną, w tym turystów	Zaangażowanie w projekt w ramach prowadzonej polityki informacyjnej, bieżące informacje o projekcie, zapewnienie oprawy medialnej projektu

\* Parlament Europejski i Rada UE 19 stycznia 2011 roku przyjęły dyrektywę dotyczącą transgranicznej opieki zdrowotnej świadczonej poza granicami kraju. Unijne przepisy doprecyzowują prawa mobilnych pacjentów (turystów medycznych) do korzystania ze świadczeń zdrowotnych we wszystkich europejskich krajach oraz do zwrotu kosztów leczenia; w Polsce przepisy te będą obowiązywać od 2013 r.

Źródło: opracowanie własne z uwzględnieniem [3, s. 68–76].

### *Analiza SWOT*

Celem określenia powodzenia realizacji projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”, wykorzystano analizę SWOT, mającą na celu wnikliwą ocenę potencjału innowacyjnego projektu z punktu widzenia jego zdolności konkurencyjnej oraz osiągniętej pozycji rynkowej. Jest ona próbą kompleksowego, łącznego wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia, jak i analizy zasobów określonego przedsiębiorstwa. Analiza SWOT dla omawianego projektu polega na ocenie mocnych i słabych stron, a także na rozpoznaniu szans i zagrożeń powstających w ich makro- i mikro-otoczeniu. Mocne i słabe strony (inaczej siły i wady) są wypadkową czynników wewnętrznych, tj. finansów, marketingu, organizacji itp., które można zmieniać bądź też regulować. Natomiast szanse i zagrożenia (inaczej okazje i trudności) powstają w wyniku działania czynników zewnętrznych, często niezależnych od firmy, np. rynek nabywców, konkurencja.

W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia sukces powodzenia innowacyjnego produktu świadczenia usług turystyczno-medycznych w aglomeracji poznańskiej, zależy przede wszystkim od umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych. Analizę strategiczną produktu przeprowadzono przy zastosowaniu metody SWOT przyjmując pięciostopniową skalę ocen.

**Tab. 3. Analiza mocnych stron projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Mocne strony	Wagi	Punkty	Rangi ważone
• ugruntowana pozycja wybranego przedsiębiorstwa na rynku usług turystycznych, lider na lokalnym rynku	0,25	5	1,25
• pionier oferty turystyczno-medycznej na rynku aglomeracji poznańskiej	0,10	4	0,40
• innowacyjność, kreatywność, własne <i>know how</i> , realizacja B+R	0,20	5	1,00
• wykwalifikowana, specjalistyczna kadra medyczna (szeroki zakres świadczonych usług medycznych)	0,25	4	1,00
• pozytywny wizerunek miasta Poznania, w tym dobra infrastruktura komunikacyjna, zwiększająca się liczba turystów w Poznaniu, etc.	0,20	3	0,60
Suma:	1,00		4,25

Źródło: [1]

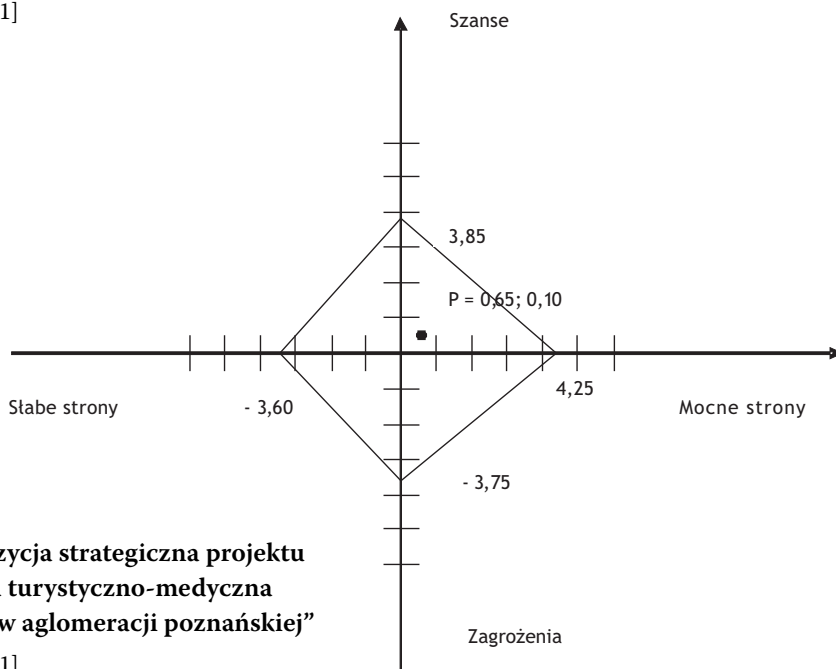


Z przeprowadzonej analizy mocnych i słabych stron projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej” wynika, iż te pierwsze, czyli atuty (tab. 3) zdecydowanie przewyższają wady (tab. 4). Ma to istotne znaczenie dla powodzenia naszego projektu.

**Tab. 4. Analiza słabych stron projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Słabe strony	Wagi	Punkty	Rangi wazone
• zbyt mała liczba wyspecjalizowanej kadry medyczno-turystycznej (znająca m.in. języki obce)	- 0,20	3	- 0,60
• niewystarczające środki finansowe na realizację projektu	- 0,30	5	- 1,50
• brak chęci współpracy podmiotów turystycznych z placówkami służby zdrowia	- 0,20	4	- 0,80
• brak standaryzacji usług turystyczno-medycznych	- 0,10	1	- 0,10
• wysokie koszty zapewnienia bezpieczeństwa (ubezpieczenia turystów medycznych)	- 0,20	3	- 0,60
Suma:	- 1,00		- 3,60

Źródło: [1]



**Ryc. 1. Pozycja strategiczna projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Źródło: [1]

Z przeprowadzonej analizy można określić jedną z czterech typów sytuacji strategicznej wprowadzenia naszego, innowacyjnego produktu oraz odpowiadającą mu strategię rozwoju. Punkt o współrzędnych {0,65; 0,10} wyznacza pozycję strategiczną (ryc. 1).

**Tab. 5. Analiza szans projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Szanse	Wagi	Punkty	Rangi ważone
• pozyskanie dofinansowania ze środków UE	0,25	4	1,00
• produkt eksportowy Ministerstwa Gospodarki	0,15	3	0,45
• rosnące zainteresowanie estetyką ciała i zdrowiem, w tym zmiany demograficzno-społeczne oraz zmiany technologiczne (informatyzacja, transport, etc.)	0,30	5	1,50
• regulacje prawne transgranicznej opieki zdrowotnej (UE)	0,20	4	0,80
• konkurencyjne ceny ofert turystyczno-medycznych w porównaniu do krajów zachodnioeuropejskich, USA i Kanady	0,10	1	0,10
Suma:	1,00		3,85

Źródło: [1]

**Tab. 6. Analiza zagrożeń projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej”**

Zagrożenia	Wagi	Punkty	Rangi ważone
• rosnąca konkurencja	- 0,35	5	- 1,75
• niestabilność krajowych przepisów prawnych (medycyna)	- 0,10	1	- 0,10
• kryzys gospodarczy, w tym polityka walutowa	- 0,15	3	- 0,45
• niezbyt duża rozpoznawalność Polski jako lidera na rynku usług turystyczno-medycznych	- 0,15	3	- 0,45
• emigracja kadry medycznej	- 0,25	4	- 1,00
Suma:	- 1,00		- 3,75

Źródło: [1]

Projektowi „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej” odpowiada pozycja strategiczna „maxi-maxi”, charakteryzująca się silną ekspansją rozwojową, zdobywaniem nowych rynków, inwestowaniem oraz dalszym budowaniem przewag konkurencyjnych. Wskazuje ona na chęć maksymalnego wykorzystania wszystkich silnych stron i szans (tab. 3 i 5) oraz neutralizowanie niekorzystnego wpływu słabych stron oraz zagrożeń (tab. 4 i 6). Ze względu na szeroki zakres świadczonych usług turystyczno-medycznych, pionierstwo można przewidywać zwiększenie udziału wybranego przedsiębiorstwa turystycznego w rynku. Ze względu na trudności, jakie mogą zdarzyć się w trakcie realizacji projektu, beneficjenci (określona firma turystyczna) powinni dołożyć wszelkich starań, aby oferta docierała do maksymalnej liczby potencjalnych i obecnych już klientów. Największe zagrożenie upatruje się w rynku konkurencyjnym, szczególnie rynku krajowym (woj. zachodniopomorskie, małopolskie, mazowieckie), także zagranicznym (śląskim i węgierskim).

## Zakończenie

Odnośząc się do projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej” należy uznać, iż turystyka medyczna ma znaczne szanse stać się innowacyjnym, markowym produktem lokalnej gospodarki. Będzie to możliwe wówczas, gdy zostanie wdrożona – zaprezentowana w toku niniejszego artykułu – idea innowacji produktowej.

Turystyka medyczna jest szczególnym rodzajem turystyki zdrowotnej, gdzie oczekuje się najwyższych standardów w obsłudze konsumentów usług turystyczno-medycznych. Na skutek trendów m.in. rozwoju technologicznego, zmian demograficznych, zmian społeczno-kulturowych (np. zmiany na rynku pracy), globalizmu, konkurencyjności – wśród podmiotów świadczących te usługi – współczesny rynek wymusza tworzenie coraz to nowszych, lepszych produktów (usług), spełniających zindywidualizowane potrzeby turystów. Budzi to także potrzebę ustawicznego kształcenia wyspecjalizowanej kadry, nadawaniu licencji, certyfikatów, celem zapewnienia bezpieczeństwa pacjentów [14,15] (turystów medycznych).

Turystyka medyczna dotyczy pracowników z wielu różnych sektorów gospodarki, m.in. placówek administracji rządowej, przedsiębiorstw turystycznych (biur podróży, obiektów noclegowych – zwłaszcza typu spa i *wellness*), (niepublicznych) zakładów opieki zdrowotnej, zakładów ubezpieczeniowych oraz lekarzy. Należy zgodzić się z A. Tokarzem, która stwierdza, iż w Polsce system kształcenia (w zakresie turystyki) jest dość różnorodny, jednak cechuje go zbytnie

uteoretycznienie i niedostosowanie do potrzeb rynku pracy [16, s. 580]. Dlatego też, propozycja nowej specjalności – menedżer turystyki medycznej – powinna zapewnić fachową i rzetelną obsługę turystów medycznych w postaci wyspecjalizowanej kadry turystyczno-medycznej.

Należy podkreślić, iż wyodrębnienie zadania „Rozbudowa oferty dydaktycznej – studia specjalistyczne – Menedżer turystyki medycznej” z całego proponowanego projektu miało na celu stworzenie bardziej szczegółowej analizy możliwości uzyskania środków finansowych pochodzących z źródeł zewnętrznych. Tym samym, w połączeniu z pozostałymi etapami realizacji projektu „Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej” – do których należy zaangażować określone przedsiębiorstwo turystyczne – zdaniem autora, może powstać ciekawy, innowacyjny produkt, dający nie tylko określone zyski, ale również nowe miejsca pracy.

## Bibliografia

- [1] Lubowiecki-Vikuk A.P., *Oferta turystyczno-medyczna innowacją w aglomeracji poznańskiej*, Praca podyplomowa, Katedra Poziomu Życia i Konsumpcji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- [2] Lubowiecki-Vikuk A.P., *Turystyka medyczna jako produkt eksportowy polskiej gospodarki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 690, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 79, s. 125–135.
- [3] Trocki M., Grucza B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [4] Mruk H., *Związki konsumpcji z rozwojem społeczno-gospodarczym*, „Konsumpcja i rozwój” 2011, nr 1, s. 16–25.
- [5] Sawin S., *Thinkdom of Business Innovators Innovatika Sp. z o.o.*, <http://innovatika.pl/index.php/strona/start> (23.08.2011).
- [6] Babiak J., Baczko T. (red.), *Europejskie innowacje: teoria i praktyka*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa – Bruksela 2011.
- [7] Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- [8] *Metropolia Poznań 2020. Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej*, Centrum Badań Metropolitalnych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, maj 2011, Poznań.
- [9] Lubowiecki-Vikuk A.P., Bosiacki S., *Możliwości rozwoju turystyki medycznej w Poznaniu w ujęciu podażowo-popytowym*, „Turystyka i Rekreacja” 2012, nr 8, s. 41–53.

- [10] Kłopotek A., *Źródła finansowania wdrożeń innowacji w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie: poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 86–139.
- [11] *Szczegółowy opis priorytetów POKL 2007–2013*, Warszawa, 1 czerwca 2010 r., [http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Documents/SzOP\\_1405\\_ost.pdf](http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Documents/SzOP_1405_ost.pdf) (8.02.2012).
- [12] *Konferencja Ekspertka „Europejskie ramy kwalifikacji w obszarze sportu i turystyki”*, Toruń 12–13.12.2011 r., Wydawca Toruński Związek TKKE, Toruń 2012.
- [13] [http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza\\_interesariuszy\\_%28Zarz%C4%85dzanie\\_projektami%29](http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_interesariuszy_%28Zarz%C4%85dzanie_projektami%29) (15.01.2012).
- [14] York D., *Medical tourism: The trend toward outsourcing medical procedures to foreign countries*, “Journal of Continuing Education in the Health Professions” 2008, vol. 28(2), s. 99–102.
- [15] Turner L.G., *Quality in health care and globalization of health services: accreditation and regulatory oversight of medical tourism companies*, “International Journal for Quality in Health Care” 2011, vol. 23(1), s. 1–7.
- [16] Tokarz A., *Analiza systemu kształcenia kadr turystycznych w Polsce*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Kadry w gospodarce turystycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 496, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2008, nr 19, s. 573–581.



AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

Zarządzanie wiedzą w turystyce,  
a efektywność gospodarki turystycznej  
Wrocław 2012

---

**IZABELA GRUSZKA, WOJCIECH FEDYK  
JUSTYNA BAGIŃSKA, TOMASZ SMOLARSKI  
MARIUSZ SOŁTYSIK**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**IMPREZY SPORTOWE JAKO CZYNNIK  
AKTYWIZACJI KADR W TURYSTYCE  
NA PRZYKŁADZIE  
MISTRZOSTW EUROPY UEFA EURO 2012**

**ABSTRACT**

The possibility of raising people's professional competence, especially in the jobs connected with tourism through participation in various courses and trainings, is an essential issue accompanying the organization of European Championships. The aim of this article is to assess the scale and scope of training offer for the tourism industry staff, connected with the organization of EURO 2012 in Wrocław as well as to show its utility and the extent of its use in the hotel trade. The analysis has shown that the employers in the tourism industry in Lower Silesia notice the need and benefits of improving their staff's qualifications. However, at the same time, the employees do not fully use the opportunities for training their staff.

**SŁOWA KLUCZOWE**

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej EURO 2012, imprezy masowe, gospodarka turystyczna, kadry turystyczne, szkolenia, korzyści z organizacji wielkich imprez

## KEYWORDS

UEFA European Football Championship EURO 2012, events mass, tourism economy, staff travel, training, benefits from the organization of large events

## Wstęp

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej to dotychczas największa impreza sportowa rozegrana w Polsce. Oprócz wymiaru sportowego i ekonomicznego UEFA EURO 2012, podobnie jak większość tego typu wielkich wydarzeń, ma również niezwykle ważny wymiar społeczny. Do pozytywnych efektów społecznych organizacji dużych imprez sportowych zaliczyć należy m.in.: możliwość korzystania z nowych i zmodernizowanych urządzeń rekreacyjnych, co daje szansę na zwiększenie aktywności sportowej i poprawę stanu zdrowia społeczeństwa. Zarówno przed jak i w trakcie imprezy promowany jest ruch i sport nie tylko w wymiarze zawodniczym, ale także formie rekreacji ruchowej, wszelkiego rodzaju gier i zabaw.

Organizatorzy kładą często duży nacisk na zbliżenie mieszkańców kraju gospodarza z kibicami z innych krajów. Władze Portugalii, przed EURO 2004 prowadziły szeroką akcję adresowaną do mieszkańców, która miała na celu pogłębić ich zainteresowanie planowanym wydarzeniem, przekonać społeczeństwo do promowania pozytywnego wizerunku swojego kraju, wzmocnić ich poczucie własnej wartości i wspólnoty [1, s. 16].

Bardzo ważnym aspektem jest także poprawa wizerunku kraju i miast goszczących imprezę [2, s. 237]. Ewidentnym przykładem głębokiej zmiany postrzegania miasta jest Barcelona, gospodarz Igrzysk Olimpijskich w 1992 roku. Umiejętna polityka promocyjna, współpraca sektora publicznego i prywatnego sprawiły, iż w ciągu 10-ciu lat po zakończeniu Igrzysk miasto to stało się jednym z najczęściej odwiedzanych miejsc w Europie, a liczba hoteli i miejsc noclegowych wzrosła w tym czasie dwukrotnie [3, s. 6].

Przygotowania do Mistrzostw Europy w piłce nożnej oraz związane z tą imprezą liczne inwestycje stanowią impuls do tworzenia nowych miejsc pracy. Wielkie wydarzenie sportowe takie jak EURO 2012 w dużej mierze wymusza podejmowanie działań mających na celu kształcenie i doskonalenie kadr dla przemysłu turystycznego oraz podnoszenia jakości obsługi ruchu turystyczne-



go z wykorzystaniem nowych typów zawodów turystycznych [4, s. 265–279]. Niezwykle istotnym zagadnieniem towarzyszącym organizacji Mistrzostw Europy w Polsce jest więc możliwość podniesienia kompetencji zawodowych, szczególnie w zawodach związanych z turystyką, poprzez uczestnictwo w licznych kursach i szkoleniach.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie oceny wielkości i zakresu oferty szkoleniowej adresowanej do kadr turystycznych, związanej z organizacją we Wrocławiu finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012 oraz ukazanie jej przydatności i stopnia wykorzystania w branży hotelarskiej. Analizą objęto działalność edukacyjną prowadzoną we Wrocławiu, skierowaną do pracowników sektora turystycznego lub osób pozostających bez pracy, chcących uzyskać kwalifikacje i w efekcie znaleźć zatrudnienie w zawodach związanych z turystyką. Dodatkowo przeprowadzono badanie opinii osób zarządzających wrocławskimi obiektami noclegowymi na temat oczekiwanych przez nich korzyści związanych z EURO 2012 (w tym wykorzystania zwiększonych możliwości szkoleń dla pracowników). Metody badawcze użyte w opracowaniu to metoda analizy materiałów źródłowych oraz metoda sondażu diagnostycznego przeprowadzonego w oparciu o samodzielnie skonstruowany kwestionariusz ankiety.

## **Deklarowane potrzeby szkoleniowe podmiotów turystycznych funkcjonujących na Dolnym Śląsku**

W początkowym etapie przygotowań do EURO 2012 Ministerstwo Gospodarki podawało, iż w 2012 roku w Polsce może przybyć nawet do 100 tys. nowych miejsc pracy [5], szczególnie w branżach budowlanej, transportowej, gastronomicznej i hotelarskiej. Kolejne prognozy były już jednak znacznie mniej optymistyczne. W *„Raporcie na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 na gospodarkę Polski”* [6, s. 93] przygotowanym na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki maksymalny wzrost zatrudnienia w stosunku do scenariusza nie uwzględniającego organizacji EURO 2012 w Polsce przewidziano w 2012 roku i wynosił on 20 – 33 tys. osób. Przeciętny roczny efekt w postaci przyrostu zatrudnienia oszacowano na 8,2 tys. osób.

Otrzymane wyniki korespondują z wielkościami wynikającymi z doświadczeń międzynarodowych. W Portugalii, organizującej EURO w 2004 roku

powstało 23 tys. nowych miejsc pracy, natomiast w Niemczech, będących gospodarzem Mistrzostw Świata w piłce nożnej w 2006 roku liczba nowozatrudnionych wyniosła ponad 34 tys. osób [7].

W świetle badań sondażowych przeprowadzonych w województwie dolnośląskim<sup>1</sup> [8] w 2010 roku 56% podmiotów turystycznych na Dolnym Śląsku planowało zwiększenie zatrudnienia w związku z EURO 2012. Za zawody, w których planowane było zwiększenie zatrudnienia respondenci podawali najczęściej kelnerów i barmanów, recepcjonistów oraz kucharzy.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu kwalifikacji osób nowozatrudnionych, podobnie jak stałe podwyższanie kompetencji zawodowych personelu pracującego od dłuższego czasu to jeden z podstawowych elementów gwarantujących wysoką jakość oferowanych usług oraz znaczący czynnik przewagi konkurencyjnej. O tym, że pracodawcy z branży turystycznej doceniają znaczenie wysoko wykwalifikowanych pracowników i mając taką możliwość wyraziliby wolę i chęć szkolenia personelu świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez Arleg S.A. w 2011 roku<sup>2</sup> [9]. Zamiar szkolenia pracowników deklarowało 100% badanych podmiotów sektora promocji turystycznej, informacji turystycznej, organizacji i stowarzyszeń turystycznych, transportu turystycznego i obiektów noclegowych oraz 93% gestorów atrakcji turystycznych, również 54% podmiotów sektora organizatorów, pośredników i agentów turystycznych, a także 46% obiektów gastronomicznych. Podobnie, mając możliwość skorzystania ze szkoleń finansowanych z POKL<sup>3</sup> zdecydowana większość respondentów wyraziłaby zainteresowanie tą formą dokształcania personelu. W zakresie tematyki szkoleń największe zapotrzebowanie zgłaszano na szkolenia nabywające bądź doskonalące znajomość języków obcych, techniki bezpośredniej obsługi klienta oraz tematykę radzenia sobie z trudnymi klientami.

Za szczególnie interesujące z punktu widzenia niniejszego artykułu uznać można deklarowane przez ankietowanych przedstawicieli branży specjalności

---

<sup>1</sup> Badanie sondażowe przeprowadziła firma Arleg S.A. na próbie 360 wybranych losowo podmiotów gospodarki turystycznej, funkcjonujących w 92 miejscowościach Dolnego Śląska [8].

<sup>2</sup> Badanie przeprowadzone na grupie 104 reprezentantów podmiotów sektora turystycznego działających na Dolnym Śląsku w formie wywiadów telefonicznych – Raport: Określenie potrzeb szkoleniowych w sektorze turystycznym w kontekście rozwoju istniejących i przyszłych – potencjalnych produktów turystycznych [9].

<sup>3</sup> Program Operacyjny Kapitał Ludzki

kluczowe związane z obsługą EURO 2012, za jakie uznali oni obsługę ruchu turystycznego oraz zarządzanie w turystyce.

Wyniki te korespondują z rezultatami badań przeprowadzonych na zlecenie DOT w 2010 roku wśród gestorów bazy noclegowej Dolnego Śląska<sup>4</sup> [9 i 10, s. 83], którzy za najbardziej przydatne dla swoich pracowników uznali szkolenia związane z marketingiem usług turystycznych, zarządzaniem w turystyce oraz obsługą ruchu turystycznego.

### **Szkolenia przeznaczone dla branży turystycznej i związane z obsługą ME 2012 na Dolnym Śląsku**

W odniesieniu do Mistrzostw Europy w piłce nożnej 2012 we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku zaplanowano i przeprowadzono wiele szkoleń oraz kursów mających na celu nabycie lub podniesienie kwalifikacji zawodowych osób zatrudnionych lub szukających zatrudnienia w sektorach związanych z obsługą tej wielkiej imprezy sportowej. W tabeli przedstawiono przegląd wybranych projektów szkoleniowych dotyczących szeroko rozumianej gospodarki turystycznej w kontekście EURO 2012, w całości lub w części finansowanych ze środków Unii Europejskiej i adresowanych do mieszkańców Dolnego Śląska.

W wymienionych poniżej szkoleniach udział wzięło łącznie ponad 1800 osób. Wszystkie one dotyczyły szeroko rozumianej branży turystycznej i związane były z przygotowaniem do obsługi ME w piłce nożnej w 2012 roku, a co należy podkreślić dodatkowo odpowiadały na zdiagnozowane potrzeby rynku usług turystycznych i około turystycznych.

W świetle wskazanych danych interesującym problemem badawczym byłoby przeprowadzenie badań ewaluacyjnych w sferze społeczno-gospodarczej d/t turystycznej aktywizacji wskazanych i przeszkolonych osób oraz ich aktualnych związków z sektorem turystyki, co pośrednio pozwoliłoby na zdiagnozowanie skuteczności i efektywności inwestowania środków UE w kapitał ludzki w regionie.

---

<sup>4</sup> Efekty badania wdrożonej koncepcji systemu certyfikacji i rekomendacji: <http://www.produkturyregionalne.org/>

**Tab. 1. Wybrane szkolenia związane z obsługą EURO 2012 na Dolnym Śląsku**

Lp.	Nazwa szkolenia	Organizator	Cele projektu	Uczestnicy	Ramowy program
1	„Akademia EURO”	PL.2012 Spółka celowa Ministerstwa Sportu i Turystyki	Podniesienie kompetencji językowych, zawodowych i interpersonalnych oraz zdolności adaptacyjnych pracowników do rosnących oczekiwań rynku pracy, związanych ze zmianą, jaką będzie pojawienie się nowych grup klientów – turystów zagranicznych, podczas organizowanych w Polsce mistrzostw UEFA EURO 2012	720 osób w tym min. 40% kobiet, pracujących na terenie Dolnego Śląska w branżach związanych z obsługą ruchu turystycznego	Zajęcia obejmują: język angielski 60 godz., profesjonalną obsługę klienta 16 godz., różnice międzykulturowe 16 godz., atrakcje regionu dolnośląskiego pod kątem organizacji imprez masowych 8 godz.
2	„Europejski standard hotelarski na EURO 2012”	CL Consulting i Logistyka Sp. z o.o.	Szkolenia i płatne staże zawodowe przygotowujące do pracy w obiektach infrastruktury hotelarsko – gastronomicznej	80 osób między 15 a 25 rokiem życia, zamieszkałych na terenie powiatu wrocławskiego lub miasta Wrocław, pozostających bez zatrudnienia i niezarejestrowanych w Powiatowych Urzędach Pracy	Cykl szkolenia obejmuje: podstawy obsługi klienta 20 godz., język obcy 80 godz., marketing 20 godz., wiedzę o regionie 20 godz., przedsiębiorczość 30 godz., moduł dodatkowy (do wyboru): barman – barista 40 godz. lub aranżacja wnętrz i florystyka użytkowa 40 godz.; po zakończeniu cyklu szkoleniowego płatny staż zawodowy w hotelach i obiektach noclegowych

3	<b>„Szansa dla kobiet nieaktywnych zawodowo”</b>	Stowarzyszenie Rozwoju Przedsiębiorczości	Podniesienie i dostosowanie kompetencji zawodowych kobiet do podjęcia pracy w kluczowych dla sprawnej organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku branżach: hotelarskiej, gastronomicznej i turystycznej	96 nieaktywnych zawodowo kobiet, zamieszkałych na terenie Dolnego Śląska	Projekt obejmuje: poradnictwo zawodowe z elementami pośrednictwa pracy 27 godz.; kursy zawodowe (do wyboru): Pracownik usług hotelarsko-gastronomicznych (recepjonista, kelner, pracownik restauracji) 180 godz., Organizator usług turystycznych – Eventy kulinarne 200 godz., Organizator usług cateringowych 176 godz., Manager hotelarstwa i gastronomii 190 godz.; trzymiesięczne płatne praktyki zawodowe
4	<b>„Założ firmę i wygraj podczas EURO 2012”</b>	Instytut Organizacji Przedsiębiorstw i Technik Informatycznych InBIT Sp. z o.o.	Szkolenia i doradztwo dotyczące zakładania własnej działalności gospodarczej wspierającej przygotowania regionu do EURO 2012	75 kobiet zamieszkujących woj. dolnośląskie, zarówno nieaktywnych zawodowo jak i zatrudnionych w małych, średnich bądź dużych przedsiębiorstwach	Program szkolenia zawiera: kurs przedsiębiorczości, kurs obsługi komputera, kurs z zakresu uwarunkowań kulturowych, doradztwo oraz dotacje na rozpoczęcie planowanej inwestycji (do 25 tys. zł) i wsparcie pomostowe (do wys. minimalnego wynagrodzenia)
5	<b>„Intensywne szkolenia języka angielskiego dla pracowników firm branży hotelarskiej i gastronomicznej przygotowujących kadry do obsługi EURO 2012”</b>	Spółka Partnerska Tłumaczy Przysięgłych Fior i Partnerzy	Zwiększenie zdolności do obsługi EURO 2012 firm z branży gastronomicznej i hotelarskiej województwa dolnośląskiego przez szkolenia z zakresu komunikacji biznesowej w języku angielskim	Projekt skierowany do 36 osób (23 kobiet, 13 mężczyzn) przedsiębiorców i pracowników firm mikro i małych branży gastronomicznej i hotelarskiej Dolnego Śląska, posiadających co najwyżej średnie wykształcenie	Szkolenie realizowane poprzez intensywne 3-dniowe zajęcia językowe w ośrodkach wypoczynkowych w czasie 28 godz. maksymalnej aktywności językowej. Szkolenie prowadzone według programu Weekend Residential polega na całkowitym wyeliminowaniu języka ojczystego podczas całego cyklu szkoleniowego od rana do wieczora.

6	„Drużyna EURO 2012”	Polska Izba Młodych Przedsiębiorców	Rozwijanie kompetencji potrzebnych na rynku pracy; wzmacnianie poziomu przedsiębiorczości i zdolności do samodzielnej realizacji przedsięwzięć u kobiet; promocja i wsparcie wolontariatu wśród kobiet poprzez umożliwienie współpracy przy obsłudze imprez masowych i sportowych.	Nieaktywne zawodowo kobiety zamieszkałe na Dolnym Śląsku szkolenie zawodowe – 64 osoby, szkolenie wolontariacie – 200 osób	Szkolenia zawodowe (96 godz. + płatne praktyki): grupa dziennikarsko-promocyjna, przygotowująca do obsługi imprez masowych, w tym EURO 2012 oraz grupa artystyczno-rękodzielnicza, przygotowująca do prowadzenia własnej działalności gospodarczej i sprzedaży własnoręcznie wykonywanych produktów, w tym pamiątek turystycznych; Szkolenia wolontariackie dające kwalifikacje do organizacji i obsługi imprez masowych
7	„Komunikatywnie i bezpiecznie – Kibicuj swoim kompetencjom!”	Faber Consulting	Rozwój kwalifikacji pracowników związanych zawodowo z obsługą turystów w wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowej obsługi Mistrzostw Europy w piłce nożnej w roku 2012 na obszarze woj. dolnośląskiego	150 osób dorosłych, zatrudnionych na terenie woj. Dolnośląskiego posiadających bezpośredni kontakt z turystami	Cykl szkoleniowy zawiera: kurs językowy (54 godz.), trening interpersonalny „Pomóc Kibicowi” (16h); szkolenia Informacja Turystyczna (20h) i wiedza o Mistrzostwach Europy w piłce nożnej (4h); szkolenia w zakresie udzielania pierwszej pomocy oraz zachowania w sytuacji kryzysowej (16h); kurs samoobrony – wyłącznie w przypadku kobiet.

8	„Sprzedaż dzwignią handlu”	Mazowieckie Centrum Szkoleń Sp. z o.o.	Podniesienie kwalifikacji w zakresie techniki sprzedaży właścicieli oraz pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu woj. Dolnośląskiego, przyczyniające się do podniesienia potencjału firm, a tym samym umożliwiające lepsze ich przygotowanie do organizacji zbliżającego się EURO 2012.	Właściciele i zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę pracownicy przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu woj. dolnośląskiego, z branż turystycznych, PR, i innych, ogółem 216 osób	Dwudniowy cykl szkoleń obejmuje następujące kursy: Nowoczesne metody promocji szansą na skuteczną sprzedaż; Standard obsługi gościa hotelowego z elementami etykiety w gastronomii; Jak sprzedawać skuteczniej niż konkurencja; Skuteczny sprzedawca – warsztaty dla przedstawicieli handlowych; Prezentacje handlowe; Czas to pieniądz – zarządzanie czasem i organizacja pracy własnej sprzedawcy; ABC Sprzedaży dla przyszłego sprzedawcy; Obsługa klientów z różnych kręgów kulturowych; Asertywny i odstresowany sprzedawca kluczem do sukcesu firmy.
9	Dolny Śląsk gotowy na EURO 2012	Centrum Wspierania Biznesu Europea Sp. z o.o.	Celem projektu jest wsparcie rozwoju potencjału przedsiębiorstw z terenu Dolnego Śląska, działających w branży hotelarskiej i gastronomicznej, poprzez rozwój kwalifikacji zawodowych ich pracowników pod kątem przygotowań Dolnego Śląska do organizacji EURO 2012.	Projekt skierowany do 180 osób, pracowników mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, z branży hotelarskiej i gastronomicznej, wykonujących pracę na Dolnym Śląsku z wykształceniem co najwyżej średnim	Szkolenie podzielono na 4 moduły, każdy po 48 godz. Obejmujące m.in.: wprowadzenie i pierwszą pomoc, szkolenie zawodowe do wyboru dla branży hotelarskiej lub gastronomicznej oraz szkolenia z branżowego języka angielskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów organizatorów szkoleń [11,12,13,14,15,16,17,18,19].

Wydaje się, że jednym z istotnych elementów rozwoju regionalnej gospodarki turystycznej w sferze kadr w najbliższej perspektywie było by jej przygotowanie do absorpcji i obsługi ruchu turystycznego, w związku z nominacją Wrocławia na Europejską Stolicę Kultury w 2016r. czy Igrzyskami Sportów Nieolimpijskich „World Games 2017r”.<sup>5</sup>

## Przydatność szkoleń w opinii gestorów bazy noclegowej Wrocławia

Bardzo trudno dokonać oceny przeprowadzonych projektów szkoleniowych z punktu widzenia ich trafności i przydatności w pracy zawodowej uczestników. Ze względu na dużą różnorodność tematyki (podstawowe szkolenia zawodowe np. barman, pracownik recepcji, szkolenia językowe, wyspecjalizowane kursy dla prowadzących i zarządzających podmiotami gospodarczymi), adresatów (osoby pozostające bez pracy, pracownicy średniego szczebla czy kadra kierownicza) czy liczbę godzin kursu niemożliwe jest porównywanie ich ze sobą czy nadawanie im rangi.



Fot. 1 i 2. Zwiedzanie wrocławskiego Stadionu Miejskiego w ramach zajęć „Atrakcje regionu dolnośląskiego pod kątem organizacji imprez masowych” w ramach projektu Akademia EURO

Źródło. fotografia własna.

Z doświadczeń autorów niniejszego artykułu<sup>6</sup> wynika, iż prowadzone były one na bardzo wysokim poziomie, przez doświadczonych i kompetentnych tre-

<sup>5</sup> Na znaczącą rolę wielkich imprez kulturalnych jako kotwic medialnych i elementów kreujących wizerunek turystyczny miasta czy regionu oraz wzrost ruchu turystycznego wskazuje Polska Organizacja Turystyczna [20].

<sup>6</sup> W. Fedyk prowadził cykl szkoleń, a I. Gruszka była uczestniczką projektu „Akademia Euro” przygotowanego przez spółkę PL.2012.

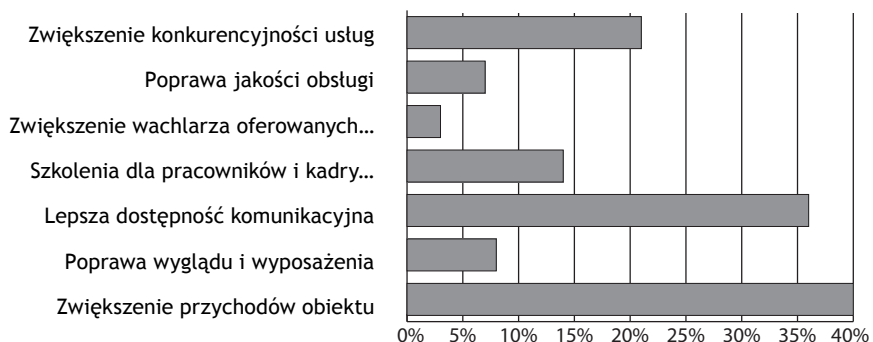


nerów, a uzyskana wiedza teoretyczna i umiejętności praktyczne przydatne będą w pracy zawodowej w sektorze turystycznym.

W opinii autorów bardzo efektywnym działaniem byłoby upowszechnienie na specjalistycznych portalach wszystkich materiałów szkoleniowych wykorzystywanych w procesie kształcenia w/w kadr, aby poszerzyć zakres odbiorców i uzyskać tzw. wartość dodaną.

Z badań przeprowadzonych przez autorów artykułu wśród gestorów wrocławskich obiektów noclegowych<sup>7</sup>, dotyczących korzyści z przeprowadzenia we Wrocławiu ME EURO 2012, wynika iż, tylko nieznaczna część ankietowanych uznała za ważne szkolenia dla pracowników i kadry zarządzającej (ryc. 1.).

#### Jakich oczekuje Pan/i korzyści związanych z organizacją EURO 2012?



**Ryc. 1. Oczekiwane korzyści, związane z organizacją EURO 2012 w opinii ankietowanych**

Źródło: opracowanie własne.

Takie wyniki można uznać za niepokojące bowiem świadczą o braku wiedzy o bezpośrednio istniejących związkach między poziomem wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników, a efektami ekonomicznymi, wizerunkowymi i promocyjnymi działania przedsiębiorstwa.

Specjalne szkolenia dedykowane branży turystycznej nie były również znaczącym elementem przygotowań wrocławskich hotelarzy do Mistrzostw Europy w piłce nożnej (ryc. 2.), co jednak nie oznacza, że pracownicy obiektów noclegowych nie brali w nich udziału.

<sup>7</sup> Udział w badaniu wzięło 43 właścicieli, dyrektorów bądź managerów wrocławskich obiektów noclegowych. Sondaż przeprowadzono podczas spotkania branży hotelowej poświęconego tematyce przygotowań Wrocławia do UEFA EURO 2012 zorganizowanego przez Convention Bureau Wrocław, w grudniu 2011 roku.

W jaki sposób Pan/i obiekt przygotowuje się na przyjęcie gości  
w czasie EURO 2012?



**Ryc. 2. Działania podejmowane przez hotelarzy związane z EURO 2012 w opinii ankietowanych**

Źródło: opracowanie własne.

Warto bowiem podkreślić fakt, iż zdecydowana większość szkoleń finansowanych ze środków Unii Europejskiej adresowana jest do osób korzystających z nich dobrowolnie w czasie wolnym od pracy. Należy również dodać, iż pomimo faktu że, z punktu widzenia pracodawców branży hotelarskiej, udział pracowników w dodatkowych szkoleniach nie był kluczowym zagadnieniem w przygotowaniach do obsługi wielkiej imprezy, to byli oni przychylnie nastawieni do takiej działalności i zachęcali swój personel do udziału w szkoleniach. Potwierdzeniem tego mogą być wyniki badań przeprowadzonych w 2012 wśród pracowników recepcji wrocławskich hoteli<sup>8</sup> [21, s. 75], z których nieco ponad połowa ankietowanych potwierdziła, iż hotel, w których są zatrudnieni wysyła swoich pracowników na szkolenia przed EURO 2012. Były to przede wszystkim szkolenia językowe (44%), kursy dotyczące obsługi gości hotelowych (33%) oraz z zakresu bezpieczeństwa podczas EURO 2012.

<sup>8</sup> Badania A. Malczewskiej przeprowadzone na próbie 35 pracowników recepcji wrocławskich hoteli. Liczba odpowiedzi odnośnie wysyłania na szkolenia rozłożyła się prawie równomiernie, 18 ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „tak”, podczas gdy odpowiedź „nie” wybrało 17 respondentów.

Wskazane wyniki pośrednio dowodzą konieczności prowadzenia pogłębiennych analiz d/t rzeczywistego zapotrzebowania rynku turystycznego na branżowe szkolenia oraz wdrożenia mechanizmów kształcenia kadr specjalistycznych (w tym programów merytorycznych) w uzgodnieniu w przedsiębiorstwami turystycznymi, co może oddziaływać na większą ich skuteczność i efektywność.

## **Zakończenie**

Przeprowadzone w 2012 roku ME w piłce nożnej były ważnym impulsem do rozwoju usług turystycznych i paraturystycznych we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku<sup>9</sup>. Organizacja EURO 2012 przyczyniła się do stworzenia bogatej oferty szkoleniowej zarówno dla pracowników sektora turystyki, jak i dla osób pozostających bez pracy, które chciałyby znaleźć zatrudnienie w tej branży.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż pracodawcy funkcjonujący w sektorze szeroko rozumianej gospodarki turystycznej na Dolnym Śląsku dostrzegają potrzebę i korzyści wynikające z doszkalania personelu. Jednocześnie nie w pełni wykorzystują możliwości szkoleniowe, nie zawsze mając dostateczną wiedzę o ich istnieniu, a także nie włączając bezpłatnych szkoleń organizowanych m.in. w ramach funduszy europejskich tj. POKL w schemat „normalnego” funkcjonowania podmiotu. Zdecydowanie zbyt rzadko, pracodawcy delegują personel do udziału w tego typu przedsięwzięciach, decyzję o udziale w szkoleniach i kursach zazwyczaj pozostawiając indywidualnie pracownikom.

Przedmiotowe badania ankietowe potwierdziły także wcześniejsze postulaty i tezy autorów d/t koniecznym zmian i kierunków rozwoju systemu edukacji turystycznej na Dolnym Śląsku, w tym proponowanych kierunków i zasad szkolenia kadr branży turystycznej.

Wydaje się celowym podejmowanie dalszych i wielokierunkowych działań w zakresie edukacji kadr zarządzających w przedsiębiorstwach turystycznych d/t znaczenia inwestowania w kapitał ludzki i znaczenia wiedzy jako czynnika przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego.

---

<sup>9</sup> Wg danych UM Wrocławia w związku z Euro 2012 czasową pracę w obsłudze kibiców, gości i turystów znalazło 11 tysięcy osób, a zarobili oni 90 milionów złotych. Na Euro 2012 do Wrocławia przyjechało 300 tysięcy gości.

## Bibliografia

- [<sup>1</sup>] *EURO 2012. Szanse i zagrożenia dla Pomorza. Analiza przypadku EURO 2004 w Portugalii?*, Zawadzki K.(red.), Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 16.
- [<sup>2</sup>] Kim S.S., Morrison A.M, *Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup, 2005*, *Tourism Management* 26, s. 233–247.
- [<sup>3</sup>] Duran P., *The impact of the Olympic Games on tourism. Barcelona: the legacy of the Games 1992–2002*, Barcelona 2005, <http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp083.pdf>.
- [<sup>4</sup>] Sołtysik M., Fedyk W., Gruszka I., *Podaż i popyt na kadry turystyczne dla ME EURO 2012 jako element procesu zwiększania efektywności sektora turystyki na Dolnym Śląsku*, [w:] *Popyt turystyczny Fundusze europejski, Zagadnienia regionalne*, Panasiuk A. 9red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 700, Ekonomiczne problemy usług nr 85*, Szczecin 2012, s. 265–279.
- [<sup>5</sup>] *Wpływ EURO 2012 na rozwój polskiej gospodarki*. Informacja Prasowa Ministerstwa gospodarki, Warszawa, 2007 <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/DEFDBC77-6E71-4C4A-9EDF-C7AB49FC143F/31892/wplywEURO2013.doc>.
- [<sup>6</sup>] *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 na gospodarkę Polski*, (red. Borowski J.) PL.2012, Warszawa 2010.
- [<sup>7</sup>] *Co dla rozwoju Dolnego Śląska oznacza EURO 2012 – doświadczenia międzynarodowe*, Ernst & Young, 2008, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Euro2012.pdf/\\$FILE/Euro2012.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Euro2012.pdf/$FILE/Euro2012.pdf).
- [<sup>8</sup>] *Ocena szans rozwojowych w turystyce Dolnego Śląska w kontekście mistrzostw Europy 2012*, Raport 2C – *Ocena zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2011.
- [<sup>9</sup>] *Ocena szans rozwojowych w turystyce Dolnego Śląska w kontekście mistrzostw Europy 2012*, Raport 7C, *Określenie potrzeb szkoleniowych w sektorze turystycznym w kontekście rozwoju istniejących i przyszłych – potencjalnych produktów turystycznych*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2011.
- [<sup>10</sup>] *System Rekomendacji Produktów Turystycznych Dolnego Śląska, Założenia prawne, zadania operacyjne wraz z harmonogramem realizacji, źródłami finansowania oraz jednostkami odpowiedzialnymi za realizację*, Open Mind Research Center Ł.H., Wrocław 2010, s. 83.
- [<sup>11</sup>] *Akademia Euro*, <http://www.akademiaeuro.pl/slask>.
- [<sup>12</sup>] *Europejski standard hotelarski, Informacja o projekcie*, <http://cl-consulting.com.pl/projekty/index.php/pl/eurohotele.html>.

- [13] *Szansa dla kobiet nieaktywnych zawodowo*, <http://pokl.srp.wroclaw.pl/oprojekcie.html>.
- [14] *Założ firmę i wygraj podczas EURO 2012*, [http://www.inwestycjawkadry.info.pl/szkolenie\\_archiwalne-zaloz\\_firme\\_i\\_wygraj\\_podczas\\_euro\\_2012,sz,73374.html](http://www.inwestycjawkadry.info.pl/szkolenie_archiwalne-zaloz_firme_i_wygraj_podczas_euro_2012,sz,73374.html).
- [15] *Kurs angielskiego dla firm. Zakończenie realizacji projektu*, Fior i Partnerzy, <http://www.i-euro.quest.biz.pl/>.
- [16] *Drużyna EURO 2012*, <http://www.druzynaeuro2012.pl/>.
- [17] *Komunikatywnie i bezpiecznie. Kibicuj swoim kompetencjom*, <http://www.komunikatywnieibezpiecznie.eu/>.
- [18] *Sprzedaż dźwignią handlu*, [http://www.mcs.edu.pl/projekty/?p=5&id\\_news=46](http://www.mcs.edu.pl/projekty/?p=5&id_news=46).
- [19] *Dolny Śląsk gotowy na Euro 2012*, <http://www.gotowynaeuro.pl/>.
- [20] *Marketingowa strategii Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, (red. Walas B.), Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012r.
- [21] Malczewska A., *Mistrzostwa EURO 2012 jako czynnik wzrostu atrakcyjności miasta na przykładzie Wrocławia*. Praca magisterska wykonana w Katedrze Turystyki AWF Wrocław pod kierunkiem dr. hab. M. Morawskiego, prof. AWF, Wrocław 2012, (maszynopis).



AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

Zarządzanie wiedzą w turystyce,  
a efektywność gospodarki turystycznej  
Wrocław 2012

---

**MAŁGORZATA SKIERT**

**KRYSTYNA BUCHTA**

Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie

## **JAKOŚĆ I EFEKTY KSZTAŁCENIA NA KIERUNKU TURYSTYKA I REKREACJA W OPINII STUDENTÓW**

### **ABSTRACT**

The main focus of the elaboration is the quality and effects of the training at the faculty of tourism and recreation. The aim of the research was to evaluate students' professional preparation at the Bachelor's degree level. The research has been conducted between the years of 2007–2010 and 377 students took part in it. The results of the research showed students' lack of competence after leaving the academy and the main problem was students' poor knowledge of foreign languages, management skills and ability to run business on their own.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

turystyka i rekreacja, kształcenie kadr, jakość kształcenia, sylwetka absolwenta

### **KEYWORDS**

tourism and recreation, human resources' training, quality of education, student profile

## Wstęp

Szybki rozwój branży turystycznej i rekreacyjnej, obserwowany w Polsce w ostatnich latach stwarza zapotrzebowanie na profesjonalną i wykwalifikowaną kadrę. Wypracowanie zatem odpowiedniego systemu kształcenia przygotowującego specjalistów w tych dziedzinach staje się ważnym, a jednocześnie trudnym zadaniem. System kształcenia powinien odpowiadać na aktualne zapotrzebowanie gospodarki, nadążając za zmieniającymi się potrzebami „przemysłu turystycznego” i branży rekreacyjnej, uwzględniając jednocześnie warunki dynamicznego otoczenia zewnętrznego, a przede wszystkim współczesne procesy globalizacyjne [1, 2, 3].

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na jakość kształconych kadr [4]. Konieczność zapewnienia jakości kształcenia przez szkołę wyższą wynika nie tylko ze zmieniających się potrzeb gospodarki i rynku pracy, ale również z ustaleń Deklaracji Bolońskiej.

Rozpoczęty w 1999 roku proces budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, przyniósł duże zmiany w szkolnictwie wyższym. Oczekiwania wobec systemów kształcenia państw sygnatariuszy dotyczyły zapewnienia otwartości systemu edukacji na społeczeństwo, potrzeby rynku pracy i międzynarodową przestrzeń edukacyjną oraz bardziej efektywnego funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Najistotniejszymi kwestiami stały się w tym zakresie: poprawa zatrudnialności absolwentów szkół wyższych, zwiększenie mobilności studentów i wykładowców i przede wszystkim poprawa jakości kształcenia [1, 5, 6].

W literaturze poświęconej problematyce jakości kształcenia przytacza się wiele definicji i sposobów ujmowania tego pojęcia [7, 8, 9, 10]. Jednocześnie podaje się, że jakość kształcenia może być rozpatrywana z perspektywy edukacyjnej, opartej na obowiązujących dla danego kierunku standardach kształcenia, bądź na rezultacie końcowego efektu kształcenia rozumianego jako jakość kwalifikacji absolwenta [10].

Standardy kształcenia dla kierunku turystyka i rekreacja zakładają, że absolwent studiów pierwszego stopnia powinien posiadać wiedzę ogólną z zakresu nauk przyrodniczych, społecznych i ekonomicznych. Jego umiejętności mają obejmować: organizowanie pracy i podejmowanie przedsięwzięć w sferze turystyki i rekreacji; przygotowywanie oferty turystycznej i rekreacyjnej dla różnych grup odbiorców. Absolwent kierunku turystyka i rekreacja, otrzymując tytuł zawodowy licencjata obok niezbędnej wiedzy i umiejętności specjalistycznych, powinien również wykazywać się znajomością co najmniej jednego języka obcego, na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady



Europy. Jego umiejętności powinny ponadto obejmować język specjalistyczny, w zakresie umożliwiającym porozumiewanie się w działalności zawodowej (głównie w języku angielskim). Wyniesione ze studiów wiedza i umiejętności mają dać absolwentowi tego kierunku przygotowanie do pracy w biurach podróży, hotelach, ośrodkach wypoczynkowych, sportowych i rekreacyjnych, centrach rekreacji i odnowy biologicznej, gospodarstwach agroturystycznych i ośrodkach doradztwa rolniczego, administracji rządowej i samorządowej, organizacjach społecznych, fundacjach i stowarzyszeniach. Absolwent powinien także posiadać odpowiednie przygotowanie umożliwiające podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej. Studia na poziomie licencjackim mają ponadto dawać absolwentowi ogólne przygotowanie, umożliwiające podjęcie dalszego kształcenia na poziomie magisterskim.

Z kolei absolwent studiów drugiego stopnia powinien posiadać wiedzę rozszerzoną w stosunku do studiów stopnia pierwszego. Jego przygotowanie zawodowe na tym etapie kształcenia nakierowane jest głównie na zdobywanie wiedzy i umiejętności umożliwiających podejmowanie samodzielnej działalności menedżerskiej w obszarze turystyki i rekreacji. Studia powinny przygotować go do samodzielnego podejmowania decyzji, kreatywnego rozwiązywania problemów związanych z działalnością zawodową, zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi i rekreacyjnymi. Ważnym celem kształcenia na tym etapie jest przygotowanie studenta do współpracy z ludźmi oraz do kierowania zespołami ludzkimi. Absolwent kończąc naukę na poziomie magisterskim powinien być przygotowany do pracy w przedsiębiorstwach turystycznych i rekreacyjnych, administracji rządowej i samorządowej oraz szkolnictwie (w przypadku specjalności nauczycielskiej). Jednocześnie studia drugiego stopnia powinny dać absolwentowi przygotowanie do podejmowania wyzwań badawczych i kontynuacji nauki na studiach trzeciego stopnia. Ponadto absolwent powinien być wdrożony do ciągłego samokształcenia i rozwoju zawodowego.

Tak sformułowane założenia dotyczące kompetencji absolwenta kierunku turystyka i rekreacja oraz zobowiązania wobec ustaleń Procesu Bolońskiego, zobowiązują uczelnie do oceny efektów kształcenia i monitorowania ich wyników.

W tym kontekście podjęto badania mające na celu zdiagnozowanie efektów kształcenia na studiach pierwszego stopnia w ramach kierunku turystyka i rekreacja. Bazując na opiniach studentów kończących naukę w Wydziale Wychowania Fizycznego i Sportu w Białej Podlaskiej (WWFiS), warszawskiej AWF, analizowano motywy podjęcia studiów przez badanych, ich oczekiwania wobec procesu kształcenia, poziom zdobytych kompetencji, stopień zadowolenia ze studiów oraz plany edukacyjno-zawodowe.

## Material i metody

Badaniami ankietowymi objęto łącznie 310 studentów kończących naukę w ramach studiów stacjonarnych I stopnia na kierunku turystyka i rekreacja w WWFiS, w latach 2007 – 2010.

W celu zrealizowania podjętego zamierzenia badawczego poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

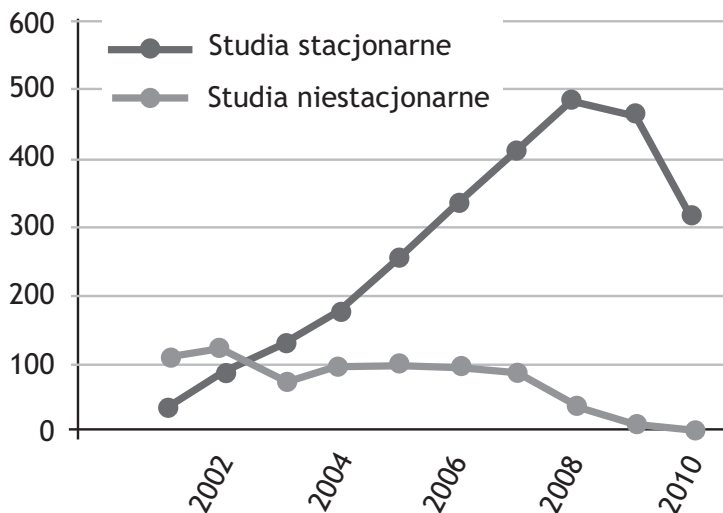
1. Jakimi motywami kierowali się badani przy wyborze studiów?
2. Czy są zadowoleni z ich przebiegu, czy ponownie podjęliby taką decyzję?
3. Jak oceniają poziom wiedzy i umiejętności zdobytych w uczelni?
4. Jak oceniają swoje przygotowanie do pracy zawodowej?
5. Jakie są ich dalsze plany edukacyjne i zawodowe?

Przy realizacji podjętej problematyki badawczej przyjęto zgodnie z definicjami sformułowanymi przez Parlament Europejski i Radę Unii Europejskiej, pod pojęciem „efekty studiowania” – „określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji”, przy czym „wiedza”, zdefiniowana została tu jako „efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się”, natomiast „umiejętności” oznaczają „zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów”. Z kolei „kompetencje”, ujmowane w kontekście europejskich ram kwalifikacji, oznaczają „udowodnioną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych okazywaną w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej” [11, s. 4].

## Wyniki badań

### *Ogólna charakterystyka studiów licencjackich na kierunku turystyka i rekreacja WWFiS w Białej Podlaskiej*

Kierunek turystyka i rekreacja w systemie stacjonarnym został uruchomiony w białskiej uczelni w roku akademickim 2000/2001. Kilkanaście lat funkcjonowania tego kierunku pokazało, że oferta uczelni była dobrą odpowiedzią na zapotrzebowanie społeczne w tym zakresie. Jak pokazują dane z tego okresu, przez pierwsze osiem lat dochodziło do systematycznego wzrostu liczby studentów pobierających naukę w systemie dziennym, przy jednoczesnym spadku liczby studentów zaocznych. W ostatnich latach daje się zauważyć mniejsze zainteresowanie studiowaniem na kierunku turystyka i rekreacja, co niewątpliwie jest związane z sytuacją demograficzną kraju. (ryc. 1.)



Ryc. 1. Liczba studentów kierunku turystyka i rekreacja WwFiS w Białej Podlaskiej w kolejnych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności uczelni

### *Uczelniany System Zapewniania Jakości Kształcenia*

Powołując się na Deklarację Bolońską oraz realizując założenia na rzecz podnoszenia jakości kształcenia w Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie, wprowadzono Uczelniany System Zapewniania Jakości Kształcenia, określony Zarządzeniem Rektora AWF J. Piłsudskiego w Warszawie z dnia 10 września 2007 roku nr 50/2006/2007.

System ten obejmuje przede wszystkim ocenę programów studiów i metod kształcenia. Ocena ta polega na systematycznej analizie zgodności programów studiów i metod nauczania z obowiązującymi standardami kształcenia. Analizowane są również treści programowe realizowane w ramach poszczególnych przedmiotów oraz ich zgodność z założonymi efektami kształcenia. Treści programowe podlegają również weryfikacji w kontekście zmieniających się wymogów rynku pracy. Metodami ocen są w tym zakresie, oprócz bieżących analiz prowadzonych przez rady wydziałów i dziekanów, również badania ankietowe prowadzone wśród studentów i absolwentów uczelni, a także opinie pozyskiwane na bieżąco od pracodawców.

Istotnym elementem Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia jest monitorowanie stosowanych kryteriów i procedur oceniania postępów studentów. Monitorowanie to polega przede wszystkim na kontroli zgodności

postępowania z regulaminem studiów. Obejmuje również kontrolę procedur zaliczania przedmiotów stosowanych przez prowadzących oraz analizę wymagań stawianych pracom dyplomowym.

Kolejną grupę działań podejmowanych na rzecz podnoszenia jakości kształcenia w warszawskiej AWF stanowi doskonalenie organizacji procesu dydaktycznego studiów. Analizuje się w tym zakresie warunki realizacji procesu kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem infrastruktury dydaktycznej, a przede wszystkim wyposażenia sal w środki audiowizualne. Kontrolowany jest również stan księgozbioru uczelnianej biblioteki i czytelní. Ocenie poddaje się poziom realizowanych poza uczelnią praktyk i zajęć. Analizy obejmują także możliwości dostępu studentów do Internetu oraz do uczelnianych obiektów dydaktyczno-sportowych. Oceniając sposób zorganizowania procesu kształcenia bierze się pod uwagę liczebność studentów w grupach wykładowych, ćwiczeniowych i seminaryjnych; liczbę studentów przypadających na liczbę nauczycieli akademickich, liczbę studentów przygotowujących prace dyplomowe u danego promotora oraz rozkłady zajęć.

Jakość kształcenia warunkowana jest w dużej mierze jakością kadr funkcjonujących w uczelni. AWF zapewnia w tym zakresie właściwą obsadę kadrową, zwłaszcza w odniesieniu do nauczycieli akademickich. Najistotniejszym w tym zakresie jest właściwe przygotowanie merytoryczne nauczycieli, odpowiednie w stosunku do realizowanego programu studiów. Metodami oceny nauczycieli akademickich są przede wszystkim systematyczne hospitacje zajęć dydaktycznych, jak również analizy dokumentacji osobowej.

Elementem istotnym dla utrzymania odpowiedniej jakości kształcenia jest właściwa polityka dotycząca zasad i warunków przyjęć na studia. W uczelni każdego roku ocenie poddawane są kryteria przyjęć oraz procedury rekrutacji, dąży się do wypracowania takiego systemu, który umożliwiłby wyłonienie kandydatów posiadających najwyższe predyspozycje do podjęcia studiów na poszczególnych kierunkach.

### *Motywy i stopień zadowolenia badanych z podjęcia studiów*

Wybór kierunku studiów jest decyzją determinującą nie tylko drogę edukacyjną młodego człowieka, ale także w znacznej mierze wybór zawodu. Z badań psychospołecznych nad motywami tego typu decyzji wynika, że wybory realizowane w tej sferze zwykle ograniczane są przez trzy grupy zmiennych: tożsamość płciową, spostrzegany prestiż zawodu oraz zainteresowania jednostki [12].

Analiza danych empirycznych uzyskanych w badaniach pokazała, że ponad połowa ankietowanych (58%) kierowała się w swoich wyborach edukacyjnych zainteresowaniami w zakresie turystyki, rekreacji, bądź sportu. Nie bez znaczenia była również atrakcyjność kierunku studiów. Ten czynnik okazał się być jedną z przyczyn ubiegania się o przyjęcie na studia dla niemal 39% badanych. Chęć zdobycia zawodu związanego z kierunkiem studiów zdeterminowała podjęcie takiej decyzji w przypadku ponad 28% respondentów. Nieco rzadziej dokonywano wyboru uczelni i kierunku studiów pod wpływem namowy rodziny i przyjaciół (19%). Niewielki odsetek badanych (7%) przyznał, iż na dany kierunek studiów trafił z konieczności (np. brak możliwości podjęcia nauki na innej uczelni, bądź kierunku). Niemal 12% badanej grupy uznało, że w ich przypadku istniały inne motywy, nikt z ankietowanych nie wskazał jednak ich rodzaju.

Aby ocenić, na ile trafnego wyboru dokonali badani podejmując studia w tej uczelni i na tym kierunku zapytano ich o stopień zadowolenia z dokonanego wyboru. Okazało się, że zdecydowana większość ankietowanych była zadowolona (84%) z trafności podjętej decyzji o studiowaniu na kierunku turystyka i rekreacja. Potwierdzeniem tego faktu była deklaracja ewentualnego, ponownego wyboru tego kierunku studiów przez większość badanych (blisko 74% wskazań). Co czwarty badany był jednak przeciwnego zdania.

### ***Oczekiwania badanych wobec przygotowania zawodowego***

W celu zdiagnozowania poziomu oczekiwań badanych wobec przygotowania zawodowego, jakie powinny dać im studia w zakresie wiedzy, umiejętności i innych elementów uwzględnionych w standardach kształcenia kierunkowego, poproszono ich o wyrażenie swoich opinii na ten temat w skali od 1 do 5 (5-max).

Wyniki badań pokazały, że ankietowani studenci mieli duże oczekiwania wobec podjętych studiów i przygotowania jakie chcieliby uzyskać. Średnia arytmetyczna wszystkich ocen wystawionych przez studentów, odzwierciedlających poziom ich oczekiwań w stosunku do poddanych ocenie elementów składowych przygotowania zawodowego wyniosła 4,3.

Badani liczyli przede wszystkim na ogólny rozwój intelektualny oraz przygotowanie specjalistyczne (kierunkowe) do zawodu. Ważnym dla ankietowanych okazało się również nabycie umiejętności samokształcenia, przygotowanie w zakresie znajomości języków obcych oraz pracy w zespole. Respondenci w mniejszym stopniu oczekiwali przygotowania do pracy naukowej oraz przygotowania menedżerskiego. (tab. 1.)

**Tab. 1. Oczekiwania badanych wobec przygotowania zawodowego, oceniane w skali od 1 do 5 (5-max)**

Oceniane elementy:	Średnia arytmetyczna ocen	Oceny wysokie* (%)	Oceny niskie** (%)
ogólny rozwój intelektualny	4,6	94,8	0,0
przygotowanie do konkretnego zawodu	4,6	93,8	2,1
umiejętność samokształcenia	4,5	92,6	1,0
znajomość języków obcych	4,5	90,6	6,3
umiejętność pracy w zespole	4,5	85,4	2,1
umiejętność obsługi komputera	4,1	73,7	6,3
przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej	4,1	78,1	9,4
przygotowanie do pracy naukowej	3,9	69,5	11,6
przygotowanie menedżerskie	3,7	64,2	11,6

\* Uwzględniono oceny 4 i 5 \*\*Uwzględniono oceny 1 i 2

Źródło: badania własne

Opinie badanych na temat przygotowania zawodowego zdobytego w toku studiów.

W celu zdiagnozowania poziomu przygotowania zawodowego w zakresie wiedzy, umiejętności i innych elementów uwzględnionych w standardach kształcenia kierunkowego, poproszono badanych o wyrażenie swoich opinii na ten temat w skali pięciopunktowej.

Wyniki przeprowadzonych analiz pokazały raczej przeciętny poziom kompetencji kierunkowych badanych, bowiem średnia arytmetyczna dla wszystkich ocenianych elementów wyniosła jedynie 3,3 pkt. w skali pięciopunktowej. Najwyżej oceniono umiejętność pracy w zespole, umiejętność samokształcenia oraz znajomość obsługi komputera. Elementem ocenionym najniżej było przygotowanie menedżerskie. (tab. 2.)

### *Realizacja oczekiwań badanych wobec przygotowania zawodowego*

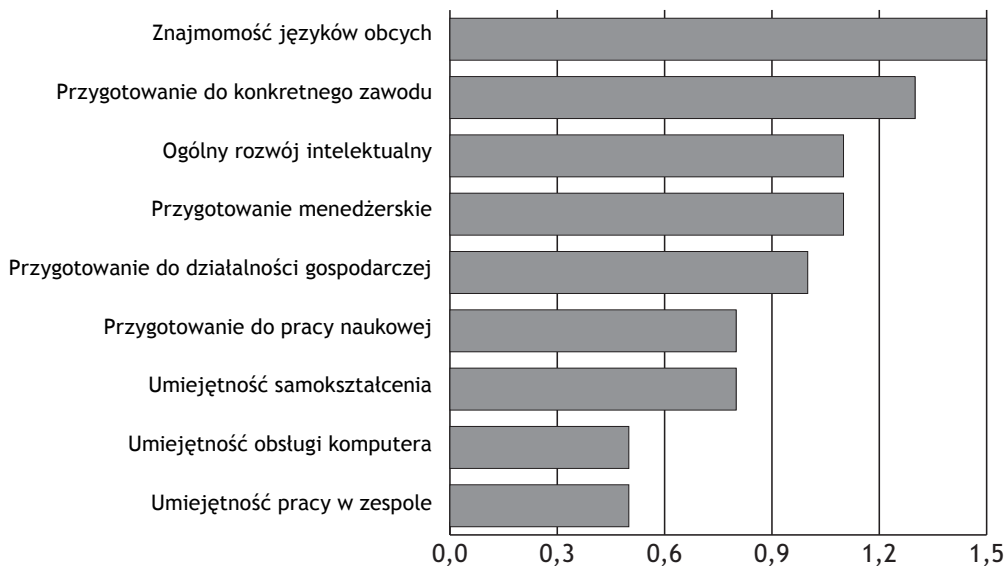
Zgodnie z orientacją marketingową jakość kształcenia ocenia się poprzez porównanie osiągniętych i pożądaných efektów studiów. Zestawienie wyznaczonych w toku badań oczekiwań respondentów wobec przygotowania zawodowego z ocenami odnoszącymi się do przygotowania faktycznie zdobytego w toku studiów, pozwoliło na pokazanie luk w kompetencjach zawodowych badanych. (ryc. 2.)

**Tab. 2. Oceny badanych odnoszące się do zdobytego podczas studiów przygotowania zawodowego (w skali od 1 do 5; 5-max)**

Oceniane elementy:	Średnia arytmetyczna ocen	Oceny wysokie* (%)	Oceny niskie** (%)
umiejętność pracy w zespole	4,0	72,9	8,3
umiejętność samokształcenia	3,7	65,3	10,5
umiejętność obsługi komputera	3,6	55,8	17,9
ogólny rozwój intelektualny	3,5	49,5	11,6
przygotowanie do konkretnego zawodu	3,3	47,4	22,1
przygotowanie do pracy naukowej	3,1	35,8	32,6
przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej	3,1	34,4	30,2
znajomość języków obcych	3,0	35,4	31,3
przygotowanie menedżerskie	2,6	21,5	47,3

\* Uwzględniono oceny 4 i 5 \*\*Uwzględniono oceny 1 i 2

Źródło: badania własne



**Ryc. 2. Różnice pomiędzy oczekiwaniami badanych wobec przygotowania zawodowego a ich realizacją (różnice odnoszą się do ocen wystawianych w skali od 1 do 5, 5-max)**

Źródło: badania własne

Zaprezentowane dane pokazują generalnie niski poziom realizacji oczekiwań studenckich. Największą rozbieżność pomiędzy tym, na co liczyli badani, a tym co faktycznie udało im się uzyskać, zaobserwowano w zakresie umiejętności posługiwania się językiem obcym. Przygotowanie do konkretnego zawodu, przygotowanie menedżerskie, ogólny rozwój intelektualny oraz przygotowanie do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej, to elementy w zakresie których również zaobserwowano duże rozbieżności ( $\geq 1,0$  pkt). Z kolei zbliżony do oczekiwań okazał się poziom kompetencji obejmujących znajomość obsługi komputera oraz umiejętność pracy w zespole.

### *Przygotowanie do pracy w określonych placówkach*

Istotnym wyróżnikiem jakości kształcenia jest przygotowanie absolwenta uczelni do pracy w określonych placówkach, zgodnie z kierunkiem kształcenia, co określają standardy kształcenia dla kierunku turystyka i rekreacja. Badanych poproszono zatem o opinie w tym zakresie.

Wyniki badań pokazały, że respondenci czują się dobrze przygotowani do pracy w ośrodkach wypoczynkowych, sportowych i rekreacyjnych. Przygotowanie do pracy w innych placówkach wymienianych przez standardy kształcenia jako docelowe miejsca pracy absolwentów tego kierunku, oceniono zdecydowanie niżej (przeważnie na poziomie oceny dostatecznej). W przypadku zaś przygotowania do pracy w jednostkach administracji rządowej, czy samorządowej noty te były jeszcze niższe i można uznać iż studenci ocenili je na poziomie niedostatecznym. (tab. 3.)

### *Dalsze plany edukacyjno-zawodowe badanych*

Deklaracje badanych w zakresie ich planów na najbliższą przyszłość pokazały, że studia licencjackie są dla nich głównie pierwszym etapem edukacji na poziomie wyższym, bowiem aż 57% respondentów zamierzało podjąć magisterskie studia uzupełniające. Ponad 32% ankietowanych zadeklarowało chęć podjęcia pracy, jednak przy jednoczesnym dalszym kształceniu, mającym umożliwić zdobycie tytułu magistra. Niemal 21% poddanych badaniu studentów wyraziło chęć kontynuowania kształcenia, jednak w ramach innego niż turystyka i rekreacja kierunku studiów. Według deklaracji ankietowanych wyjazd za granicę w poszukiwaniu pracy brał pod uwagę co czwarty-piąty badany, natomiast zatrudnienie bezpośrednio po studiach pierwszego stopnia na rynku krajowym – jedynie co dziewiąty.



**Tab. 3. Opinie badanych o ich przygotowaniu do pracy w określonych placówkach (oceny w skali od 1 do 5; 5-max)**

Przygotowanie do pracy w:	Średnia arytmetyczna ocen	Oceny wysokie* (%)	Oceny niskie** (%)
ośrodkach wypoczynkowych, sportowych i rekreacyjnych	4,27	86,46	3,13
hotelach	3,28	52,69	21,51
biurach podróży	3,16	42,11	28,42
centrach rekreacji odnowy biologicznej	3,06	38,71	24,73
gospodarstwach agroturystycznych i ośrodkach doradztwa rolniczego	2,94	38,71	36,56
organizacjach społecznych, fundacjach, stowarzyszeniach	2,79	27,66	36,17
administracji rządowej i samorządowej	2,46	20,21	52,13

\* Uwzględniono oceny 4 i 5 \*\*Uwzględniono oceny 1 i 2

Źródło: badania własne

### ***Formy aktywności podejmowanej w czasie studiów***

Kapitał zawodowy młodego człowieka, to nie tylko zdobyta wiedza i umiejętności, ale również prezentowane postawy, skłonność do podejmowania różnorodnych inicjatyw, kreatywność, przedsiębiorczość. Aktywność, jaką podejmują studenci na polu naukowym, dydaktycznym, zawodowym i społecznym wydaje się odzwierciedlać ich postawy w tym zakresie.

Analiza zgromadzonego materiału pokazała, że najczęstszym przejawem aktywności badanych było podejmowanie pracy w czasie studiów (blisko 40% wskazań). Wyrazem aktywności na polu dydaktycznym było z kolei pobieranie przez co czwartego z ankietowanych stypendium naukowego, przysługującego osobom osiągającym dobre wyniki w nauce (wysoka średnia ocen). Zaledwie co dziesiąty z badanych deklaruje działalność w studenckim ruchu naukowym, w organizacjach studenckich, bądź był zaangażowany w działalność sportową, wolontariat lub studiował na drugim kierunku. Sporadycznie uczestniczą także w zagranicznej wymianie studenckiej (4% – 5% wskazań).

Analizując zachowania badanych realizowane poza programem studiów, podjęto również próbę ustalenia stopnia ich uczestnictwa w różnego typu kursach,

szkoleniach i praktykach, umożliwiających zdobycie dodatkowych kwalifikacji i uprawnień zawodowych. Ustalono w tym zakresie, iż zdecydowana większość badanych (86%) korzystała z tego typu inicjatyw. Prawie 42% respondentów zdobyło uprawnienia opiekuna wycieczek szkolnych. Nieco mniej, bo 34% posiadało uprawnienia wychowawcy placówek wypoczynku. Podobna grupa badanych (33%) zdobyła podczas studiów różnego typu uprawnienia instruktorskie. Wyraźnie mniej, bo jedynie 15% ankietowanych miało uprawnienia pilota wycieczek, a nieco ponad 1% – przewodnika turystycznego.

## **Podsumowanie i wnioski**

Ustalenia Deklaracji Bolońskiej zobowiązują szkoły wyższe do prowadzenia badań nad efektami i jakością kształcenia oraz do monitorowania uzyskiwanych wyników. Podjęte w pracy badania dotyczące jakości i efektów nauki na kierunku turystyka i rekreacja w Wydziale Wychowania Fizycznego i Sportu w Białej Podlaskiej wpisują się w zakres zadań uczelni określonych w wewnętrznym systemie zapewniania jakości kształcenia.

Ocena jakości studiowania na kierunku turystyka i rekreacja obejmowała m.in. diagnozę oczekiwań studenckich wobec studiów i kierunku kształcenia. Przeprowadzone badania wyraźnie pokazały, iż studenci kierunku turystyka i rekreacja oczekują od uczelni dobrego i wszechstronnego przygotowania zawodowego. Liczą także na ogólny rozwój intelektualny, umożliwiający podjęcie dalszego kształcenia. Dużą wagę przykładają również do przygotowania w zakresie znajomości języków obcych, samokształcenia oraz pracy w zespole.

Wysokie oczekiwania studentów w stosunku do wybranego kierunku studiów wiążą się z pewnością w dużym stopniu z motywami ich wyborów edukacyjnych. Studenci decydując się na podjęcie nauki w ramach danego kierunku studiów w zdecydowanej większości kierowali się zainteresowaniami i uzdolnieniami oraz chęcią zdobycia zawodu zgodnego z kierunkiem kształcenia. Tak wskazywane motywy wyboru drogi edukacyjnej sugerują, iż są to wybory świadome, związane z konkretnymi planami zawodowymi.

Próba oceny stopnia realizacji studenckich oczekiwań pokazała występowanie licznych luk kompetencyjnych w zakresie przygotowania zawodowego wyniesionego z uczelni. Badania pokazały słabe przygotowanie w zakresie umiejętności posługiwania się językiem obcym, przy dość wysokich oczekiwaniach w tym zakresie. Studenci kończący już naukę na studiach licencjackich w WWFIS, ocenili swoje umiejętności językowe bowiem na poziomie dostatecznym, co wobec za-

łożeń zawartych w standardach kształcenia dla omawianego kierunku studiów, świadczy o słabościach badanych w tym względzie.

Standardy kształcenia przewidują nabycie umiejętności posługiwania się językiem obcym na poziomie B2. Poziom ten zakłada umiejętność swobodnego porozumiewania się w języku obcym. Zgodnie z wytycznymi Rady Europy osoba reprezentująca ten poziom „rozumie znaczenie głównych wątków przekazu zawartego w złożonych tekstach na tematy konkretne i abstrakcyjne, łącznie z rozumieniem dyskusji na tematy techniczne z zakresu jej specjalności. Potrafi porozumiewać się na tyle płynnie i spontanicznie, by prowadzić normalną rozmowę z rodzimym użytkownikiem języka, nie powodując przy tym napięcia u którejkolwiek ze stron. Potrafi – w szerokim zakresie tematów – formułować przejrzyste i szczegółowe wypowiedzi ustne lub pisemne, a także wyjaśniać swoje stanowisko w sprawach będących przedmiotem dyskusji, rozważając wady i zalety różnych rozwiązań” [13, s. 14].

Problem umiejętności językowych staje się szczególnie istotny ze względu na fakt, że co czwarty z badanych studentów planuje podjąć pracę za granicą, zaś w tym przypadku znajomość języków obcych wydaje się niezbędna.

Problematyczna znajomość języków obcych w przypadku absolwenta badanego kierunku jest niepokojąca, bowiem wyniki badań ogólnokrajowych pokazują, że znajomość języków obcych jest trzecim (po wykształceniu kierunkowym i doświadczeniu zawodowym) kryterium branym pod uwagę przez pracodawców z branży turystycznej, przy ocenie kandydatów do pracy [14]. Warto również dodać, że pracodawcy ci zgłaszając braki w przygotowaniu zawodowym zatrudnionych już pracowników, w pierwszym rzędzie wskazują na słabą znajomość języków obcych [15].

Respondenci bardzo nisko ocenili swoje przygotowanie menedżerskie oraz przygotowanie do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę wymogi określone standardami kształcenia oraz realia współczesnego rynku pracy, tak niska ocena tego elementu świadczy o słabościach absolwenta licencjatu. Tymczasem zgodnie z wytycznymi Deklaracji Bolońskiej, kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży akademickiej jest jednym z najważniejszych zadań współczesnej szkoły wyższej. Waga tego zagadnienia znalazła swoje odzwierciedlenie w standardach kształcenia dla omawianego kierunku studiów, gdzie wyraźnie określono, iż absolwent powinien być przygotowany do podejmowania samodzielnych inicjatyw gospodarczych.

Turystyka, stanowiąc niezwykle szybko rozwijającą się dziedzinę gospodarki, stwarza zapotrzebowanie na dobrze przygotowane, profesjonalne kadry, wnoszące w proces gospodarowania innowacyjność i przedsiębiorczość [16]. Warto

też podkreślić, iż absolwenci kierunku turystyka i rekreacja wchodząc w życie zawodowe mają duże szanse na stworzenie własnych firm. Branża turystyczna daje bowiem wiele możliwości wyboru rodzaju działalności, często nie wymagających zbyt dużych nakładów finansowych. Rynek turystyczny w Polsce opiera się głównie na mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, dla których państwo tworzy korzystne warunki rozwoju. Istotna jest przy tym możliwość skorzystania z funduszy europejskich, wspierających zarówno rozwój przedsiębiorczości, jak i samej branży turystycznej [17].

Do mocnych stron sylwetki absolwenta kierunku turystyka i rekreacja należy zaliczyć wysoko oceniony (bliski oczekiwanemu) poziom umiejętności w zakresie obsługi komputera, korzystania z technik informatycznych. Umiejętność ta jest niezwykle ważna patrząc na nią z perspektywy oczekiwań współczesnych pracodawców, pozwala bowiem na usprawnienie wielu wykonywanych zadań związanych z administrowaniem i komunikowaniem się, ułatwia zdobywanie nowych informacji i wiedzy oraz przetwarzanie danych [18].

Rozwój gospodarki rynkowej powoduje stałe zmiany i wzrost oczekiwań wobec absolwentów kierunku turystyka i rekreacja. Równoległe z wiedzą i umiejętnościami powstaje potrzeba kształtowania pozytywnych postaw, ważnych dla przyszłych przedsiębiorców, menedżerów, czy urzędników pełniących różne funkcje w instytucjach państwowych i samorządowych. W tym kontekście niezbędnym zadaniem uczelni wydaje się być włączanie studentów do realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć pozaprogramowych, m.in. do uczestnictwa w ruchu naukowym, organizacjach studenckich, czy wymianie międzynarodowej. Takie formy aktywności studenckiej okazały się być mało popularnymi w przypadku badanych studentów, a stanowią doświadczenie niezwykle przydatne w przyszłej, karierze zawodowej [19].

Do pozytywnych aspektów w zakresie kształtowania postaw studenckich należy z kolei zaliczyć prozawodowe aktywności badanych, przejawiające się podejmowaniem już w okresie studiów pracy zarobkowej oraz zdobywaniem dodatkowym uprawnień i kwalifikacji.

Analizując zagadnienie jakości i efektów kształcenia na kierunku turystyka i rekreacja w WWFiS nawiązać należy do specyfiki uczelni jaką jest AWF. Studenci, którzy rozpoczynają tutaj naukę, zwykle kierują się zainteresowaniami nie tylko turystycznymi i rekreacyjnymi, ale także sportowymi. Wypowiadając się na temat przygotowania zawodowego do pracy w określonych placówkach studenci zadeklarowali dobre przygotowanie jedynie do podjęcia zatrudnienia w ośrodkach wypoczynkowych, sportowych i rekreacyjnych, a zatem tych, których profil działalności łączy się z profilem uczelni. Wydaje się jednak, że przy wymogach

współczesnego rynku pracy student powinien być kształcony bardziej wszechstronnie, by mógł elastycznie dostosować się do zmieniających się oczekiwań pracodawców.

Interesujące jest, że pomimo dość nisko ocenianych kompetencji zawodowych nabytych w czasie studiów, badani wyrażają zadowolenie z przebiegu studiów i deklarują chęć ewentualnego, ponownego wyboru tego kierunku. Większość badanych ma zamiar kontynuować kształcenie, zaś dużo mniejszy odsetek planuje podjąć zatrudnienie bezpośrednio po ukończeniu studiów licencjackich. Badania pokazały także, że zgodnie z deklaracjami ankietowanych, studia licencjackie okazały się fazą przejściową do dalszego etapu kształcenia, nie zaś płaszczyzną końcowego przygotowania zawodowego.

Przeprowadzone badania dały podstawę do sformułowania następujących wniosków końcowych:

1. Przygotowanie zawodowe, jakie uzyskują studenci kończąc naukę na poziomie licencjackim w ramach kierunku turystyka i rekreacja, nie odpowiada w pełni oczekiwaniom badanych. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż badani to osoby w większości nie mające jeszcze styczności z zawodem. Ich oceny tym zakresie mogą zatem odbiegać od faktycznych wymogów stawianych specjalistom z danej dziedziny. Być może głębsze badania dotyczące studenckich oczekiwań, wyjaśniłyby pojawiające się wątpliwości.

2. Studenci największe braki dostrzegają w przygotowaniu obejmującym umiejętność posługiwania się językiem obcym. Nisko oceniają swoje kompetencje w tym zakresie, zwłaszcza odnosząc je do wymogów określonych w kierunkowych standardach kształcenia. Warto w tym miejscu podkreślić, iż znajomość języków obcych jest współcześnie jedną z najważniejszych kompetencji zawodowych, docenianych na krajowym rynku pracy. Jej znaczenie na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza w kontekście obserwowanej współcześnie otwartości wielu rynków, nie wymaga komentarza. Taki stan rzeczy wskazuje na konieczność zweryfikowania kwestii nauczania języków obcych w naszej uczelni.

3. Badani nie czują się dobrze przygotowani do prowadzenia własnych firm, czy podejmowania działań menedżerskich. Tymczasem zgodnie ze standardami kształcenia ten etap nauki powinien ich przygotować do tego typu inicjatyw. Wydaje się, że zbyt mały zakres przedmiotów ekonomicznych, realizowanych na omawianym kierunku, blokuje możliwość odpowiedniego przygotowania studenta w tym zakresie.

4. Studenci czują się dobrze przygotowani do podjęcia pracy jedynie w ośrodkach wypoczynkowych, sportowych i rekreacyjnych. Należałoby zatem

zastanowić się nad tym, czy uczelnia poprzez swój profil i specyficzną bazę dydaktyczną, nie ogranicza zakresu przygotowania studenta do pracy w placówkach różnego typu.

5. Respondenci wyrażają zadowolenie z przebiegu studiów i wyboru kierunku kształcenia. Mimo zatem dostrzeganych przez nich niedostatków w przygotowaniu zawodowym, wybraliby ponownie ten kierunek studiów.

## Bibliografia

- [1] Koziół L., *System zapewniania jakości kształcenia kadr w zakresie turystyki i rekreacji*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Cele i treści akademickiego kształcenia w dziedzinie turystyki i rekreacji*, Zeszyty Naukowe AWF, Kraków 2001, s. 29–40.
- [2] Kruczek Z., *Reformowanie studiów turystycznych w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie*, „Folia Turistica”, Kraków 1993 nr 4, s. 117–128.
- [3] Winiarski R., *Sylwetka absolwenta wyższych studiów w zakresie turystyki i rekreacji*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Cele i treści akademickiego kształcenia w dziedzinie turystyki i rekreacji*. Zeszyty Naukowe AWF, Kraków 2001, s. 41–46.
- [4] Żukowska Z., *Analiza przydatności zawodowej absolwentów uczelni wychowania fizycznego*, [w:] Kuźma J., Kosętko H. (red.), *Problemy studiów nauczycielskich*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 113–125.
- [5] Cieśliński R., *Proces dydaktyczno-wychowawczy w Zamiejscowym Wydziale Wychowania Fizycznego w Białej Podlaskiej w opinii studentów*, Rocznik Naukowy ZWWF w Białej Podlaskiej nr 13, Biała Podlaska 2006, s. 171–189.
- [6] Wiśniewska D., *Uwarunkowania jakości kształcenia w wyższych szkołach zawodowych w kontekście założeń Procesu Bolońskiego*, [w:] Sitarska B., Droba R., Jankowski K. (red.), *Studia trzystopniowe a jakość kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 113–123.
- [7] Kochanowski J., *Komunikacyjny (polilogiczny) model zarządzania jakością w szkole wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Warszawa 2008 nr 31, s. 85–98.
- [8] Ruben B.D., *Quality in Higher Education*. Transaction Books, New Brunswick, New Jersey 1995.
- [9] Ruben B.D., *Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges*, Jossey – Bass, San Francisco 2003.
- [10] Wójcicka M., *Jakość kształcenia a akredytacja – mechanizmy i procedury oceny*. Przykład Polski, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Warszawa 1995 nr 5, s. 32–46.

- [11] *Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 6.5.2008, C 111, s. 4.
- [12] Skarżyńska K., Gasparski P., *Motywy wyboru studiów psychologicznych: orientacje wobec studiów i zawodu*, „Przegląd Psychologiczny”, Lublin 2001 nr 4, s. 445–461.
- [13] *Europejski system opisu kształcenia językowego: uczenie się, nauczanie, ocenianie*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003, s. 14.
- [14] *Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki. Raport z badania*, Ministerstwo Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej, IBC GROUP Central Europe Holding S. A., Warszawa 2010.
- [15] Szymańska, E. , *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Białystok 2009 nr 1(1), s. 133–140.
- [16] Januszewska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, [w:] Rogoziński W. K., Panasiuk A. (red.), *Zarządzanie organizacjami usługowymi*. Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu. Poznań 2010 nr 145, 35–48.
- [17] Bednarczyk M., *Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego*, „Oeconomia”, Bydgoszcz – Kraków – Lublin – Olsztyn – Poznań – Siedlce – Szczecin – Warszawa – Wrocław 2010, nr 9 (4), s. 49–60.
- [18] Białecki I., *Pojęcie kompetencji a polityka wobec edukacji i rynku pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Warszawa 2006, nr 2/28, s. 95–107.
- [19] Węclawska D., Zadura-Lichota P., *Wpływ edukacji na postawy przedsiębiorcze i przygotowanie młodych Polaków do prowadzenia działalności gospodarczej*, [w:] red. Wilmańska A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010, s. 173–188.





**MAŁGORZATA PSTROCKA-RAK**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**KSZTAŁCENIE KADR DLA TURYSTYKI  
W DOLNOŚLĄSKICH  
SZKOŁACH WYŻSZYCH**

**ABSTRACT**

The article describes pathways in the area of tourism and travel, which can be chosen by students at first degree (BA) studies or master studies (MSc).

There are 10 kind of courses at private universities and higher vocational schools in Lower Silesian Voivodship, which allow to take tourism and travel specialization.

Travel and Leisure course offers the widest range of pathways.

There are also 10 different postgraduate courses in Lower Silesia.

**SŁOWA KLUCZOWE**

kształcenie, studia, turystyka, województwo dolnośląskie

**KEYWORDS**

education, studies, tourism, Lower Silesia voivodship

## Wstęp

Trudne zadanie kształcenia kadr niezbędnych dla rozwoju turystyki jest odzwierciedleniem złożonego i interdyscyplinarnego zjawiska jakim jest sama turystyka. Edukacja specjalistów od organizacji imprez i obsługi ruchu turystycznego jest problemem badawczym opisywanym w literaturze przedmiotu od lat [1; 2; 3, s. 13–116; 4, 137–358]. Prace z tego zakresu możemy podzielić na trzy grupy. Pierwsza z nich obejmuje opracowania dotyczące prezentacji możliwości i zasad edukacji kadr dla turystyki funkcjonujących w danym regionie, bądź na określonym poziomie kształcenia [1, s. 41–101; 5, s. 74–82; 6, s. 307–315; 7, s. 147–164; 8, s. 225–234]. Do tej grupy publikacji zaliczyć możemy także artykuły poświęcone prezentacji istniejących koncepcji kształcenia zasobów ludzkich, istotnych z punktu widzenia rozwoju turystyki [9, s. 369–375; 10, 59–72; 11, s. 137–146; 12, s. 297–305].

Druga grupa to prace prezentujące ocenę jakości kształcenia na ogół na poziomie studiów wyższych w opinii specjalistów z branży turystycznej, wykładowców, a także samych studentów i absolwentów [13, s. 41–58; 14, s. 277–286; 15, s. 287–296]. Zazwyczaj na potrzeby takich badań wykorzystuje się metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety jak np. Kruczek [1, s. 37]. Wnioski wynikające z tych badań mogą być wskazówką do zmian programów kształcenia w przyszłości.

Trzecia grupa to artykuły polemiczne, zapraszające do dyskusji i zmuszające do refleksji nad stanem kształcenia kadr dla turystyki, a będące na ogół efektem wieloletnich obserwacji podczas pracy dydaktycznej na ogół na uczelniach wyższych. Problemem, na który zwraca się często uwagę w tych pracach, jest kwestia praktyk zawodowych oraz niskiego udziału aktywnych zawodowo praktyków w kształceniu kadr na poziomie studiów [16, s. 59–62; 17, s. 257–262]. Drugą, często wskazywaną przyczyną niskiego poziomu kształcenia, jest słabe zaangażowanie samych uczniów i studentów, a czasami także kadry akademickiej pracującej jednocześnie w kilku instytucjach [18, s. 36–37; 19, s. 25–27; 20, s. 49–57]. Autorzy często kończą swoje prace wysuwając szereg propozycji usprawnienia procesu edukacji i podniesienia jego poziomu [1, s. 122–127 i s. 138–140; 2, s. 141–142].

## Cel i metody badawcze

Opierając się o powyżej przedstawioną klasyfikację publikacji naukowych z zakresu kształcenia kadr dla turystyki niniejsze opracowanie można zaliczyć do pierwszej grupy. Celem tego artykułu jest bowiem prezentacja aktualnych możliwości uzyskania wykształcenia z zakresu turystyki w szkołach wyższych, zlokalizowanych w obrębie województwa dolnośląskiego.

Motywy podjęcia tego problemu jest brak aktualnego opracowania na ten temat dla województwa dolnośląskiego. W ostatnich latach powstały opracowania o charakterze diagnoz potrzeb edukacyjnych w zakresie turystyki, prezentujące także aktualną jej ofertę. Dotyczyły one jednakże edukacji na poziomie szkół ponadgimnazjalnych [21, s. 1–108; 22, s. 1–220]. Z literatury przedmiotu znane jest jedynie opracowanie E. Jakubowicz prezentujące kwestię kształcenia kadr na uczelniach wyższych Dolnego Śląska (ze szczególnym uwzględnieniem Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu). Skupiono się w nim jednakże tylko na uczelniach mających uprawnienia do nauczania na kierunku Turystyka i rekreacja, z jednoczesnym pominięciem studiów podyplomowych [6, s. 307–315].

Materiał źródłowy, który posłużył do napisania niniejszego artykułu, stanowiły oficjalne strony internetowe wszystkich dolnośląskich uczelni wyższych, które posiadają specjalności turystyczne na studiach I i/lub II stopnia. Do specjalności turystycznych zaliczono wszystkie, które w nazwie posiadały wyraz pochodzący od słowa „turystyka”. Do badanych specjalności nie zaliczono tych, które posiadały w nazwie tylko pochodne od słów „rekreacja”, „gastronomia”, „hotelarstwo” itp. Wyjątek stanowiła specjalność Pilot wycieczek krajowych i zagranicznych, która ze względu na swój stricte turystyczny charakter została wzięta pod uwagę podczas badań.

Badaniem objęto również studia podyplomowe przydatne w kształceniu kadr dla turystyki. Metodę „desk research” zastosowano w podobny sposób, jak przy badaniu specjalności turystycznych. Badania przeprowadzone zostały w lipcu 2012 roku. Informacje prezentowane na stronach internetowych dotyczyły na ogół roku akademickiego 2011/2012.

Szkoły wyższe, które posiadają oddziały zamiejscowe były w badaniach traktowane jako odrębne jednostki organizacyjne. Taka sytuacja wystąpiła m.in. w przypadku Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu, która posiada zamiejscowy Wydział Turystyki w Kłodzku.

## **Wyniki badań**

W województwie dolnośląskim uprawnienia do kształcenia na kierunkach i specjalnościach turystycznych posiadało w roku akademickim 2011/2012 łącznie 17 szkół wyższych (7 publicznych i 10 niepublicznych).

Największe możliwości w zakresie kształcenia kadr dla turystyki stwarza stolica Dolnego Śląska. Widać to szczególnie wyraźnie w przypadku studiów II stopnia: na 9 uprawnionych szkół aż 6 zlokalizowanych jest we Wrocławiu. Poza nim tylko uczelnie z siedzibami w Jeleniej Górze i Wałbrzychu umożliwiają zrobienie

**Tab. 1. Kierunki studiów na uczelniach publicznych, na których realizowane są specjalności turystyczne**

Miejsce	NAZWA UCZELNI	NAZWA KIERUNKU	NAZWA SPECJALNOŚCI St. I stopnia	NAZWA SPECJALNOŚCI St. II stopnia
Głogów	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa	Kulturoznawstwo	Turystyka kulturowa	–
Jelenia Góra	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze	Zarządzanie	Zarządzanie gospodarką turystyczną i hotelarstwem	Zarządzanie gospodarką turystyczną i hotelarstwem
Legnica	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona	Turystyka i Rekreacja	Organizacja turystyki i rekreacji, Turystyka i hotelarstwo	–
Wałbrzych	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa	Turystyka i Rekreacja	Geoturystyka, Obsługa turystyczna imprez sportowych, Turystyka historyczna i archeologiczna, Turystyka zdrowotna	–
		Administracja	–	Administracja w turystyce
Wrocław	Akademia Wychowania Fizycznego	<b>Turystyka i Rekreacja</b>	–	Turystyka kulturowa i przyrodnicza, Turystyka wypoczynkowa, Animacja w rekreacji i turystyce
	Uniwersytet Przyrodniczy	Rolnictwo	Agroturystyka	Agroturystyka
	Uniwersytet Wrocławski	Geografia	–	Geografia regionalna i turystyki, Tourism (ang.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych badanych uczelni (dostęp w dn. 22–25.07.2012).

magisterium na specjalności o profilu turystycznym. Studia I stopnia możliwe są ponadto w takich miastach jak: Legnica, Głogów, Kłodzko.

Aż 7 kierunków studiów I stopnia oferuje specjalności turystyczne (tab. 1). Należy do nich przede wszystkim kierunek „Turystyka i rekreacja”, na którym kształcić się można w 9 uczelniach Dolnego Śląska, w tym 6 niepublicznych. Pozostałe kierunki, na których kształcą się kadry dla turystyki na I stopniu studiów to:

- zarządzanie (2 uczelnie: 1 niepubliczna i 1 publiczna)
- stosunki międzynarodowe (1 uczelnia niepubliczna)
- kulturoznawstwo (1 uczelnia publiczna)
- rolnictwo (1 uczelnia publiczna)
- ochrona dóbr kultury (1 uczelnia niepubliczna)
- kierunki filologiczne (1 uczelnia niepubliczna).

Nieco inaczej prezentuje się oferta kształcenia turystycznego na II stopniu studiów (tab. 2). Tu tylko 5 kierunków umożliwi edukację na specjalnościach turystycznych, przy czym większą liczbę kierunków oferują uczelnie publiczne. Są to kierunki: Geografia (1 uczelnia), Rolnictwo (1 uczelnia), Administracja (1 uczelnia), Zarządzanie (1 uczelnia) oraz Turystyka i Rekreacja (1 uczelnia). W wyższych szkołach niepublicznych specjalności turystyczne dostępne są tylko na kierunkach: Zarządzanie (3 uczelnie) oraz Turystyka i Rekreacja (2 uczelnie).

Edukację na specjalnościach turystycznych prowadzi się łącznie na 10 kierunkach studiów funkcjonujących w województwie dolnośląskim.

**Tab. 2. Kierunki studiów na uczelniach niepublicznych, na których realizowane są specjalności turystyczne**

Miejsce	NAZWA UCZELNI	NAZWA KIERUNKU	NAZWA SPECJALNOŚCI St. I stopnia	NAZWA SPECJALNOŚCI St. II stopnia
Kłodzko	Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu – Wydział Turystyki w Kłodzku	Zarządzanie	Zarządzanie turystyką i hotelarstwem	–
		Turystyka i rekreacja	Architektura w turystyce, Agroturystyka, Zarządzanie usługami turystycznymi	–
Wałbrzych	Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości	Zarządzanie	–	Rekreacja i turystyka zdrowotna

Miejsce	NAZWA UCZELNI	NAZWA KIERUNKU	NAZWA SPECJALNOŚCI St. I stopnia	NAZWA SPECJALNOŚCI St. II stopnia
Wrocław	Dolnośląska Szkoła Wyższa	Stosunki międzynarodowe	Turystyka międzynarodowa	–
	Szkoła Wyższa Rzemiosł Artystycznych i Zarządzania we Wrocławiu	Ochrona dóbr kultury	Turystyka kulturowa i geoturystyka	–
	Wrocławska Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej „HORYZONT”	Turystyka i rekreacja	Zarządzanie usługami turystycznymi, Turystyka międzynarodowa, Organizacja, promocja i obsługa imprez turystycznych, Penetracja rynków turystycznych, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa turystycznego	–
	Wyższa Szkoła Bankowa	Turystyka i Rekreacja	Obsługa ruchu turystycznego, Turystyka aktywna, Turystyka międzynarodowa	–
		Zarządzanie	–	Organizacja i zarządzanie w turystyce
	Wyższa Szkoła „Edukacja w Sporcie”	Turystyka i rekreacja	Obsługa ruchu turystycznego, Zarządzanie obiektami w turystyce i rekreacji, Specjalista ds. Ruchu turystycznego, Przewodnik turystyczny, Pilot wycieczek krajowych i zagranicznych, Prywatny przedsiębiorca turystyczny	–
	Wyższa Szkoła Filologiczna	Filologia angielska Filologia hiszpańska Filologia niemiecka Amerykanistyka Filologia włoska	Język w biznesie i turystyce	–
	Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu	Turystyka i rekreacja	Turystyka biznesowa, Organizacja i obsługa ruchu turystycznego, Turystyka uzdrowiskowa	Menedżer destynacji turystycznej, Menedżer turystyki międzynarodowej (w jęz. ang.)
	Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”	Turystyka i rekreacja	Zarządzanie usługami turystycznymi, Agroturystyka, Architektura w turystyce	Turystyka międzynarodowa
Zarządzanie		–	Zarządzanie turystyką i hotelarstwem	

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych badanych uczelni (dostęp w dn. 22–25.07.2012).

Dolnośląskie szkoły wyższe umożliwiają na I stopniu studiów wybór spośród 36 specjalności turystycznych, w tym 9 specjalności oferują szkoły państwowe, a 27 – uczelnie prywatne (tab. 2). Wszystkie specjalności z poziomu licencjackiego można poklasyfikować w następujące zbiory:

1. specjalności skupiające kształcenie wokół wybranej formy turystyki, np. geoturystyki, turystyki kulturowej (9 specjalności na 7 uczelniach),
2. specjalności związane z zarządzaniem usługami i obiektami turystycznymi (3 specjalności na 5 uczelniach),
3. specjalności dotyczące organizacji imprez turystycznych (2 uczelnie),
4. specjalności kształcące w zakresie obsługi ruchu turystycznego, w tym przygotowujące do konkretnych zawodów, jak np. pilot wycieczek (4 specjalności na 4 uczelniach),
5. specjalności związane z ekonomiką turystyki (2 specjalności na 2 uczelniach),
6. specjalności, których nazwa jest dosyć ogólna, jak np. Turystyka i hotelarstwo na kierunku Turystyka i rekreacja w PWSZ w Legnicy (ogółem 3 specjalności na 4 uczelniach),
7. pozostałe 2 specjalności, nie dające się zaklasyfikować do powyższych grup, jak np. Język w biznesie i turystyce oferowany przez Wyższą Szkołę Filologiczną we Wrocławiu, czy Architektura w turystyce proponowana przez Wyższą Szkołę Zarządzania „Edukacja” (oddział główny we Wrocławiu i filia w Kłodzku).

W przypadku studiów I stopnia zauważyć można, że często specjalności o bardzo zbliżonych nazwach przypisane są do różnych kierunków. Przykładem tego może być przedstawiona powyżej druga grupa specjalności dotycząca zarządzania. Można ją wybrać studiując zarówno na kierunku zarządzanie, jak i na kierunku Turystyka i rekreacja. Podobnie jest ze specjalnościami: Agroturystyka (kierunek Rolnictwo lub Turystyka i rekreacja), czy Turystyka międzynarodowa (Kierunki studiów: Stosunki międzynarodowe lub Turystyka i rekreacja).

Swoistym rekordzistą jest jednak specjalność związana z turystyką kulturową, która na I stopniu studiów oferują uczelnie posiadające prawo do nauczania na kierunkach: kulturoznawstwo, ochrona dóbr kultury oraz Turystyka i rekreacja.

Na studiach II stopnia możliwych jest do wyboru tylko 12 specjalności na 9 uczelniach, w tym 5 publicznych (tab. 3). Możliwości kształcenia kadry dla turystyki w języku angielskim na tym poziomie stwarzają dwie uczelnie: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu (kierunek Turystyka i rekreacja, specjalność Menedżer turystyki międzynarodowej) oraz Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego na Uniwersytecie Wrocławskim (kierunek geografia, specjalność Tourism).

Na drugim stopniu studiów można dokonać podobnej, choć uboższej pod względem typów, klasyfikacji specjalności:

1. specjalności skupiające kształcenie wokół wybranej formy turystyki, np. Agroturystyka (4 specjalności na 3 uczelniach),
2. specjalności związane z zarządzaniem w turystyce i hotelarstwie (w tym możliwość kształcenia w zawodzie menedżera) (4 specjalności na 3 uczelniach),
3. specjalności, których nazwa jest dosyć ogólna, jak np. wspomniana wcześniej specjalność Tourism (łącznie 3 specjalności na 2 uczelniach),
4. bardzo wąsko rozumiane 2 specjalności (Administracja w turystyce na PWSZ w Wałbrzychu oraz Animacja w turystyce i rekreacji na AWF we Wrocławiu).

Największy wybór badanych specjalności oferują szkoły niepubliczne, w tym Wyższa Szkoła „Edukacja w Sporcie” z Wrocławia, które proponuje swoim studentom wybór spośród 6 specjalności i Wrocławska Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej „HORYZONT” oferująca 5 specjalności *stricto* turystycznych.

Tylko dwie uczelnie stwarzają absolwentom studiów licencjackich możliwości kontynuacji nauki na studiach magisterskich oferując im dalsze doskonalenie się na specjalnościach o tych samych nazwach. Są to: Uniwersytet Ekonomiczny – Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze (kierunek Zarządzanie, specjalność Zarządzanie gospodarką turystyczną i hotelarstwem) oraz Uniwersytet Przyrodniczy (kierunek Rolnictwo, specjalność Agroturystyka).

Spośród pozostałych szkół wyższych posiadających uprawnienia do kształcenia na I i II stopniu żadna nie powieliła później specjalności z I stopnia. Czasami są one nawet od siebie dalekie, jak na przykład w Wyższej Szkole Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu (tab. 1).

Warto w tym miejscu wspomnieć także o kierunkach Turystyka i rekreacja na Akademii Wychowania Fizycznego oraz Geografia na Uniwersytecie Wrocławskim, które nie dają możliwości wyboru specjalności na I poziomie studiów; studenci jedynie poprzez ofertę tzw. przedmiotów do wyboru (fakultatywnych) mogą bardziej ukierunkować zdobywaną wiedzę i umiejętności.

Studia podyplomowe (tab. 3) o profilu turystycznym prowadzone są na 11 kierunkach w 9 uczelniach (w tym 4 publicznych). Wśród nich 3 szkoły wyższe nie realizują kształcenia ani na I, ani na II stopniu studiów na kierunkach i/lub specjalnościach turystycznych. Do nich na Dolnym Śląsku należą:

- Papieski Wydział Teologiczny we Wrocławiu oferujący Podyplomowe Studia Turystyki Biblijnej;
- Politechnika Wrocławska proponująca studia podyplomowe pt. Zagospodarowanie turystyczne w gospodarce przestrzennej,



– Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu – Filia we Wrocławiu, umożliwiająca kształcenie na podyplomowych studiach pt. Zarządzanie projektami w hotelarstwie i turystyce.

Kierunki studiów podyplomowych funkcjonujące w dolnośląskich uczelniach charakteryzują się dużym stopniem zróżnicowania pod względem profilu, ale także wysokim wyspecjalizowaniem, jak np. Turystyka i rekreacja w lecznictwie uzdrowiskowym oferowana przez PWSZ w Wałbrzychu, czy Turystyka biznesowa w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. Jedynie dwie szkoły proponują studia podyplomowe o szerokim ujęciu. Należy do nich Podyplomowe Studia Turystyki i Edukacji Regionalnej na Uniwersytecie Wrocławskim oraz Menedżer turystyki i hotelarstwa w Wyższej Szkole Bankowej (tab. 3).

**Tab. 3. Studia podyplomowe o profilu turystycznym w dolnośląskich szkołach wyższych**

Miejsce	NAZWA UCZELNI	KIERUNEK STUDIÓW
<b>UCZELNIE PUBLICZNE</b>		
Wałbrzych	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa	Turystyka i rekreacja w lecznictwie uzdrowiskowym
	Papieski Wydział Teologiczny	Podyplomowe studia turystyki biblijnej
	Politechnika Wrocławska	Zagospodarowanie turystyczne w gospodarce przestrzennej
	Uniwersytet Wrocławski	Podyplomowe studia turystyki i edukacji regionalnej
<b>UCZELNIE NIEPUBLICZNE</b>		
Wrocław	Wrocławska Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej „HORYZONT”	Organizacja w turystyce i hotelarstwie Zarządzanie w turystyce i rekreacji
	Wyższa Szkoła Bankowa	Turystyka biznesowa
	Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu	Menedżer informacji i promocji w turystyce Menedżer turystyki i hotelarstwa
	Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”	Ekonomika turystyki i hotelarstwa
	Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu – Filia we Wrocławiu	Zarządzanie projektami w hotelarstwie i turystyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych badanych uczelni (dostęp w dn. 22–25.07.2012).

Z prezentowanych w tab. 3 szkół wyższych jedynie dwie niepubliczne oferują po dwa kierunki studiów podyplomowych, wzajemnie się uzupełniających. W Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu można ukończyć studia dla menedżerów turystyki i hotelarstwa lub w zakresie informacji i promocji w turystyce, a we Wrocławskiej Wyższej Szkole Informatyki Stosowanej „HORYZONT” funkcjonują kierunki podyplomowe: Organizacja w turystyce i hotelarstwie oraz Zarządzanie w turystyce i rekreacji. Pozostałe szkoły umożliwiają uzupełnienie wykształcenia tylko na 1 kierunku studiów podyplomowych.

## Wnioski

Na podstawie analizy wyników badań dotyczących specjalności turystycznych oferowanych przez dolnośląskie szkoły wyższe można sformułować następujące wnioski:

1. specjalności turystyczne dostępne są na 9 kierunkach studiów, w łącznie 17 szkołach wyższych (7 publicznych i 10 niepublicznych);
2. na studiach pierwszego stopnia funkcjonuje 36 specjalności turystycznych, a na studiach II stopnia tylko 12;
3. dominują specjalności, których treści skupiają się wokół wybranej formy turystyki; np. turystyki kulturowej, agroturystyki;
4. najszersza oferta specjalności turystycznych dostępna jest na kierunku Turystyka i rekreacja – prawdopodobnie ze względu na jego interdyscyplinarny charakter; inne kierunki oferują tylko 1 specjalność turystyczną;
5. największy wybór specjalności proponują uczelnie niepubliczne, ale jak sugeruje Jakubowicz wydaje się to być „swoistym zabiegiem marketingowym stosowanym w celu pozyskiwania studentów” [6, s. 310];
6. uczelnie dolnośląskie umożliwiają studiowanie na 10 kierunkach studiów podyplomowych o zróżnicowanych profilach: od szeroko rozumianej turystyki po wąsko wyspecjalizowane kierunki, jak np. Ekonomia turystyki i hotelarstwa
7. pomimo szerokiego wachlarza specjalności turystycznych oferowanych przez uczelnie dolnośląskie, zdaniem autorów raportu [23, s. 213–218; s. 313–320; 387–428] istnieją pewne rozbieżności pomiędzy oferowanym poziomem i programami kształcenia, a oczekiwaniami i potrzebami podmiotów gospodarki turystycznej; powyżej wspomniana analiza systemu kształcenia kadr turystycznych na Dolnym Śląsku wskazała, że głównymi problemami są: niewystarczająca znajomość języków obcych oraz niedostateczny poziom umiejętności interper-

sonalnych, związanych z obsługą klienta; w celu lepszego dopasowania systemu kształcenia kadry turystycznej do potrzeb rynku pracy autorzy raportu sformułowali wskazówki do zmiany modelu edukacji kadr [24, s. 177–180].

## Bibliografia

- [1] Kruczek Z., *Kształcenie kadr dla turystyki na poziomie wyższym w Polsce na tle światowych tendencji*, Wydawnictwo Monograficzne Nr 56, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 1993, ss. 196.
- [2] *Materiały seminarium Sucha Beskidzka 7–8 grudnia 1998 roku, Jakość w turystyce – jakość kształcenia kadr dla turystyki*, Zeszyty Naukowe nr 78, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 1999, ss. 149.
- [3] Gołębski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie*, Sulechów 2008, ss. 518.
- [4] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, ss. 362.
- [5] Jedlińska M., *Standardy kształcenia na specjalności Zarządzanie Gospodarką Turystyczną i Hotelarstwem w Jeleniej Górze*, [w:] Gołębski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie, Sulechów 2008, s. 73–84.
- [6] Jakubowicz E., *Problemy przestrzenne w kształceniu na kierunku „turystyka i rekreacja” na uczelniach wychowania fizycznego*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 307–315.
- [7] Włodarczyk B., *Ewolucja i specyfika kształcenia w zakresie „geografii turystyki”, geografii turystyki i hotelarstwa” oraz „turystyki i rekreacji” prowadzonych przez Instytut Geografii Miast i Turystyki na Wydziale Nauk Geograficznych Uniwersytetu Łódzkiego*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 147–164.
- [8] Durydiwka M., Duda-Gromada K., *Doświadczenia dydaktyczne w zakresie kształcenia studentów na specjalizacji „geografia turystyki” na Wydziale Geografii i Studiów regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 147–164.
- [9] Krawczak D., *Kadra nowej generacji w turystyce*, [w:] Bosiacki S. (red.), *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Problemy i perspektywy rozwoju w skali regionalnej i lokalnej*, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 369–375

- [10] Dzieńdziura K., Krawczak D., *Kształcenie kadr na poziomie wyższym dla potrzeb gospodarki turystycznej opartej na wiedzy*, [w:] Gołembski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie, Sulechów 2008, s. 59–72.
- [11] Stuczyński M., *Przegląd koncepcji akademickiego kształcenia specjalistów dla turystyki*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 137–146
- [12] Głowacki M., *Podstawy teorii informacji jako element kształcenia na kierunkach turystycznych*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 297–305.
- [13] Pląder D., *TEDQUAL – metodologia oceny jakości kadr turystycznych*, [w:] *Materiały seminarium Sucha Beskidzka 7–8 grudnia 1998 roku, Jakość w turystyce – jakość kształcenia kadr dla turystyki*, Zeszyty Naukowe nr 78, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 1999, s. 41–58
- [14] Bednarska M., Olszewski M., *Postrzeżenie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 277–286.
- [15] Szymańska E., *Związki między dydaktyką a praktyką w zakresie turystyki i rekreacji w świetle badań*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 287–296.
- [16] Kizielewicz J., Wanago M., *Wybrane aspekty kształcenia kadr dla potrzeb turystyki w Polsce*, [w:] *Materiały seminarium Sucha Beskidzka 7–8 grudnia 1998 roku, Jakość w turystyce – jakość kształcenia kadr dla turystyki*, Zeszyty Naukowe nr 78, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 1999, s. 59–62.
- [17] Głąbiński Z., *Przygotowanie absolwentów kierunku i specjalności turystycznych do pracy w gospodarce turystycznej oczekiwania rynku*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2010, s. 257–262.
- [18] Kruczek Z., *Rola kadry w podnoszeniu „jakości turystyki”*, [w:] *Materiały z Konferencji Naukowych zorganizowanych pod patronatem Głównego Komitetu Turystyki: „Treści poznawcze i wypoczynkowe nowoczesnej turystyki” i „Wartości wychowawcze, poznawcze i zdrowotne uczestnictwa w zbiorowych formach ruchu turystycznego”*, Zeszyt Naukowy nr 27, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 1981, s. 35–39.
- [19] Winiarski R., *Kształcenie kadr turystycznych w polskich szkołach wyższych w przededniu akcesji do Unii Europejskiej*, Bosiacki S., Grell J. (red.), *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Szanse i bariery rozwoju w warunkach integracji międzynarodowej*, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 23–30.

- [20] Wodejko S., *Doświadczenia dydaktyczne i programowe w dziedzinie turystyki (artykuł polemiczny)*, [w:] Gołembski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie, Sulechów 2008, s. 49–57.
- [21] Drożyńska B., Lasota S., Markiewicz-Patkowska J., Sebastian Z., *Diagnoza potrzeb edukacyjnych w obszarze szkolnictwa zawodowego w zakresie hotelarstwa i gastronomii na Dolnym Śląsku*, Dolnośląska Izba Gospodarcza, Regionalna Szkoła Turystyczna, Wrocław 2010, ss. 108 (dokument dostępny online: <http://www.efs.gov.pl>, dost. 15.07.2012).
- [22] Jefmański B. (red.), *Turystyka szansą dla rozwoju regionu Kotliny Kłodzkiej – diagnoza kierunków kształcenia kadr dla branży turystycznej w regionie kotliny kłodzkiej – raport końcowy*, Biznes Partner S.C. & Pracownia Badań i Analiz Statystycznych, Wałbrzych 2010, ss.220 (dokument dostępny online: <http://www.turystykaszansakotlinyklodzkiej.pl>, dost. 15.07.2012).
- [23] *Ocena wpływu zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy. Charakterystyka aktualnej sytuacji gospodarki turystycznej na Dolnym Śląsku*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Raport 2A, Wrocław 2010; s. 213–218; s. 313–320; 387–428, (dokument dostępny online: <http://www.projekt.turystyka.dolnyslask.pl/>, dost. 9.09.2012).
- [24] *Ocena wpływu zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy. Antycypacja dziedzin gospodarki turystycznej o największych i najmniejszych perspektywach rozwoju, a co za tym idzie potrzeb gospodarki turystycznej w dziedzinie potencjału ludzkiego w podziale K-M.*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Raport 2C, Wrocław, 2010, s. 177–180, (dokument dostępny online: <http://www.projekt.turystyka.dolnyslask.pl/>, dost. 9.09.2012).



AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

Zarządzanie wiedzą w turystyce,  
a efektywność gospodarki turystycznej  
Wrocław 2012

---

**ANETA MAREK**

Akademia Pomorska w Słupsku

**TOMASZ LEGUTKO**

Departament Turystyki  
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego w Gdańsku

## **ZRÓŻNICOWANIE PAŃSTWOWYCH UPRAWNIENÍ TURYSTYCZNYCH W ŚWIETLE PRZEPISÓW PRAWNYCH**

### **ABSTRACT**

In the article was featured the basic regulations linked with the functioning of tourist guide market. There is presented the training centres (in respect of type of trainings) of the Pomeranian Province. The aim was to show the results of the state exams taking place in the Management Board in Gdańsk and the granted tourist guide authorization. There are a lot of people taking part in the trainings and taking for an examination, especially because the Tricity region is very attractive as regards culture and history. The tourist guide authorizations in this place gives a lot of possibilities of collaborations with organizers.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

ustawa o usługach turystycznych, uprawnienia turystyczne

### **KEYWORDS**

tourist authorizations, tourist services act

## Wprowadzenie

Problematyka prawna związana z wykonywaniem zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego pojawiła się wraz z ustawą o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 r. oraz towarzyszącymi jej rozporządzeniami, które od pojawienia się pierwszego w 1999 r. były czterokrotnie modyfikowane i uzupełniane w latach 2001, 2004, 2006, 2011. Uprawnienia turystyczne, do których należy zaliczyć uprawnienia pilota wycieczek i przewodnika turystycznego stanowią ważną część składową w obsłudze ruchu turystycznego. Stąd, takie uprawnienia są pożądane nie tylko w turystyce przyjazdowej (przewodnicy po głównych miastach), ale także w turystyce krajowej. Organizatorzy, którymi są nie tylko biura podróży, ale także wiele innych instytucji jak zakłady pracy, szkoły, kościoły, organizacje społeczne i towarzystwa sportowe, starają się zapewnić profesjonalną obsługę w postaci pilota lub przewodnika turystycznego. W pierwszej części publikacji omówiono poszczególne akty prawne oraz wynikające z nich możliwości uzyskania uprawnień do wykonywania zawodu pilota i przewodnika turystycznego. W drugiej części artykułu zaprezentowano liczbę osób przystępujących i zdających egzaminy w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku oraz nadane uprawnienia turystyczne.

### Zróżnicowanie państwowych uprawnień turystycznych

W ustawie z 1997 r. z późniejszymi zmianami zdefiniowano dwa podstawowe uprawnienia turystyczne pilota i przewodnika turystycznego oraz określono ich funkcje i zadania, jakie sprawują. Mianem pilota wycieczek określa się osobę, która występuje w imieniu organizatora turystyki i towarzyszy uczestnikom imprezy turystycznej, sprawuje opiekę nad nimi oraz czuwa nad sposobem wykonania na ich rzecz usług. Do zadań pilota wycieczek należy sprawowanie, w imieniu organizatora turystyki, opieki nad uczestnikami imprezy turystycznej w niezbędnym zakresie, wynikającym z charakteru imprezy, czuwanie nad sposobem wykonywania usług świadczonych na rzecz uczestników podczas imprezy oraz przyjmowanie od nich reklamacji dotyczących świadczonych im usług, a także reprezentowanie organizatora turystyki, wobec kontrahentów świadczących usługi w trakcie trwania imprezy.

Drugim uprawnieniem, jaki pojawił się w ustawie o usługach turystycznych jest przewodnik turystyczny, który jest osobą zawodowo oprowadzającą turystów lub odwiedzających po wybranych obszarach, miejscowościach i obiektach oraz udzielającą o nich informacji. Zdecydowanie mniejszy zakres zadań dotyczy



działalności przewodnika. Do jego zadań należy oprowadzanie wycieczek oraz fachowe udzielanie ich uczestnikom informacji o kraju, odwiedzanych miejscowościach, obszarach i obiektach. W niniejszej ustawie wydzielono trzy rodzaje uprawnień przewodnika turystycznego. Dzielą się one na:

- uprawnienia przewodników górskich dla określonych obszarów górskich,
- uprawnienia przewodników miejskich dla poszczególnych miast,
- uprawnienia przewodników terenowych dla poszczególnych województw, regionów oraz tras turystycznych.

Uprawnienia przewodników górskich dzielą się na trzy klasy w zależności od stopnia trudności tras i wycieczek. Uprawnienia przewodnika terenowego obejmują również miasta położone w obrębie województwa lub regionu.

Od 1999 r. pojawiło się kilka ważniejszych regulacji prawnych dotyczących wykonywania zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego, które wydawano w drodze rozporządzeń.

1. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 26 marca 1999 r.
2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 czerwca 2001 r
3. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 sierpnia 2004 r.
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 17 stycznia 2006 r.
5. Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 4 marca 2011 r.

Uwagę zwraca fakt, że pierwsze rozporządzenie nadawało uprawnienia pilota wycieczek osobom, które posiadały wcześniej nabyte uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych kategorii czwartej, trzeciej, drugiej i pierwszej, pilota wycieczek krajowych oraz przewodnika górskiego i terenowego. W rozporządzeniu tym znalazł się wykaz sześciu miast, w których oprowadzanie wymagało uprawnień licencjonowanego przewodnika miejskiego: Warszawa, Wrocław, Toruń, Kraków, Poznań oraz łącznie Gdańsk, Gdynia i Sopot. W tym samym rozporządzeniu zostały terytorialnie podzielone uprawnienia przewodnika górskiego:

- sudeckiego, które nadano na obszary Sudetów Wschodnich i Sudetów Zachodnich,
- tatrzańskiego,
- beskidzkiego – które nadano na obszar zachodni Beskidów Zachodnich, obszar wschodni Beskidów Wschodnich oraz obszar Beskidów Wschodnich [1, s. 1745–1750].

W następnym rozporządzeniu wykaz miast został uzupełniony o kolejne cztery miasta: Lublin, Szczecin, Łódź oraz Katowice wraz z innymi miastami Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego. Zniesiono podział obszaru uprawnień na Sudety Wschodnie i Zachodnie. Opisano sposób przeprowadzania i oceniania egzaminów państwowych [2, s. 5391–5399].

Z dotychczasowych rozporządzeń największe zmiany nastąpiły w 2004 r. Wiele artykułów zostało zmodyfikowanych i uzupełnionych lub nawet skreślonych. Pojęcie „warunki zimowe” zostało zmodyfikowane o zwrot „warunki, (...)”, w których uprawianie turystyki wymaga użycia specjalistycznego sprzętu, w szczególności czekana, raków”. Ścisłe zdefiniowano obszary uprawnień przewodników górskich o granicę obszaru uprawnień. W zakresie szkolenia także nastąpiły zmiany. Dotyczyły one warunków szkolenia. Został skreślony wymóg udowadniania tytułu do lokalu jako miejsca prowadzenia zajęć i przechowywania archiwum szkolenia, pozostało jedynie wskazanie miejsca odbywania zajęć. Podobnie został skreślony zapis wymogu posiadania wykształcenia wyższego przez wykładowców w zakresie problematyki szkolenia przewidzianej do prowadzenia zajęć (wykształcenie kierunkowe). Wprowadzono zasady przeprowadzania kontroli organizatorów szkoleń dla pilotów i przewodników turystycznych, rozszerzono zakres terytorialny posiadanych uprawnień przewodnickich poprzez przystąpienie do egzaminu, bez konieczności odbywania szkolenia. Zmiany nastąpiły także w postępowaniu egzaminacyjnym. Nowym zapisem były zasady powoływania Komisji Egzaminacyjnych, związane z właściwością terytorialną wojewodów właściwych do powołania komisji egzaminacyjnej. Obniżono także minimalną liczbę osób dla których urządza się egzamin do 10 (w poprzednim było 15 osób), oraz zmieniono czas opłaty egzaminacyjnej na 14 dni przed egzaminem (w poprzednim było 7 dni) [3, s. 13335–13343].

W rozporządzeniu z 2006 r. przeniesiono kompetencje do wykonywania zadań wynikających z ustawy o usługach turystycznych z wojewodów na marszałków województwa [4, s. 595, 5, s. 106].

W ostatnim rozporządzeniu pojawiła się ponownie zmiana pojęcia „warunki zimowe”. Zniesiono podział obszaru uprawnień przewodników górskich beskidzkich na część wschodnią i zachodnią. Zmianie uległa liczba godzin szkoleniowych we wszystkich rodzajach przewodnictwa. Zmodyfikowano także szkolenie dla przewodników górskich tatrzańskich. Do teoretycznego szkolenia na pilota wycieczek wprowadzono metodę internetową (zajęcia e-learning) w liczbie określonej w rozporządzeniu [6, s. 3850–3852].

## Ośrodki szkolenia w województwie pomorskim

Szkolenie na pilota wycieczek lub przewodnika turystycznego mogą prowadzić osoby fizyczne lub jednostki organizacyjne, które uzyskają wpis do rejestru organizatorów szkoleń dla kandydatów na przewodników turystycznych i pilotów wycieczek, prowadzonego przez marszałka województwa, właściwego ze

względu na miejsce zamieszkania osoby fizycznej lub siedzibę jednostki organizacyjnej wnioskującej o wpis do rejestru organizatorów szkoleń.

Na terenie województwa pomorskiego istnieje 18 ośrodków szkolących na pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (tabela 1).

**Tab. 1. Ośrodki szkolące na pilota wycieczek i przewodnika turystycznego w województwie pomorskim**

Lp.	Nazwa ośrodka	Rodzaj upo- ważnienia	Pilot wycieczek	Przewodnik miejski	Przewodnik terenowy	Przewodnik górski
1	AWFiS w Gdańsku	stałe				
2	Europejska Szkoła Hotelarstwa w Sopocie	stałe				
3	Doradztwo i szkolenia Treck Jacek Zdrojewski Gdańsk	jednorazowe				
4	Projekt Edukacja Gdynia	stałe				
5	Harcatur w Gdańsku	stałe				
6	Pomorskie Centrum Pilotażu i Przewodnictwa w Gdyni	stałe				
7	PTTK Oddział Morski w Gdyni	jednorazowe				
8	Zespół Szkół Usługowych w Gdyni	stałe				
9	Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku	stałe				
10	Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Sopocie	stałe				
11	Zespół Szkół Hotelarstwo –Gastronomicznych w Gdyni	stałe				
12	Centrum Edukacyjne Technik w Słupsku	jednorazowe				
13	Zakład Doskonalenia Zawodowego w Słupsku	stałe				
14	Akademia Pomorska w Słupsku	stałe				
15	PTTK Oddział Miejski Gdańsk	stałe				
16	PTTK Oddział Słupsk	stałe				
17	PTTK Oddział Regionalny Gdańsk	jednorazowe				
18	PTTK Oddział Studencki w Gdańsku	stałe				

Źródło: Wojewódzki Rejestr Organizatorów Szkoleń, Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

Spośród 18 ośrodków szkoleniowych zlokalizowanych w województwie pomorskim, aż 13 znajduje się na terenie Trójmiasta (7 w Gdańsku, 2 w Sopocie, 5 w Gdyni), następnie 4 ośrodki znajdują się w Słupsku. Biorąc pod uwagę rodzaj upoważnienia, 14 ośrodków posiada stałe zezwolenie na działalność szkoleniową. W województwie pomorskim najwięcej, bo 15 instytucji posiada zezwolenia na szkolenie jednego rodzaju (pilot wycieczek lub przewodnik turystyczny). Szkolenie na dwa rodzaje działalności pilockiej i przewodnickiej posiadają tylko 3 ośrodki. Tylko jeden ośrodek prowadzi szkolenia na przewodników górskich na obszar Beskidów. Należy stwierdzić, że w województwie pomorskim jest jeden ośrodek szkolący, który cyklicznie corocznie prowadzi kursy na przewodnika turystycznego terenowego. Jest nim PTTK Oddział Słupsk. Prowadzi on szkolenia dla kandydatów na przewodnika turystycznego terenowego, po powiatach lęborskim i słupskim, które swym zakresem obejmują obszar Słowińskiego Parku Narodowego. Pozostałe kursy dla kandydatów na przewodnika turystycznego terenowego organizowane były i są w formie kursów jednorazowych.

### **Postępowanie egzaminowanie w świetle przepisów prawa**

Kształcenie i doskonalenie kadry, a także sprawdzanie poziomu kształcenia poprzez egzaminowanie zostało uregulowane w ustawie i rozporządzeniach. Pierwsze z nich – Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 26 marca 1999 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek charakteryzowało się bardzo nieprecyzyjnym zapisem w stosunku do form i sposobów przeprowadzania egzaminów. Rozporządzenie to informowało jedynie o egzaminie pisemnym, ustnym i praktycznym, jednakże określenie zadań do realizacji tego ostatniego pozostawiało komisji egzaminacyjnej. Brak spójności i precyzyjności w zapisach powodowało wiele problemów z organizacją egzaminów państwowych. Sytuacja uległa zmianie po 2001 r., kiedy pojawiło się kolejne rozporządzenie, zmodyfikowane, uzupełnione i udoskonalone w zakresie kształcenia kadry i przeprowadzania egzaminów państwowych. Według Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 28 czerwca 2001 r., Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 sierpnia 2004 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek oraz z dnia 17 stycznia 2006 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek egzamin obejmuje dwie części: teoretyczną, która przeprowadzana jest w formie pisemnej i ustnej oraz praktyczną, gdzie następuje egzamin praktyczny. Część pisemna egzaminu składa się z 30 pytań testowych. Warunkiem zadania egzaminu pisemnego jest otrzymanie minimum 40 punktów, z czego za prawidłowo udzieloną odpowiedź otrzymuje się

2 punkty i za brak odpowiedzi lub odpowiedź błędną nie przyznaje się punktów. Część ustna egzaminu polega na udzieleniu odpowiedzi na pytania zamieszczone w wylosowanym zestawie pytań. Każdy z zestawów składa się z trzech pytań ogólnych. Ocena polega na przyznaniu przez każdego z egzaminatorów od 2 do 5 punktów za udzieloną prawidłową odpowiedź oraz nie przyznaniu punktów za odpowiedź błędną lub jej brak. Egzamin ustny uważany jest za zdany w momencie uzyskania co najmniej 7 punktów od każdego z egzaminatorów oraz nieuzyskania za żadne pytanie 0 punktów od któregokolwiek z egzaminatorów. Część praktyczna egzaminu dla pilotów wycieczek, przewodników miejskich i terenowych trwa jeden dzień, a dla przewodników górskich trwa dwa dni. Część praktyczna egzaminu składa się z trzech zadań. Nie ma jednak w rozporządzeniach żadnych informacji dotyczących sposobu przeprowadzania egzaminów oraz ich oceny.

Zmiana w ocenianiu nastąpiła w Rozporządzeniu Ministra Sportu i Turystyki z dnia 4 marca 2011 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek. Ocena pytań testowych została zmodyfikowana i tak, za poprawnie udzieloną odpowiedź przyznano 1 punkt, za błędną odpowiedź lub jej brak 0 punktów. Warunkiem zdania egzaminu pisemnego było uzyskanie minimum 20 punktów. Punktacja egzaminu ustnego została również zmieniona. Egzamin uważa się za zdany, kiedy zdający uzyskał co najmniej 9 punktów od każdego z egzaminatorów oraz nieuzyskał 0 punktów od któregokolwiek z egzaminatorów. Część praktyczna egzaminu składa się z 3 do 5 zadań. Nie są one jednak ustalone w rozporządzeniu. Sposób oceniania poszczególnych zadań podczas egzaminu praktycznego powinien być podany przez komisję egzaminacyjną do publicznej wiadomości co najmniej 7 dni przed rozpoczęciem egzaminu.

Powyższe sposoby oceniania pozostawiają wiele wątpliwości i wzbudzają nadal kontrowersje. Dotyczą one zwłaszcza egzaminu ustnego i praktycznego, z uwagi na brak jednolitego zapisu. Problematyczny jest sposób oceniania odpowiedzi zdających, dlatego, że mają one charakter otwarty, często problematyczny. W rozporządzeniu brak jest zapisu odnośnie przeprowadzania egzaminu praktycznego. W niektórych województwach egzamin ten odbywa się w terenie i polega na prowadzeniu wycieczki autokarowej oraz wykonaniu wszystkich zadań związanych z pracą pilota wycieczek (symulacja sytuacji konfliktowej, oprowadzanie po mieście, swobodna wypowiedź na dowolny lub zadany temat, praca z mapą, wyznaczanie tras przejazdu, współpraca z kierowcą autokaru). Niestety każde województwo stosuje własne zasady i procedury przeprowadzania takich egzaminów [7, s. 45]. Nadal w wielu województwach egzamin ten jest przeprowadzany kameralnie i polega na omówieniu sytuacji problemowych i symulacji wydarzeń spotykanych w pracy pilota wycieczek.

## Wyniki egzaminów na pilota wycieczek i przewodników turystycznych odbywających się w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku

Łącznie w latach 1999–2011 w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku (w latach 1999–2006 kompetencje pełnił Urząd Wojewódzki w Gdańsku) odbyło się 133 egzaminów, z czego 83 przypadało na pilota wycieczek, 28 na przewodnika miejskiego i 22 na przewodnika terenowego. Do egzaminów przystąpiło ogółem 3760 osób, z czego zdało 2171, co stanowiło 57,7% ogólnej liczby przystępujących do egzaminów państwowych w Gdańsku (tabela 2). Wśród ogólnej liczby zdających najniższy odsetek był zauważalny po 2002 r., kiedy weszło rozporządzenie z nowymi wytycznymi przeprowadzania egzaminów państwowych. Średnio dla analizowanego okresu 2002–2005 ten wskaźnik utrzymywał się na poziomie 42,7% do nowego rozporządzenia w 2006 r. W okresie funkcjonowania następnego rozporządzenia w latach 2006–2010 wskaźnik zdawalności poprawił się o ponad 14% i wyniósł średnio 57,1%.

**Tab. 2. Liczba osób przystępujących i zdających egzamin na pilota wycieczek i przewodnika turystycznego w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Liczba przystępujących	Liczba zdających	% zdających
1999	364	248	68,1
2000	330	247	74,8
2001	371	281	75,7
2002	405	171	42,2
2003	289	112	38,7
2004	269	128	47,6
2005	266	114	42,9
2006	176	98	55,7
2007	244	138	56,6
2008	292	147	50,3
2009	262	150	57,3
2010	223	151	67,7
2011	269	186	69,1
<b>Razem</b>	<b>3760</b>	<b>2171</b>	<b>57,7</b>

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

Szkolenie na pilota wycieczek i weryfikujący je egzamin państwowy cieszy się największym zainteresowaniem wśród osób podnoszących swoje kwalifikacje turystyczne (tabela 3). Do egzaminu państwowego przystąpiło w latach 1999–2011 łącznie 2790 osób, z czego wynik pozytywny uzyskało 56,9% ogółu zdających osób. Osoby podchodzące do egzaminu na pilota wycieczek stanowiły 74,2% wszystkich przystępujących do egzaminów. Wynika to z dużego zainteresowania pracą pilota wycieczek, która związana jest z wyjazdami krajoznawczymi i obsługą imprez turystycznych. Wskaźnik zdawalności tego egzaminu jest dość wysoki i stanowi 73,1% ogółu wszystkich egzaminów.

**Tab. 3. Liczba osób przystępujących i zdających egzaminy na pilota wycieczek w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Liczba przystępujących	Liczba zdających	% zdających
1999	354	239	67,5
2000	321	241	75,1
2001	324	243	75,0
2002	337	116	34,4
2003	200	69	34,5
2004	152	62	40,8
2005	197	87	44,2
2006	104	60	57,7
2007	143	75	52,4
2008	163	77	47,2
2009	191	111	58,1
2010	152	111	73,0
2011	152	97	63,8
<b>Razem</b>	<b>2790</b>	<b>1588</b>	<b>56,9</b>

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

W latach 1999–2011 do egzaminu na przewodnika miejskiego po Gdańsku, Sopocie i Gdyni przystąpiły 602 osoby, z których egzamin zdało 362, co stanowiło 60,1% (tabela 4). W okresie funkcjonowania rozporządzenia z 2001 r. (2002–2005) średnio zdawało 57,4% osób. W kolejnym okresie (2006–2010) liczba zdających nieznacznie spadła, utrzymując się na średnim poziomie 55,2%. Wynik ten jest znacznie niższy niż w przypadku zdawalności na egzamin pilota wycieczek. Może to świadczyć o wyższych wymaganiach podczas przeprowadzanych

egzaminów, szczegółowej znajomości architektury i stylów architektonicznych oraz historii aglomeracji gdańskiej.

**Tab. 4. Liczba osób przystępujących i zdających egzaminy na przewodnika miejskiego w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Liczba przystępujących	Liczba zdających	% zdających
1999	10	9	90,0
2000	9	6	66,7
2001	47	38	80,9
2002	53	46	86,8
2003	17	9	52,9
2004	103	57	55,3
2005	52	18	34,6
2006	60	33	55,0
2007	55	34	61,8
2008	96	52	54,2
2009	27	13	48,1
2010	51	29	56,9
2011	22	18	81,8
<b>Razem</b>	<b>602</b>	<b>362</b>	<b>60,1</b>

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

Kolejnym rodzajem egzaminu jest egzamin na przewodnika terenowego. W latach 2002–2011 do tego egzaminu przystąpiło łącznie 368 osób, z czego dla 221 osób zakończył się on pozytywnie, co stanowiło 60,1% zdających (tabela 5). W okresie 2002–2005 średnia zdawalność kształtowała się na poziomie 56,1%, zaś w następnym okresie 2006–2010 spadła nieznacznie do 54,7%. Ten rodzaj egzaminu jako jedyny spośród wszystkich uprawnień przewodnickich nie jest określony w drodze rozporządzenia według obszaru uprawnień. Szkolenia jak i późniejsze egzaminy mogą obejmować obszar województwa, powiatu, parku narodowego, krajobrazowego lub innych jednostek.

Warto także zestawić i porównać ze sobą poszczególne dane dotyczące uprawnień turystycznych. Wśród ogólnej liczby osób podchodzących do egzaminu największą liczbę stanowią te osoby, które chcą uzyskać uprawnienia pilota wycieczek (74,2%). Następnie znalazły się osoby podwyższające swoje kwalifikacje na przewodnika miejskiego (16%) oraz na przewodnika terenowego (9,8%). Bardzo podobnie kształtuje się liczba osób zdających egzaminy. W przypadku pilota wy-

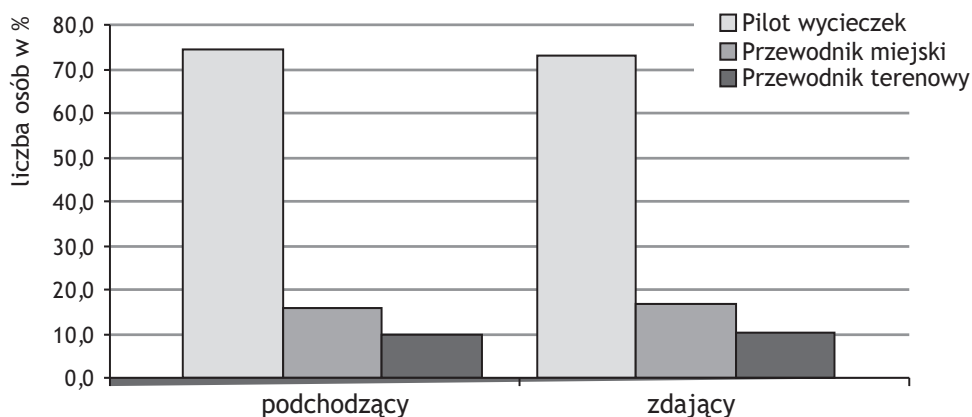


cieczek jest to 73,1% wszystkich zdających osób, przewodnika miejskiego 16,7% i przewodnika terenowego 10,2%.

**Tab. 5. Liczba osób przystępujących i zdających egzaminy na przewodnika terenowego w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Liczba przystępujących	Liczba zdających	% zdających
2002	15	9	60,0
2003	72	34	47,2
2004	14	9	64,3
2005	17	9	52,9
2006	12	5	41,7
2007	46	29	63,0
2008	33	18	54,5
2009	44	26	59,1
2010	20	11	55,0
2011	95	71	74,7
<b>Razem</b>	<b>368</b>	<b>221</b>	<b>60,1</b>

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku



**Ryc. 1. Liczba osób podchodzących i zdających egzaminy na pilota wycieczek i przewodnika turystycznego w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

Ciekawe wydają się być dane statystyczne prezentujące liczbę osób zdających poszczególne etapy egzaminów państwowych na pilota wycieczek (tabela

6). Spośród trzech etapów omawianego egzaminu najlepiej wypada egzamin pisemny, który w latach 2007–2011 zdało średnio 88% przystępujących do niego osób. Zdecydowanie najlepsze wyniki zaobserwować można w ciągu trzech ostatnich lat, do czego z pewnością przyczyniło się umieszczanie archiwalnych testów na stronie internetowej Urzędów Marszałkowskich. Dla tego samego okresu nieco mniej korzystnie przedstawiają się wyniki z egzaminów ustnych. Średnio egzaminy te zdawało 73% osób do nich podchodzących. Ostatni etap egzaminu – egzamin praktyczny zdawało w analizowanym okresie średnio 89,1%. Statystyka prezentowana nie zawiera rozdzielenia na podejścia pierwsze jak i poprawkowe do poszczególnych etapów egzaminów.

**Tab. 6. Liczba osób zdających poszczególne etapy egzaminu na pilota wycieczek w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Egzamin pisemny			Egzamin ustny			Egzamin praktyczny		
	L. P.	L. Z.	%	L. P.	L. Z.	%	L. P.	L. Z.	%
2007	136	101	74,3	114	76	66,7	85	77	90,6
2008	141	117	82,9	103	74	71,8	98	80	81,6
2009	157	149	94,9	168	125	74,4	138	121	87,7
2010	115	110	95,7	131	109	83,2	121	112	92,6
2011	127	120	94,5	141	103	73,1	102	95	93,1

Legenda: L. P. – liczba przystępujących; L. Z. – liczba zdających

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

Zupełnie odrębną sprawą jest nadawanie uprawnień turystycznych, które odbywa się w drodze decyzji administracyjnej. W latach 2000–2010 zdecydowanie najwięcej uprawnień nadawanych było pilotom wycieczek. W każdym analizowanym roku stanowiły one ponad 50% nadanych uprawnień. Najwięcej osób ubiegało się o nadanie tych uprawnień w 2001 r., co stanowiło 85% wszystkich uprawnień z tego roku. Uwagę zwraca fakt, że wśród osób otrzymujących uprawnienia pilota wycieczek najwięcej było w 2000 r., co stanowiło 29,9% wszystkich osób, otrzymujących uprawnienia pilota wycieczek. Wynikało to z wprowadzenia zapisu ustawowego, na mocy którego osoby posiadające wcześniej nabyte

uprawnienia na pilota wycieczek i przewodnika turystycznego w okresie dwóch lat od wejścia w życie ustawy, mogły potwierdzić posiadane uprawnienia poprzez złożenie odpowiednich dokumentów o potwierdzenie posiadanych uprawnień, bez konieczności zdawania egzaminów. Po upływie dwu-letniej karencji osoby te musiały podchodzić do egzaminów.

Nadawanie uprawnień przewodnika miejskiego kształtowało się w analizowanym okresie na podobnym poziomie. Uprawnienia te stanowią drugą w kolejności po pilocie wycieczek grupę nadawanych uprawnień. Łącznie uprawnienia te posiada 492 osoby, co stanowiło 22,1% wszystkich uprawnień. Najwięcej osób otrzymało uprawnienia w 2000 r. i stanowiły one 38,2% uprawnień przewodnika miejskiego, co związane było z nowym rozporządzeniem.

Trzeci rodzaj uprawnień turystycznych są uprawnienia przewodnika terenowego. Najwięcej uprawnień przewodnika terenowego otrzymały osoby w latach 2003, 2007, 2008 i stanowiły one odpowiednio 19,3%, 15,1% i 14,1%. Łącznie uprawnienia przewodnika terenowego otrzymało 217 osób, co stanowiło 9,8% wszystkich uprawnień. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych uprawnień, także w 2000 r. zanotowano najwięcej nadanych uprawnień, co stanowiło aż 41% spośród tej grupy przewodnickiej.

Uprawnienia te są najbardziej skomplikowanymi uprawnieniami pod względem zakresu terytorialnego na którym dane uprawnienia obowiązują jak i charakterystyką uprawnień. Zgodnie z ustawą i rozporządzeniem ośrodek szkolący, chcący zorganizować kurs na przewodnika turystycznego terenowego, może wybrać zakres terytorialny nadawanych uprawnień poprzez wskazanie powiatów lub całego województwa. Ze względu na złożoność takiego kursu jak i sposobu kształcenia kursy przewodnickie terenowe odbywają się co pewien czas po uzbieraniu odpowiedniej liczby osób.

Ostatnim rodzajem nadawanych uprawnień są uprawnienia na przewodnika górskiego.

Mimo, że Urząd Marszałkowski nie prowadził egzaminów w tym zakresie, to uprawnienia zostały nadane osobom posiadającym zamieszkanie na terenie województwa pomorskiego, które ukończyły szkolenia i zdały egzaminy na przewodnika turystycznego górskiego w innych województwach (najczęściej dolnośląskie, małopolskie, podkarpackie, śląskie). Uprawnienia przewodnika górskiego w województwie pomorskim posiada 86 osób, co stanowi 3,9% wszystkich nadanych uprawnień. Najwięcej nadanych uprawnień nadano w 2000 r., co stanowiło 93% nadanych uprawnień górskich w latach 2000–2010. W tym dziesięcioleciu nadawanie uprawnień na przewodnika górskiego nie przekracza 2%, a często widoczny jest brak nadawania takich uprawnień.

**Tab. 7. Liczba nadanych uprawnień turystycznych w Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku**

Lata	Pilot wycieczek		Przewodnik turystyczny miejski		Przewodnik turystyczny terenowy		Przewodnik turystyczny górski		RAZEM
	l. b.	%	l. b.	%	l. b.	%	l. b.	%	
2000	427	54,5	188	24,0	89	11,3	80	10,2	784
2001	199	85,0	35	15,0	0	0,0	0	0	234
2002	139	73,9	39	20,8	9	4,8	1	0,5	188
2003	77	67,5	14	12,3	22	19,3	1	0,9	114
2004	70	56,9	36	29,3	16	13,0	1	0,8	123
2005	70	64,8	31	28,7	7	6,5	0	0	108
2006	70	68,6	23	22,6	8	7,8	1	1,0	102
2007	71	56,3	36	28,6	19	15,1	0	0	126
2008	114	61,6	45	24,3	26	14,1	0	0	185
2009	98	74,2	22	16,7	12	9,1	0	0	132
2010	94	73,4	23	18,0	9	7,0	2	1,6	128
<b>Razem</b>	<b>1429</b>	<b>64,2</b>	<b>492</b>	<b>22,1</b>	<b>217</b>	<b>9,8</b>	<b>86</b>	<b>3,9</b>	<b>2224</b>

Źródło: Departament Turystyki, Urząd Marszałkowski w Gdańsku

## Podsumowanie

Ustawa o usługach turystycznych jak i rozporządzenia w sprawie pilota wycieczek i przewodnika turystycznego dają możliwość zdobycia nowych kwalifikacji turystycznych. Ich nabycie związane jest z ukończeniem odpowiedniego szkolenia teoretycznego i praktycznego oraz złożeniem egzaminów państwowych w Urzędzie Marszałkowskim. Uprawnienia turystyczne, jakie przeanalizowano pozwalają stwierdzić, że cieszą się one dużym zainteresowaniem. Wyniki egzaminów były wypadkową rozporządzeń dotyczących pilota wycieczek i przewodnika turystycznego. Brak spójności przepisów wśród pierwszych rozporządzeń (1999, 2001) spowodował, że poziom przygotowania oraz zdawalność podczas egzaminów były bardzo zróżnicowane. Przykładem są egzaminy teoretyczne pisemne, podczas których w wielu województwach pojawiały się pytania zamknięte jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru lub pytania otwar-

te. W każdym kolejnym rozporządzeniu szczegółowiej omawiano zakres szkolenia i wymogów egzaminacyjnych. Od niedawna na stronach Urzędów Marszałkowskich (w tym także Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku) dostępne są testy i zagadnienia z poprzednich egzaminów, co przyczynia się do lepszego przygotowania uczestników.

Należy także podkreślić, że mimo posiadania uprawnień turystycznych, a w województwie pomorskim uprawnienia te posiada ponad 2200 osób, nie wszyscy wykonują czynnie pracę pilota wycieczek lub przewodnika turystycznego. Wśród wielu uczestników kursów szkoleniowych znaczący odsetek stanowią studenci, którzy po zdanym egzaminie państwowym nie przystępują do pracy związanej z wykonywaniem zawodu pilota lub przewodnika turystycznego.

## Bibliografia

- [1] *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 26 marca 1999 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, s. 1745–1768.
- [2] *Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 czerwca 2001 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, s. 5391–5421.
- [3] *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 sierpnia 2004 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, s. 13335–13369.
- [4] *Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 17 stycznia 2006 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, s. 590–623.
- [5] Szymanowski P., *Kształcenie, egzaminowanie i doskonalenie pilotów i przewodników w nowym rozporządzeniu – wprowadzenie do dyskusji*, [w:] Kruczek Z. (red.), *Materiały z V Forum Pilotażu i Przewodnictwa. Etyka przewodników i pilotów wycieczek*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2010, s. 103–115.
- [6] *Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 4 marca 2011 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, s. 3850–3887.
- [7] Szymanowski P., *Wyniki egzaminów dla pilotów wycieczek i przewodników turystycznych w poszczególnych województwach*, [w:] Kruczek Z. (red.), *Materiały z II Forum Pilotażu i Przewodnictwa. Pilotaż i przewodnictwo – nowe wyzwania*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2005, s. 41–50.



AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCLAWIU

Zarządzanie wiedzą w turystyce,  
a efektywność gospodarki turystycznej  
Wrocław 2012

---

**ANNA NIEMCZEWSKA**

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

# **SYSTEM ROZWOJU PRACOWNIKÓW FIRM BRANŻY TURYSTYCZNEJ NA OBSZARZE POLSKI I WIELKIEJ BRYTANII**

## **ABSTRACT**

This essay describes the nature of human resource management processes in a general, context as well in a tourism industry in Polish and British organizations. The first part contains theoretical information from the subject matter, discussing the notions as human resource management, the education and the development of the staff. The second is focus on showing the examples of employees training and education. By presenting two approaches: Polish and British. The essay will look closely at the concept of self-assessment, performance review, cross training and the role of a champion, whose implementation in the Polish tourism businesses can be very helpful.

## **SŁOWA KLUCZOWE**

zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwa turystyczne, rozwój ludzki

## **KEYWORDS**

human resources, tourism industry, human development

## Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej jest specyficzną dziedziną zarządzania, która wynika z uwarunkowań tego sektora. W niniejszym opracowaniu przybliżone zostaną m.in. pojęcia zarządzania kadrami, kształcenia, rozwoju personelu, self assessment, personal review, cross training, oraz champion. Scharakteryzowany zostanie model zarządzania tymże niewątpliwie najważniejszym elementem każdego przedsiębiorstwa w ujęciu polskich, oraz brytyjskich firm omawianej gałęzi gospodarki głównie w kontekście rozwoju kadr.

Praca ma za zadanie ukazać różnorodność metodologii analizy pracowniczej, opracowywania ścieżek rozwoju, możliwości szkolenia, oraz elementów mających na te procesy nieodzowny wpływ. Niniejszy dokument ma za zadanie odpowiedzieć na następujące pytania: Czy rozwój kadr jest rzeczywiście tak ważny? Czy wysoko kosztowe metody szkoleniowe są cenniejsze niż szkolenia internistyczne? Jakie elementy należy uwzględnić w trakcie planowania ścieżki rozwoju, i w jaki sposób ją stworzyć?

Głównym zamierzeniem tego artykułu jest przedstawienie rozmaitych metod rozwoju i szkolenia kadr w jednostkach gospodarczych sektora turystyki na obszarze Polski i Wielkiej Brytanii. Ukazanie stosowanych metod kierowania potencjałem kadr, ich celowości, sposobu opracowywania jak i wdrażania, oraz charakterystyka kosztów z nimi związanych winna poruszyć wyobraźnię i naprowadzić na szereg rozwiązań każdego czytelnika powiązanego z tą branżą. Brytyjskie rozwiązania i programy edukacyjne stanowiąc mogą wzór dla polskich przedsiębiorstw, biorąc oczywiście pod uwagę dostosowanie się do panujących na danym obszarze warunków ekonomiczno-społecznych.

## Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w teorii

W świecie, gdzie kapitał finansowy, surowce a nawet nowoczesne technologie stały się dobrami ogólnodostępnymi, główną przewagą przedsiębiorstw są tworzący je ludzie. Dobór właściwej kadry w dobie dzisiejszej konkurencji, jej kompetencje i nastawienie do wykonywanej pracy stają się źródłem sukcesu poszczególnych menedżerów i całych korporacji. Sprawne działanie koncentruje się obecnie na tworzeniu systemowych warunków kreowania (pozyskiwania i doboru) i wykorzystywania zasobów ludzkich, pełnego spożytkowania ich wiedzy, umiejętności i twórczej energii, aż po efektywny proces motywowania i kontroli.

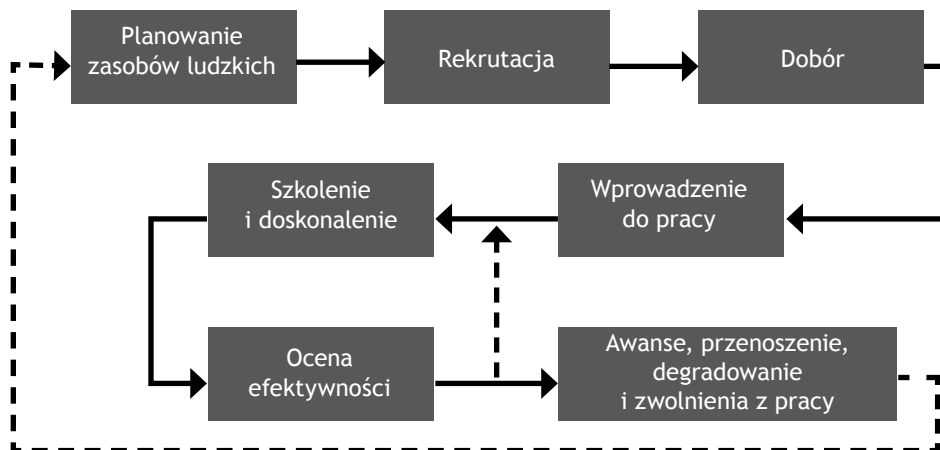


Przyszłość organizacji wiąże się więc z efektywnym gospodarowaniem potencjałem ludzkim. Uważa się, że przyszłe organizacje będą tworzone wokół zasobów wiedzy i umiejętności, dążąc do pełnego wykorzystania różnorodnych zdolności i umiejętności ludzkich, aby stały się społecznościami twórczymi, uczącymi się i gotowymi uczyć inne społeczności [1, s. 204]. Pracownicy będą więc dla niego najważniejsi, a efektywne kierowanie nimi podstawą sukcesu. Obecnie już o statusie wielu firm nie decyduje majątek rzeczowy, lecz jej potencjał intelektualny.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ang. *human resource management* (później używany skrót ZZL i HRM) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania jednym z najbardziej wartościowych aktywów organizacji, a mianowicie pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej długofalowych celów. Według definicji Storeya sformułowanej w 1995 roku., „zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”. Zarządzanie personelem to kompleksowy schemat wzajemnie zależnych od siebie etapów: selekcji i rekrutacji, szkolenia zawodowego, kontrolowania, motywowania, oraz wynagradzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi można uważać za „zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne” [2, s. 18]. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach, oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami [3, s. 466]. W literaturze stosowane jest także pojęcie „zarządzanie kadrami” pod którym należy rozumieć zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników [4, s. 14]. Słowo *kadry* w tym ujęciu oznacza zbiorowość pracowników danego zakładu pracy [4, s. 16].

Przedmiotem zainteresowania funkcji personalnej w tym ujęciu są ludzie jako podmioty sprawcze w dążeniu do celów indywidualnych i organizacyjnych [5, s. 26]. Są to więc pracownicy postrzegani pod względem ilościowym i jakościowym, ich zaangażowanie w działalność organizacji, osiągnięte wyniki, oraz uwarunkowania tych zmiennych. Kolejnym spotykanym w literaturze terminem jest „gospodarowanie zasobami ludzkimi” które definiuje się jako działanie organizacji nastawione na przyciągnięcie, rozwój i utrzymanie najefektywniej działającej siły roboczej [6, s. 70].

Poniższy schemat ilustruje proces zarządzania zasobami ludzkimi składający się z trzech faz wyróżnionych kolorystyką tła jak i umiejscowieniem w konkretnym wierszach.



Ryc. 1. Schemat zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: [7, s. 68]

Na najwyższym poziomie oznaczono etap odnoszący się do działań sprzed zatrudnienia - będący składową planowania, rekrutacji, oraz wyboru najodpowiedniejszych kandydatów. W środkowym wierszu na fioletowym tle ujęto początkową fazę zatrudnienia na którą składają się wdrożenie pracownika i jego szkolenie. Ostatnim elementem ujętym przez autora jest ocena dotychczasowej pracy, wraz z decyzjami odnośnie ścieżki kariery danego pracownika.

Jak widać pomiędzy oceną a doskonaleniem zawodowym zachodzi sprzężenie zwrotne polegające na poprawie jakości pracy przy wykorzystaniu dostępnych szkoleń, albowiem w wyniku oceny pracownika kierownik może zdecydować się na ponowienie tego etapu. W wyniku awansów, przeniesień jak i zwolnień dochodzi także do kolejnych przemian, wobec czego przedsiębiorcy ponawiają proces planowania dostosowany do wynikłych zmian.

Definicja *rozwoju pracowników* może być także rozumiana jako działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [4, s. 213]. Tadeusz Listwan definiuje również zarządzanie karierą jako systemowe działania podejmowane przez organizację i pracownika, ukierunkowane na przygotowanie danej osoby do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania wyższych hierarchicznie stanowisk, uwzględniając zarówno jego aspiracje, jak i plany rozwoju organizacji.

Poprzez *kształcenie i rozwój personelu* M. Kostera rozumie „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywa-

nia zadań na aktualnym stanowisku pracy, oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej [8, s. 434].

Kształcenie i rozwój sprzyja poszerzeniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, a także zaspokajaniu potrzeby samorealizacji pracownika co ma nieodzowny wpływ na życie zawodowe.

Doskonalenie umiejętności pracowników jest procesem złożonym. Programy edukacyjne zakładów pracy powinny zawierać nie tylko szkolenie, ale również kształcenie pracowników. Łącząca w sobie elementy szkolenia i kształcenia polityka edukacyjna przedsiębiorstwa, może doprowadzić do wzrostu konkurencyjności i efektywności w jego funkcjonowaniu. Samo szkolenie jest niewystarczające, ponieważ odpowiada tylko doraźnym potrzebom firmy. Edukacja zorientowana na przyszłość wymaga ponadto kształcenia, zapewniającego długoterminowy rozwój osobisty i zawodowy pracowników [9].

Optymalizacja organizacyjnego zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację potrzeb, analizę i lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału, opracowywanie i realizację odpowiednich programów doskonalenia i rozwój kadry stała się w dzisiejszych czasach nieodzownym elementem zarządzania firmą. W celu wykreowania efektywnego systemu rozwoju kadr istotne jest określenie szeroko rozumianych kompetencji ludzi niezbędnych do produktywnego funkcjonowania organizacji teraz i w przyszłości. Równie istotne w opracowywaniu szkoleń jest projektowanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności funkcji personalnej i narzędzi ich pomiaru.

## **Charakterystyka zarządzania kadrami w polskich biurach podróży, oraz jednej z brytyjskiej sieci hoteli**

Polskie przedsiębiorstwa z obszaru branży turystycznej na przestrzeni ostatnich lat zaczęły przywiązywać należytą uwagę do zasobów ludzkich jako integralnego, a wręcz najważniejszego zasobu firmy. Firmy touroperatorskie przywiązują do szkoleń pracowniczych coraz to większą wagę, a jest to wynikiem trudnej sytuacji rynkowej tego typu jednostek gospodarczych. W dobie dzisiejszej konkurencji i niestabilności rynku, wynikającej z licznych bankructw biur podróży, zdobycie potencjalnego klienta stało się wyzwaniem. W celu objęcia przewagi konkurencyjnej właściciele biur podróży rozpoczęli analizę potrzeb szkoleniowych i planowanie rozwoju kadr. Standardowymi elementami rozwoju pracowników w polskich biurach podróży są szkolenia internistyczne, oraz

eksternistyczne. Uwagę swą skupię na wykorzystaniu zewnętrznych możliwości do których zaliczamy szkolenia z zakresu systemów rezerwacyjnych, prezentacje katalogów, szkolenia prowadzone przez koordynatorów regionalnych, oraz study tour.

*Szkolenia z obsługi systemów rezerwacyjnych* są realizowane z reguły co-rocennie, bądź w sytuacji większego zapotrzebowania dwa razy w roku w głównych oddziałach firmy. Ponieważ wielu spośród touroperatorów bazuje na swych wewnętrznych systemach rezerwacji, toteż muszą cyklicznie umożliwiać jego przyswojenie nowo zatrudnionej kadrze. Tylko niektóre, z reguły największe na naszym rynku biura podróży pracują w oparciu o bardziej znane systemy takie jak Merlin X, Amadeus oraz Sercur. W wyniku tejsz różnorodności, średnio około 30% nowozatrudnionych w biurach podróży w skali rocznej jest przez swoich pracodawców delegowanych na tego typu szkolenie. Znajomość detali tychże systemów pozwala na sprawniejsze i zorientowane na potrzeby klienta przeszukiwanie dostępnych na rynku ofert, dlatego też każdy pracownik winien posiadać tę umiejętność. Objaśnienie działania danego systemu może zostać zrealizowane przez innego pracownika, jednakże jego jakość i szczegółowość będzie odbiegała od informacji jakie można zdobyć bezpośrednio „z pierwszej ręki” - od wyspecjalizowanego w tej tematyce szkoleniowca.

Najbardziej popularnym, przynoszącym najwięcej korzyści, oraz najtańszym rodzajem szkolenia eksternistycznego jest *prezentacja katalogów*. Prezentacje te odbywają się cyklicznie, zgodnie z wejściem na rynek nowych katalogów. Albowiem katalog zawiera ofertę tylko i wyłącznie jednego biura podróży, toteż owych prezentacji w skali roku jest dość dużo. Korzyści z tego typu szkoleń są bardzo duże, albowiem w wyniku uczestnictwa w tego rodzaju spotkaniu pracownik zdobywa szczegółową wiedzę z zakresu aktualnej bądź wchodzącej na rynek oferty. Tego typu prezentacje ukazują najrozmaitsze aspekty, plusy i minusy oferowanych kurortów. Szkoleniowcy to najczęściej rezydenci tychże obiektów posiadający na ich temat najbardziej szczegółowe a przede wszystkim rzeczywiste informacje. Przed rozpoczęciem prezentacji każdy jej uczestnik otrzymuje omawiane katalogi mając w ten sposób możliwość notowania w nim opinii i zaleceń rezydentów jak i własne odczucia z tychże relacji. Uczestnictwo w tego typu szkoleniu zdecydowanie przyniesie efekty w obsłudze klienta. Posiadanie informacji nie umieszczanych w katalogach, wrażeń osób tam przebywających mogą stanowić bazę danych, pozwalającą na o wiele trafniejsze dobranie oferty do potrzeb konsumenta. Nawiązując do tego typu informacji należy nadmienić, iż bazę danych z opiniami

i punktacją za poszczególne składowe oferty biura winno się także, bądź też przede wszystkim opierać o informacje nabyte od klientów. Taki system danych obejmujący datę pobytu obiekt i nazwę touroperatora, opinię klienta oraz jego osobistą standaryzację jest wyjątkowo przydatnym nośnikiem wiedzy dla wszystkich pracowników.

Motywowanie w przedsiębiorstwach turystycznych ma swe powiązanie z procesem kształcenia, toteż pewne elementy zarządzania zasobami ludzkimi pełnią dwojaką funkcję. Więksi touroperatorzy jako element motywacji stosują swe *listy rankingowe*, liczne promocje dla pracowników. Polega to na otrzymywaniu przez danego pracownika punktów premiowych za sprzedaż konkretnych ofert, w wyniku dużej sprzedaży ich produktów, usług pracownik biura podróży otrzymuje z reguły nagrodę w formie darmowego wypoczynku. Miejsce, czas oraz standard obiektu, w jakim się on znajdzie zależy właśnie od wielkości obrótów, czy też zaangażowania w proces reklamy danej firmy. Omawiany motywator wiąże się bezpośrednio z funkcją szkoleniową, albowiem pracownik udający się nawet na prywatny wypoczynek nabiera niezwykle cenną wiedzę ułatwiającą profesjonalną obsługę klienta.

Wyróżniające się na tle innych branż pośrednictwo turystyczne, kilka lat temu wprowadziło dziś bardzo popularne *study tour*, wyjazdy szkoleniowo-wypoczynkowe dla wyróżniających się wysoką sprzedażą pracowników biur podróży<sup>1</sup> study tour pełni dwojaką funkcję: motywującą i szkoleniową. Wybór pracowników wydelegowanych na tenże wyjazd jest stosunkowo prosty, bowiem każdy obsługujący systemy rezerwacyjne ma swój login i hasło, na którym dokonuje rezerwacji i sprzedaży. Kierownictwo firm turystycznych ma zatem stały wgląd w efekty sprzedaży każdego agenta. Po zsumowaniu i porównaniu tych wyników tour operatorzy, także też linie lotnicze przyznają liczne ulgi, zniżki i w ten oto sposób motywują biura podróży do jeszcze większej sprzedaży i promocji ich produktów, jednocześnie umożliwiając udział w wielu dofinansowanych wyjazdach szkoleniowych. Study tour to także możliwość podróżowania za darmo lub po zdecydowanie obniżonej cenie liniami lotniczymi, autokarami, co w rezultacie pozwala pracownikowi poznać standard prezentowany przez konkretne firmy, a później udzielić właściwej i wyczerpującej odpowiedzi klientom zainteresowanym daną ofertą<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Wywiady przeprowadzone z pracownikami sądeckich Biur Podróży

<sup>2</sup> Wywiad przeprowadzony z kierownikiem Biura Podróży LaVista w Nowym Sączu

Tab. 1. Harmonogram przykładowego study tour w Skarm El Sheikh (Egipt)

DZIEŃ STUDY TOUR	PROGRAM DNIA
12 i 13.06	Przylot do Sharm El Sheikh, przejazd do hotelu i zakwaterowanie. Czas wolny.
14.06	Śniadanie, zwiedzanie hoteli (ok. 9–10 obiektów), obiad w trakcie wizyt.
15.06	Śniadanie, wycieczka autokarem do Parku Narodowego Ras Mohammed i zwiedzanie malowniczych zakątków Parku – kanału namorzynowego, Magicznego Jeziora, uskoku tektonicznego, Słonego Jeziora. W programie dwie przerwy na kąpiel (po 1,5h) i podziwianie jednych z najpiękniejszych raf koralowych świata. Na plaży przewidziany lunch (bufet typu grill i napoje w cenie). Sprzęt do snorkelingu (maski i płetwy) do wypożyczenia za dodatkową opłatą.
16.06	Śniadanie, zwiedzanie hoteli (ok. 9–10 obiektów), obiad w trakcie wizyt.
17.06	Dzień wolny – wycieczka na Górę Mojżesza i do Klasztoru Św. Katarzyny – wyjazd autobusem z hotelu ok. godz. 23:00 (w dniu poprzednim). Nocne wejście na Górę Mojżesza, 2285 m. n.p.m. Zejście i przerwa na śniadanie. Zwiedzanie Klasztoru Św. Katarzyny od godz. 9:00. Powrót do Sharm El Sheikh ok. 14:00.
18.06	Dzień wolny w Sharm El Sheikh
19.06	Śniadanie. Wykwaterowanie z hotelu i wylot do Polski.

Źródło: materiały udostępnione przez kierownika Biura Podróży LaVista w Nowym Sączu

Reasumując wyjazdy study tour pozwalają pracownikom zgłębić swą wiedzę z zakresu świadczonych usług poczynawszy od przebiegu odprawy na lotnisku, przelotu jak i transferu do miejsca zakwaterowania, standardu akomodacji, jakości posiłków, oraz obsługi, na orientacyjnych kosztach skończywszy. Możliwość obejrzenia w krótkim czasie wielu obiektów, zapoznanie się w sposób praktyczny z ich możliwościami, atutami i słabymi stronami a przede wszystkim możliwość zrobienia zdjęć z tychże obiektów oddaje całkiem inny obraz posiadanej wiedzy w odniesieniu do potencjalnego nabywcy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej jest trudnym i złożonym procesem, który w odniesieniu do rozwoju kadr winien

rozpocząć się na etapie analizy stanu obecnego. Większość pracowników wyraża chęć poznania jasnych zobowiązań i oczekiwań, komentarzy odnośnie ich bieżącej pracy, postępów bądź braków, które pozwolą im poczynić zmiany, pozwolą na douczenie się, czy też zasięgnięcie porady w kłopotliwych kwestiach. Relacja ta mająca określenie „*feedback*” jest niczym innym jak krokiem doradczo – motywującym, oczywiście może mieć charakter pozytywny, ale w rezultacie winien prowadzić do udoskonalenia jednostki. Miejsce i atmosfera krytyki, pochwały lub jakichkolwiek komentarzy na tle zawodowym jak i ton i sposób wyrażania tych opinii może wykreować pozytywne, negatywne lub obojętne nastawienie słuchacza. Pracownik kreatywny, któremu zależy na udoskonaleniu swych umiejętności, doksztalceniu się i osiągnięciu statusu lidera na danej pozycji z szacunkiem przyjmie konstruktywną krytykę, widząc w niej szanse pozytywnych zmian.

Ocena pracownicza jest kolejnym elementem wspomagającym projektowanie ścieżki rozwoju – kariery każdego pracownika. Współczesne brytyjskie przedsiębiorstwa z nowocześnie spoglądającymi na firmę menadżerami na czele odkryły niesamowite znaczenie współczesnych metod zarządzania personelem do których *zaliczamy* „*self – assessment*” (proces samooceny) oraz „*personal review*” (przeгляд personalny). Self assessment polega na ocenie indywidualnej ewaluacji zawodowej w odniesieniu do wcześniej obranych wskaźników – targetów (ang. targets), oraz omówieniu ich z przełożonym. Proces ten siedzy się coraz to większą popularnością służąc ocenie dotychczasowych osiągnięć pracownika i określeniu jego dalszej ścieżki rozwoju. Wzór końcowego etapu przeprowadzonej rozmowy „*personal review*” znajduje się w załączniku nr.1. i jest to dokument podsumowujący, zawierający cztery zasadnicze części:

- ogólną charakterystykę omówionych tematów,
- uzgodniony plan działania,
- odniesienie do ram czasowych w jakich ustalone zadania winny być zrealizowane,
- podpisy pracownika, menadżera, oraz planową datę kolejnego review.

Personal review brytyjskiej sieci hotelarskiej Premier Inn składa się z pięciu części. Pierwszym elementem jest opis dotychczasowego przebiegu pracy (tj. przebiegu pracy od ostatniego personal review) zawierający pytania:

1. Jakie aspekty Twojej pracy dały Ci najwięcej satysfakcji w ciągu ostatniego roku i dlaczego?
2. Czy jest coś co dało Ci poczucie że nie udało się tak jak powinno? Jeśli tak to czemu?
3. Czy zaszła jakaś zmiana w Twojej pracy w ciągu ostatniego roku? Jeśli tak to jaka?

4. Jakie są obszary zawodowe nad którymi chciałbyś pracować/ polepszyć przez najbliższy rok?

5. Co mogłoby pomóc Ci podnieść swą efektywność, np. szkolenia, sprzęt techniczny, pomoc od przełożonych? Odpowiedź umotywuuj.

6. Czy są jakieś obszary a ustalonej na ostatnim review strategii działania jakie nie zostały osiągnięte? Jeśli tak to jakie, i czemu?

7. Patrząc na poniższe odpowiedzi jak określiłbyś/ określiłabyś swoją obecną pozycję w firmie.

- Jestem szczęśliwy/ a i realizuje się na obejmowanym stanowisku
- Chciałbym/ chciałabym kontynuować pracę na obecnym stanowisku przyuczając się jednocześnie do nowej roli
- Chciałbym/ chciałabym by mój zakres obowiązków został zwiększony
- Chciałbym/ chciałabym zostać przeniesiona na inne stanowisko

Druga część personel review odnosi się do samooceny (ang. My Self Assessment) w kilku obszarach: obsługi klienta, pasji do wygrywania – bycia najlepszym, kontynuacji rozwoju, współpracy z innymi i pracy w grupie, prezentacji w miejscu pracy, punktualności, wiedzy zawodowej, oraz satysfakcji z wykonywanej pracy. Na każde z powyższych pytań podano kilka opcji odpowiedzi, jak i pozostawiono miejsce na komentarz, ustaloną akcję działania, oraz punktację liczbową. Na omawianym dokumencie podano także informację, iż wybierane cele muszą spełniać warunek SMART – co oznacza, że muszą być konkretne, możliwe do oceny, zgodne (ustalone wspólnie przez pracownika z menadżerem), realne w realizacji jak i określone w czasie.

Trzecia część to ogólny wskaźnik rozwoju określany przez menadżera z możliwością określenia pracownika jako:

- wybitny,
- przekraczający swą wiedzę i umiejętnościami wymogi stanowiska na którym się znajduje,
- zdobywający nowe kwalifikacje, rozwojowy,
- nierówno wzrastające zdolności,
- niemożliwy do zaakceptowania.

Kolejny element to określenie przez menadżera stanu gotowości pracownika do przeniesienia na wyższe stanowisko. Dające jasną i klarowną odpowiedź pytanie: Czy pracownik jest gotowy na awans, jest uwieńczeniem personal review.

Ostatnim krokiem jest uzupełnienie końcowych komentarzy osobno przez menadżera jak i pracownika, oraz podpisanie dokumentu z ustaleniem terminu kolejnego spotkania tego typu.



Odnosząc się do ogólnych zasad prosperowania firmy jako jednostki, jej poszczególne członkowie zatrudnieni winni być szkoleni i ukierunkowywani do rozwoju wedle swych indywidualnych zdolności, oraz braków [10, s. 66]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako instytucji służącej gromadzeniu kapitału, zysku zdecydowanie mniejsza uwaga poświęcana jest rozwojowi tychże jednostek w ujęciu osobistym. Opracowany system rozwoju – szkoleń winien być oparty na potrzebach firmy co nie musi być równoznaczne ze zlekceważeniem potrzeb pracownika [11, s. 119]. Program ten winien być skonstruowany na podstawie dyskusji dotyczącej przyszłości i efektywności danej ścieżki w odniesieniu do celi firmy. Doświadczenie, szkolenia, oraz edukacja zewnętrzna ma za zadanie przynieść obustronne korzyści, aczkolwiek należy pamiętać że to co najlepsze dla firmy nie zawsze pokrywa się z dobrem i interesem pracownika.

Wartym przybliżenia jest także wykorzystywany przez brytyjską firmę Premier Inn indywidualny miernik rozwoju noszący nazwę Matrycy Matrix. Omówienie z menadżerem położenia danej osoby na planie matrycy Matrix pozwala na opracowanie ścieżki kariery.

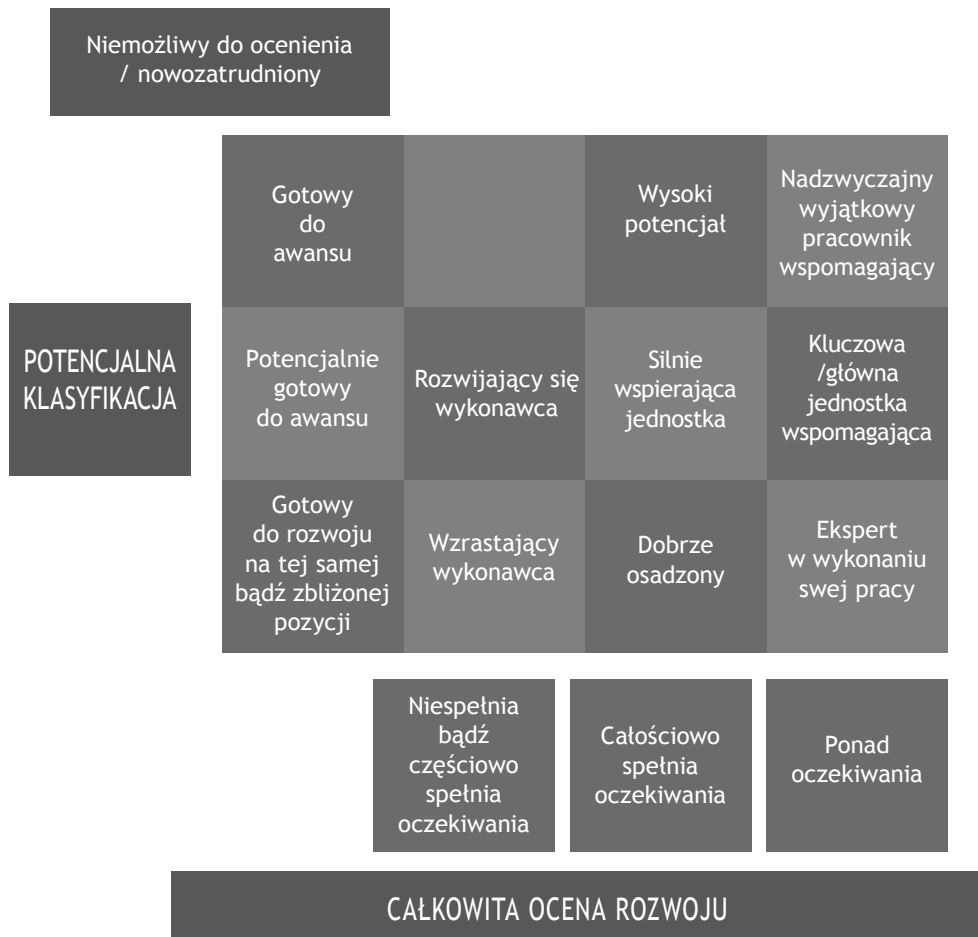
Jest to model odnoszący się do umiejętności pracownika, posiadanych, potencjalnych, oraz jego predyspozycji zawodowych. Talent Matrix umożliwia wizualizację stanu aktualnego jak i drogi jaką pracownik musi podążać by osiągnąć sukces w firmie. Ocenie jak widać poniżej nie zostają poddani nowozatrudnieni pracownicy ze względu na krótki staż, zaś co do klasyfikacji pozostałych pracowników posiadamy wiele opcji.

Jak widać poniżej pozycję pracownika można rozpatrywać na trzech poziomach:

- osoby znajdującej się na odpowiednim stanowisku, który się rozwija i powinien zostać na danym stanowisku, lub zostać przeniesiony do równoległego w hierarchii lecz np. w innym dziale,
- osoby która na swoim stanowisku przyswoiła sobie wymaganą wiedzę i umiejętności i jest potencjalnie gotowa do awansu,
- pracownika o niezwykle wysokim potencjale gotowego do awansu.

W linii pionowej ujęto zaś całkowitą ocenę rozwoju z podziałem na pracownika nie spełniającego wymagań, całościowo spełniającego wymagania, oraz pracownika który je przewyższa.

Bardzo popularnym i praktycznie bez kosztowym elementem szkoleniowym wielu brytyjskich sieci hoteli w Wielkiej Brytanii jest przenoszenie pracownika pomiędzy różnymi działami noszące nazwę „*cross training*” – „*job rotation*” w tłumaczeniu na język polski szkolenie krzyżowe. Jest to niezwykle popularna metoda stosowana w wielu małych i średnich przedsiębiorstwach z brytyjskie-



Ryc. 2. Talent Matrix – Matryca Talentu

Źródło: materiały udostępnione przez firmę Premier Inn

go sektora usługowego, polegająca na poddawaniu pracowników kompleksowym kursom na różnych stanowiskach, oraz w różnych działach [12, s. 198]. Jest to metoda szkoleniowa nie pochłaniająca żadnych dodatkowych nakładów finansowych, jedyną trudność polega na wyznaczeniu odpowiedniej osoby, która byłaby odpowiedzialna za szkolenie w swym dziale.

Kolejnym ciekawym aspektem rozwoju i dbałości o szkolenia kadr jest utworzenie przez firmy brytyjskie pozycji o nazwie „*New starter champion*”, oraz „*Buddy*”. New Starter Champion to określenie pracownika, który pełni nad nowoprzyjętymi oficjalną pieczęć. Osoba ta musi się cieszyć zaufaniem i poważa-

niem ze trony kierownictwa jak i zespołu, być sumienna, dokładna i zorganizowana, albowiem na niej spoczywa odpowiedzialność formalnego wdrożenia „starterów” tj. nowozatrudnionych. New Starter Champion ma w zakresie swych obowiązków objaśnienie i kontrolowanie postępów w wypełnianiu Skills Work Book, oraz El Boxa.

Buddy inaczej coach, trener to pracownik o bardzo wysokich umiejętnościach i wszechstronnej wiedzy. Coachem zostają z reguły liderzy departamentów, osoby nadzwyczaj utalentowane i wyróżniające się na tle swego zespołu. Buddy ma za zadanie szkolić i motywować do samorozwoju po pierwsze nowozatrudnionych pracowników jak i członków kadry wymagających pomocy w uzupełnieniu braków, niedoskonałości, oraz osoby biorące udział w „cross training”. Przyuczanie te wiąże się z wieloma atutami do których zaliczyć możemy podniesienie kwalifikacji kadr, przygotowanie ich do nowej ścieżki zawodowej, bądź ewentualnych zastępstw. Jest to także niezwykle efektywny odłam motywowania pozwalający spełnić aspiracje zawodowe poszczególnych osób.

Elementem wspomagającym proces rozwoju i kształcenia personelu w sieci Premier Inn jest „*Skills work book*” - swoista książka obejmująca swą tematyką główne obszary z zakresu pracy na danym stanowisku, wszelkie podstawy jakie muszą być opanowane, stanowiące standardy firmy. Skills work book to kolejna składowa zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach turystycznych Wielkiej Brytanii. Ten zeszyt ćwiczeń otrzymuje w trakcie podpisania umowy o pracę każdy nowoprzyjęty pracownik zobowiązując się jednocześnie do jego wypełnienia i przyswojenia zawartych w nim informacji. Wyróżnia się kilka odrębnych tematycznie książek dla różnych stanowisk: recepcjonisty, kelnera, szefa kuchni, osoby odpowiedzialnej za mycie naczyń (ang. kitchen porter) jak i dla pracowników działów sprzątających (ang. housekeeping). Systematyczne wypełnianie „Skills work book” jest wymogiem, zaś odpowiedzialność za jego realizację leży na każdym pracowniku, oraz jego przełożonym (ang. team leader). Jakość i szczegółowość udzielonych odpowiedzi tj. uzupełnionych informacji w tychże zeszytach jest kontrolowana w momencie przeprowadzania kwartalnych audytów.

W celu rozwinięcia drzemiącego w pracowniku potencjału utworzono program pod tytułem *Shooting Stars* w tł. na jęz. polski „spadająca gwiazda”, którego głównym zadaniem jest pełne wyszkolenie i jak najefektywniejsze zarządzanie kadrami. Maksymalizacja talentu stanowi jeden w głównym kluczy strategii koncentracji na obszarach jakie są przydatne w rozwoju umiejętności kierowniczych, w odniesieniu do bieżącej sytuacji ekonomicznej zarówno firmy, kraju jak i potencjalnych odbiorców. Corocznie projekt ten cieszy się coraz to większą popularnością, oferując trzy poziomy zaawansowania:

Shooting Stars Bronze tł. spadająca brązowa gwiazda przeznaczony jest dla szeregowych pracowników oraz liderów grupy, których cechuje niecodzienna pasja do pracy w sektorze turystyki. Program brązowy jak można przypuszczać polega na przygotowaniu pracownika do objęcia przez niego pierwszej pozycji kierowniczej. W procesie jego realizacji winien on zdobyć niezbędne umiejętności, oraz wiedzę z zakresu działalności swego działu jak i firmy w kontekście globalnym.

Program srebrny jest skonstruowany w celu rozwinięcia pasji i inicjatyw dostosowanych do wsparcia na kolejnej pozycji menadżera. Ogólnie zadaniem „Silver Shooting Stars” jest poprawa handlowych umiejętności, oraz przyswojenie wielu niezbędnych na pozycji menadżera hotelu cech i zdolności. Program uczy postępowania z kadrami, projektowania budżetu, kontroli, oceny, jak i opracowywania sprawozdań, pracy nad polepszeniem standardów i wyników sprzedaży, oraz zadowolenia klientów. Jego uwieńczeniem jest objęcie pozycji „Operation Manager” – Menadżera Operacyjnego, który podlega pod General Manager – Menadżera Głównego.

Program złoty „Gold Shooting Star” jest zaprojektowany by wspierać w ciągłym rozwoju zgodnie z potrzebami firmy. Przygotowuje do objęcia pozycji General Manager – Menadżera Generalnego, który jest na szczycie hierarchii hotelu.

Podnoszeniu kwalifikacji kadr w brytyjskich sieci hoteli Premier Inn służy oprogramowanie *El Box*. El Box to system informatyczny zawierający bazę danych z zakresem wymaganej przez firmę wiedzy. Logowanie do niego jest prostym procesem, albowiem wymaga posiadania numeru pracownika jako nazwy użytkownika, oraz znajomości jego urodzenia pełniącej funkcję hasła. System dzieli się na dwie części:

- 1) obowiązkową dla wszystkich pracowników,
- 2) odnoszącą się do specyficznych ról w przedsiębiorstwie.

Wymagane wobec każdego członka zespołu działu to „Health and safety” co oznacza w tłumaczeniu na język polski „zdrowie i bezpieczeństwo” i „DDA” – „zagrożenie dyskryminacją niepełnosprawnych”. W zależności od obejmowanego stanowiska, oraz dla osób chętnych poszerzeniu swojej wiedzy i kwalifikacji pracownicy wybierają odpowiednie kursy z części drugiej El Boxa w której znajdują się:

- bezpieczeństwo jedzenia,
- obsługa baru,
- zagrożenia alergiczne,
- konta biznesowe,
- licencje i prawo,
- dział sprząający.

Osoby biorące udział w szkoleniu krzyżowym, bądź pełniące funkcję menadżera zmiany (ang. duty managera) zobowiązane są do zaliczenia wszystkich wymienionych powyżej szkoleń. Pracownicy poprzez witrynę internetową mają także możliwość korzystania z El Boxa we własnych domach w dowolnym czasie. System jest oparty na filmie video z teoretycznymi i praktycznymi informacjami po wyświetlaniu których przechodzi się do części testowej. Oprogramowanie te bardzo wygodnym i niskokosztowym sposobem rozwijania kadr.

## Wnioski

Omawiany element zarządzania zasobami ludzkimi jest podstawą efektywnego funkcjonowania każdej firmy, zaś w dobie dzisiejszej konkurencji nabiera tym większego znaczenia, wobec czego istotne jest ukierunkowanie działań na optymalizację wykorzystania tego zasobu firmy.

Na podstawie powyższego artykułu można śmiało stwierdzić, że metodologia szkoleń i budowy ścieżki kariery wymaga od kadry zarządzającej wielostronnych umiejętności, a przede wszystkim opracowania i wdrażania skutecznych programów szkoleniowych dostosowanych indywidualnie do każdej placówki, wręcz do każdego pracownika.

Niniejszy dokument ukazuje niezwykle wysoką efektywność i przydatność szkoleń wewnętrznych, oraz nisko kosztowych modeli rozwijania kadr, których analiza i wdrożenie winno być priorytetem dla kierowników personalnych. Omówione brytyjskie metody oceniania takie jak Matryca Matrix oraz Personel Review pozwalają na poznanie słabych i mocnych stron pracownika jak i kompleksowe opracowanie jego ścieżki kariery. Są to niezwykle istotne narzędzia zarządzania kadrami które winny stanowić podstawę planowania rozwoju. Oczywisty jest bowiem fakt niemożności przygotowania odpowiedniego planu ścieżki kariery zawodowej i systemu edukacji bez poznania stanu bieżącego, potrzeb danego pracownika, oraz jego firmy.

Turystyka jest sektorem znajdującym się w fazie ciągłego rozwoju i ulega wielu przemianom wobec czego należy wnikliwie analizować możliwości kadrowe. Popularność tego typu przedsiębiorstw szczególnie na terenie Polski została w ostatnich latach zachwiana, głównie w odniesieniu do biur podróży ogłaszających upadłość, oraz panującej recesji. Upowszechnienie sprzedaży internetowej zaważyło także na obrotach i zyskach wielu przedsiębiorstw tego typu. Biorąc jednak pod uwagę rozwój linii lotniczych, firm przewozowych, przedsiębiorstw agroturystycznych oraz sieci hotelarskich turystykę można uznać jako jedną z kilku ważniejszych sił napędowych naszej gospodarki.

## Bibliografia

- [1] Hesselbein F., *Organizacja przyszłości*, Business Press Warszawa 1998., s. 204.
- [2] Storey J., *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, 1995, s. 18.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004., s. 466.
- [4] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa 2004, s. 14, s. 16.
- [5] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 26.
- [6] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, WSPiZ Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 70.
- [7] Stoner J.A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 68.
- [8] Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2000, s. 434.
- [9] Sikociński W., *Jak kształcić, a nie tylko szkolić pracowników*, Konferencja Zarządzanie Szkoleniami Training 2001, [www.jobs.pl/library.nsf/informacje](http://www.jobs.pl/library.nsf/informacje).
- [10] Paisner M.B., *Sustaining the family business, an insider's guide to managing across generations*, Perseus Books 1999, s. 66.
- [11] Leach P., Bogod T., *Guide to the Family Business*, third edition, Kogan Page, London 1999, s. 119.
- [12] Robbins S., Decenzo D., *Fundamentals of Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall 2001, s. 198.

### Spis stron internetowych:

1. <http://www.itaka.pl/>
2. <http://www.lavista.pl>
3. <http://www.eximtours.pl/>
4. <http://www.triada.pl/>
5. <http://www.eccoholiday.com/>
6. <http://www.premierinn.co.uk>

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

Zarządzanie wiedzą w turystyce,  
a efektywność gospodarki turystycznej  
Wrocław 2012

---

**RADOSŁAW SZAFRANOWICZ-MAŁOZIĘĆ**

Rainbow Tours S.A. w Łodzi

**ROLA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH  
W PROCESIE KSZTAŁCENIA  
NOWOCZESNYCH KADR TURYSTYCZNYCH  
NA PRZYKŁADZIE  
RAINBOW TOURS S.A.**

**ABSTRACT**

The increasing sale, introduction of new programs and types of events together with appearance of products' value added makes tour operators need more highly specialized tourist personnel. Trainings and courses in this field are the answer to specific responsibilities in job descriptions for tourist workers.

**SŁOWA KLUCZOWE**

kadry turystyczne, kształcenie, tour operator, Rainbow Tours S.A.

**KEYWORDS**

tourism Human Resource, education, tour operator, Rainbow Tours S.A.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa turystyczne kreują potrzeby w sferze kształcenia nowoczesnych kadr turystyki poprzez wprowadzenie do oferty i systematyczny wzrost sprzedaży poszczególnych typów imprez, a także rozwiązań około produktowych, co wiąże się z zapotrzebowaniem na kadry ze ściśle określonymi kompetencjami.

Kompetencje wymagane przez pracodawców można zdobyć poprzez szkolenie podstawowe lub uzupełniające. Nisza edukacyjna, związana z niewielką ofertą kursów specjalistycznych dla personelu destynacyjnego, była przyczyną stworzenia przez Rainbow Tours S.A. oferty szkoleniowej, dopasowanej do aktualnych wymagań rynku pracy branży turystycznej, a także ideą związaną z zaspokojeniem własnego zapotrzebowania na nowoczesne kadry turystyki, według przyjętych standardów.

## Cel

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie roli przedsiębiorstw turystycznych w procesie kreowania i zaspokajania potrzeb w sferze nowoczesnych kadr turystyki na przykładzie Rainbow Tours S.A.

## Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa Rainbow Tours S.A.

Rainbow Tours S.A. to jeden z największych polskich touroperatorów. Firma rozpoczęła swoją działalność w 1990 r. [1, s. 11]. Dziesięć lat później połączyła się z Globtroter Polska Sp. z o.o. W 2003 r. stała się spółką akcyjną, której notowania rozpoczęto na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie cztery lata później. To pierwszy, i jak na razie jedyny, touroperator obecny na warszawskim parkiecie.

Według rankingu przeprowadzonego przez „Wiadomości Turystyczne” [2, s. 1] Rainbow Tours S.A. zajął 3. miejsce pod względem liczby klientów (139 000 osób) obsłużonych w 2011 r., po Itace (445 287 osób) i TUI Polska (166 790 osób) i obrotów (438,96 mln zł), po Itace (1100,22 mln zł) i TUI Polska (489,07 mln zł). Zysk Rainbow Tours S.A. w roku 2011 wyniósł 2 383 000zł. Touroperator posiada ponad 60 oddziałów własnych, a oferta biura sprzedawana jest także przez około 1100 agentów turystycznych w całej Polsce.

Od 2009 roku Rainbow Tours prowadzi Akademię Rainbow Tours, jednostkę szkoleniową kształcącą kadry turystyczne dla potrzeb własnych, a także innych organizatorów turystyki.



## **Akademia Rainbow Tours**

Dynamiczny rozwój biura, nieustanny wzrost ilości organizowanych imprez turystycznych i obsługiwanych klientów doprowadził do zwiększenia zapotrzebowania na personel destynacyjny, czyli pilotów wycieczek, rezydentów biura podróży i animatorów czasu wolnego.

Większa sprzedaż imprez objazdowych i wprowadzenie nowych programów do katalogu, to potrzeba zatrudnienia nowych pilotów wycieczek. Zwiększenie wolumenu kontraktowanych miejsc na destynacjach pobytowych i wprowadzenie do oferty nowych kierunków, sprawiło konieczność obsadzenia destynacji większą liczbą pracowników – pilotów wycieczek specjalizujących się w obsłudze kierunków pobytowych, czyli rezydentów. Natomiast dodanie do oferty produktów bonusowych, takich jak Figłokluby (kluby animacyjne dla dzieci w wieku 4–12 lat) i Let's Holiday (kluby wakacyjne dla młodzieży i dorosłych) wiązało się z koniecznością wyszkolenia kadry animatorów.

Pozycja na rynku, posiadany kapitał doświadczonych pracowników, mogących uczyć nowe kadry, realna możliwość zatrudnienia najlepszych absolwentów, a przede wszystkim zapotrzebowanie organizatorów turystyki na specjalistyczny personel destynacyjny i nisza w obszarze jego kształcenia sprawiły, iż podjęto decyzję o utworzeniu własnej jednostki kształcącej kadry turystyki dla potrzeb Rainbow Tours S.A. i innych tour operatorów.

Należy także podkreślić, że otwierając Akademię Rainbow Tours, działającą na rynku jako podmiot komercyjny, biuro podróży Rainbow Tours S.A. nie połączyło ściśle prowadzonych szkoleń z procesem rekrutacji. W żadnych wymaganiach stanowiskowych nie zawarto konieczności ukończenia kursu w Akademii Rainbow Tours. Rekrutacja jest otwarta dla wszystkich zainteresowanych, czyli również absolwentów kursów organizowanych przez podmioty konkurencyjne.

W przypadku naboru na stanowisko animatora, które wiąże się z koniecznością nabycia określonych umiejętności, związanych z prowadzeniem autorskiego programu zajęć, zgodnego z ofertą touroperatora, Rainbow Tours S.A. proponuje wybranym osobom bezpłatne szkolenie uzupełniające.

## **Akademia Pilotów Wycieczek**

Początkowo uważano, że w sytuacji, kiedy program kształcenia pilotów wycieczek jest podyktowany rozporządzeniem Ministra Sportu i Turystyki i u wszystkich organizatorów posiadających zezwolenie Urzędu Marszałkowskiego na

prowadzenie kursów wygląda podobnie, kurs nie odgrywa większego znaczenia dla potrzeb kadrowych tour operatora, gdyż na rynku pracy jest duża liczba absolwentów, którzy zdali egzamin państwowy i posiadają legitymację pilota wycieczek. Większe znaczenie zdawały się mieć programy kształcenia rezydentów i animatorów, gdyż były autorskie i dopasowane do potrzeb rynku.

W wyniku przeprowadzonej rekrutacji na stanowisko pilota wycieczek, która odbyła się w kilku miastach Polski (Warszawa, Kraków, Katowice, Poznań) w 2009 r. stwierdzono znaczne różnice w poziomie wykształcenia kandydatów do pracy, mimo iż każdy z nich legitymował się uprawnieniami pilota wycieczek.

Wówczas dla nowo przyjmowanych pracowników zorganizowano szkolenie wewnętrzne, które miało na celu usystematyzowanie i uzupełnienie wiedzy z zakresu kursu dla kandydatów na pilotów wycieczek, a przez to ustandaryzowanie jakości obsługi klientów przez pilotów Rainbow Tours S.A.

W 2010 r. podjęto w Akademii Rainbow Tours decyzję o rozpoczęciu kształcenia podstawowego kandydatów na pilotów wycieczek, dzięki któremu jakość i standardy pracy przyjęte przez Rainbow Tours S.A. będą przekazywane przyszłym pracownikom od początku ich edukacji zawodowej.

## Akademia Rezydentów Biur Podróży

Opracowanie autorskiego programu kształcenia rezydentów było podyktowane trzema czynnikami: zwiększonym zapotrzebowaniem rynku pracy na rezydentów, brakiem wystarczającego przygotowania merytorycznego i praktycznego w trakcie kursów dla kandydatów na pilotów wycieczek z zakresu rezydentury, wprowadzeniem standardów obsługi klientów pobytowych przez Rainbow Tours S.A.

Przed wszystkim zawód rezydenta biura podróży nie pojawia się w ustawie o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 r., znowelizowanej 17 września 2010 r. [3]. To dziwne, gdyż w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27.04.2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania [4] pod pozycją 422012 znalazł się zawód „rezydent biura turystycznego”. Profesja została zakwalifikowana do grupy „Pracownicy biurowi → Pracownicy obsługi klienta → Pracownicy do spraw informowania klientów → Konsultanci i inni pracownicy biur podróży → Rezydenci biura turystycznego”, z kolei pilot wycieczek (pozycja 511301) znalazł się w grupie „Pracownicy usług i sprzedawcy → Pracownicy usług osobistych → Przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek → Piloci wycieczek”.

Art. 30 Ustawy o usługach turystycznych [3] mówi, że „Organizatorzy turystyki są obowiązani zapewnić klientom uczestniczącym w imprezach turystycznych opiekę osób posiadających kwalifikacje odpowiednie do rodzaju imprezy. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, za odpowiednie kwalifikacje uważa się, w zależności od rodzaju imprezy, uprawnienia przewodnika turystycznego lub pilota wycieczek. To sprawia, że wielu touroperatorów prowadząc procesy rekrutacji na stanowisko rezydenta biura podróży w wymaganiach kwalifikacyjnych zawiera „posiadanie uprawnień pilota wycieczek”.

Ustawodawca, zmieniając rozporządzeniem Ministra Sportu i Turystyki z 4 marca 2011 [5] program kształcenia dla kandydatów na pilotów wycieczek, wciąż nie wystarczająco uwzględnił specyfikę pracy rezydenta biura podróży. To sprawia, iż absolwenci kursów pilockich, nie są wystarczająco przygotowani do wykonywania obowiązków rezydenta.

Zapotrzebowanie na kurs doszkalający dla pilotów wycieczek z zakresu rezydentury podyktował zatem rynek. Wzrost liczby turystów wybierających imprezy pobytowe i zwiększenie ilości destynacji pobytowych w ofercie tour operatorów spowodowały konieczność zatrudnienia dodatkowej kadry. Kadry posiadającej uprawnienia pilota wycieczek, bo większość z touroperatorów, nie chcąc ryzykować, zastosowała się do art. 30 ustawy o usługach turystycznych [3]. Niewystarczające jednak przygotowanie do zawodu rezydenta w trakcie kursu pilockiego sprawiło, że program Akademii Rezydentów, jako uzupełnienie kursu podstawowego, wpisał się w zapotrzebowanie zarówno touroperatorów jak i pilotów wycieczek. Jedni zyskali odpowiednio wyszkolonych pracowników, drudzy mogli podnieść kwalifikacje i stać się bardziej atrakcyjnym kandydatem dla potencjalnego pracodawcy.

Dodatkowym czynnikiem związanym z opracowaniem programu „Akademia Rezydentów” było wprowadzenie standardów obsługi klienta pobytowego w Rainbow Tours S.A. Przyjęte założenia dotyczące jakości serwisu destynacyjnego pozwoliły na opracowanie kompatybilnego z nimi programu szkolenia. Standardy miały regulować nie tylko wewnętrzne ustalenia związane z obsługą klienta w Rainbow Tours S.A., ale także ujednoczyć pracę rezydentów jako grupy zawodowej. Ukończenie szkolenia dawało podstawy teoretyczne i praktyczne do pracy w charakterze rezydenta zarówno w Rainbow Tours S.A., jak i u innych touroperatorów.

Kurs trwa 4 dni i obejmuje 36 godzin lekcyjnych zajęć. Składa się z bloków tematycznych ułożonych chronologicznie, od rozpoczęcia starań o posadę rezydenta do powrotu z destynacji.

## Akademia Animatorów Czasu Wolnego

Opracowanie programu Akademii Animatorów Czasu Wolnego było związane z pojawieniem się z ofercie Rainbow Tours S.A. Figlokлубów, czyli klubów animacyjnych dla dzieci w wieku 4–12 lat. Strategia rozwoju tour operatora, lidera w organizacji imprez objazdowych, od 2010 r. była związana ze zwiększeniem udziałów w segmencie wyjazdów pobytowych. Wartością dodaną wczasów z Rainbow Tours S.A. stały się animacje prowadzone przez polskich animatorów w specjalnie wyselekcjonowanych hotelach.

W sezonie letnim 2011 Rainbow Tours S.A. miał 16 klubów animacyjnych, w których pracowało 30 animatorów. W sezonie lato 2012 klubów było 19, pracowało 36 animatorów, w tym tylko 4 osoby z poprzedniego sezonu. Duża fluktuacja jest związana z typologią zawodu, w którym w większości pracują studenci, a ci – z racji wieku – często zmieniają plany i szukają nowych doświadczeń zawodowych. Rotacja kadry wiąże się z koniecznością corocznej rekrutacji i szkolenia nowych pracowników. Dla potencjalnych kandydatów sytuacja jest bardzo korzystna, gdyż touroperator co roku proponuje nowe miejsca pracy.

Szkolenie animatorów zostało podzielone na dwie części.

Pierwsza to 2-dniowe szkolenie zewnętrzne „Akademia Animatorów Czasu Wolnego”, komercyjne tzn. odpłatne, dostępne dla wszystkich chętnych, organizowane w wielu miastach Polski w okresie od października do marca. 18 godzin zajęć wprowadza w tematykę animacji, pokazuje obowiązki animatora, specyfikę zawodu i uczy praktycznych zabaw, gier i zajęć animacyjnych. Ważną częścią szkolenia jest blok związany z udzielaniem pierwszej pomocy niemowlętom i dzieciom prowadzony przez instruktora Emergency First Responce, jednej z największych i najbardziej prestiżowych organizacji szkolących w zakresie pierwszej pomocy i ratownictwa.

Druga to tygodniowe szkolenie wewnętrzne, niekomercyjne tzn. bezpłatne, na które zapraszane są osoby wyłonione w trakcie rekrutacji prowadzonej w kwietniu.

Rekrutacja składa się z dwóch części, podczas których kandydat prezentuje 5-minutowy program animacyjny i odbywa rozmowę z lektorem w zadeklarowanym języku obcym. Wybrani kandydaci zapraszani są na bezpłatne szkolenie wewnętrzne. Udział w nim wiąże się z podpisaniem umowy lojalnościowej, która zakłada, iż w przypadku rezygnacji z podjęcia pracy w Rainbow Tours S.A. po odbyciu szkolenia wewnętrznego, jego uczestnik zobowiązuje się do zwrotu jego kosztu.

Szkolenie wewnętrzne odbywa się na granicą (2011 r. – Rodos, 2012 r. – Zakynthos). W trakcie wyjazdu uczestnicy uczą się prowadzenia zajęć animacyjnych zgodnie z programem Figlokлубów.

Idea szkolenia wewnętrznego jest związana z koniecznością przeszkolenia pracowników pod kątem realizacji konkretnego programu zawartego w ofercie touroperatora i standaryzacją świadczonego serwisu.

## Akademia Wypoczynku

Wprowadzenie tego szkolenia do oferty jest związane z powstaniem nowego produktu – Let's Holiday, klubów animacyjnych dla młodzieży i dorosłych.

Touroperator zauważył, że oprócz zapotrzebowania na animacje dla dzieci, turyści oczekują od biura podróży propozycji zagospodarowania czasu spędzanego na wakacjach. Standardowa oferta wycieczek lokalnych nie jest wystarczająca z kilku powodów. Turyści spędzający tygodniowe wczasy w większości zainteresowani są odpoczynkiem, a nie zwiedzaniem. Mimo to chcą „coś zobaczyć”, bo „co odpowiedzą znajomym, gdy Ci zapytają, co widzieli podczas pobytu w Grecji, Turcji czy Egipcie?”. Wolą krótkie wycieczki po okolicy, w większości popołudniowe „aby nie tracić słońca”, od całodziennych wyjazdów.

Problemem w realizacji planów indywidualnego zwiedzania wciąż jest znajomość języków obcych przez polskich turystów, a także obawa przed nieznanymi miejscami i inną kulturowością. To sprawia, że hotelowy pokój i leżak przy basenie wciąż pozostają najbezpieczniejszymi miejscami.

Klientami imprez pobytowych opiekuje się rezydent, który de facto – inaczej niż pilot wycieczek – nie jest z grupą 24 godziny na dobę. Ma pod opieką kilka lub kilkanaście hoteli, a w nich od kilkunastu do nawet kilkuset turystów. Nie ma możliwości, aby oprócz standardowych obowiązków, takich jak spotkania informacyjne, dyżury hotelowe czy wycieczki fakultatywne nieustannie organizować atrakcje dla klientów i w nich uczestniczyć.

Po zauważeniu tej kwestii touroperator opracował nowatorski projekt na polskim rynku. Połączył znane już polskim turystom animacje, takie jak aqua aerobik, water polo czy bingo z takimi atrakcjami, jak wspólne spacerunki po okolicy, wyjazdy do najbliższego miasta, udział w lokalnych eventach (np. winobranie), czy wizyty w miejscowych restauracjach, podczas których można spróbować regionalnych potraw. Część atrakcji jest bezpłatna, za niektóre – takie jak bilety autobusowe czy degustacje – należy dodatkowo zapłacić. Tak powstała oferta klubów animacyjnych dla młodzieży i dorosłych – Let's Holiday, która ma bawić, integrować i edukować wczasowiczów.

Nowa oferta zrodziła potrzebę stworzenia programu szkolenia, który przygotowywałby do pracy na stanowisku animatora klubu Let's Holiday, dał wiedzę i umiejętności poprowadzenia programu ujętego w ofercie tour operatora.

Analogicznie, jak w przypadku „Akademii Animatorów Czasu Wolnego”, szkolenie zostało podzielone na dwie części.

Pierwsza to 2-dniowe szkolenie zewnętrzne „Akademia Wypoczynku”, komercyjne tzn. odpłatne, dostępne dla wszystkich chętnych, organizowane w wielu miastach Polski w okresie od października do marca. 18 godzin zajęć wprowadza w tematykę animacji dla młodzieży i dorosłych.

Druga to tygodniowe szkolenie wewnętrzne, niekomercyjne tzn. bezpłatne, na które zapraszane są osoby wyłonione w trakcie rekrutacji (na identycznych zasadach, jak w przypadku animatorów czasu wolnego).

Szkolenie wewnętrzne odbywa się za granicą (2012 r. – Zakynthos). W trakcie wyjazdu uczestnicy uczą się prowadzenia zajęć animacyjnych zgodnie z programem Let's Holiday.

### **Pilot Incentive Travel**

Rozwój sektora „incentivetravel” przyczynił się w Rainbow Tours S.A. do rozbudowy działu zajmującego się organizacją wyjazdów dla firm, imprezami integracyjnymi, konferencjami, kongresami i szkoleniami. W 2011 r. wzrost liczby obsłużonych klientów biznesowych w porównaniu do roku poprzedniego wyniósł 53%, natomiast w odniesieniu do 2008 r. to już wzrost na poziomie 240%. Wyniki sprzedaży w tym obszarze doprowadziły do powstania nowej marki, dedykowanej turystyce incentive – Incentive Power.

Powyższa sytuacja przyczyniła się do zwiększonego zapotrzebowania na pilotów specjalizujących się w obsłudze grup incentive. Jednak brak wystarczającego przygotowania do obsługi tego typu imprez podczas kursu podstawowego dla kandydatów na pilotów wycieczek, a przez to potrzeba doksztalcenia pilotów była powodem opracowaniem programu kursu specjalistycznego „Pilot Incentive Travel” – szkolenia otwartego, komercyjnego, przygotowującego do pracy zarówno w Rainbow Tours S.A., jak i u innych organizatorów podróży biznesowych, gdyż trend wzrostowy dotyczył nie tylko jednego organizatora, a całego sektora MICE.

### **English for Tour Leaders**

Zgodnie z art. 31 Ustawy o usługach turystycznych [3] “Organizator turystyki organizujący wycieczki za granicą jest obowiązany zapewnić opiekę pilota wycieczek posiadającego znajomość języka powszechnie znanego w kraju odwiedzanym lub języka uzgodnionego z kontrahentem zagranicznym”.

Mimo, że „językiem uzgodnionym z kontrahentem zagranicznym” może być język polski (wówczas nie ma obowiązku dokumentowania znajomości języka obcego przez pilota wycieczek), to zapis w w/w Ustawie spowodował, iż touroperatorzy zaczęli wymagać od pilotów wycieczek wpisu przynajmniej jednego języka obcego do legitymacji pilockiej.

Wg w/w Ustawy znajomość języka obcego dokumentuje się dyplomem ukończenia studiów filologicznych, nauczycielskiego kolegium języków obcych lub świadectwem ukończenia szkoły z obcym językiem wykładowym za granicą.

W przypadku braku w/w dokumentów ustawa odsyła do odpowiednich aktów wykonawczych, w których rozszerzono listę honorowanych przez Marszałka Województwa dokumentów potwierdzających znajomość języka obcego (w większości honorowane są dokumenty poświadczające znajomość języka obcego na poziomie B2 według Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego).

Osoby, które nie legitymują się w/w dokumentami mogą złożyć egzamin ze znajomości języka obcego przed komisją egzaminacyjną języków obcych Urzędu Marszałkowskiego.

Podczas kursu dla kandydatów na pilotów wycieczek nie ma zajęć z języków obcych. Pilot wycieczki może obsługiwać grupy Polaków w Polsce, stąd, aby zostać pilotem wycieczek nie jest wymagana znajomość języka obcego.

Wpisanie języka obcego do legitymacji pilota wycieczek, na mocy jednego z w/w dokumentów, czy też ukończenie standardowego kursu językowego na poziomie B2 lub wyższym, nie jest równoznaczne ze znajomością przez pilota wycieczek terminologii branżowej, potrzebnej do prawidłowego wykonywania obowiązków podczas obsługi grupy wyjazdowej za granicę. Pilot musi znać specjalistyczne słownictwo z zakresu transportu, hotelarstwa, architektury czy medycyny.

Kurs doszkalający dla pilotów wycieczek „English for Tour Leaders” pojawił się w ofercie Akademii Rainbow Tours za sprawą słuchaczy i absolwentów szkoleń dla pilotów i rezydentów. Kursanci, wiedząc ze wielu touroperatorów wymaga wpisu językowego w procesie rekrutacji, już w trakcie szkolenia chcieli równolegle kształcić kompetencje językowe, aby tuż po uzyskaniu uprawnień pilota wycieczek móc przystąpić do egzaminu językowego organizowanego przez Urząd Marszałkowski.

Udział w szkoleniu był podyktowany nie tylko chęcią zdania egzaminu językowego. W kursie uczestniczy wielu pilotów i rezydentów, którzy mają wpis językowy w legitymacji pilockiej na podstawie dokumentu honorowanego przez Urząd Marszałkowski, jednak chcą uzupełnić wiedzę właśnie o terminologię branżową, stricte związaną z wykonywanym zawodem.

Znikoma propozycja tego typu szkoleń na rynku sprawiła, iż Akademia Rainbow Tours zdecydowała się na opracowanie autorskiego programu kursu doszkalającego dla pilotów wycieczek z zakresu języka angielskiego i włączenie go do swojej oferty.

## Wnioski

Przedsiębiorstwa turystyczne odgrywają dużą rolę w procesie kreowania i zaspokajania potrzeb w sferze nowoczesnych kadr turystycznych.

W zależności od przyjętych wymagań stanowiskowych (uprawnienia pilota wycieczek, wpisany język obcy do legitymacji pilockiej), rozwoju i zwiększenia zapotrzebowania na obsługę imprez danego typu (pobytowe, incentive), a także wprowadzenia nowych produktów (Figlokluby, Let's Holiday) touroperatorzy dyktują zapotrzebowanie na kandydatów o konkretnych kompetencjach.

Jeden ustawowy program kształcenia pilotów wycieczek i brak specjalizacji przy jednoczesnym zapotrzebowaniu na kadrę wyspecjalizowaną w obsłudze konkretnych typów imprez, a także wykreowanie nowych produktów sprawiło, iż Rainbow Tours S.A., aby zaspokoić swoje potrzeby kadrowe, a także wypełnić lukę edukacyjną w sposób komercyjny, zdecydował się na opracowanie własnych programów kształcenia.

Będąc jednym z największych organizatorów turystyki, Rainbow Tours S.A. wykorzystał posiadany kapitał ludzki w postaci doświadczonych pracowników destynacyjnych, którzy przygotowali i prowadzą zajęcia na kursach Akademii Rainbow Tours.

Szkolenia w Akademii stały się także alternatywną dla mniejszych touroperatorów, którzy zatrudniając zaledwie kilku pilotów, rezydentów czy animatorów chcą mieć profesjonalny personel destynacyjny, jednak ze względu na brak kadry trenerskiej i koszty nie organizują własnych szkoleń.

## Bibliografia

- [1] *Prospekt emisyjny Rainbow Tours S.A.*, Łódź 2007, s. 11.
- [2] Popiołek K., *Zyski dla największych, starty dla przeciętnych*, „Wiadomości Turystyczne”, Warszawa 2012, Wydanie specjalne z 16.06.2012, Touroperatorzy Raport 2012, s. 1, 4–6.
- [3] *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych* (Tekst jednolity: Dz. U. z 2004 r., nr 223, poz. 2268, znowelizowany Dz. U. z 2010 nr 106, poz. 672).
- [4] *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania* (Dz. U. nr 82, poz. 537).
- [5] *Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 4 marca 2011 roku w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek* (Dz. U. nr 60, poz.302).



**ROBERT WĘGLARZ**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Doktorant studiów doktoranckich

**ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI  
KADRY KIEROWNICZEJ W HOTELARSTWIE  
NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU,  
NA PRZYKŁADZIE HOTELI MEDICAL SPA**

**ABSTRACT**

Hotel industry is a form interaction between employees and customers. The effectiveness of business depends on the level of income and generated profit. This in turn depends on the size of the demand on the services provided by the hotel. To the staff management, multiple objects of tourist accommodation was faced with new challenges that required ever greater skills in management, broad knowledge, theoretical and practical, but not only, for building and maintaining competitive advantage of the dynamically changing market. This article explains significance management in the context of hospitality service management.

**SŁOWA KLUCZOWE**

hotel, zarządzanie, konkurencyjność, Medical SPA, gościnność usługowa

**KEYWORDS**

hotel, management, competition, Medical SPA, hospitality service

## Wstęp

Działalność hotelarska jest oceniana głównie przez pryzmat efektywności ekonomicznej, czyli zdolności do generowania oczekiwanego zysku. Ekonomia hotelarstwa łączy praktykę z teorią dając możliwość dokonywania ocen, analiz i prognoz. Dla hoteli najważniejsze jest nie tylko, aby zapewnić sobie taki poziom klientów, który pozwoli zagwarantować przynajmniej bezpieczeństwo finansowe, czyli osiągnąć próg rentowności, ale przede wszystkim utrzymać stałą progresję popytu na swoje usługi.

Ostatnie dwa dziesięciolecia to przejście z rynku producenta do rynku konsumenta i nasilenie się walki konkurencyjnej o pozyskanie klientów i podniesienie wolumenu sprzedaży. Przed kadrą kierowniczą wielu obiektów hotelarskich stanęły nowe wyzwania, które wymagają coraz większych umiejętności w zakresie szeroko rozumianego zarządzania, obszernej wiedzy, nie tylko teoretycznej, ale i praktycznej, dla budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na dość gwałtownie zmieniającym się rynku. Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie i wskazanie, na tle wybranych i specyficznych cech branży hotelarskiej, znaczenia funkcji zarządzania obiektem hotelarskim, ze szczególnym uwzględnieniem rozwijających się hoteli Medical SPA. W artykule wykorzystano analizę danych statystycznych z wybranej literatury branżowej oraz przedstawiono studium przypadku dla trzygwiazdkowego hotelu SPA. Ponadto wiele wniosków w artykule zostało wyciągniętych w oparciu o własne spostrzeżenia i doświadczenia, z perspektywy zarządzającego obiektem hotelarskim.

### **Problematyka konkurencyjności i efektywności w sektorze usług hotelarskich**

Źródłem przychodów finansowych dla obiektów hotelarskich są jego klienci, jako nabywcy usług oferowanych przez hotel. Hotelarstwo jest częścią gałęzi gospodarki jaką jest turystyka. Turystyka wypoczynkowa, jako jeden z jej rodzajów, związana jest bezpośrednio z zagospodarowaniem czasu wolnego, charakteryzuje się ponadto dobrowolnością, a jako potrzeba jest klasyfikowana pośród potrzeb wyższego rzędu. Oznacza to, iż zdolność i skłonność do podróżowania są determinowane przez zasobność portfela swobodnej decyzji i uzależnione od poziomu dochodów, tak podmiotów gospodarczych jak i gospodarstw domowych. Pomimo, iż nadal w Polsce występuje niedosyt miejsc noclegowych, w porównaniu do krajów europejskich, to już pojawiają się spekulacje, jaki teraz los czeka

hotele, kiedy umilkła już stadionowa wrzawa i wyjechali z Polski ostatni kibice. Czy wszystkie hotele, z takim zapałem budowane na Euro 2012, będą posiadały wystarczające zasoby, by skutecznie konkurować i utrzymać się na rynku?

Konkurencyjność to pojęcie wielowymiarowe. Z jednej strony, to dążenie do osiągnięcia przewagi nad pozostałymi graczami rynkowymi (konkurentami), działającymi w tej samej branży. Z drugiej jednak strony, to potencjał i umiejętności, dzięki którym można skutecznie walczyć z konkurencją. W literaturze znajdujemy wiele definicji konkurencyjności (tab. 1.) [1, s. 86], niemniej jednak wszystkie traktują konkurencyjność, jako swoiste „narzędzie”, czy proces prowadzący do osiągania celów, poprzez generowanie zysków, zapewnienie firmie trwałej pozycji na rynku. Na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa mają wpływ tak czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

Efektywność rozumiana jest natomiast jako kluczowy czynnik rozwoju organizacji i przetrwania [2, s. 228]. Inna terminologia definiuje ją jako miarę będącą relacją pomiędzy osiągniętymi wynikami, a wykorzystanymi zasobami lub relacją określonego efektu do danego czynnika lub zespołu czynników produkcji. [3]

Uogólniając pojęcie efektywności, rozumiemy ją jako skuteczność, optymalizację wykorzystania zasobów, w celu maksymalizacji wyników. Efektywność jest również miarą skuteczności zarządzania.

**Tab. 1. Definicje konkurencyjności w literaturze**

L.p.	AUTOR	DEFINICJA
1	Abbas A.J.	Zdolność firmy do innowacyjności i elastyczności przejawiające się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.
2	Bieńkowski W.	Zdolność do sprostania konkurencji, wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa.
3	Gorynia M.	Umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu.
4	Pierścionek Z.	Pozycja konkurencyjna zapewniająca zysk w długim okresie.
5	Płowiec U.	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój.
6	Przybyciński T.	Rynkowa akceptacja produktów przedsiębiorstw oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem.
7	Stankiewicz M.J.	Zdolność do sprawnego (tj. skutecznego i korzystnego) realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej.
8	Veliyath R., Zabra Z.A.	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych.

Źródło: [1, s. 86].

Dla zdecydowanej większości przypadków definicji pojawiają się określenia typu zysk, przetrwanie czy rozwój, które wyraźnie wskazują na istotne powiązanie konkurencyjności z efektywnością.

Czynnikami zewnętrznymi, mającymi szczególny wpływ na konkurencyjność branży hotelowej są:

- sytuacja polityczna kraju,
- stan krajowej gospodarki narodowej,
- poziom dochodów gospodarstw domowych.

Wśród czynników wewnętrznych, stanowiących o poziomie konkurencyjności obiektów hotelarskich możemy wyróżnić:

- zasoby finansowe przedsiębiorstwa,
- zakres oferty (rynek docelowy, indywidualizacja),
- poziom cen oferowanych usług,
- poziom kwalifikacji, profesjonalizm i liczebność kadry,
- poziom jakości usług i obsługi.

Utrudnieniem prowadzenia działalności hotelarskiej jest duża sezonowość produktu turystycznego oraz podatność na zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczo-politycznym, które determinują zachowania rynkowe, zarówno po stronie podaży i popytu.

W efekcie kumulacji różnego rodzaju czynników, z których większość wymaga ponoszenia nakładów nie tylko finansowych, ale również czasowych, cena stała się podstawowym narzędziem walki konkurencyjnej, jako stosunkowo najłatwiejsze w realizacji narzędzie. Jednak coraz większe trudności w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej sprawiły, że hotelarze zaczęli skupiać się na poprawie efektywności swojej działalności.

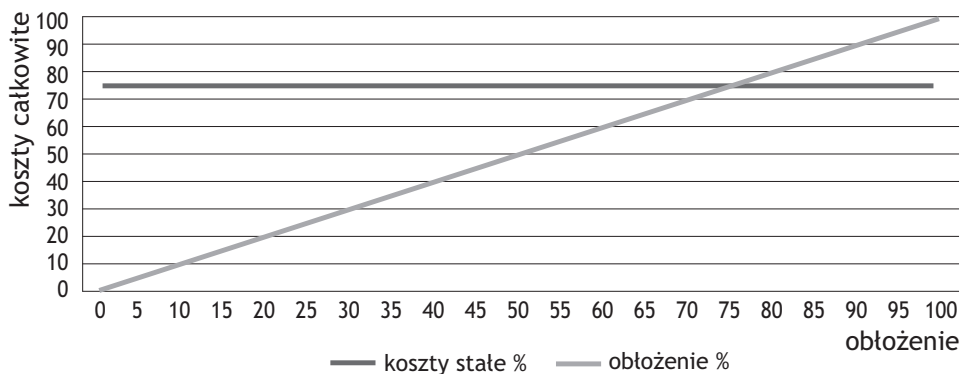
Hotelarstwo bowiem, jako branża w zdecydowanej mierze usługowa, w zakresie konkurencyjności odwołuje się do niematerialnych obszarów produktu turystycznego jakim jest jakość świadczonych usług i jakość obsługi, będące pochodną profesjonalizmu personelu, zakresu oferty, czyli różnego rodzaju usług dodatkowych. Ponadto duża kapitałochłonność inwestycji i, co za tym idzie, relatywnie wydłużony okres zwrotu oraz niekorzystny układ struktury kosztów działalności operacyjnej (około 75% kosztów stanowią koszty stałe – ryc. 1.) [4, s. 34] i tym samym duża wrażliwość na zmianę poziomu przychodów powodują, że w okresie rosnącej konkurencji oraz nieelastycznym popycie, cena staje się niewystarczającym narzędziem tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Można oczywiście analizować popyt na usługi hotelarskie przez pryzmat paradoksu Giffena, gdzie przy wzroście cen na dane dobro wzrasta również popyt na niego. Tyczy się to jednak głównie dóbr pierwszej potrzeby, natomiast ani turystyka czyli podróżowanie, ani też hotelarstwo nie są takimi usługami. Wręcz

przeciwnie, w przypadku obniżenia dochodów gospodarstw domowych, w pierwszej kolejności rezygnuje się z wyjazdów wakacyjnych, urlopów czy szeroko rozumianego wypoczynku. Podobnie zachowują się podmioty gospodarcze w chwili spadku przychodów, np. w okresach recesji, szukając źródeł redukcji kosztów, eliminują wyjazdy służbowe, konferencje, szkolenia i wyjazdy typu „event”, czy „team-building”. Wówczas znajduje to szybko odzwierciedlenie w pogarszających się wynikach ekonomicznych głównie tych hoteli, które obsługują właśnie segment klientów MICE (Meetings, Incentive, Conference, Events).

Innym przypadkiem paradoksu w popycie jest paradoks Veblena, który opiera się na teorii elit. Konsumpcja dóbr luksusowych wynika nie tylko z poziomu zamożności, ale także jest wynikiem demonstracji, zaimponowania, czy wręcz mody. W hotelarstwie również spotyka się tego rodzaju przypadki. Mamy wówczas do czynienia z ekskluzywnymi hotelami, czy restauracjami, gdzie w modzie jest „bywać” i gdzie wnosi się opłatę za sam fakt zajęcia miejsca przy stoliku czy przydzielenie osobistego kamerdynera, gościowi wynajmującemu pokój hotelowy. Z pewnością jest to jeden ze sposobów wyróżnienia się na tle konkurencji, jednak zadanie to jest niezmiernie trudne i wymaga tak umiejętności i kwalifikacji całego personelu jak i jego zaangażowania, nie wspominając o ponadprzeciętnym poziomie zainwestowanego kapitału. W Polskiej rzeczywistości występuje ponadto dodatkowe zagrożenie, a mianowicie dojrzałość rynku. Istnieje ryzyko, że rynek nie jest jeszcze przygotowany na tego rodzaju elitarne usługi.

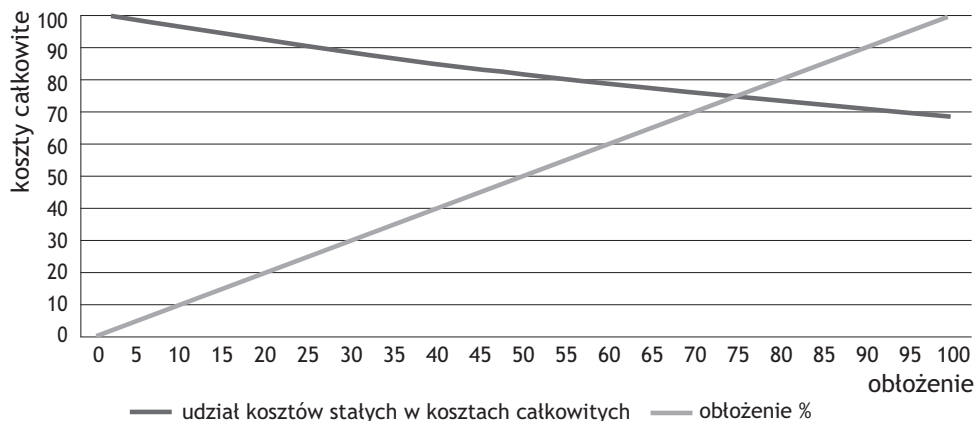
Zasadniczą zatem cechą branży hotelarskiej jest zorientowanie na klienta tzn. dążenie do pozyskania i utrzymania jak największej liczby gości hotelowych. Wynika to z wysokiego udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych, które sprawiają, że zysk jest niestabilny i bardzo wrażliwy na zmianę, tak liczby klientów, jak i poziomu sprzedaży. (ryc. 1.)



Ryc. 1. Poziom kosztów stałych w hotelarstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 29–34]

Mając do czynienia z relatywnie wysokim poziomem kosztów stałych, szczególną uwagę należy zwrócić na jakość i efektywność zarządzania, ponieważ menedżer musi się zmierzyć z dużym uzależnieniem zysku operacyjnego od przychodów i frekwencji. Wspomniana wyżej niekorzystna struktura kosztów determinuje utrzymanie stosunkowo wysokiego poziomu sprzedaży w celu zagwarantowania rentowności. Bez względu na wielkość poziomu frekwencji czyli obłożenia, poziom kosztów stałych nie ulega zmianie. Oznacza to tylko, że im większe obłożenie tym mniejszy udział kosztów stałych w kosztach całkowitych (ryc. 2.), ponieważ następuje wzrost poziomu kosztów zmiennych.



**Ryc.2. Udział kosztów stałych w kosztach całkowitych przy zmianie poziomu obłożenia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 29–34]

Zazwyczaj hotele podejmują walkę konkurencyjną w oparciu o poziom cen. Należy pamiętać jednak, iż nieodpowiednio skalkulowana cena, czy źle oszacowana marża może nie pokryć wszystkich kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo hotelarskie. Samo zwiększenie poziomu obłożenia, bez utrzymania cen na przynajmniej dotychczasowym poziomie lub obniżenie cen z zachowaniem dotychczasowej frekwencji, może spowodować spadek zysku. Zatem konkurowanie ceną może wpłynąć w znaczący sposób na zmniejszenie poziomu zysku, ponieważ obniżanie ceny, nie tylko nie znajduje odzwierciedlenia w zwiększonej ilości klientów, ale również obniża poziom, tak istotnego przychodu.

Zwiększone nakłady inwestycyjne i stosunkowo wyższe koszty operacyjne zazwyczaj przynoszą spodziewane rezultaty, ponieważ w przypadku usług na wyższym poziomie, rentowność jest zdecydowanie większa, a popyt bardziej elastyczny. W związku z tym hotelarze poszukują poza cenowych narzędzi poprawiających efektywność.

## Poza cenowe narzędzia konkurencyjności

Ilość zatrudnionego w hotelu personelu, bezsprzecznie wpływa na poziom kosztów stałych, im więcej bowiem pracowników tym większe wynagrodzenia, tym większe koszty, tym większe dążenie do podnoszenia cen. Jednym ze sposobów obniżenia kosztów może być redukcja kadry, ponieważ konkurujemy głównie ceną. Zdecydowanie efektywniejsze jest jednak podnoszenie jakości oferowanych usług i poziomu obsługi klienta. Wymaga to co prawda nakładów finansowych i czasu, aczkolwiek w dłuższej perspektywie zwiększa efektywność prowadzonej działalności.

Jak podaje M. Kachniewska, „Na współczesnym rynku (nie tylko hotelarskim) nabywcy poszukują pewnego koszyka wartości, w którym mieści się określona relacja cech produktu i jego kosztu. (...) Takie podejście pozwala uwzględnić w ramach pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa postulat jego zrównoważonego rozwoju zarówno w odniesieniu do zasobów ludzkich jak i naturalnych, które w przypadku większości hoteli stanowią nieodzowny warunek atrakcyjności oferty” [5, s. 178–201]. Zagadnienie to poruszane jest również w marketingu, który odwołuje się do pojęcia użyteczności produktu z punktu widzenia klienta, kierującego się dwoma podstawowymi kryteriami: korzyściami, jakie może mieć z nabytego produktu oraz kosztami, jakie musi ponieść w związku z nabywanym produktem.

Na rynku polskim wśród usług hotelarskich pojawiają się w coraz szerszym zakresie usługi kierowane do wyselekcjonowanego segmentu rynku, wybranej grupy odbiorców i to nie tylko ze względu na relatywnie wyższe koszty produktów czy usług, ale głównie ze względu na niepowtarzalność oferty, jej wyjątkowość i oryginalność, czy też niedostępność. To właśnie w tym obszarze znajdują się obiekty Medical SPA, które nawet w tej grupie obiektów poszukują swoistej indywidualności czy specjalizacji z zakresu np.: kosmetyki estetycznej (Beauty SPA), stomatologii estetycznej (Dental SPA) czy wręcz SPA uzdrowiskowe. Efektem takiej specjalizacji niektórych obiektów hotelarskich, przy jednoczesnej ograniczonej podaży takiej usługi, podnosi popyt. Jego wzrost daje możliwość zwiększenia cen za usługi. Wprawdzie wymagania ze strony nabywców są nieprzeciętne, co wymusza na hotelarzach utrzymywanie najwyższej jakości usług i obsługi. Te z kolei determinują wyższy niż zazwyczaj poziom zatrudnienia, większe kwalifikacje personelu oraz specjalnie przygotowane standardy, procedury i zachowania kultury organizacyjnej. Poprawnie prowadzona polityka sprzedaży w takim obiekcie oraz utrzymanie właściwego poziomu zarządzania daje jednak duże możliwości zapewnienia rentowności całemu przedsięwzięciu.

Reasumując powyższe rozważania, konkurowanie ceną w przypadku przedsiębiorstwa hotelarskiego, w dłuższym przedziale czasowym nie jest efektywne.

Obarczone jest wręcz dużym ryzykiem bankructwa. Ma to miejsce szczególnie w sytuacji, kiedy obniżek cen nie rekompensuje wzrost frekwencji, czy wzrost obłożenia pokoi hotelowych lub przychody ze sprzedaży dodatkowych usług, np. wynajem sal konferencyjnych, czy podniesienie wielkości sprzedaży usług gastronomicznych. Ponadto „zonglowanie” cenami wpływa również na postrzeganie marki na rynku, co w dłuższym horyzoncie czasowym może skutkować deprecjacją marki i utratą zaufania klientów. W takich realiach rynkowych cała odpowiedzialność za funkcjonowanie hotelu spoczywa na jego kierownictwie, od którego coraz częściej wymaga ponadprzeciętnych umiejętności menadżerskich w szerokim tego słowa znaczeniu.

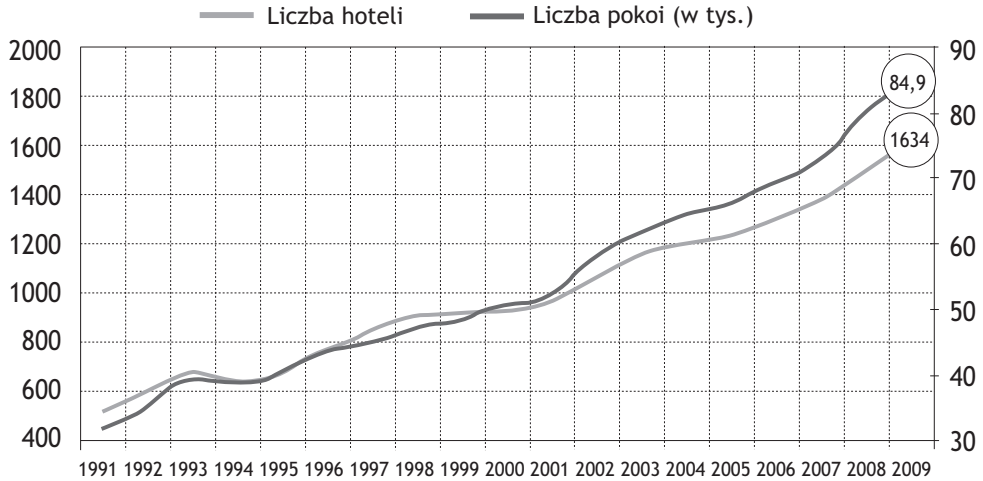
### **Rola umiejętności kadry kierowniczej dla efektywności działalności hoteli SPA**

Rynek usług hotelowych w większości krajów dotkliwie odczuł kryzys gospodarczy jaki miał miejsce w 2009 roku. RevPar (przychód na jeden dostępny pokój) spadł w niektórych destynacjach nawet o 35% [6, s. 14]. Światowy kryzys finansowy odbił się również na polskim hotelarstwie. Co prawda, liczba udzielonych noclegów turystom przyjeżdżających do Polski w roku 2009 wyniosła 9 609 tyś, i była mniejsza o 564 tyś. w stosunku do roku poprzedniego, co stanowi spadek o 5,54%, to jednak łączna liczba udzielonych noclegów spadła tylko o 2,87%, co wpłynęło w sposób bezpośredni na wskaźnik RevPar, który obniżył się na rynku polskim o 11,6% [6, s. 14].

Polska była jedynym krajem UE, który uniknął recesji w ostatnich latach. Jednym z istotnych czynników osłabiających negatywne skutki kryzysu była możliwość korzystania ze środków przyznanych przez Unię Europejską na lata 2007–2013. Odnosi się to także do sfery gospodarki turystycznej. W ramach programu operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na turystykę zarezerwowano 168 mln euro w perspektywie pięciu lat. W ramach RPO przewidziano około 1 mld euro na rozwój turystyki. W wyniku finansowego wsparcia ze strony funduszy europejskich, dostępności kredytów inwestycyjnych wzrosło zaangażowanie środków finansowych ze strony prywatnych przedsiębiorców, którzy rozpoczęli inwestycje w sektorze usług hotelarskich. Dodatkowym magnesem była organizacja w Polsce Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012.

Jak podaje Instytut Turystyki powołując się na dane GUS, w 2009 roku liczba obiektów noclegowych wzrosła w porównaniu z poprzednim rokiem o 2%. Wzrosła również liczba hoteli (o 9,8%). [7]





Ryc. 3. Liczba hoteli i pokoi hotelowych w latach 1991–2009

Źródło: [7]

Jednak wraz ze zwiększającą się liczbą hoteli i miejsc noclegowych (ryc. 3.) maleje stopień wykorzystania (obłożenie/frekwencji) pokoi (tab. 2.). Sytuacja ta wymusza na zarządzających obiektami poszukiwania alternatywnych źródeł przychodów, a także utrzymania optymalnego poziomu kosztów, tak inwestycyjnych, jak i już w okresie funkcjonowania obiektu, operacyjnych.

Tab. 2. Hotele według kategorii: stopień wykorzystania pokoi [w %].

Kategoria	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Razem	40,6	38,5	36,0	36,0	39,8	43,1	44,9	47,1	46,0	41,2
*****	58,9	55,9	51,3	49,5	50,6	52,1	63,9	63,7	60,3	55,4
****	52,0	48,9	44,8	43,3	48,0	52,4	53,7	56,0	52,0	45,8
***	42,5	40,0	37,9	38,7	41,3	44,0	44,6	46,2	44,9	39,7
**	36,9	34,7	34,3	32,8	36,3	39,3	41,1	43,7	43,2	38,4
*	29,9	29,4	29,1	31,1	37,1	39,1	41,7	43,9	44,6	41,0

Źródło: [7]

Źródeł przewagi konkurencyjnej w tak funkcjonującej branży należy upatrywać zatem w posiadanych zasobach i sposobach ich wykorzystania. Znaczącym wydaje się być tutaj kapitał ludzki i wiedza. Jako, że usługi opierają się w głównej

mierze na relacjach pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą czyli innymi słowy sprzedającym i nabywcą.

Jak podaje R. Normann, „większość usług jest wynikiem działań społecznych podejmowanych podczas bezpośredniego kontaktu klienta z przedstawicielami firmy usługowej” [8, s. 36] i dalej: „Na proces dostarczania usługi wpływają z jednej strony umiejętności, motywacja i narzędzia użyte przez przedstawiciela firmy, a z drugiej – oczekiwania i zachowania klienta.” [8, s. 37]. W związku z powyższym świadczenie usług wobec klienta (w szerokim tego słowa znaczeniu) nie jest obowiązkiem czy też przywilejem tylko kilku, wybranych pracowników działu obsługi lecz dotyczy wszystkich (bez wyjątku) pracowników firmy, którzy mają kontakt z klientem, również tym potencjalnym. Potwierdza to także K. Blanchard, który wskazuje, że: „Wszyscy pracownicy wiedzą, iż ich podstawowym zadaniem jest robić więcej, niż wymaga klient i w razie potrzeby wspierać osoby będące z nim w bezpośrednim kontakcie.” [9, s. 35]. Ponadto zmieniająca się rzeczywistość, tak gospodarcza jak i społeczna zmierza w kierunku gospodarki opartej na usługach, gdzie klient staje się częścią procesu dostarczania usług.

Poza tym jak pisze St. Flejterski powołując się na J. Rifkina, same dobra przekształcają się w czyste usługi („wszystko jest usługą”) [10, s. 39]. W myśl tej tezy wydaje się, iż świadczenie usług zmierza w kierunku dostarczania przeżyć, odczuć i posiadania satysfakcji z nabywania dóbr, których być może miernikiem atrakcyjności, determinującym chęć nabycia będzie nie stopień zaspokojenia potrzeb, ale stopień zaspokojenia pragnień. Poziom satysfakcji czy poziom odczuwanych przyjemności, moim zdaniem wynika właśnie, głównie ze sposobu dostarczenia dobra, z jego usługowego „opakowania”, ze wzajemnych interakcji, które towarzyszą procesowi świadczenia usług i jednocześnie tworzą jakość i trwałość relacji pomiędzy uczestnikami tego procesu.

Największa odpowiedzialność za efektywność działalności, wspomnianą jako jakość relacji usługowych ponosi kierownictwo firmy, w tym przypadku hotelu. Przygotowanie kadry kierowniczej oraz poziom posiadanych kwalifikacji w znaczący sposób wpływają na sukces obiektu hotelarskiego. Wszystkie działania związane z procesem zarządzania powinny być nakierowane na optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa jakimi są zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Teoria zarządzania wyodrębnia cztery jego funkcje:

Planowanie i podejmowanie decyzji z założenia ma prowadzić do rzetelnego określenia celów, które firma zamierza osiągnąć oraz powinno wskazywać sposoby ich osiągnięcia i realizacji. Mowa tutaj o planach strategicznych (długookresowych) i operacyjnych (bieżących, krótkookresowych).

W przypadku przedsiębiorstwa jakim jest hotel, a szczególnie hotel Medical SPA, proces planowania nabiera niebanalnego znaczenia, chociażby ze względu na istotę zarządzania gościnnością i ekonomikę działalności. Jednak, planowanie w rozumieniu zarządzania w przypadku hotelu SPA to precyzyjny, opracowany w najdrobniejszych szczegółach plan obejmujący długookresowe działania, poczynwszy od etapu budowy do otwarcia i wprowadzenia hotelu na rynek, a później jego właściwe prowadzenia, przynoszące oczekiwane korzyści i zadowolenie gościom. Jasno określona wizja, sprecyzowana misja firmy, ustalenie od samego początku kierunków rozwoju, właściwej strategii, długofalowych celów, stoją u podstaw procesu zarządzania. Dla hotelu SPA oznacza to określenie właściwego charakteru i profilu przyszłej działalności (Medical Spa, Spa Resort, Dental Spa, a może Femi Spa) już na etapie koncepcji architektonicznej (rozkład pomieszczeń, wielkość, ilość i rodzaje gabinetów, przestrzeń do relaksu), ponadto zdefiniowanie zakresu usług podstawowych i uzupełniających, płatnych i nieodpłatnych, zdefiniowanie produktu (jego rdzenia i jego potencjału). Funkcjonalność pomieszczeń zapewnia komfort nie tylko gościom, ale głównie pracującemu w hotelu personelowi, dla którego ergonomia stanowisk pracy i poprawnie rozwiązane ciągi komunikacyjne i pomieszczenia uzupełniające (biura, magazyny, schowki, szatnie) potrafię w ogromnej mierze wpływać w późniejszym okresie na płynność pracy i jej efektywność.

Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie właściwego – pod zaplanowany wcześniej profil – zakresu i rodzaju wyposażenia, nie tylko części hotelowej, ale szczególnie strefy SPA, wskazanie marki kosmetycznej, która stanie się marką przewodnią, dla planowanych zabiegów i będzie stanowić podstawę filozofii całego, nie tylko obszaru SPA, ale też hotelu. Właściwe określenie menu zabiegowego ułatwia również lepszy dobór sprzętu, na którym będą wykonywane zabiegi, dzięki starannie i przemyślanie dobranym urządzeniom uzyskuje się lepsze efekty wykonywanych zabiegów.

Przygotowanie obszaru SPA, ustalenie menu zabiegowego i potencjału zabiegowego (wydajności eksploatacyjnej) w znaczny sposób ułatwia zaplanowanie zapotrzebowania na personel. Liczebność kadry jest czynnikiem znacząco wpływającym na poziom kosztów, co jest szczególnie istotne w początkowym okresie funkcjonowania hotelu.

Do podstawowych celów skutecznej polityki kadrowej można zaliczyć:

- zatrudnienie odpowiednich ludzi, na odpowiednich stanowiskach w odpowiednim czasie,
- zapewnienie wysokiej efektywności pracy,

- zapewnienie przyjaznego środowiska pracy osobom zatrudnionym, o czym mówi druga zasada zarządzania jakością: przywódcy ustalają wspólny cel i kierunek działania organizacji.

Zwieńczeniem procesu planowania powinno być rzetelne przygotowanie planu marketingowego, określającego zakres działań promocyjnych, kanały sprzedaży, zasady i sposoby obsługi posprzedażowej, który w całości stanie się elementem budżetu, czyli planu finansowego. Niestety, bardzo niewielu menedżerów ma świadomość i czuje potrzebę przygotowania racjonalnego budżetu dla hotelu, który określa poziom i rodzaj kosztów z podziałem na miejsca ich występowania, wskazując tym samym wielkość obciążenia finansowego w poszczególnych okresach czasowych (zazwyczaj miesięcznych) dla konkretnych obszarów działalności obiektu, wraz z planem przychodów dla poszczególnych *profit centers*, uwzględniający w swych założeniach poziom cen sprzedaży, wielkość sprzedaży każdego asortymentu i dla opracowanych segmentów nabywców.

Tylko w taki sposób rozumiane planowanie, rozpatrywane w kategoriach kompleksowości daje możliwości i realne szanse należytego przygotowania się do realizacji inwestycji, a po jej zakończeniu efektywnego i skutecznego zarządzania.

Organizowanie i koordynowanie działań oraz zasobów to zaprojektowanie organizacji i jej mechanizmów działania, a także wdrożenie ich w życie w taki sposób, aby zapewnić skuteczne wykonanie założonych planów. Im bardziej zbudowana struktura, tym bardziej skomplikowane jest zarządzanie taką organizacją. Organizowanie procesów pracy powinno się rozpocząć od przygotowania poprawnej struktury organizacyjnej.

Dobrze zaprojektowana struktura organizacyjna ma trzy podstawowe zalety:

- w pionach i komórkach organizacyjnych znajdują się ludzie, którzy wykonują ten sam typ zadań, co ułatwia porozumiewanie się między nimi i tworzy przejrzyste ścieżki kariery,
- tworzy mechanizm edukacji dla pracowników, gdyż osoby mogą doskonalić swoje kompetencje ucząc się od siebie nawzajem. Zasadą struktury funkcjonalnej jest to, iż osoba mająca najlepsze szeroko pojęte kwalifikacje, powinna być szefem,
- ułatwia kontrolę realizacji zadań oraz osiągnięcia założonych efektów, gdyż grupuje ludzi realizujących podobne zadania i mających podobne kompetencje.

Ilość stanowisk funkcjonalnych może odpowiadać ilości zatrudnionych osób, ale niekonieczne. Ilość osób może być mniejsza, gdyż jedna osoba może piastować więcej niż jedną funkcję, jak to często ma miejsce w mniejszych obiektach. Struktura funkcjonalna ma jednak jedną poważną wadę. Brakuje w niej mecha-

nizmów wymuszających i koordynujących współpracę między funkcjami, a co za tym idzie między działami.

Lepszym rozwiązaniem jest budowa tak zwanej dynamicznej wersji struktury funkcjonalnej w którą wbudowano narzędzie koordynacji współpracy między pionami (działami), w postaci procedur działania (opisujących procesy zachodzące w firmie).

Procedury to opis sposobów postępowania dla najważniejszych działań w firmie np. SPA, Recepcja, Dział techniczny, służba pięt, itp., określa między innymi:

- kto podejmuje decyzje,
- kto koordynuje wykonywanie danej procedury,
- kto, kiedy i jakie czynności wykonuje,
- kto, kiedy, z kim i co powinien uzgadniać (przepływ informacji)
- itp.

Procedury postępowania przygotowane są dla działań w firmie, które decydują o dalszym funkcjonowaniu i rozwoju firmy. Powinny one obejmować takie zadania, gdzie popełnione pomyłki przez pracowników są kosztowne i narażają w ostateczności firmę na znaczne straty finansowe.

Procedury najważniejszych działań w firmie są narzędziem wymuszającym współpracę między poszczególnymi pionami i ich pracownikami, burząc jednocześnie mury, które są budowane między pionami (działami) w przypadku struktury funkcjonalnej.

Motywowanie i przewodzenie to inicjowanie, przewodzenie to powodowanie, aby członkowie organizacji postępowali w sposób który przyczyni się do osiągnięcia celów.

Każdej organizacji do efektywnego jej funkcjonowania, na stanowisku kierowniczym potrzebny jest człowiek, posiadający dwie kluczowe umiejętności:

- orientację na zadania oraz
- orientację na ludzi

Okazuje się, że aby jakaś grupa ludzi mogła skutecznie realizować narzucone jej zadania, potrzebna jest realizacja dwóch funkcji:

- związanych ze stawianiem zadań, dostarczaniem informacji i pomysłów oraz oceną ich realizacji,
- związanych z utrzymaniem spójności grupy poprzez sprawną komunikację, rozwiązywanie powstających konfliktów, motywowanie członków do działania.

K.H. Blanchard, uwzględniając cechy jakimi powinien charakteryzować się dobry lider, zaproponował Model Przywództwa Sytuacyjnego (SLII), [8, s. 81], w którym uwzględnił zależności między liderem i jego cechami, a pracownikami

i ich dojrzałością zawodową. Tak więc punktem wyjścia ich teorii jest założenie, że styl przywództwa należy zmieniać, w zależności od dojrzałości zawodowej podwładnych. Dojrzałość zawodową pracowników Blanchard rozumie jako:

- poziom ich kompetencji (dojrzałość techniczna) – czyli ich wiedza, umiejętności i doświadczenie,
- poziom ich zaangażowania (dojrzałość społeczna) – czyli pragnienie osiągnięć, chęć brania na siebie odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań, stopień utożsamiania sukcesów firmy jako własnych.

Biorąc pod uwagę kluczowe umiejętności lidera: orientację na zadania, orientację na ludzi oraz dojrzałość pracowników, Blanchard wyróżnił cztery typowe sytuacje, mogące obrazować cykl życia stylu pracy przywódcy, w kontekście dojrzewania pracowników.

Model Przywództwa Sytuacyjnego wskazuje, że prawdziwe przywództwo wymaga od szefa dużej elastyczności, czujności oraz dynamicznego zmieniania swojego zachowania ze stylu przewodzenia autokratycznego w doradczy i współpracujący, w zależności od poziomu dojrzałości zawodowej podwładnych. W efekcie ma to umożliwić rozwój podległych pracowników w ten sposób, by poczuli się, że „są na swoim”.

Sposób przywództwa, ma z kolei bardzo duży wpływ na kulturę organizacyjną firmy, czyli innymi słowy folklor organizacyjny. Kultura organizacyjna firmy to podstawowe pojęcie w nowoczesnej teorii zarządzania, w tzw. podejściu kulturowym.

Kultury organizacyjne niekiedy podlegają przekształceniu z jednej w drugą – co jest procesem naturalnym, reakcją na zachodzące wewnątrz i na zewnątrz firmy wydarzenia. Podczas zmieniania się kultury firmy – lub tylko jej reorganizacji – jednym z podstawowych warunków utrzymania dobrych relacji między przywódcą, a jego podwładnymi jest stworzenie poczucia bezpieczeństwa między stronami. Rola lidera jest tutaj nie do przecenienia, gdyż to on musi wskazywać właściwą postawę, wprowadzać odpowiednie metody komunikacji oraz budować atmosferę zaufania. Szczególnie w hotelach SPA gdzie, sprzedajemy naszym gościom wrażenia, odczucia i relaks, których nie da się zaimplementować do organizacji bez stworzenia wcześniej właściwej atmosfery pracy, zaangażowania i kultury organizacyjnej oraz przywódczej.

W każdej firmie kultura organizacyjna jest swego rodzaju mieszkanką różnego rodzaju typów kultur i najczęściej możemy wyróżnić jedną lub dwie dominujące, które są najbardziej charakterystyczne dla sposobu działania firmy. Znajomość w/w zagadnień jest niezwykle istotna dla wszystkich osób, których praca polega między innymi na kontaktach z innymi ludźmi. Zaangażowanie kierownictwa w sprawy organizacji pracy hotelu powinno przejawiać się między innymi w:

- prawdziwym oraz odczuwalnym zaangażowaniu i zainteresowaniu sprawami organizacji pracy,
- okresowym omawianiem spraw związanych z funkcjonującym systemem pracy z menedżerami oraz,
- zapewnianiem odpowiednich zasobów potrzebnych do realizacji zadań w ramach tego systemu.

Uwzględnienie w swojej pracy w/w zagadnień może pomóc i jednocześnie ustrzec przed popełnianiem wielu błędów, które zostały i cały czas są popełniane przez pracowników nie doceniających wagi czynnika ludzkiego w efektywnym zarządzaniu i funkcjonowaniu hotelu.

Właściwe warunki pracy, przyjazne środowisko, umożliwienie samorealizacji zawodowej, wskazanie szans rozwoju np. poprzez czytelny system awansów, współtworzenie nowych ofert czy produktów – wszystko to przyczynia się do podnoszenia jakości pracy personelu.

Troska o pracowników powinna być nie mniejsza niż troska o gości, a zatem należy traktować pracownika jak klienta, ale klienta wewnętrznego, a zadowolony z pracy – lubiący swoją pracę personel będzie zdecydowanie lepiej obsługiwał gości. Aby to osiągnąć, kadra zarządzająca musi stworzyć system regulujący porządek organizacyjny, w którym:

- pracownicy czują dumę z przynależności do firmy,
- panuje ciepła atmosfera i przyjazne stosunki,
- wkład w pracę ma odzwierciedlenie w wynagrodzeniu,
- istnieje możliwość rozwoju zawodowego,
- pracownicy mają świadomość swojej roli.

Dodatkowo, szkolenia kształtujące świadomość jakości i wartości dla organizacji wytwarzanej pracy, tak wśród pracowników nowych jak i wieloletnich – mają pozytywny wpływ na jakość pracy personelu obiektu hotelowego.

Kontrolowanie oraz obserwacja i ocena działań to działania zapewniające osiągnięcie założonych celów poprzez pomiar efektywności w stosunku do celów założonych i w razie potrzeby podejmowanie działań korygujących. Ricky W. Griffin [11, s. 656–657] wyróżnia cztery funkcje kontroli:

- dostosowanie do zmian w otoczeniu,
- ograniczenie kumulowania się błędów,
- radzenie sobie ze złożonością organizacji,
- minimalizowanie kosztów.

Podstawą kontrolowania jest ustalenie norm, do których będziemy odnosić osiągnięte rezultaty operacyjne, finansowe i strategiczne. Zdecydowaną większość tych norm określiliśmy sobie właśnie na etapie planowania, w planie marketingo-

wym, planie finansowym, w budżecie. Skuteczność kontroli zależy od poprawności przyjętych mierników, porównywalnych do siebie wartości w jednakowych szeregach czasowych, częstotliwości. Pomocnymi narzędziami kontroli są wskaźniki.

Ilość i zakres stosowanych wskaźników operacyjnych zależy w głównej mierze od specyfiki hotelu, głębokości i szczegółowości stosowanych analiz (zakresu wdrożenia rachunkowości zarządczej i controllingu) oraz od decyzji kadry zarządzającej.

Jednak, by kontrola była skuteczna musi być w pełni zintegrowana z planowaniem, a menadżerowie powinni znać elementarne zasady i cechy kontroli. Należy w tym miejscu dodać jeszcze, iż obok procesów kontrolnych opartych na liczbach, niezbędnym narzędziem zarządzania w sferze usług związanych z gościnnością jest stałe badanie satysfakcji klienta (ale umiejętnie) i konieczność reagowania na wszelkie symptomy zmiany jej poziomu.

### Studium przypadku Hotelu\*\*\* ABC Spa

*Dane prezentowane w studium przypadku Hotelu ABC Spa odnoszą się do realnego obiektu hotelarskiego i znane są autorowi z autopsji oraz materiałów źródłowych (danych bilansowych, danych statystycznych), ale ze względu na konieczność ochrony danych handlowych i interesu obiektu nie zaprezentowano nazwy tego obiektu.*

W Hotelu\*\*\*ABC w trzecim roku działalności (n+2) wprowadzono obniżkę cen, w przypadkach niektórych usług nawet o 20%. Już po pierwszym roku działalności po dokonanej zmianie znacznie pogorszyły się wyniki obiektu. Pomimo wzrostu średniorocznego obłożenia z 69,93% i przychodów 13916 tys. zł na odpowiednio 77,32% i 14732 tys. zł., obiekt stracił w ciągu roku 218 tys. zł, pogorszyła się płynność finansowa i rentowność majątku, a także wzrosło zadłużenie kapitału własnego (tab. 3.).

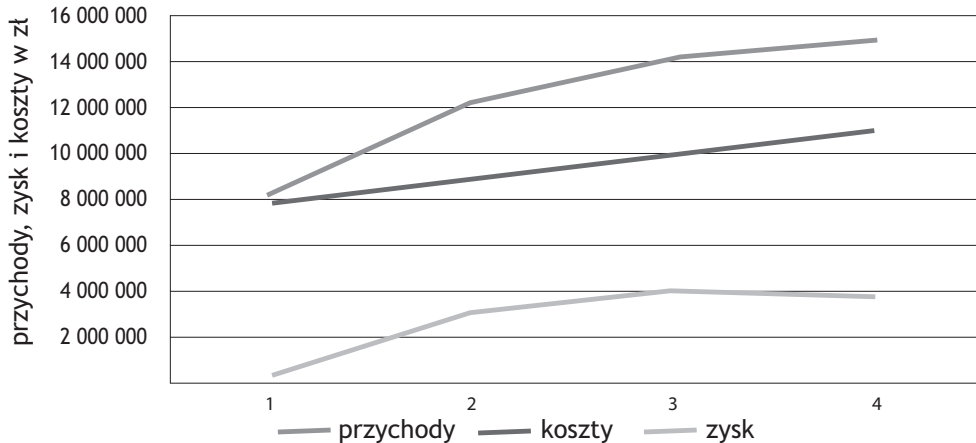
Analiza wskaźników branżowych również pokazuje pogorszenie się wyników operacyjnych, poprzez spadek średniej ceny sprzedanego pokoju (ARR) ze 190,19 zł na 184,84 zł, ponadto obniżył się wskaźnik zysku operacyjnego liczony na dostępny pokój, czyli (to jest zbędne) wysokość wypracowanego zysku przez jeden pokój (GopPar) ze 167,37 zł do 161,39 zł. Jedynym wskaźnikiem, który wzrósł jest wskaźnik RevPar, będący iloczynem średniej ceny sprzedanego pokoju i poziomu obłożenia. Jego progresja nastąpiła ze względu na znaczny wzrost obłożenia. Jest to wskaźnik jak widać nie odzwierciedlający w niektórych przypadkach prawdziwej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa hotelarskiego i powinien być uzupełniony innymi wskaźnikami.



Tab. 3. Wyniki operacyjne Hotelu\*\*\* ABC Spa w latach 1–4

Wskaźnik	n	n+1	n+2	n+3
Przychody	8 042 477	12 023 257	13 916 266	14 732 923
Koszty	7 734 959	8 894 835	9 877 059	10 912 395
Stosunek kosztów do przychodów	96,18%	73,98%	70,97%	74,07%
Obłożenie	42,96%	63,87%	69,93%	77,32%
ARR	229,80	192,35	190,19	184,84
RevPar	98,73	122,85	133,01	142,91
GopPar	87,97	139,88	167,37	161,39
GOP	3 371 500	5 360 795	6 431 882	6 185 455
GOP %	41,92	44,59	46,22	40,41
Zysk	307 518	3 128 422	4 039 207	3 820 528
Koszty operacyjne	4 670 977	6 662 462	7 484 384	9 123 010
% kosztów operacyjnych	58,1%	55,4%	53,8%	59,6%
Płynność bieżąca	0,24	1,42	1,73	1,01
Rentowność majątku	1,35	5,74	6,41	5,50
Zadłużenie kapitału własnego	1,29	1,02	0,66	0,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych analiz danych finansowych i operacyjnych



Ryc. 4. Zmiany poziomu przychodów, kosztów i zysku w latach 1–4 w Hotelu\*\*\* ABC Spa

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych analiz danych finansowych i operacyjnych

W sytuacji wskazanej na powyższych wykresach coraz trudniej będzie uzyskać efektywność na poziomie sprzed wprowadzenia programu rabatowego. Takie zabiegi promocyjne są obarczone dużym ryzykiem, ponieważ jedynym elementem konkurowania jest cena i tylko pozorna lojalność klientów. W związku z tym hotelarze poszukują poza cenowych narzędzi poprawiających efektywność. Jak wspomniano wcześniej, wśród wewnętrznych czynników stanowiących o konkurencyjności są poziom wykształcenia i liczebność kadry oraz poziom jakości usług i obsługi, wreszcie, a może właśnie najistotniejsze, umiejętności przywódcze kierownictwa.

## Wnioski

Zarządzanie hotelem SPA należy traktować jako zarządzanie gościnnością usługową, czyli jako filozofię i przemyślaną, wielopłaszczyznową strategię zorientowaną na zadowolenia wewnętrznych i zewnętrznych klientów. Szczególna specyfika hoteli Medical SPA sprawia, że wydłuża się czas średniego pobytu gościa w takim obiekcie, na przestrzeni którego gość dokonuje pełnej oceny hotelu poprzez pryzmat swoich przeżyć, doświadczeń, odczuć i obserwacji. Stworzenie optymalnych warunków komfortowego (w szerokim tego słowa znaczeniu) pobytu, wymaga od kadry kierowniczej ponadstandardowych umiejętności i zaangażowania, podejmowanie działań adaptacyjno – korygujących, a także wyprzedzania działań konkurentów. Obsługa gościa stanowi nieprzerwany cykl działań, oparty na kołach jakości, co oznacza, że kontakt hotelu z gościem ma charakter permanentny, ze zmieniającą się tylko dynamiką. W takich warunkach przetrwanie i sukces zależy od przystosowania całej działalności do potrzeb klienta, szczególnie kiedy ma się do czynienia z samodzielnie funkcjonującym hotelem, nie związanym z żadną siecią czy też powiązanego ze znaną marką poprzez chociażby franszyzę. Sztuka zarządzania gościnnością usługową polega bowiem, nie na zaspokojeniu oczekiwań klienta, ale na ich przekraczaniu. Wszystkie działania kadry kierowniczej powinny być nakierowane na optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, jakimi są kapitał intelektualny, zasoby finansowe, rzeczowe i informacyjne oraz stworzenie właściwej kultury organizacyjnej firmy.

Rola lidera jest tutaj nie do przecenienia, gdyż to on musi wskazywać właściwą postawę, wprowadzać odpowiednie metody komunikacji oraz budować atmosferę zaufania, szczególnie w hotelach Medical SPA, gdzie sprzedaje się gościom nie tylko wrażenia i relaks, ale przede wszystkim dobre samopoczucie (wynikające z poprawy zdrowia i wyglądu, dzięki efektywnym i wysokiej jakości zabiegom

z zakresu lecznictwa i kosmetyki), którego przecież nie można zaimplementować do organizacji bez stworzenia wcześniej właściwej atmosfery pracy, zaangażowania oraz kultury organizacyjnej i przywódczej. Zatem wydaje się, że widoczne różnice pomiędzy hotelarstwem konwencjonalnym, a hotelami Medical SPA, determinują różnicę w jakości zarządzania i kompetencjach kadry kierowniczej. Dynamicznie rozwijający się obszar usług medical wymaga charyzmatycznego przywódcy i lidera, posiadającego nie tylko branżowe doświadczenie zawodowe z zakresu hotelarstwa i gastronomii, ale także wiedzę z obszaru nauk społecznych, szczególnie z dziedziny ekonomii, prawa, nauk społecznych i nauk o zdrowiu, posiadający jednocześnie dwie kluczowe umiejętności: orientację na zadania oraz orientację na ludzi.

## Bibliografia

- [1] Czarnota A., *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska, praca zbiorowa, s. 86.
- [2] Drucker P.: *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 288.
- [3] Nowa Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1995.
- [4] Kotaś R., Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, PWN, Warszawa 1999, s. 34.
- [5] M. Kachniewska, *Koszty jakości jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, nr 24/2009, s. 178–201.
- [6] „Raport z rynku hotelarskiego w Polsce” *Hotelarz*, Katalog dostawców 2010, Polskie Wydawnictwa Specjalistyczne Promedia, Warszawa 2010.
- [7] Instytut Turystyki, <http://www.intur.com.pl/baza.htm> – data pobrania 28 czerwca 201.
- [8] Norman R., *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012, s. 37.
- [9] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN Warszawa, 2007, s. 35.
- [10] Flejterski St., *Współczesna ekonomika usług*, PWN Warszawa, 2005, s. 39.
- [11] Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa, 2004, s. 656–657.



**RENATA RASIŃSKA**

Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu

## **REALIZACJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM W OPINIACH STUDENTÓW**

### **ABSTRACT**

Knowledge as a general news obtained through learning and experience, resource of reliable and useful information about the fact with skills using their in practice may be noticed as a condition to the achieve and maintain competitive dominating. The aim of the researches was an analysis of students' opinions Tourism and Recreation about management of knowledge and its realization in tourism company. In students' opinions knowledge, its generation, upgrading, dissemination and use, was in the present a key factor for success in tourism company. The condition necessary to maintain a high quality of tourist services may become effective knowledge management as well as modern technology support management of knowledge should be fully used.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

wiedza, zarządzanie wiedzą

### **KEYWORDS**

knowledge, management of knowledge

## Wstęp

Wiedza to ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się i doświadczeniu, zasób wiarygodnych i użytecznych informacji o rzeczywistości, wraz z umiejętnościami ich wykorzystania w praktyce [1, s. 26–36]. Wiedzę w przedsiębiorstwie można rozpatrywać na trzech poziomach: wiedza jednostki, wiedza zespołu i wiedza przedsiębiorstwa. Poszczególne poziomy są ze sobą ściśle powiązane i ważne jest, aby razem służyły realizacji celów przedsiębiorstwa. Z jednej strony pracownicy wnoszą do organizacji określony poziom wiedzy, a z drugiej organizacja i zespoły, w których pracują, przekazują im część własnej wiedzy, poprzez system pracy i wzajemnych powiązań.

Wiedza posiada zawsze wymiar ludzki. Bazuje ona na informacjach, doświadczeniu, ludzkiej intuicji oraz zrozumieniu [2, s. 14–19]. Istnieją cztery główne kategorie wiedzy: know-what, know-why, know-how i know-who. Wiedza know-what to fakty, mające znaczenie bliskoznacznej informacji, które mogą być przesyłane za pomocą danych i bitów. Wiedza typu know-why to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość odnosząc się do zasad i praw, natomiast wiedza typu know-how nawiązuje do umiejętności ludzi i zespołów. Ostatnia kategoria to wiedza typu know-who, która określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają.

W organizacji wiedzę można podzielić, według określonych cech przedsiębiorstwa, na wiedzę formalną, tzw. jawną oraz cichą tzw. ukrytą [3, s. 78]. Wiedza formalna jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana i można ją przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków i symboli. Poddaje się ona formalizacji i przekazowi za pomocą powszechnie zrozumiałych form przekazu. Natomiast wiedza cicha to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować. Stanowi ona zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, czy nie sformalizowanych informacji praktycznych.

Przedsiębiorstwo powinno korzystać z trzech rodzajów wiedzy: zasadniczej, zaawansowanej i innowacyjnej [4, s. 32–33]. Wiedza zasadnicza stanowi minimalny zakres i poziom wiedzy niezbędnej firmie, aby mogła ona konkurować na rynku. Wiedza zaawansowana tworzy przewagi konkurencyjne i ma cechy specyficzne odróżniające wiedzę danej firmy od wiedzy konkurentów. Natomiast wiedza innowacyjna umożliwia działanie według własnych reguł i pozwala na dystansowanie się w stosunku do konkurentów.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie uwzględnia dwa wymiary [5, s. 20–23]: strategiczny i operacyjny. Wymiar strategiczny to budowanie orga-

nizacji opartej na strategii wiedzy, zorientowanej na tworzenie wartości i integrującej ludzi, kulturę organizacyjną, technologię i procedury. Wymiar operacyjny to generowanie, porządkowanie, stosowanie i rozpowszechnianie wiedzy w realizacji przyjętych celów. Zarządzanie wiedzą obejmuje całe przedsiębiorstwo i poszczególne jego procesy, które są zorientowane na wykorzystanie wiedzy oraz porządkowanie jego struktur i działań dla realizacji celów [1, s. 40]. Rozwijanie wiedzy polega na powiększaniu zestawu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów [6, s. 99]. Budowanie świadomości i tworzenia klimatu do kreowania wiedzy, do tworzenia pomysłów i ich doskonalenia, popierania twórczości w przedsiębiorstwie są sposobami zarządzania uwzględniającymi m.in. maksymalizowanie wiedzy w przedsiębiorstwie poprzez wspieranie rozwijania wiedzy pracowników i ich kreatywności oraz wspomagania innowacyjności [7, s. 96]. Aby wiedza mogła się w pełni rozwijać w przedsiębiorstwie, należy stworzyć system kultury organizacyjnej sprzyjający atmosferze swobody i twórczości oraz system swobodnego przepływu informacji. Należy również pamiętać o ryzyku nowych przedsięwzięć i jego ocenie oraz o tym, że twórczość nie można oceniać tylko według kryteriów ekonomicznych. Ponadto powinno stworzyć się możliwości badania nieudanych prób i projektów, aby uczyć się na błędach, jak również stworzyć system polityki kadrowej, uwzględniającej twórczość i zatrudnienie osób o zróżnicowanych kwalifikacjach i motywowaniu za osiągnięcia twórcze.

Wspieranie rozwijania wiedzy i kreatywności pracowników w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez różnego rodzaju metody i techniki rozwiązywania problemów, m.in. takie, jak [8, s. 170–173]: burza mózgów, metoda grupowego ustalania priorytetów, technika list niedoskonałości i dyskusja nad sposobem ich usuwania, analiza przypadków, zmienianie granic i ograniczeń przy rozwiązywaniu problemu, technika kwiatu lotosu czy myślenie analogiami oraz stosowanie analogii i metafor. Wdrażanie i wykorzystanie wiedzy jest podstawową fazą procesu zarządzania wiedzą, kończącą i zaczynającą cały proces. Wiedza przekładana jest na konkretne wyniki.

Najistotniejsze korzyści, jakich oczekuje się przy wprowadzaniu zarządzania wiedzą, to wzbogacenie wiedzy pracowników i poszerzenie ich kompetencji poprzez ciągłą edukację [6, s. 102–104], poprawę komunikacji i przyspieszenie procesu decyzyjnego jako następstwo technicznej i organizacyjnej infrastruktury oraz wielu kanałów służących do transferu wiedzy, generowanie nowej wiedzy stosownie do potrzeb rynkowych i przyspieszenie tworzenia bogatej

oferty produktowej oraz polepszenie efektywności działania i gospodarowania przedsiębiorstwa.

Pozyskiwanie, gromadzenie i rozwijanie zasobów wiedzy można zaliczyć do najważniejszych elementów procesu zarządzania wiedzą [9, s. 35]. Najczęściej praktykowane działania przedsiębiorstw to monitoring sektora i makrootoczenia, stała współpraca z odbiorcami, dostawcami i placówkami badawczymi, informatyczne wsparcie, udział w targach, wystawach i konferencjach, czy studia literaturowe. W wielu organizacjach informacje, wiedza i kompetencje są ściśle związane z działaniami przedsiębiorstwa [3, s. 88]. Istniejącym problemem jest brak przekazywania ich do wszystkich części przedsiębiorstwa, przez co marnuje się olbrzymie nakłady czasu i pracy poświęcone na zdobycie wiedzy. W firmach nie istnieją rozwiązania pozwalające na gromadzenie, uaktualnianie i udostępnianie informacji. Odejście kluczowego pracownika może wiązać się z utratą posiadanej wiedzy i doświadczenia. Poza czynnikami wewnątrz firmy istnieją czynniki zewnętrzne, które odgrywają ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą. Należą do nich: globalizacja, postęp techniczny, skrócenie cyklu życia produktów, wzrost wymagań klientów, rewolucja internetowa i e-biznes.

Każda organizacja powinna być systemem uczącym się, który stale doskonali swoje działania na rynku [10, s. 58–59]. Przede wszystkim musi stale identyfikować i podnosić poziom swej wiedzy, a podstawą rozwoju wielu organizacji staje się kapitał intelektualny, który ma większą wartość niż budynki czy udziały finansowe. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura, stosunki z klientami, motywacja sukcesu i różne procesy, które pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości firmy [11, s. 41–44]. Wiedza staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów i jest doceniana przez kierownictwo, które stara się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych oraz wykorzystanie wiedzy do planowania i realizacji zadań [10, s. 60]. Współczesne organizacje starają się pozyskać niezbędną wiedzę, przez co stają się inteligentnymi organizacjami. Taka inteligentna organizacja uczy się szybciej, niż zmienia się otoczenie. Charakteryzuje ją między innymi myślenie systemowe, które wykorzystuje wiedzę wszystkich jej członków. Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność stają się dla przedsiębiorstw istotnymi czynnikami konkurencyjności [3, s. 132–135]. Dużego znaczenia nabiera zdolność przedsiębiorstwa do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych, stąd na czoło wysuwają się firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań. Organizacja inteligentna inaczej nazwana



organizacją samouczącą się, jest koncepcja opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Inteligentna organizacja powstaje dzięki stałemu uczeniu się, tworzeniu i nabywaniu nowej wiedzy, upowszechnianiu jej i mobilizowaniu w bieżącej działalności [10, s. 62]. W takiej organizacji wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa [12, s. 109–110], biorą oni odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, jak również panuje w niej duch samorozwoju, ponieważ pracownicy mają przestrzeń dla doskonalenia. Firma jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę wnoszoną przez pracowników. Organizacja inteligentna powinna być podstawą kierowania nowoczesnym systemem zarządzania przedsiębiorstw [3, s. 134–135]. Obecnie nowoczesne firmy zawdzięczają swój sukces bezcennym wartościom niematerialnym, a w szczególności zasobom w postaci patentów zgromadzonej wiedzy, wzorów użytkowych, znaków firmowych know-how. Organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się następującymi cechami: wytwarzają produkty bogate w wiedzę, zatrudniają wysokiej klasy specjalistów oraz o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesadza wartość kapitału intelektualnego.

Istnieją trzy koncepcje zarządzania wiedzą: model japoński, model procesowy i zarządzania wiedzą w praktyce [3, s. 104–106]. Najbardziej nowatorskim i wybiegającym w przyszłość jest model stworzony przez Nonakę i Takeuchiego tzw. „spirala wiedzy”. Model ten oparty jest na rozróżnieniu wiedzy cichej i wiedzy formalnej. Wyróżnia się w nim cztery procesy przetwarzania wiedzy: przystosowanie, uzewnętrznienie, łączenie i uwewnętrznienie. Poszczególne elementy dotyczą zarówno wnętrza przedsiębiorstwa jak i otoczenia, obejmując teraźniejszość i przyszłość. Elementem integrującym są kluczowe umiejętności. System procesowy oparty jest na „źródłach wiedzy”. Dla efektywnego zarządzania według Leonarda Bartona niezbędne są kluczowe umiejętności, wspólne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii oraz importowanie wiedzy. Ostatni model to praktyczne przykłady funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą w firmach konsultingowych. Bazują one na wykorzystaniu wiedzy, jako ważnego źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych. Również wielu klientów tych firm oczekuje od nich pomocy we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą oraz budowania takich systemów, przez co gromadzą one bogate doświadczenie.

Wśród dodatkowych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą są projekty referencyjne, społeczność w działaniu, model rozwoju kompetencji,

miar efektywności działalności biznesowej oraz system AKM [3, s. 114–118]. Projekty referencyjne to zaprezentowanie klientowi wcześniejszych doświadczeń firmy, na przykładzie podobnych gotowych projektów. System ten zmusza do umieszczania informacji o obecnie wykonywanych projektach. Społeczności w działaniu są jednymi z ważniejszych narzędzi procesu zarządzania wiedzą. Są to grupy profesjonalistów powiązanych ze sobą nieformalnie wspólnymi umiejętnościami oraz zainteresowaniami we wspólnym przedsięwzięciu. Członkowie społeczności wspólnie rozwiązują problemy oraz tworzą nowe rozwiązania, a każdy z członków grupy dysponuje znacznym zasobem wiedzy w danym obszarze tematycznym. Model rozwoju kompetencji służy reprezentacji hierarchii i rozwojowi pracowników. Rokrocznie, każdy pracownik firmy omawia na rozmowie ze swoim przełożonym swą aktualną pozycję w hierarchii oraz cel, do którego dąży. Pozycja pracownika zależy od rodzaju przebytych szkoleń, stopnia doświadczenia i posiadanej wiedzy, a jego rozwój oznacza przesunięcie na modelu kompetencji. Kolejnym narzędziem wspomagającym zarządzanie wiedzą jest pomiar efektywności działalności biznesowej. Szczególnymi kryteriami są gospodarka czasem oraz podział czasu między pracą z klientem, a samorozwojem. Szacowaniu oddaje się również czas poświęcony na wyszukiwanie informacji w bazie wiedzy dostępnej i powiększanie bazy o własne doświadczenia. System AKM jest systemem zarządzania wiedzą, uzupełnionym o dodatkowe zadania zarządzania zasobami ludzkimi i relacjami z klientami firmy. Składa się on ze zbioru pakietów z dziedzin doradztwa biznesowego oraz technologii informacyjnej.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie prowadzi do ważnych efektów, takich jak [3, s. 124]: wzrost produktywności, poprawa cash flow, wzrost zadowolenia klientów z lepszych produktów i usług, poprawa zadowolenia pracowników dzięki rozwojowi intelektualnemu oraz poprawa wyników finansowych firmy. Skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia [13, s. 35] między innymi udzielanie organizacjom kompleksowej pomocy w gromadzeniu, analizie i wykorzystaniu wiedzy, aby podejmować skuteczne decyzje pozwalające na umacnianie swojej pozycji na rynku. Zarządzanie wiedzą umożliwia również wykorzystywanie wiedzy pracowników, w celu osiągnięcia, zgodnie z zasadą racjonalności, optymalnych efektów i sukcesu rynkowego w dłuższym czasie. Ważne jest w organizacji osiągnięcie menedżerskiej skuteczności, stanowiącej podstawowy element w walce o skuteczność i rozwój organizacji. Skuteczne zarządzanie wiedzą pozwala na stworzenie bazy materialnej, która po-

zwoli na efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy przez wszystkich członków organizacji. W przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą zauważyć można efektywne korzystanie z wiedzy teoretycznej oraz nabytego doświadczenia, jak również umiejętne korzystanie z wiedzy, w celu poprawnego wykonania czynności, a przez to unikanie błędów. Efektywne wykorzystanie wiedzy wszystkich uczestników w zakresie przyczyniającym się do poprawy pozycji organizacji oraz doskonalenie oraz praktyczne korzystanie z dostępnej w niej wiedzy, to kolejne cechy przedsiębiorstwa skutecznie zarządzającego wiedzą. W takich przedsiębiorstwach tworzy się klimat sprzyjający dzieleniu się uzyskanymi informacjami z pracownikami, a co za tym idzie uruchamiane są procesy uczenia się u wszystkich pracowników.

Celem badania była analiza opinii studentów o zarządzaniu wiedzą i jej realizacji w przedsiębiorstwach turystycznych.

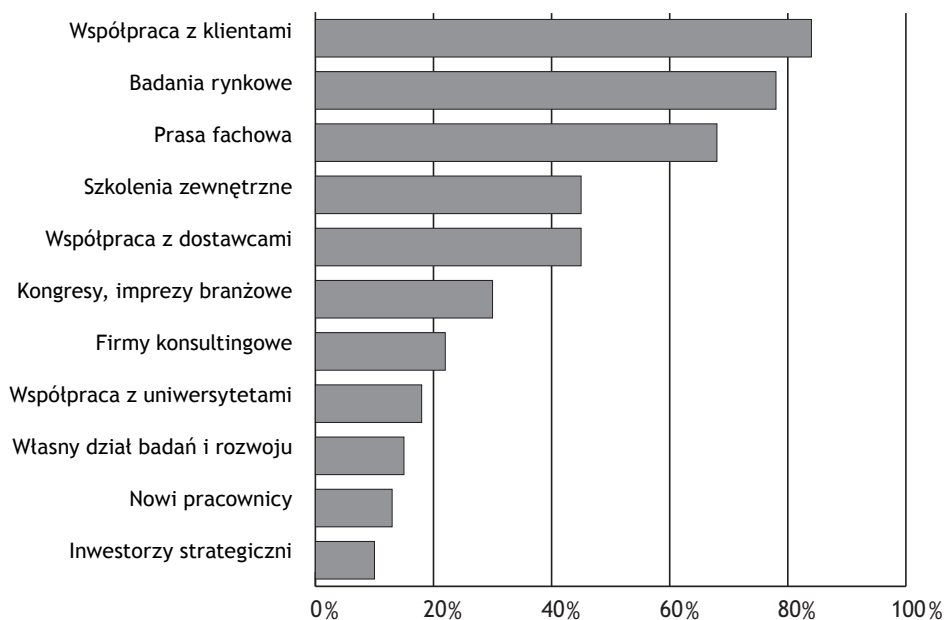
## **Materiał i metody**

Badania zostały przeprowadzone w latach 2011–12 wśród grupy 82 studentów niestacjonarnych I, II i III roku studiów licencjackich kierunku Turystyka i Rekreacja w wieku 19–35 lat za pomocą kwestionariusza ankiety własnego autorstwa, skonstruowanego na podstawie kwestionariusza ankiety „Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej” [14]. Średnia wieku badanych wynosiła 22,03 lat  $\pm$  4,334 lat. W badaniu uczestniczyło 57,2% mężczyzn oraz 42,8% kobiet. Obliczenia statystyczne wykonano przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 19.

## **Wyniki**

Praktycznie we wszystkich firmach w branży turystycznej wykorzystuje się relacje z klientami jako źródło wiedzy [15, s. 10]. Ścisła współpraca z klientem umożliwia pozyskanie i wykorzystanie wiedzy o potrzebach odbiorców w procesie projektowania produktów i usług. Pytania ankiety dotyczyły przedsiębiorstw turystycznych definiowanych ogólnie jako jednostki prowadzące działalność gospodarczą, świadczącą odpłatnie usługi uczestnikom różnych rodzajów i form turystyki, m.in. biura podróży czy przedsiębiorstwa gastronomiczno-hotelarskie.

Dla badanych studentów źródłem wiedzy w firmach z branży turystycznej jest przede wszystkim współpraca z klientami (87%) oraz badania rynkowe (78%). Wysokie miejsce zajęła prasa fachowa (67%), jak również szkolenia zewnętrzne i współpraca z dostawcami (po 45%). Nowi pracownicy oraz inwestorzy strategiczni nie są uznawani przez badanych za źródło wiedzy. (ryc. 1.)



Ryc. 1. Źródła wiedzy w przedsiębiorstwie turystycznym

Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie dotyczyło działań wspomagających komunikację w firmie, które można by podejmować w celu pozyskania i wykorzystania wiedzy. Badani studenci najczęściej wymieniali wykorzystanie zespołów roboczych pracowników różnych szczebli i działów firmy (67%) oraz organizację szkoleń wewnętrznych, w oparciu o wiedzę pracowników (56%). Kolejne miejsce zajmował system kształcenia kadry menedżerskiej poprzez praktyki w różnych działach oraz system mentoringu, tzw. opieki doświadczonych pracowników nad rozwojem kariery pracowników niższego szczebla (po 34%). Promowanie nieformalnych spotkań pracowników, publikacje oraz system rotacji były wymieniane bardzo rzadko (odpowiednio 12%, 8% i 3%).

Bardzo rozbieżne odpowiedzi badanych studentów otrzymano w kwestii motywowania pracowników do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami (tab. 1.). Respondenci zauważali różnicę między tym co widzieli w firmach,

w których byli na praktykach, albo w istniejących firmach na rynku turystycznym, a tym, co chcieliby, aby było w przyszłości. W istniejących firmach turystycznych studenci zauważyli, że pracownicy boją się przyznawać do własnych błędów (67%), jak również struktury i procedury w firmach osłabiają przedsiębiorczość pracowników (66%). Natomiast w przyszłości chcieliby, aby firmy realizowały inicjatywy pracowników i pomagałyby im je realizować (90%) oraz część czasu pracy pracownicy powinni poświęcać na opracowanie i realizację własnych projektów innowacji w firmie (88%). W obu przypadkach studenci nie chcieliby, aby w firmie istniały mechanizmy i formalne procedury zmuszające pracowników do dzielenia się wiedzą.

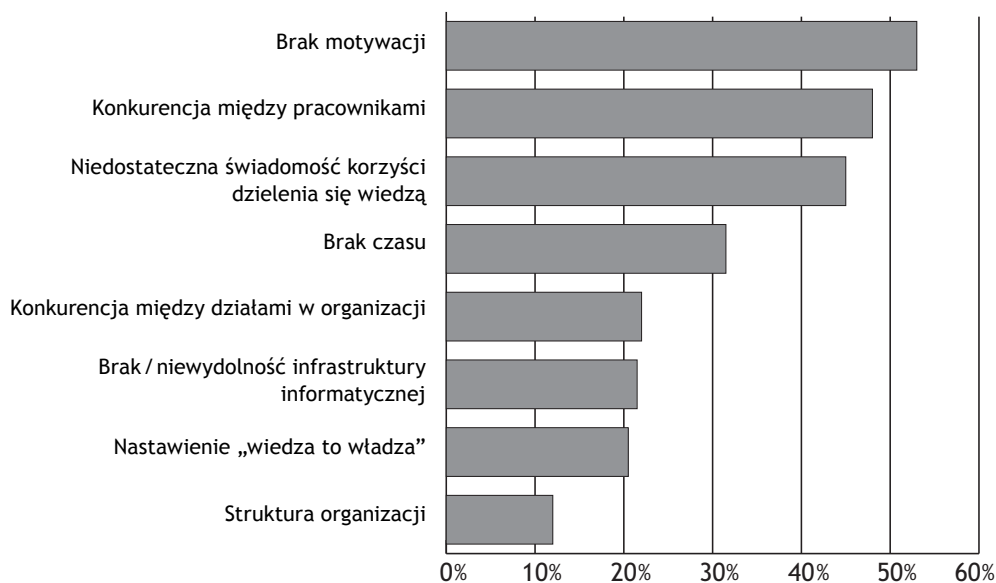
**Tab. 1. Motywowanie pracowników do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami**

Stwierdzenie	Badania SGH	Badani studenci	
		Teraźniejszość	Przyszłość
Część czasu pracy pracownicy poświęcają na opracowanie i realizację własnych projektów innowacji w firmie	53%	34%	88%
Firma rozpatruje inicjatywy pracowników i pomaga im je realizować	81%	45%	90%
Struktury i procedury w firmie osłabiają przedsiębiorczość pracowników	17%	66%	8%
Pracownicy boją się przyznawać do własnych błędów	42%	67%	33%
Pracownicy są motywowani do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami	80%	48%	87%
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami przez pracownika jest jednym z elementów jego oceny okresowej	47%	12%	33%
Istnieją w firmie mechanizmy i formalne procedury zmuszające pracowników do dzielenia się wiedzą	35%	12%	23%

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań wśród studentów (ryc. 2.) pokazują, że największą barierą w dzieleniu się wiedzą są brak motywacji (54%), konkurencja między pracownikami (48%) oraz niedostateczna świadomość korzyści dzielenia się wiedzą (45%).

Najsłabszymi czynnikami, które mają wpływ na dzielenie się wiedzą są „nastawienie wiedza to władza” (21%) oraz struktura organizacji (12%). Dla młodych ludzi wkraczających obecnie w życie zawodowe jest to związane z powszechnym ostatnio zjawiskiem społecznym tzw. „wścigiem szczurów”, kiedy pracownikiem kieruje chęć osiągnięcia sukcesu zawodowego, nie zważając na systemy wartości i norm. Udowodnienie sobie i przełożonym, że się jest najlepszym powoduje, że nie nieważne stają się środki, które uświęcają cel. Wścig o lepsze stanowisko i pensję z jednoczesną chęcią wyeliminowania innych powoduje, że zapomina się o współpracy, która wiąże się z dzieleniem się swoją wiedzą.



Ryc. 2. Bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym

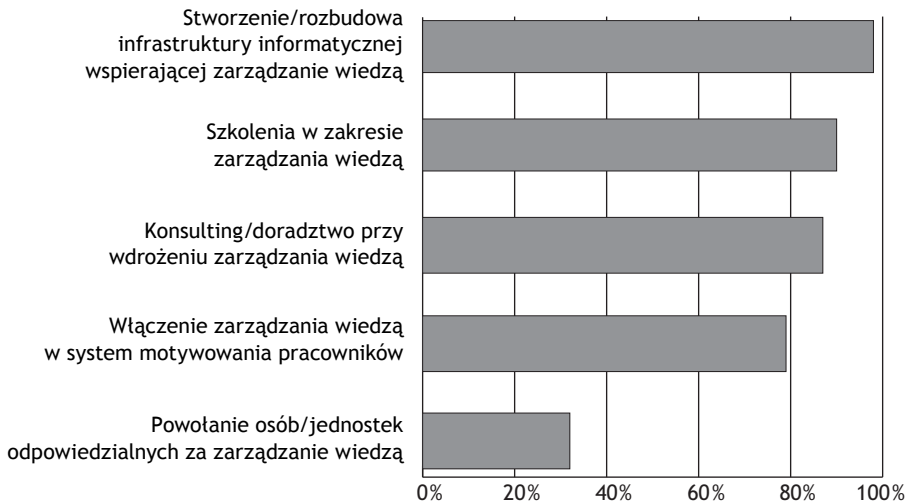
Źródło: opracowanie własne

Ponieważ infrastruktura informatyczna może odgrywać ważną rolę jako narzędzie wspomagające komunikację między pracownikami oraz transfer wiedzy, sprawdzono jakie systemy informacyjne i komunikacyjne używane są w firmach z branży turystycznej. Badana grupa studentów zauważyła, że w odwiedzanych przez nich firmach pracownicy komunikowali się w wielu przypadkach poprzez system obiegu dokumentów (76%), e-mail (75%) oraz Internet (73%). Natomiast nie zauważali, aby pracownicy w przedsiębiorstwach turystycznych korzystali z systemów CRM, hurtowni danych, grupowania, Intranetu czy Extranetu.

Badana grupa studentów spotkała się z pojęciem zarządzania wiedzą na studiach, ale w trakcie weryfikacji definicji napotkano na pewne nieścisłości, czego

potwierdzeniem jest również analiza świadomości znaczenia tego pojęcia. Większość respondentów uważa, że jest to coś, co robi się od dawna (86%), jak również traktują to jako slogan wymyślony przez firmy doradcze (54%) czy modny temat (49%). W mniejszym stopniu obecnie jest to dla nich również warunek osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (48%). Teoria, zbyt atrakcyjna by miała zastosowanie oraz ciekawe podejście, ale nie przydatne w firmie turystycznej nie znalazło swoich zwolenników. Z powyższych danych wynika, że zarządzanie wiedzą, jako warunek osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, nie jest dostrzegany jako ważny czynnik działalności przedsiębiorstwa.

Studenci również wypowiedzieli się na temat inwestycji, które według nich powinny być ponoszone w firmach turystycznych, a dotyczących zarządzania wiedzą. Przeważająca większość respondentów wskazuje na potrzebę zainteresowania właśnie tym tematem. Przede wszystkim jest to stworzenie infrastruktury informatycznej wspierającej wiedzę (98%), szkolenia w zakresie zarządzania wiedzą (92%), konsulting czy doradztwo przy wdrożeniu zarządzania wiedzą (88%) oraz włączenie zarządzania wiedzą w system motywacji pracowników (78%) (ryc.3).

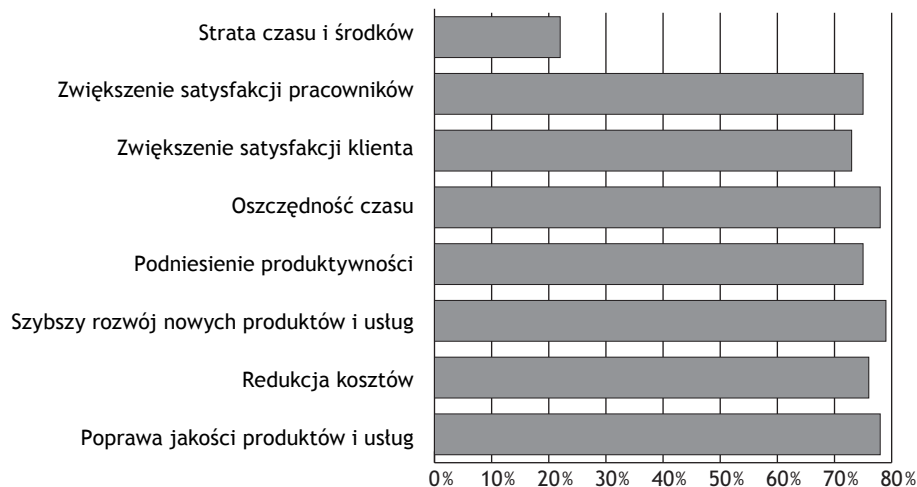


Ryc. 3. Inwestycje, które powinny być ponoszone w firmach z branży turystycznej

Źródło: opracowanie własne

Studenci również zauważyli, że zarządzanie wiedzą może przynieść sporo korzyści dla firmy turystycznej (ryc. 4.). Wśród nich z prawie jednakową częstotliwością pojawiły się takie efekty jak: poprawa jakości produktów i usług (78%), redukcja kosztów (76%), szybszy rozwój nowych produktów i usług (79%), podno-

szenie produktywności (75%), oszczędność czasu (78%), zwiększenie satysfakcji klienta (74%) i pracowników (75%). Tylko niewielu badanych twierdziła, że jest strata czasu i środków (23%).



Ryc. 4. Korzyści związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym

Źródło: opracowanie własne

## Dyskusja

Podsumowanie wyników ankiety, przeprowadzonej wśród kadry zarządzającej największych przedsiębiorstw, przez Katedrę Teorii Zarządzania Szkoły Głównej w Warszawie, koresponduje z wynikami badań przeprowadzonych wśród studentów kierunku Turystyki i Rekreacji. Bardzo ważnym źródłem wiedzy dla polskich przedsiębiorstw są inwestorzy strategiczni [15, s. 10], w przeciwieństwie do badanych studentów, dla których źródłem wiedzy w firmach z branży turystycznej jest przede wszystkim współpraca z klientami oraz badania rynkowe.

Najbardziej cenna jest tak zwana wiedza cicha, czyli ta zgromadzona w umysłach pracowników, trudna do skatalogowania i archiwizacji [15 s. 10]. Jej przekazywanie może wspomagać inicjatywy stymulujące bezpośredni transfer wiedzy w firmie. Zespoły robocze są więc podstawowym stymulatorem komunikacji wewnętrznej. Wykorzystuje się je w ponad 90% badanych firm i w ponad 70% z nich zostały one dobrze ocenione. System kształcenia kadry menedżerskiej poprzez praktyki w różnych działach firmy wspiera komunikację tylko w połowie badanych firm, ale ocenia go pozytywnie 75% menedżerów. Komunikację w znacznej części badanych przedsiębiorstw ma również wspomagać organizo-



wanie szkoleń wewnętrznych w oparciu o wiedzę pracowników firmy, publikacja biuletynów firmowych oraz promowanie nieformalnych spotkań pracowników. Dobrą ocenę wystawiła tym działaniom jednak tylko ponad połowa respondentów, co może oznaczać nieefektywność tych działań, bądź niedocenianie ich znaczenia przez kadre zarządzającą. Bardzo podobne wyniki otrzymano dla grupy studentów, dla nich również najważniejszą formą wspomagającą komunikację w firmie jest wykorzystanie zespołów roboczych pracowników różnych szczebli i działów firmy oraz organizacja szkoleń wewnętrznych w oparciu o wiedzę pracowników. I w tym przypadku nieformalne spotkania oraz publikacje okazały się mało skutecznym działaniem wspomagającym komunikację.

W 80% badanych firm pracownicy są motywowani do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami [15, s. 11]. Zachowania te są jednym z elementów oceny okresowej pracowników w blisko połowie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Istnienie mechanizmów i formalnych procedur zmuszających pracowników do dzielenia się wiedzą może być oceniane pozytywnie, jeśli zostały one wpisane w procesy biznesowe i dla pracowników dzielenie się wiedzą jest naturalną czynnością, sposobem działania i wykonywania swoich zadań. Ponad 40% respondentów przyznało, że pracownicy ich przedsiębiorstw boją się przyznawać do własnych błędów, co nie jest zjawiskiem korzystnym, podobnie jak fakt, że tylko w około połowie badanych firm pracownicy część czasu pracy poświęcają na opracowanie i realizację własnych projektów innowacji w firmie. Badana grupa studentów w stosunku do kwestii dzielenia się wiedzą posiadała inne zdanie na temat teraźniejszych czasów oraz przyszłości. Obecnie według badanych pracownicy boją się przyznawać do własnych błędów, jak również struktury i procedury w firmach osłabiają przedsiębiorczość pracowników. Natomiast w przyszłości chcieliby aby firmy realizowały inicjatywy pracowników i pomagałyby im je realizować oraz część czasu pracy pracownicy powinni poświęcać na opracowanie i realizację własnych projektów innowacji w firmie.

Wyniki badań kadry zarządzającej pokazują, że bariery w dzieleniu się wiedzą przez pracowników nie wynikały w opinii menedżerów z niedostatecznego rozwoju infrastruktury informatycznej, ale podstawowym problemem okazała się być kultura organizacyjna [15, s. 11–12]. Ankietowani jako potencjalne przeszkody wymieniali konkurencję między pracownikami oraz działami w organizacji, niedostateczną świadomość korzyści dzielenia się wiedzą oraz brak motywacji i czasu. Wielkim wyzwaniem dla wielu polskich przedsiębiorstw planujących wdrożenie zarządzania wiedzą, może być więc zmiana kultury organizacyjnej. Dla studentów największą barierą w dzieleniu się wiedzą był przede wszystkim brak motywacji, jak również konkurencja między pracownikami oraz niedosta-

teczna świadomość korzyści dzielenia się wiedzą. Z badań studentów wynika, że i w tym przypadku problemem jest kultura organizacyjna.

Infrastruktura informatyczna może odegrać ogromną rolę jako narzędzie wspomagające komunikację między pracownikami, transfer wiedzy cichej oraz umożliwiające przechowywanie i powtórne wykorzystanie tych zasobów wiedzy, które zostały spisane i nadają się do archiwizacji [15, s. 12]. Poziom zaawansowania stosowanych przez badane firmy narzędzi informatycznych nie jest jednak wysoki. Wydaje się więc, że potencjał, jaki mogą one dawać, nie jest w pełni wykorzystany. Podstawowe dla zarządzania wiedzą korporacyjną narzędzie jakim jest Intranet wykorzystuje zaledwie 66% badanych firm. Tylko w jednej czwartej przypadków stosuje się systemy CRM, mimo że współpraca z klientami została uznana za cenne źródło wiedzy, a korzystne z nimi relacje za podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niewiele firm stosuje też wideokonferencje czy extranet, będący narzędziem dzielenia się wiedzą z partnerami zewnętrznymi. Wyniki przeprowadzonych badań przez A. Wiatraka wskazują, że w 70% przedsiębiorstw występuje system zarządzania wiedzą, polegający głównie na gromadzeniu, archiwizacji i udostępnianiu wiedzy [16 s. 19]. jednocześnie 25% badanych wskazywało, że przedsiębiorstwo gromadzi wiedzę, jednak nie jest ona dystrybuowana, a 5% stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwie nie występują żadne systemy i procedury gromadzenia wiedzy. Najczęściej badane przedsiębiorstwa posiadały bazy danych i Internet (ponad 93%), a następnie – system obiegu dokumentów (63%). Mniejsze znaczenie miały bardziej aktywne systemy zarządzania wiedzą (np. CRM, ERP), na które wskazywało 50% badanych. Wzrost zainteresowania wprowadzaniem systemów zarządzania wiedzą występował w przedsiębiorstwach większych. Już w 1977 r. w badaniach przeprowadzonych przez firmę Ernst&Young Center for Business Innovation przeprowadzonych w 431 amerykańskich i europejskich przedsiębiorstwach wykazano, że większość projektów zarządzania wiedzą koncentruje się wyłącznie na zagadnieniach technologicznych z tym związanych [3, s. 103–104]. Wśród badanych organizacji 48% posiadało lub było w trakcie zakładania sieci Intranetu, 33% realizowało projekt hurtowni danych, a 24% zamierzało je wprowadzić. Podobnie 33% posiadało lub wdrażało system wspomagania danych decyzji i tyle samo posiadało lub wdrażało systemy wspomagania pracy grupowej. Z analizy i oceny wynikało, że duże znaczenie przykładają przedsiębiorstwa do stosowania różnego rodzaju nowoczesnych technologii umożliwiających kreowanie informacji, zbieranie danych, gromadzenie ich, kodyfikację i transfer wiedzy, jednocześnie uznając ich wdrożenie za kompleksowe działania związane z zarządzaniem. Stosowane narzędzia wspomagające proces zarządzania wiedzą podlegają ciągłym zmianom, tak aby moż-

na było je wykorzystać. Podobne wyniki otrzymano wśród grupy studentów, oni również zauważyli, że pomimo dostępnych narzędzi informatycznych, firmy turystyczne nie wykorzystują ich. Ponadto istnieje różnica między opiniami kadry kierowniczej a opiniami studentów, którzy nie zauważyli, aby firmy turystyczne stosowały systemy CRM, hurtownie danych, grupowania, Intranet czy Extranet.

Spośród ankietowanych menedżerów największych firm w Polsce, około 23% spotkało się z pojęciem zarządzania wiedzą po raz pierwszy, w przeciwieństwie do studentów, którzy o zarządzaniu wiedzą dowiedzieli się na studiach. Ponad 90% przedsiębiorców uznało, że zarządzanie wiedzą to warunek osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej [15, s. 13]. Jednocześnie ponad 80% menedżerów odpowiedziało, że zarządzaniem wiedzą zajmuje się od dawna, choć nie używając tego terminu. Około 20% menedżerów zgodziło się z twierdzeniem, że zarządzanie wiedzą jest sloganem wymyślonym przez firmy doradcze. Tylko kilka procent firm uznało, że zarządzanie wiedzą to „tylko modny temat”, „teoria zbyt abstrakcyjna by miała zastosowanie” lub „ciekawe podejście, ale nieprzydatne w naszej firmie”. Natomiast wyniki badań studentów są zupełnie inne, dla nich zarządzanie wiedzą to coś, co robi się od dawna, jak również traktują to jako slogan wymyślony przez firmy doradcze czy modny temat. Badana młodzież, w mniejszym stopniu niż menedżerowie, dostrzega zalety zarządzania wiedzą jako warunek osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Wyniki badania kadry zarządzającej wskazują na rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą [15, s. 14]. Połowa respondentów planuje skorzystanie z doradztwa przy wdrożeniu zarządzania wiedzą, szkolenia w tym zakresie oraz włączenie zarządzania wiedzą w system motywowania pracowników. Podobne wyniki otrzymano dla badanych studentów, którzy również wskazują na potrzebę zainteresowania tematem zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą może w opinii menedżerów oraz studentów przynieść poprawę efektywności działania ich przedsiębiorstw w wielu obszarach: od zwiększenia satysfakcji klientów i pracowników po podniesienie produktywności, redukcję kosztów i przyspieszenie procesu innowacji. Zaledwie kilka osób zarówno wśród kadry zarządzającej i studentów uznało, że może ono również oznaczać stratę czasu i środków firmy. W badanych przez A. Wiatraka przedsiębiorstwach wiedza o klientach i produktach pozwalała lepiej zaspokoić potrzeby nabywców, przede wszystkim poprzez usługi [16, s. 19]. Kolejnymi korzyściami dla przedsiębiorstwa po wdrożeniu w nim zarządzania wiedzą mogą być usprawnienie zarządzania, wzrost efektywności pracy i wzrost konkurencyjności. Dopiero w dalszej kolejności pojawia się oszczędność czasu, wzrost innowacyjności, redukcja kosztów czy budowa lepszego wizerunku.

Peter Senge stwierdza, że większość firm nie uczy się, a barierami procesu uczenia się w przedsiębiorstwie jest zbytne przywiązanie się jednostek do swojej funkcji oraz brak odpowiedzialności za rezultaty połączonego wysiłku wszystkich członków organizacji [17, s. 30–38]. Również członkowie organizacji obwiniają innych w przypadku nie zrealizowania zamierzonego zadania. W firmach występuje fałszywa aktywność, polegająca na podjęciu agresywnego działania przeciwko zewnętrznym wrogom. Często w firmie pojawia się również koncentracja ludzi na pojedynczych, ulotnych wydarzeniach, a jednostki nie dostrzegają przyszłych zagrożeń, jeśli nadchodzą one stopniowo. W wielu przedsiębiorstwach występuje mit spójności kadry kierowniczej, która w rzeczywistości myśli o swoim własnym terytorium i wpływach.

Problemy w praktycznym podejściu do kwestii uczenia się związane są z mierzalnym wykorzystaniem wiedzy pracowników (przedsiębiorstwa wykorzystują przeciętnie tylko 30% wiedzy swoich pracowników) [10, s. 63]. Lepsze wykorzystanie potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie wymaga aktywnego zaangażowania kierownictwa personalnego i finansów. Badani studenci potwierdzają powyższe stwierdzenie, są również zdania, że w przedsiębiorstwach turystycznych nie wykorzystuje się wiedzy, a kierownictwo nie jest należycie zaangażowane w wykorzystanie wiedzy, zwłaszcza młodych pracowników.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest zmniejszenie w przedsiębiorstwach deficytu wiedzy poprzez działania związane z pozyskiwaniem wiedzy, przyswajaniem jej i przekazywaniem [10, s. 64]. Trudności w pozyskiwaniu wiedzy nieformalnej są kolejnym problemem, występującym w praktycznym podejściu do kwestii uczenia się. Ankieta przeprowadzana przez Amina Rajana z Centre for Research In Employment and Technology In Europe (Wielka Brytania) z udziałem 6 000 przedsiębiorstw z różnych krajów wykazała, że za kluczowy czynnik w zarządzaniu wiedzą uważają one wykorzystanie ukrytych, trudno uchwytnych informacji i umiejętności, opierających się na intuicji oraz osobistych doświadczeń.

W licznych badaniach [18, s. 46], które pokrywają się z przytoczonymi wcześniej przykładami oraz badaniami własnymi, barierą w podejściu do kwestii uczenia się jest nieodpowiednia kultura organizacyjna. W przedsiębiorstwach nie ma jeszcze atmosfery do otwartego dzielenia się wiedzą [10, s. 64–67]. Praca powinna stać się przyjemniejsza, jeśli pracownicy będą dzielić się wiedzą i umiejętnie ją wykorzystywać. Staromodne myślenie „wiedza to władza” jest również problemem obecnych przedsiębiorstw, a najważniejszym aspektem zarządzania wiedzą jest nie to, co wie jej posiadacz, lecz to co chce lub powinien wiedzieć jej odbiorca. Bardzo ważna jest również wiedza wynikająca z błędów, pomyłek i niepowodzeń, ponieważ z negatywnych doświadczeń można wyciągnąć pozytywne wnioski.

ski. Jednak każdy stara się taką wiedzę zachować dla siebie, ponieważ naraziłby się na kpiny lub krytykę. Tylko w przedsiębiorstwach, w których panuje atmosfera zaufania, może dojść do wymiany wiedzy o błędach i niepowodzeniach. Regularna komunikacja między pracownikami sprzyja pojawieniu się nieoczekiwanych efektów. Spontaniczne rozmowy dostarczają nowych pomysłów oraz inspiracji do działań. Według Hermana Simona można planować co najwyżej 50% uzyskanej wiedzy, a druga połowa to nieplanowane i nienastawione na konkretny cel rozmowy [19, s. 30–31]. W zarządzaniu wiedzą nie można pomijać takich aspektów jak wola i motywacja, dlatego w jej przekazie dużą rolę odgrywają zachęty, pociecha, wezwania do wytrwałości, ukazywanie przeszkód. Efektywne przekazywanie wiedzy łączy elementy poznawcze i motywacyjne [10, s. 68–69] oraz wymaga wykorzystywania wielu kanałów. Infrastruktura informatyczna jest ważna, ale należy dbać także o komunikację poziomą. Zarządzanie wiedzą określa się jako fundamentalną zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, polegającą na efektywnym wykorzystaniu wszelkich zasobów, w tym również kapitału intelektualnego. Doświadczenie, umiejętności i wiedza poszczególnych pracowników, wypracowane modele i metodologie oraz dobre relacje z klientami i pracownikami, wraz z patentami i innymi wartościami niematerialnymi składają się na kapitał intelektualny firmy. Każda firma ma swój własny, charakterystyczny sposób zarządzania wiedzą, który określony jest przez profil przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą powinno być więc dostosowane do potrzeb i specyfiki firmy.

Kolejne badania, które potwierdzają powyższe stwierdzenia dotyczące barier podczas wprowadzania narzędzi zarządzania wiedzą, wykonane zostały przez A. Wiatraka [16, s. 19]. I w tym przypadku największą barierą był opór przed dzieleniem się wiedzą ze współpracownikami, a następnie nieodpowiedni styl zarządzania. Czynniki te utrudniają wprowadzenie zmian, gdyż brak jest przejrzystych struktur i procedur. Atrybutem władzy w przedsiębiorstwie może być posiadanie wiedzy, a niechęć w dzieleniu się może być formą ochrony przed utratą pozycji w organizacji, jak również powodem może być brak motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystania wiedzy. Następnymi barierami, które utrudniają zarządzanie wiedzą, są słaba struktura informatyczna oraz niedostateczne środki finansowe. Kolejną barierą w badanych przedsiębiorstwach było brak niemierzalnych korzyści, związanych z wprowadzeniem zarządzania wiedzą.

Podsumowując omawiane trudności w przekazywaniu wiedzy można wymienić wiele czynników, zarówno na poziomie samej organizacji, jak i na poziomie między organizacjami [3, s. 126–127]. Jedną z najczęściej wymienianych jest obawa utraty pracy. Pracownicy w firmie czują się pewnie tylko wtedy, gdy mają do zaoferowania coś, czego nie mają inni współpracownicy. Obawiają się oni stracić

renomę, którą wypracowali przez lata pracy. Każdy pracownik chce czuć się potrzebny i przydatny w firmie, a dzieląc się wiedzą może narazić się na utratę pracy. Równocześnie kierownictwo przedsiębiorstw chce rządzić swoimi pracownikami, a pracownicy chcąc uniknąć utrudnień i nieprzyjemności wolą zachować swoje pomysły dla siebie. Ponadto pracownicy mogą nie mieć wiary w siebie, co powoduje, że wiele ciekawych rozwiązań zostawiają dla siebie. Również część pracowników boi się jednostronnej wymiany informacji, czują wtedy, że mogą być wykorzystani, a potem staną się zbędni. Problemem w niektórych firmach może być brak zaangażowania ze strony menedżerów, którzy namawiają swoich podwładnych do dzielenia się wiedzą, sami w tym nie uczestnicząc. W związku z tym pracownicy niższego szczebla czują się dyskryminowani, zwłaszcza gdy ich pomysły czy rozwiązania nie są brane pod uwagę. Wiedza w niektórych przypadkach jest jedyną rzeczą, która według pracowników jest ich wartością i osiągnięciem, które należy chronić. Ludzie nie mają również zaufania do innych, a także boją się wszelkich zmian, które mogą zachwiać ich obecną pozycję. Pracownicy mogą również mieć wysokie мнение o sobie, ponieważ wraz z wiedzą rośnie ich poczucie bycia lepszym. Podobnie, jeśli w firmie nie ma odpowiednich systemów motywacyjnych, pracownicy nie widzą sensu dzielenia się wiedzą, gdyż nie przynosi to dla nich żadnych profitów. W niektórych firmach również nie poświęca się czasu, by przekonać pracowników o korzyściach, wynikających z dzielenia się wiedzą.

Na poziomie zarządzania wiedzą między organizacjami współpracującymi istnieje również wiele czynników powodujących niechęć w dzieleniu się wiedzą [3, s. 126–127]. Jednym z nich może być język, ponieważ firmy nawiązują współpracę z różnymi krajami i dlatego mogą pojawiać się problemy językowe z komunikacją. Taka współpraca może powodować również różnice narodowościowe, które związane są z innymi zwyczajami panującymi w różnych państwach. Innym czynnikiem niechęci jest dokładność wiedzy. Walka o klienta i obawa o własny interes sprawiają, że firma, nie przekazuje pełnych informacji innej formie, tylko ocenzurowane. Pełne upowszechnienie wiedzy może w oczach przedsiębiorców oznaczać utratę pozycji na rynku. Współpraca z pokrewnymi firmami może spowodować, że wiedza będzie przekazana konkurencji, która wykorzysta je przeciwko danej firmie. Przedsiębiorstwa boją się także przekazywać wiedzę, ponieważ boją się o utratę rozwiązań, które wypracowali we własnej firmie. Wprowadzenie pełnej współpracy między przedsiębiorstwami powoduje pojawienie się poczucia niepewności. Ostatnią barierą we współpracy między firmami jest brak czasu, który trzeba poświęcić, aby zbudować odpowiednie zaufanie i lojalność.

Omawiając ogólnie bariery w przekazywaniu wiedzy w przedsiębiorstwach można je odnieść w pełni do przedsiębiorstw turystycznych. Wszystkie omawia-

ne przeszkody pojawiły się w rozmowach ze studentami, na temat zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach turystycznych. Ważne jest więc pokonanie tych barier zarówno na poziomie organizacji, jak i później, nawiązując współpracę z innymi podobnymi przedsiębiorstwami. Firmy nie mogą pozwolić, by ich pracownicy czuli się wypaleni i niepotrzebni [3, s. 128]. Jednym ze sposobów mogą być szkolenia oraz wdrożenie systemu motywacyjnego, który promowałby przekazywanie wiedzy. Powinno się poznać swoich pracowników czy firmy, z którymi chce się współpracować, a potem opracować odpowiedni plan działania.

## Wnioski

W opiniach studentów wiedza, jej generowanie, uaktualnianie, upowszechnianie oraz wykorzystywanie, stanowią w obecnych czasach kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa turystycznego. Warunkiem niezbędnym do utrzymania wysokiej jakości usług turystycznych może stać się efektywne zarządzanie wiedzą, jak również nowoczesne technologie informatyczne, które wspierają zarządzanie wiedzą i powinny być w pełni wykorzystywane.

## Bibliografia

- [1] Probst G., Raub S., Rombardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- [2] Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą a Marketing*, „Zarządzanie i Rozwój”, 8/2001, s. 14–19.
- [3] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2004.
- [4] Wawrzyniak B., *Od kompetencji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Master of Business Administration” 2002 nr. 1, [za]: Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o. Warszawa 2007.
- [5] Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 20–23.
- [6] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [7] Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.
- [8] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- [9] Godziszewski B., *Stan zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – próba oceny*, [w:] Bogdanienska J., Kuzela M., Sobczak I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Adam Marszałek we współpracy z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 31–40.
- [10] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [11] Roos J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie w świecie” 1997, nr 5, [za:] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [12] Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, [za:] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*. Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [13] Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Patrycki S. (red.) *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- [14] *Kwestionariusz Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, <http://www.knowledgeboard.com/download/1466/KWESTIONARIUSZ.pdf>, data dostępu 25.05.2012.
- [15] *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej. Podsumowanie wyników ankiety przeprowadzonej wśród kadry zarządzającej największych polskich przedsiębiorstw według rankingu 500 Rzeczypospolitej*, <http://www.knowledgeboard.com/download/1464/Katedra-Teorii-Zarządzania-SGH-Zarządzanie-Wiedza-Raport-.pdf>, data dostępu 25.05.2012.
- [16] Wiatrak A., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – istota, zakres i korzyści*, [w:] Bogdanienska J., Kuzela M., Sobczak I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek we współpracy z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 13–22.
- [17] Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998, [za:] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [18] *Ankieta nt. wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2, [za:] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [19] Simon H., *Jak najlepiej wykorzystać wiedzę w przedsiębiorstwie*, [za:] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.



Część III.

**T**urystyka w gospodarce  
opartej na wiedzy  
- współczesne problemy,  
wyzwania i kierunki rozwoju



**MIROŚŁAWA PLUTA – OLEARNIK**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ROZWÓJ TURYSTYKI BIZNESOWEJ W POLSCE – WYZWANIA, OCZEKIWANIA, EFEKTY**

### **ABSTRACT**

The Author discuss issues of development of the business tourism industry (called MICE industry – Meetings-Incentives-Conventions-Exhibitions), which is currently a source of development of many national economies and a noticeable area of international – or even global – activity of enterprises, public-sector institutions and many variable organisations and associations. The first part is devoted to methodology and the second part – to practical aspects, especially the growing role of conferences, congresses and fairs on the business tourism market in Poland and its main cities.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

turystyka biznesowa, badania rynku, rynek spotkań, organizacje turystyki, przedsiębiorstwa turystyczne

### **KEYWORDS**

business tourism, market research, meeting industry, tourism organisations, tourism enterprises

## Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieku rozwinął się w Polsce specyficzny sektor rynku turystyki, który określany jest mianem turystyki biznesowej. Dynamiczny rozwój tego sektora turystyki i przyczynia się – jak zaobserwowano wcześniej w wielu innych krajach – do wzrostu ekonomicznego miast, regionów oraz całego kraju, również w skali międzynarodowej. Warto podkreślić, iż rynek turystyki biznesowej staje się obecnie atrakcyjnym miejscem pracy dla szerokiego grona absolwentów uczelni, w tym zwłaszcza oferujących kształcenie w zakresie turystyki i rekreacji. Wielość i różnorodność podmiotów (przedsiębiorstw i organizacji) uczestniczących w łańcuchu dostarczania usług z zakresu turystyki biznesowej daje bowiem szerokie możliwości uczelniom w dostarczaniu nowej wiedzy oraz oferowaniu pożądanych kwalifikacji i umiejętności obecnym studentom, a w przyszłości absolwentom poszukującym miejsca na branżowym rynku pracy. Sektor turystyki biznesowej należy zatem postrzegać jako szansę dla absolwentów uczelni oraz profesjonalnie go oceniać, w kontekście zapewnienia odpowiednio przygotowanych kadr.

Celem artykułu jest przybliżenie zakresu pojęciowego i przedmiotowego sektora turystyki biznesowej oraz ukazanie jego potencjału rozwojowego. Istotnym aspektem prowadzonych rozważań jest analiza tego sektora pod kątem rozwoju wiedzy branżowej oraz zapotrzebowania na wyspecjalizowane nowoczesne kadry dla sektora turystyki biznesowej. Zgodnie bowiem z tzw. logiką usługową, współcześnie rozwój organizacji wymaga oferowania i dostarczania złożonych pakietów usług z udziałem wykształconych, profesjonalnych pracowników zorientowanych na klienta i jego oczekiwania. W artykule wykorzystano aktualne wtórne źródła informacji o rynku turystyki biznesowej, zarówno o charakterze statystycznym (raporty z badań), jak też przykłady praktycznych działań i ich efektów rynkowych.

### **Badania sektora turystyki biznesowej w Polsce – wyzwania**

Różnorodność form tworzących rynek turystyki biznesowej sprawia znaczne problemy metodologiczne w zakresie pomiaru jego wielkości oraz monitorowania dynamiki jego rozwoju. Wyspecjalizowane organizacje i stowarzyszenia międzynarodowe stosują od lat własne wypracowane metody analizy i oceny sektora turystyki biznesowej (np. niemieckie lub brytyjskie), natomiast polskie organizacje (np. Convention Bureau of Poland oraz Polska Izba Przemysłu Targowego) podjęły własne badania stosunkowo niedawno i sukcesywnie rozwijają ich metodykę.

Jednym z wyzwań badawczych pozostaje nadal uściślenie zakresu pojęciowego turystyki biznesowej. Turystyka biznesowa i jej różne formy wymykają się oficjalnej statystyce, przez co utrudniają porównania, zarówno w skali kraju jak i międzynarodowej. Popularna definicja turystyki biznesowej sformułowana przez badacza tego sektora w świecie – R. Davidsona – brzmi następująco: „Turystyka biznesowa oznacza wszystkie podróże, których cele są związane z pracą bądź interesami podróżującego. Mogą to być podróże konieczne do prowadzenia pracy lub mające pomóc zatrudnionemu wykonywać swoje zadania bardziej efektywnie, mogą być również nagrodą za dobrze wykonane zadania” [1, s. 3]. Najczęściej spotykane podejście do tego obszaru badań określane jest mianem tzw. podejścia opisowo-strukturalnego, w którym uwzględnia się kilkanaście możliwych kategorii tworzących zakres pojęcia turystyki biznesowej, w tym zwłaszcza:

- 1) konferencje i spotkania różnych organizacji i przedsiębiorstw – lokalne lub regionalne,
- 2) międzynarodowe kongresy i konwencje,
- 3) szkolenia,
- 4) targi i wystawy,
- 5) podróże motywacyjne,
- 6) imprezy promocyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług,
- 7) krótkookresowe migracje do pracy,
- 8) wymianę wykładowców i studentów,
- 9) indywidualne podróże służbowe
- 10) pozostałe formy [2].

W praktyce często spotykanym synonimem pojęcia turystyki biznesowej jest pojęcie „rynek spotkań”, lub „rynek MICE”, który określa się jako fragment gospodarki (sektor) związany z organizacją, promocją oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami, takimi, jak: kongresy, konferencje, targi, wydarzenia firmowe oraz podróże motywacyjne [3, s. 21–25]. Jak można zauważyć, rynek ten tworzą główne formy zaliczane do turystyki biznesowej, analizowane z zarządczego punktu widzenia reprezentowanego przez organizatorów wyróżnionych form spotkań i wydarzeń. Sam akronim MICE oznacza: Meetings (spotkania), Incentives (podróże motywacyjne), Conventions (kongresy) oraz Events (wydarzenia). Obecnie akronim MICE zdobywa dużą popularność i jest stosowane zarówno w profesjonalnych badaniach rynku, jak i w polityce promocji przez podmioty działające w tej branży (np. hotele, firmy szkoleniowe, organizatorzy konferencji).

Turystyka biznesowa to szczególny przedmiot badań, gdyż praktyka znacznie wyprzedziła naukowe zainteresowania tym sektorem i wywołała ogromne rozproszenie informacji, zarówno po stronie podmiotów – uczestników tego sektora, jak i przedsięwzięć badawczych związanych z rozpoznaniem uwarunkowań i kierunków zmian tego sektora. Rzeczowy przegląd podejść metodologicznych w zakresie badań turystyki biznesowej na świecie i w Polsce zawiera opracowanie Polskiej Organizacji Turystycznej [4]. Na bazie tego opracowania powstała tabela 1, w której autorka prezentuje główne podmioty zaangażowane w badanie tej branży w poszczególnych krajach świata oraz dodatkowe uwagi co do stosowanych ujęć i przekrojów analiz.

**Tab. 1. Badania w zakresie turystyki biznesowej – według krajów**

Krajowe organizacje badań rynku turystyki biznesowej	Raporty z wynikami badań	Zakres badań
<b>WIELKA BRYTANIA</b>		
Agencja NFO Transport and Tourism	UK Conference Market Survey; British Conference Venues Survey	Szczegółowe informacje o wielkości brytyjskiego rynku turystyki biznesowej
VisitBritain	The International Passenger Survey	Badanie celów i motywów przyjazdu cudzoziemców i ich wydatki
<b>NIEMCY</b>		
Biuro Konferencji i Kongresów	The German Meetings and Convention Market	Badanie wielkości i wartości rynku spotkań w układzie podmiotów (usługodawcy, uczestnicy, zleceniodawcy)
<b>USA</b>		
Magazyn „Convence”	Meetings Market Survey	Badanie obejmuje 200 członków PCMA (Professional Convention Management Association)
Convention Industry Council (CIC)	Convention Income Survey	Badanie obejmuje uczestników i zleceniodawców konferencji i kongresów

KANADA		
<b>Narodowa Organizacja Turystyczna</b>	International Travel Survey Canadian Economic Observer Badania poszczególnych Biur konferencji i kongresów	Organizacja odpowiedzialna za gromadzenie danych na temat turystyki biznesowej (konferencji i podróży służbowych)
AUSTRALIA		
<b>Biuro Badań Turystyki</b>	Meetings Make Their Mark	Badanie obiektów konferencyjnych, uczestników, zleceniodawców (bez imprez motywacyjnych)
POLSKA		
<b>Instytut Turystyki na zlecenie MGiP</b>	Turystyka biznesowa w Polsce	Badanie podaży, usługodawców i popytu na rynku MICE w Polsce
<b>Polska Organizacja Turystyczna oraz Convention Bureau of Poland</b>	Poland Conference Market Survey Cykliczne raporty „Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce”	Badanie rynku konferencji, spotkań korporacyjnych i podróży motywacyjnych w Polsce
<b>Polska Izba Przemysłu Targowego (PIPT)</b>	Cykliczne raporty „Targi w Polsce”	Prowadzi badania polskich organizatorów targów. Jest członkiem UFI i CENTREX.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane z raportu [3]

Oprócz wskazanych w tabeli 1. organizacji zaangażowanych w monitorowanie rynku turystyki biznesowej wymienionych krajów, równolegle aktywnie działają międzynarodowe organizacje, które gromadzą informacje o organizatorach, zleceniodawcach i uczestnikach rynku spotkań w świecie, głównie w ramach kongresów i konferencji międzynarodowych oraz imprez targowych. Do najważniejszych międzynarodowych organizacji należą:

1) **UIA** – Union of International Associations. Najstarsza światowa organizacja dostarczająca informacji o funkcjonowaniu organizacji międzynarodowych, w tym m.in. w zakresie organizacji konferencji i kongresów. Zbiera obecnie informacje o blisko 15 tysiącach spotkań rocznie w świecie;

2) **ICCA** – The International Congress & Convention Association. Członkami stowarzyszenia jest ponad 800 organizacji (stowarzyszeń) i przedsiębiorstw, reprezentujących usługodawców branży spotkań na świecie z 80 krajów;

3) **MPI** – Meeting Professionals International. Globalna organizacja branży spotkań, reprezentuje zleceniodawców i usługodawców z 70 krajów, posiada 24 tysiące członków – osób fizycznych;

4) **SITE** – Society of Incentive and Travel Executives. Stowarzyszeniem, które zrzesza organizatorów, ekspertów i zleceniodawców podróży motywacyjnych. SITE aktualnie posiada ponad 2.500 członków z 82 krajów. Członkami SITE są osoby pracujące na kierowniczych stanowiskach w największych renomowanych firmach zajmujących się profesjonalnym organizowaniem kongresów i podróży motywacyjnych;

5) **CENTREX** – International Exhibition Statistics Union (Międzynarodowy Związek Statystyk Targowych). Powstał w 1997 roku, spełnia funkcje regionalnej organizacji branży targowej Europy Środkowowschodniej. Zrzesza obecnie 20 największych organizatorów targów z Bułgarii, Czech, Polski, Rumunii, Słowacji, Ukrainy i Węgier. Prowadzi audyt danych statystycznych targów

6) **UFI** – The Global Association of the Exhibition Industry (Światowe Stowarzyszenie Przemysłu Targowego). Stowarzyszenie działa na rzecz przemysłu targowego na świecie. Promuje targi i angażuje się w edukację profesjonalistów targowych.

Omówione w tabeli 1. podmioty specjalizujące się w monitorowaniu i ocenie rozwoju turystyki biznesowej, a także wymienione wyżej międzynarodowe organizacje związane z branżą MICE, ukazują rzeczywiście globalny zasięg tego rynku oraz dowodzą jego siły ekonomicznej. Badacze są świadomi, że długofalowemu inwestowaniu w tę branżę sprzyja wysoka rentowność turystyki biznesowej, średnia wrażliwość cenowa, a także rosnąca popularność sprzedaży całych pakietów usług turystycznych obejmujących spory zakres oferty dodatkowej. Również w Polsce rozwijają się badania nad budową zintegrowanego systemu monitorowania rynku spotkań, pokazującego trendy w turystyce biznesowej. Problemem jest jednak reprezentatywność uzyskanych wyników badań, czego dowodzą raporty Poland Convention Bureau i innych organizacji podejmujących w ostatnich latach badania rynku MICE w Polsce. Bliżej o wynikach tych badań i ich przydatności praktycznej traktuje kolejny punkt.



## Branża turystyki biznesowej w Polsce – stan obecny i oczekiwania

Segmentem przyszłościowym dla rozwoju turystyki biznesowej w Polsce są obecnie przyjazdy biznesowe związane z udziałem w kongresach i konferencjach. Ten wysoko opłacalny segment turystyki przyjazdowej powinien rozwijać się stosunkowo szybko wraz z rozwojem bazy konferencyjno-kongresowej, poprawą dostępności komunikacyjnej (rozwój regionalnych portów lotniczych i wzrost liczby połączeń największych miast Polski z dominującymi ośrodkami europejskimi) oraz rozwojem bazy noclegowej należącej do międzynarodowych łańcuchów hotelowych. Z punktu widzenia organizacyjnego ważnym wydarzeniem dla branży turystyki biznesowej w Polsce było powołanie w 2002 roku w strukturze Polskiej Organizacji Turystycznej jednostki nazwanej Poland Convention Bureau (Biuro Promocji Kongresów i Konferencji) będącej wyspecjalizowaną instytucją marketingową koncentrującą się na pozyskiwaniu konferencji i kongresów oraz innych wizyt gości biznesowych. Instytucja ta podjęła się badania rynku spotkań i wydarzeń w Polsce z faktycznym wsparciem regionalnych Convention Bureau oraz obiektów konferencyjnych, które wyraziły zgodę na udział w badaniu. W 2011 roku badanie ankietowe objęło 149 obiektów, które były reprezentowane przez: hotele (96), centra konferencyjne (12), uczelnie (4), obiekty kulturalne (10), obiekty historyczne (10) i inne (18). Dla potrzeb badań zdefiniowano też kryteria opisujące formy rynku spotkań, jednak nie odwoływały się one bezpośrednio do tych, które przyjęły międzynarodowe organizacje, jak wspomniane tu UIA, ICCA, czy CENTREX. Oto przyjęte w badaniach polskiego rynku spotkań kryteria opisujące poszczególne formy:

- konferencja/kongres to krajowe i międzynarodowe spotkania stowarzyszeń, bez udziału na rządowe i pozarządowe,
- wydarzenia korporacyjne to imprezy organizowane przez firmy o charakterze szkoleń, warsztatów seminariów, prezentacji produktów,
- wydarzenia i podróże motywacyjne obejmują wyjazdy o charakterze gratyfikacyjnym, uznaniowym,
- targi i wystawy to duże wydarzenia o dowolnej tematyce, zazwyczaj odbywające się na terenie obiektów targowych [4, s. 24].

W tabeli 2 zestawiono wyniki badań dla wybranych sześciu dużych miast (w tym aglomeracji Trójmiasto), które dostarczają interesującego oglądu zrealizowanej oferty turystyki biznesowej według jej głównych form.

Tab. 2. Turystyka biznesowa według form – wybrane miasta (2011)

Miasto	Suma wszystkich wydarzeń	Konferencje Kongresy	Targi Wystawy	Wydarzenia korporacyjne	Wydarzenia motywacyjne
Warszawa	8830	3066	1342	2759	1663
Kraków	8304	1582	251	5000	1471
Trójmiasto	4773	2316	235	1793	429
Poznań	766	408	33	292	33
Katowice	900	517	40	284	59
Wrocław	440	225	40	121	54

Źródło: opracowanie własne w oparciu o raport [4, s. 24]

Uzyskane wyniki nie mają wprawdzie charakteru reprezentatywnego, jednak ilustrują wyraźne zróżnicowanie form turystyki biznesowej w Polsce, wśród których dominują wydarzenia korporacyjne oraz konferencje. Czas ich trwania jest zdecydowanie krótki i wynosi od 1 do 3 dni. Najwięcej uczestników gromadzą imprezy targowe, a następnie kongresy i konferencje. Warto w tym miejscu podkreślić, że organizatorzy tych wydarzeń i ich uczestnicy tworzą nowe miejsca pracy w sektorze turystyki, zwłaszcza dla ludzi młodych i wykształconych, oferując im elastyczne formy zatrudnienia.

Szczególnym narzędziem komunikacji biznesowej w XXI wieku są targi. Ich rola w praktyce uległa przemianom, gdyż w większym stopniu stały się one miejscem prezentacji oferty, wymiany informacji, umocnienia wizerunku firm, podtrzymywania kontaktów z klientami i partnerami w biznesie niż miejscem zawierania umów. Organizacją zaangażowaną w badanie polskiego rynku targowego jest Polska Izba Przemysłu Targowego [5]. Jak wykazują zrealizowane przez PIPT badania rynku targowego, potencjał imprez targowych na świecie oraz w Polsce systematycznie wzrasta. Miejsce polskiego przemysłu targowego określa roczny potencjał ponad 200 targów, 1 miliona zwiedzających oraz ponad 28 tysięcy wystawców (zob. tabela 3).

Należy zwrócić uwagę, że dane statystyczne targów prezentowane w raporcie PIPT pochodzą z innych źródeł niż omówione wcześniej badania Polska Convention Bureau (PCB). Zakres badań rynku targowego realizowany przez PIPT obejmuje targi w Polsce monitorowane przez PIPT, czyli około 80% polskiego rynku targowego. Imprezy targowe są organizowane przez 20 organizatorów zrzeszonych w PIPT (reprezentujących m.in. Gdańsk, Kielce, Kraków, Lublin,

Poznań, Szczecin, Warszawę) oraz innych operatorów targowych. Wrocław nie jest niestety objęty tym badaniem, gdyż żaden z organizatorów targów nie jest członkiem PIPT.

**Tab. 3. Targi w Polsce w 2011**

Kryteria analizy	2011 rok
Liczba targów	208
Powierzchnia targowa w m kw	675 907
Liczba wystawców ogółem	28 770
W tym zagranicznych	4 627
Liczba zwiedzających	1 126 267

Źródło: [6]

Reasumując, raporty targowe PIPT ukazują znaczący fragment rynku targowego w Polsce, ale nie są reprezentatywne i trudno je stosować chociażby do porównań międzynarodowych. Natomiast należy podkreślić, że PIPT dopracował się profesjonalnej metodologii analizy statystycznej rynku targowego, uznanej przez organizację międzynarodową CENTREX i w tym zakresie może być wzorem do naśladowania.

Współczesne targi pełnią istotną rolę w zglobalizowanej, cyfrowej gospodarce. Są wyznacznikiem tendencji gospodarczych i rynkowych, narzędziem dostarczania informacji oraz prezentacji najnowszych osiągnięć technicznych – w jednym czasie i miejscu, w ramach bezpośrednich kontaktów. Jako imprezy przyciągające liczną publiczność (np. targi konsumpcyjne) mogą oferować miejsca pracy dla studentów i absolwentów uczelni, zwłaszcza o profilu turystycznym. Wydaje się, że Wrocław to obecnie miasto o dużym potencjale w tym zakresie, ale nadal nie wykorzystanym na tle innych ośrodków w Polsce, czego przykładem są dane zawarte w tabeli 2.

### **Efekty rozwoju turystyki biznesowej**

Wpływ turystyki biznesowej na gospodarkę kraju, regionu, miasta może być bezpośredni i pośredni: ten pierwszy (bezpośredni efekt ekonomiczny) odnosi się do gospodarki turystycznej bezpośrednio zaangażowanej w zaspokojenie popytu turystyki biznesowej, a ten drugi (pośredni efekt ekonomiczny) dotyczy

obiektów związanych z obsługą turystyki biznesowej, które dokonują zakupów w innych sektorach gospodarki. Pomiar potencjału ekonomicznego jest sporym wyzwaniem metodologicznym i organizacyjnym. Cytowane raporty i badania są przykładem pokonywania wielu trudności w dotarciu do badanych obiektów. Złożoność zakresu przedmiotowego badań ilustruje różnorodność rodzajów usług związanych z funkcjonowaniem sektora turystyki biznesowej. Można je pogrupować w trzy odrębne obszary: usługi infrastrukturalne, usługi konsumpcyjne i usługi towarzyszące. W ramach tych obszarów działają różni dostawcy, oferując wyspecjalizowane usługi. W praktyce łatwiej można dotrzeć i pozyskać informacje bezpośrednio od obiektów branżowych (dostawców usług infrastrukturalne i usługi konsumpcyjnych), natomiast badanie uczestników wydarzeń – klientów biznesowych, jest trudne, wymaga użycia specjalnych technik badań. Złożoność wachlarza usług składających się na ofertę turystyki biznesowej ukazuje poniższe zestawienie:

- 1) Usługi infrastrukturalne związane z obsługą imprez biznesowych:
  - Wynajem obiektu konferencyjnego, sal, urzędzeń,
  - Wynajem powierzchni (targi, wystawy),
  - Obsługa wyposażenia technicznego sal konferencyjnych,
  - Usługi aranżacji i organizacji miejsca spotkań,
  - Usługi transportu.
- 2) Usługi konsumpcyjne oferowane uczestnikom imprez turystyki biznesowej:
  - Usługi noclegowe,
  - Usługi gastronomiczne,
  - Usługi handlowe,
  - Usługi rekreacyjno-sportowe,
  - Usługi kulturalne, rozrywkowe,
  - Usługi parkingowe,
  - Usługi przewozu, taksówek.
- 3) Usługi towarzyszące (wspierające) organizację imprez turystyki biznesowej:
  - usługi promocji i badań (reklama wewnętrzna i zewnętrzna),
  - system informacji i rezerwacji różnych usług,
  - usługi finansowe.

Organizacją, która w Polsce prowadzi systematyczny monitoring rynku targowego jest wspomniana już Polska Izba Przemysłu Targowego (PIPT). Bazując na wynikach jej badań z 2009 można określić strukturę tzw. wydatków konsumpcyjnych uczestników targów w Polsce, finansowanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwa delegujące swoich pracowników na imprezy targowe, co prezentuje tabela 4 [7].

Tab. 4. Wydatki na usługi uczestników targów

Rodzaje wydatków	Wydatki w zł (2009)	Udział procentowy
Łączne wydatki uczestników targów (wystawców/ zwiedzających)	720 377 333	100,0
Wydatki na usługi noclegowe	193 384 935	26,8
Wydatki na przejazd	178 628 846	24,8
Wydatki na usługi handlowe, kulturalne, rozrywko- we, rekreacyjno – sportowe	163 539 315	22,7
Wydatki na usługi gastronomiczne	130 881 826	18,2
Wydatki na taksówki	27 803 512	3,9
Wydatki na usługi parkingowe	26 138 899	3,6

Źródło: [6]

Z analizy danych w tabeli 4. wynika, że największe wydatki uczestników targów związane są z noclegami i przejazdami (łącznie ponad 50%), dalej z tzw. usługami towarzyszącymi (handlowe, rekreacyjne, kulturalne) oraz gastronomicznymi (łącznie 41%). Pozyskanie takich informacji wymagało specjalnych badań w grupie podmiotów zrzeszonych w PIPT, a więc związanych z rynkiem targowym w Polsce. Natomiast, w odniesieniu do pozostałych imprez turystyki biznesowej (jak np. konferencje czy wydarzenia korporacyjne), informacje takie nie mają charakteru jawnego i są trudne do pozyskania, nawet w trakcie badań bezpośrednich (wywiadów).

Pomiar efektów ekonomicznych wygenerowanych przez rynek turystyki biznesowej jest zatem sporym wyzwaniem. Jak podaje cytowany raport nt. Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce w 2012 roku „do ekonomicznej analizy spotkań i wydarzeń kluczowe jest posiadanie informacji na temat wielkości i struktury wydatków ponoszonych przez ich uczestników. Dane powinny być uzyskane od uczestników i organizatorów, natomiast aktualnie jest to bardzo trudne i w wielu przypadkach niemożliwe do zrealizowania” [4, s. 29].

Jest wiadome, że organizacja imprez turystyki biznesowej oznacza dla konkretnych lokalizacji (miast) wzrost popytu na wymienione wyżej usługi. Zatem oczywistym beneficjentem przyjazdów turystów w celach biznesowych są obecnie duże miasta goszczące imprezy turystyki biznesowej, czyli przede wszystkim takie, jak: Warszawa, Kraków, Wrocław i Poznań. Przybliżone obliczenia zaprezentowane w cytowanym raporcie identyfikują skalę efektów ekonomicznych w odniesieniu do bazy noclegowej oraz miejsc pracy tworzonych w badanych miastach. W szczególności ustalono, że:

- około 7,7% noclegów udzielonych w bazie zakwaterowania zbiorowego odwiedzanych miast jest wynikiem organizacji imprez turystyki biznesowej;
- około 19,2 % noclegów w samej bazie hoteli w dużych miastach pochodzi z obsługi turystyki biznesowej;
- ponad 10 000 miejsc pracy w bazie hotelowej w analizowanych miastach jest wynikiem obsługi turystyki biznesowej [4, s. 32,36].

Należy zauważyć, że regionami i miastami, które wyróżniają się pod względem liczby uczestników rynku spotkań w 2011 roku są kolejno:

- województwo mazowieckie, w tym Warszawa (1 350 558 spotkań i wydarzeń),
- województwo dolnośląskie, w tym Wrocław (489 691),
- województwo świętokrzyskie, w tym Kielce (419 606),
- województwo pomorskie, w tym Trójmiasto (378 885),
- województwo małopolskie, w tym Kraków (357 987),
- województwo wielkopolskie, w tym Poznań (330 043).

Jak wynika z analizy rynku turystyki biznesowej za lata 2009–2011 najczęściej organizowanych imprez stanowią wydarzenia korporacyjne (ponad 4-krotny wzrost w badanych obiektach w tym okresie). Jednak najczęściej uczestników przyciągają targi, choć stanowią zaledwie 9% imprez turystyki biznesowej organizowanej przez badane obiekty [4, s. 32–33].

Należy odnotować, że spośród wymienionych województw szczególną aktywność w badaniach rynku MICE podejmuje od kilku lat środowisko badaczy turystyki w Krakowie. W latach 2008 – 2011 przeprowadzono profesjonalne badania strony podaźowej rynku:

- w 2009 roku na zlecenie Biura Marketingu Urzędu Miasta Krakowa przeprowadzono badania i przygotowano raport nt. „Turystyka MICE w Krakowie w latach 2008–2009. Profesjonalni organizatorzy konferencji i kongresów (PCO)” [7];
- w 2010 i w 2011 roku również na zlecenie Biura Marketingu Urzędu Miasta Krakowa przeprowadzono kolejną edycję badań i przygotowano raport nt. „Turystyka MICE w Krakowie w 2010 roku” oraz „Przemysł spotkań w Krakowie w 2011 roku” [8];

Ponadto w maju 2012 roku zainicjowano projekt współfinansowany przez Szwajcarię nt. „Sterowanie przemysłem spotkań w Krakowie: ocena i monitorowanie wpływu ekonomicznego przemysłu spotkań na gospodarkę Krakowa, przy wykorzystaniu dobrych praktyk ze Szwajcarii” o wartości 791 000 zł [9]. W realizacji projektu uczestniczą pracownicy Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (podobnie, jak w wymienionych wyżej projektach), Urząd Miasta Krakowa oraz Poland Convention Bureau.

Podobne badania nad sektorem turystyki biznesowej zainicjował jeszcze w 2007 roku Wrocław, który jako pierwsze miasto w Polsce, dokładnie policzył ile osób odwiedziło je w celach służbowych, z jakich krajów pochodzili goście służbowi, jak długo nocowali. Badania zrealizował Keralla Research Instytut Badań i Rozwiązań B2B, a przedmiotem pomiaru była też liczba organizowanych imprez biznesowych, lokowanych w salach konferencyjnych w obiektach hotelowych. Badanie prowadzono wówczas od czerwca do grudnia 2007 roku. Uzyskane wyniki potwierdziły główną rolę obiektów hotelowych dla organizacji imprez turystyki biznesowej we Wrocławiu, w których 79 % imprez turystyki biznesowej stanowiły szkolenia, wydarzenia motywacyjne i konferencje do 100 osób [10]. Niestety badania nie były kontynuowane i obecnie podstawowe informacje o obiektach rynku MICE we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku można pozyskiwać przede wszystkim ze strony internetowej Convention Bureau Wrocław. Natomiast od września 2010 roku głównym obiektem na wrocławskim rynku MICE jest Wrocławskie Centrum Kongresowe w kompleksie Hali Stulecia, którego główne audytorium pomieści 1000 uczestników.

## Turystyka biznesowa – aspekt międzynarodowy

Badania zagranicznej turystyki przyjazdowej do Polski wskazują na znaczący udział przyjeżdżających w celach biznesowych. Według danych POT za rok 2010 struktura celów pobytu zagranicznych turystów w Polsce była następująca:

1. sprawy zawodowe lub służbowe (turystyka biznesowa) – 25%,
2. wakacje, zwiedzanie, wypoczynek (typowa turystyka) – 19%,
3. odwiedziny u krewnych – 18%,
4. tranzyt – 10%,
5. zakupy – 10%

Według danych zawartych w dokumencie „Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012 – 2020” [11] obecnie Czechy, Polska i Węgry zajmują podobne pozycje pod względem rozwoju przyjazdowej turystyki biznesowej w świecie i znajdują się w pierwszej trzydziestce z 85 krajów świata, a dokładnie: Czechy – 28 miejsce, Węgry – 25 miejsce i Polska – 29 miejsce.

Biorąc pod uwagę miasta, wysokie pozycje w pierwszej dwudziestce, z prawie 300 miast na świecie, zajmują: Budapeszt – 13, Praga – 15, Warszawa – 50, Kraków – 53.

Faktem jest, iż turystyka biznesowa na Węgrzech i w Czechach jest reprezentowana właściwie wyłącznie przez stolice, podczas gdy w przypadku Polski jest

rozłożona na kilka miast. Polska charakteryzuje się jednak najniższym wskaźnikiem liczby miejsc noclegowych spośród państw w regionie.

W zakończeniu warto nawiązać do wspomnianego dokumentu pt. Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012 – 2020, w którym zapisano, że „atrakcyjny wizerunek Polski na arenie międzynarodowej będzie sprzyjał wyborowi naszego kraju jako atrakcyjnej destynacji do organizowania spotkań (m.in.: kongresów, konferencji, sympozjów) oraz wydarzeń (targów, premier produktów, podróży motywacyjnych itp.) o charakterze społecznym, gospodarczym, ekonomicznym i innym. Dlatego można przyjąć, iż dla segmentu przemysłu spotkań misja brzmi następująco: *„Tworzenie i wzmocnienie zainteresowania Polska jako atrakcyjnym celem podróży w zakresie przemysłu spotkań, a przede wszystkim miejscem realizacji spotkań stowarzyszeniowych, wydarzeń korporacyjnych oraz podróży motywacyjnych.”*[11, s. 66].

Realizacja misji, celów i działań w sektorze rynku spotkań prowadzona jest przez Poland Convention Bureau (PCB) Polskiej Organizacji Turystycznej, będącego jednostką organizacyjną powołaną do promowania i pozyskiwania dla Polski spotkań i wydarzeń. Do zadań PCB ma należeć promocja grupy markowych produktów turystyki biznesowej w Polsce, czyli obejmujących wyjazdy związane z aktywnością zawodowa: konferencje, kongresy, targi i wystawy, spotkania stowarzyszeniowe, wydarzenia korporacyjne oraz podróże motywacyjne.

## Wnioski

Współcześnie sektor turystyki biznesowej, określane też popularnie jako MICE (akronim angielskich słów: Meetings-Incentives-Conventions-Exhibitions), to znaczący sektor aktywności gospodarczej wielu stowarzyszeń, organizatorów, przedsiębiorstw – zleceniodawców i grona interesariuszy, często wzajemnie powiązanych, którzy uczestniczą w światowym rynku spotkań i wydarzeń biznesowych. Jak podkreślają badacze tej branży, obecnie sektor turystyki biznesowej pozostaje pod silnym wpływem, nie tylko światowych trendów i zjawisk gospodarczych, ale także zmieniających się wzorów zachowań rynkowych jego uczestników. Jak się okazuje, pomimo kryzysu gospodarczego, który dotknął również branżę spotkań na świecie, perspektywy jej dalszego rozwoju rysują się nadal korzystnie, przy czym badacze tego sektora stali się znacznie bardziej ostrożni w formułowaniu przyszłych wielkości i trendów. Przedstawione w opracowaniu różnorodne podmioty monitorujące branżę spotkań w Polsce, a także wybrane rezultaty ich badań, ujawniają z jednej strony problemy metodologiczne, które



należy rozwiązywać, ale z drugiej strony ukazują potencjał ekonomiczny i społeczny tej branży. Jej rozwój to ogromna szansa dla powstawania nowych miejsc pracy, z pewnością atrakcyjnych dla młodych ludzi wchodzących na rynek pracy. Z tego punktu widzenia warto promować obszar turystyki biznesowej, nie tylko jako przedmiot badań, ale też jako miejsce zdobywania praktycznych doświadczeń w branży turystycznej oraz szansę rozwoju zawodowego dla rzeszy absolwentów polskich uczelni.

## Bibliografia

- [1] Davidson R., *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*, Pearson Education Ltd., London 2003, s. 3.
- [2] Swarbrooke J., Horner S., *Business Travel and Tourism*, Butterworth & Heine-  
mann, Oxford 2001, s. 4.
- [3] *Badanie pilotażowe rynku turystyki biznesowej (MICE) województwo wielko-  
polskie*, Instytut Rynku Hotelarskiego, Warszawa 2008, s. 21–25.
- [4] Celuch K., *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2012*, Poland Co-  
nvention Bureau Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012.
- [5] *Targi w Polsce w 2011 roku*, Polska Izba Przemysłu Targowego, Poznań 2012  
(<http://www.polfair.com.pl/statystyki.php?y=2011>).
- [6] *Optymizm na polskim rynku targowym równy amerykańskiemu*, Polska Izba  
Przemysłu Targowego, Warszawa 2010.
- [7] *Turystyka MICE w Krakowie w latach 2008–2009 oraz Przemysł spotkań  
w Krakowie w 2011*; <http://krakowimpact.pl/istniejace-badania/>.
- [8] *Turystyka MICE w Krakowie w 2010 roku*; [http://krakowimpact.pl/istniejace-  
badania/](http://krakowimpact.pl/istniejace-badania/).
- [9] Strona internetowa projektu: <http://krakowimpact.pl>.
- [10] *Turystyka biznesowa we Wrocławiu, czerwiec–grudzień 2007*, Keralla Rese-  
arch – Convention Bureau Wrocław, Wrocław 2008 ([http://keralla.pl/pl/  
branze/turystyka](http://keralla.pl/pl/branze/turystyka)).
- [11] *Strategia Marketingowa Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2012*,  
[www.pot.gov.pl/plany-i-sprawozdania-pot](http://www.pot.gov.pl/plany-i-sprawozdania-pot), s. 66.



**EDYTA PIJET-MIGOŃ**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

**OD KASJERA LOTNICZEGO  
DO DORADCY PODRÓŻY.  
ZMIANY UWARUNKOWAŃ DZIAŁALNOŚCI  
BIUR PODRÓŻY IATA W POLSCE**

**ABSTRACT**

IATA – accredited travel agencies were established as intermediaries between service providers in travel industry, mainly air transport carriers, and individual and institutional customers. They acted as agents of airline companies – members of IATA and their primary role used to be selling air tickets. Changes in commercial passenger aviation, particularly the launch of low-cost airlines and the advent of new information technologies that revolutionized sales sector, altered working conditions of IATA – accredited agencies. They now focus on institutional customers and have enlarged their portfolio to include MICE sector and accounting services. Hence, their current main role is one of a travel management company.

**SŁOWA KLUCZOWE**

podróże służbowe, turystyka biznesowa, biura podróży IATA

**KEYWORDS**

corporate travel, business travel, accredited IATA travel agencies

## Wstęp

Wraz z rozwojem gospodarczym państw i wzrostem powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw dochodziło do wzrostu zapotrzebowania na podróże służbowe, które znacząco wpływają na gospodarkę turystyczną. Osoby podróżujące służbowo, podobnie jak osoby podróżujące w celach turystycznych, korzystają z bazy hotelowej, gastronomicznej i transportowej. Często stanowią one ten segment rynku, o który szczególnie zabiegają dostawcy usług gospodarki turystycznej, zwłaszcza przedsiębiorstwa transportowe i hotelarskie. Dzieje się tak, ponieważ ich wydatki są znacznie wyższe niż osób podróżujących prywatnie, a podróże służbowe odbywają się praktycznie przez cały rok, z pewnym spadkiem tylko w miesiącach wakacyjnych.

W podróżach służbowych duże znaczenie odgrywa czas podróży, dlatego od lat 70. XX w. wraz z rozwojem pasażerskiego transportu lotniczego podróże lotnicze zaczęły odgrywać coraz większe znaczenie, zwłaszcza na odległość powyżej 800 km [1, s. 14]. Na krótszych dystansach widoczna jest bardzo silna konkurencja ze strony transportu samochodowego i szybkich kolei. Najważniejszą międzynarodową organizacją w sektorze transportu lotniczego było i nadal jest Międzynarodowe Stowarzyszenie Transportu Lotniczego (IATA – International Air Transport Association). Organizacja, której siedziby znajdują się w Montrealu i w Genewie, została założona w 1945 r. w celu popierania bezpiecznego, regularnego i oszczędnego lotniczego transportu pasażerskiego oraz w celu ułatwienia współpracy międzynarodowej przewoźników poprzez wspólne procedury organizacyjne. IATA nadzorowała także system ustalania taryf lotniczych, zasady dotyczące przewożenia bagażu, przeliczania walut, refundacji niewykorzystanych biletów [2]. Organizacja ta stała się największym na świecie organizatorem szkoleń dla pracowników linii lotniczych, lotnisk, a także biur podróży zajmujących się sprzedażą biletów lotniczych. W 1952 r. opracowała zasady współpracy linii lotniczych z biurami podróży w zakresie dystrybucji biletów lotniczych. Po wprowadzeniu w życie tych zasad tylko wybrane biura – posiadające akredytację IATA – mogły być przedstawicielami linii lotniczych zrzeszonych w IATA i wystawiać w ich imieniu bilety lotnicze. Liczba takich biur systematycznie zwiększała się w skali świata. W Polsce w końcu lat 80. XX w. było ich zaledwie kilka, sytuacja zmieniła się dopiero ze zmianami polityczno-ekonomicznymi. W latach 90. XX w. Polsce powstało wiele biur podróży, które starały się o licencję IATA, również międzynarodowe firmy turystyczne specjalizujące się w obsłudze podróży korporacyjnych otwierały swoje przedstawicielstwa w Polsce, zwłaszcza w dużych aglomeracjach, będących centrami biznesowymi, administracyjnymi i akademickimi, generującymi liczne podróże służbowe.

Zadaniem tego artykułu jest pokazanie, jak w Polsce zmieniało się zapotrzebowanie na biura podróży z akredytacją IATA, pełniące funkcję profesjonalnych organizatorów podróży służbowych, kwalifikacje i umiejętności ich pracowników oraz wyjaśnienie przyczyn tych zmian. Ponieważ na uwarunkowania działalności biur podróży IATA najsilniej wpływają zmiany w zakresie transportu lotniczego, szczególną uwagę poświęcono zmianom w tym sektorze, a zwłaszcza wykorzystaniu nowych technologii informatycznych w systemie dystrybucji oraz zmianie polityki przedsiębiorstw lotniczych w stosunku do ogniwa pośredniczącego w relacji przewoźnik lotniczy – klient, którym są biura podróży z akredytacją IATA.

## Rynek podróży służbowych

Podróże służbowe to podróże odbywane w związku z wykonywaną pracą, w celu nawiązywania lub podtrzymywania kontaktów zawodowych, odbywania negocjacji handlowych, konsultacji, podpisywania kontraktów, prowadzenia lub odbywania szkoleń i wielu innych [3]. Do sektorów gospodarki, w których odbywa się najwięcej podróży służbowych należą finanse i bankowość, ochrona zdrowia, prawo, edukacja (zwłaszcza szkolnictwo wyższe i nauka), produkcja i branża informatyczna [4]. Według Światowej Organizacji Turystyki podróże służbowe zaliczane są do turystyki biznesowej. Jednak dla wielu badaczy turystyki biznesowej [4,5] podróże służbowe są pojęciem szerszym, które zawiera zarówno indywidualne podróże służbowe, cechujące się brakiem dowolności wyboru miejsca wyjazdu, często odbywane samotnie i mające charakter rutynowy, powtarzalny, jak i turystykę biznesową, charakteryzującą się większą dowolnością wyboru miejsca, ponieważ są to nierutynowe zajęcia służbowe, często odbywane w grupach. Do turystyki biznesowej zaliczane są głównie spotkania grupowe: konferencje, seminaria, kongresy, wyjazdy na targi i wystawy oraz wyjazdy motywacyjne [6]. Zdaniem autorki, granica pomiędzy indywidualnymi podróżami służbowymi, a turystyką biznesową jest jednak bardzo płynna, ponieważ głównym kryterium podziału jest cel podróży (motywacja). Dla przykładu, pracownik firmy delegowany na targi międzynarodowe, w celu zapoznania się z nowymi ofertami branży, jest z punktu widzenia firmy wysyłającej i firmy transportowej indywidualnym podróżnym służbowym, natomiast z punktu widzenia organizatorów targów i miejsca recepcji jest turystą biznesowym. Dlatego dokładne rozdzielenie tych typów podróży jest bardzo trudne i dane statystyczne często obejmują łącznie te grupy. Cechą wspólną indywidualnych podróży służbowych i turystyki biznesowej jest niewątpliwie fakt, że opłacane są one najczęściej przez pracodawcę.

Mimo pewnych różnic charakteryzujących indywidualne podróże służbowe i turystykę biznesową, oba te zjawiska przynoszą znaczne korzyści ekonomiczne dla całej gospodarki turystycznej. Wartość branży podróży służbowych na świecie szacowana jest na 122,3 biliona USD [7, s. 6]. W Polsce firmy wydają rocznie około 1020 milionów USD na podróże w celach biznesowych. Przychody z turystyki biznesowej stanowią około 30% przychodów z turystyki [8, s. 18].

Do rozwoju podróży służbowych przyczyniło się m.in. zmniejszenie barier celnych i rozwój wymiany handlowej, a w efekcie powstanie globalnego rynku oraz internacjonalizacja, a nawet globalizacja przedsiębiorstw oraz potrzeba wymiany informacji naukowej i technicznej [9]. Wpływ na podróże służbowe miał rozwój cywilnego transportu lotniczego i nowoczesnego hotelarstwa. Dla linii lotniczych (zwłaszcza tzw. tradycyjnych, dawniej zwanych flagowymi lub narodowymi) turyści biznesowi stanowią najbardziej dochodowy segment rynku. Przez wiele lat transport lotniczy był kojarzony z najbardziej elitarną formą transportu, adresowaną właśnie głównie do osób podróżujących w celach biznesowych. Linie lotnicze chcąc podtrzymać te skojarzenia oferowały specjalne klasy serwisowe (klasa biznes i pierwsza) głównie dla tej grupy podróżnych. Ze względu na traktowanie podróży jako elementu pracy i chęć maksymalnego wykorzystania czasu przez osoby podróżujące w celach zawodowych przedsiębiorstwa lotnicze zaczęły oferować na lotniskach specjalne poczekalnie biznesowe (*business lounges*), sale konferencyjne i miejsca spotkań. Podobnie w przypadku hoteli miejskich wyższego standardu, obsługa gości biznesowych stała się najbardziej opłacalna. Rozwój podróży służbowych przyczynił się do rozwoju hoteli sieciowych, wyspecjalizowanych w obsłudze gości i różnego typu spotkań biznesowych.

Zgodnie z prawem popytu i podaży rynek podróży służbowych można podzielić na: nabywców podróży służbowych, dostawców usług dla podróży służbowych, obejmujący m.in. sektor transportu, sektor bazy hotelowej i gastronomicznej, ale również atrakcji turystycznych, z których dodatkowo korzystają osoby podróżujące w celach służbowych. Trzecim elementem rynku podróży służbowych jest segment profesjonalnych pośredników, do którego należą biura podróży specjalizujące się w organizacji i obsłudze podróży służbowych i ten właśnie segment jest głównym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule. Wszystkie trzy segmenty są ze sobą ściśle powiązane. Zmiany w sektorze dostawców usług i zmiana oczekiwań nabywców podróży służbowych bezpośrednio wpływają na sektor pośredników. W szczególności jest to widoczne w zakresie podróży służbowych drogą lotniczą – znaczące i szybkie zmiany funkcjonowania sektora dostawców usług miały duży wpływ na działania pośredników w organizacji takich podróży.

## Zmiany w transporcie lotniczym i ich wpływ na podróże służbowe

Przez wiele lat po II wojnie światowej transport lotniczy był jedną z najbardziej regulowanych gałęzi gospodarki [10]. Połączenia międzynarodowe mogły być otwierane wyłącznie na podstawie międzyrządowych porozumień, które miały najczęściej charakter umów bilateralnych. Na świecie podpisano ponad 3 tysiące umów dwustronnych, Polska podpisała ich około siedemdziesięciu [11]. Podpisane umowy ograniczały liczbę tras, na których mogły być wykonywane przewozy, liczbę upoważnionych przewoźników do obsługi danej trasy, zdolność przewozową (liczbę rejsów w tygodniu) oraz zakres swobody w ustalaniu taryf. Taryfy międzynarodowe musiały być zgodne z ustaleniami Międzynarodowego Stowarzyszenia Transportu Lotniczego IATA.

Pierwszym państwem, w którym dokonano deregulacji transportu lotniczego były Stany Zjednoczone. Filarem procesów deregulacyjnych był *Airline Deregulation Act*, zatwierdzony przez Kongres 24 października 1978 r. Ustawa ta zniósła wszelkie regulacje ekonomiczne dotyczące międzystanowych pasażerskich przewozów lotniczych w zakresie liczby oferowanych połączeń, tras i cen [12]. Regulacji nadal podlegały sprawy związane z bezpieczeństwem lotów.

Deregulacja na rynku amerykańskim przyczyniła się do dalszych zmian. Do najważniejszych należało powstanie nowych przewoźników i wzrost konkurencji, prowadzącej do obniżki cen biletów lotniczych i wzrostu przewozów pasażerskich. Linie lotnicze chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną i poszukując nowych rozwiązań prowadzących do obniżenia kosztów, dążyły m.in. do optymalizacji sieci połączeń. Wiele linii lotniczych przekształciło swoje sieci połączeń na system oparty o główne lotnisko przesiadkowe (system *hub and spokes*). Dalszych obniżek kosztów i dróg zwiększenia konkurencyjności poszukiwano w nowych technologiach informatycznych. Duże amerykańskie linie lotnicze zaczęły tworzyć złożone strategie cenowe oparte na zarządzaniu wpływami (*yield management*), wykorzystując do tego celu informacje dostarczane przez komputerowe systemy rezerwacyjne [13]. W latach 80. XX w. przewoźnicy rozwinęli globalne systemy dystrybucji (tzw. GDS – Global Distribution System), pozwalające nie tylko na automatyzację sprzedaży biletów lotniczych, zwiększenie dostępności sprzedaży (sprzedaż mogła być dostępna również poza biurami linii lotniczych – u autoryzowanych agentów posiadających dostęp do wprowadzanych systemów), ale również lepsze zarządzanie wpływami i gromadzenie informacji o klientach najczęściej podróżujących. Z czasem przez globalne systemy dystrybucji możliwa była również sprzedaż usług komplementarnych dla podróży lotniczych, takich jak bilety kolejowe, rezerwacje samochodowe, hotelowe

i inne [14]. Do najprężniej rozwijających się w tamtym okresie globalnych systemów dystrybucji należał najstarszy system Sabre (Semi-Automated Business Research Environment), wprowadzony przez American Airlines, a opracowany przez firmę IBM w latach 1960–1964 [15], Apollo, należący do linii United Airlines i Worldspan, utworzony przez Delta Airlines. W Europie bardzo szybko na popularności zyskał system Amadeus, utworzony w 1987 przez Air France, Lufthansę, Iberię i SAS. Innym popularnym systemem był Galileo, powołany przez British Airways, Swissair, KLM, Alitalia i Austrian Airlines w celu usprawnienia własnych systemów rezerwacyjnych. Linie lotnicze dążąc do zwiększenia dostępności sprzedaży bardzo chętnie współpracowały z biurami podróży sprzedającymi ich ofertę i wykorzystującymi globalne systemy dystrybucji. Za sprzedaż biletów lotniczych biura podróży otrzymywały prowizję, która w zależności od kraju i przewoźnika wynosiła od 5 do 11% wysokości taryfy lotniczej.

Kolejnym nowym elementem strategii walki o klienta w warunkach zwiększonej konkurencji spowodowanej przez deregulację było wprowadzenie programów lojalnościowych (*Frequent Flyer Programmes*). Programy te były szczególnie adresowane do osób podróżujących służbowo, często podróżujących na tych samych trasach, które były obsługiwane przez kilku przewoźników. Pierwszy program lojalnościowy został wprowadzony przez linie American Airlines [16,17]. Programy lojalnościowe miały przyczynić się do zatrzymania najczęściej podróżujących klientów i nakłaniać ich do korzystania z połączeń danej linii lotniczej, a nie połączeń konkurencji [18]. W późniejszym okresie linie lotnicze wprowadziły specjalne programy lojalnościowe adresowane, nie tylko do indywidualnych klientów, ale również do firm, w których punkty mogli zbierać wszyscy pracownicy oraz specjalne programy dla uczestników konferencji i kongresów [19].

Liberalizacja transportu lotniczego w Europie została przeprowadzona znacznie później i została wprowadzona etapami w postaci trzech pakietów liberalizacyjnych. Pierwszy pakiet został wprowadzony 1 stycznia 1998 r., a trzeci 1 stycznia 1993 r., ale dodatkowo obejmował okres przejściowy, który zakończył się 1 kwietnia 1997 r., pozwalający przedsiębiorstwom lotniczemu na przygotowanie się do nowej sytuacji rynkowej. Liberalizacja transportu lotniczego była w Unii Europejskiej procesem, który trwał dziesięć lat. Była ona trudniejsza do przeprowadzenia, ponieważ dotyczyła rynku międzynarodowego i musiała być połączona z procesami integracyjnymi w transporcie lotniczym. Liberalizacja transportu w Unii Europejskiej umożliwiła wprowadzenie tzw. polityki otwartego nieba, która oznacza, że przewoźnik posiadający licencję otrzymaną w dowolnym pań-



stwie UE ma prawo do wykonywania operacji handlowych na dowolnej trasie, pomiędzy portami Unii Europejskiej z dowolną częstotliwością, także na trasach wewnętrznych (krajowych) innego kraju UE. Podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, choć z pewnym opóźnieniem, gdyż na proces liberalizacji nałożyły się inne zjawiska gospodarcze, mające negatywny wpływ na branżę lotniczą, w Unii Europejskiej doszło do zwiększenia konkurencji, powstania i rozwoju nowych przewoźników, w tym głównie o nisko kosztowym modelu działania [20]. Większa konkurencja i rozwój przewoźników niskokosztowych wpłynęły na zwiększenie liczby pasażerów podróżujących drogą lotniczą.

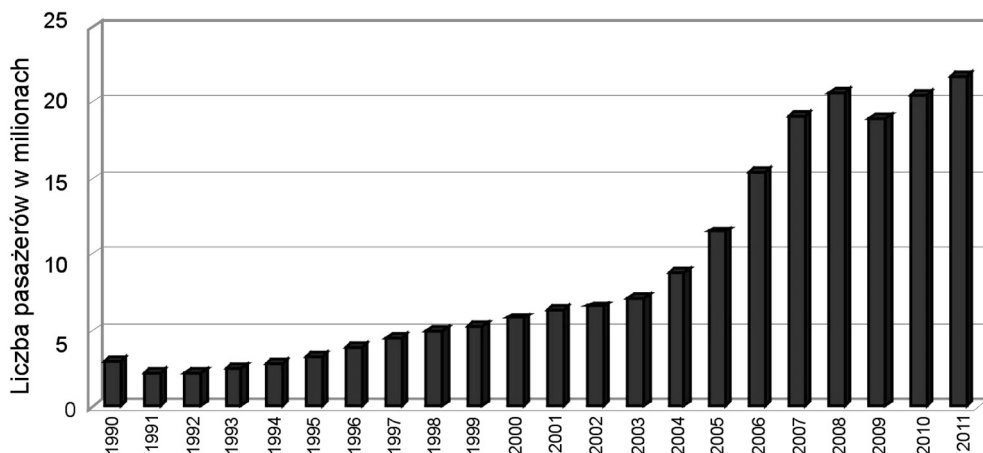
Wraz z procesami deregulacji i liberalizacji usług lotniczych także w Europie doszło do dynamicznego rozwoju linii niskokosztowych, które poszukiwały oszczędności we wszystkich obszarach swojego działania, także w dystrybucji. Jeszcze pod koniec lat 90. XX w. również linie niskokosztowe sprzedawały swoje usługi poprzez globalne systemy dystrybucji. W 1997 r. 75 % rezerwacji na połączenia linii Ryanair było dokonywanych przez biura podróży, za pomocą systemów Galileo lub Worldspan [21, s. 124]. Za pośrednictwo w sprzedaży biletów agenci zgodnie z ustaleniami IATA otrzymywali 9% prowizji. Jednak firma Ryanair postanowiła to zmienić, zmniejszając prowizję najpierw do 7,5%, a następnie zupełnie ją likwidując. Równocześnie firma rozbudowała telefoniczne centrum rezerwacyjne, zwiększając liczbę personelu do obsługi klientów do 200 osób. Jednak poza Irlandią i Wielką Brytanią rezerwacje były nadal dokonywane głównie za pośrednictwem biur podróży. Do prawdziwej rewolucji przyczyniło się upowszechnienie Internetu. W 2000 r. Ryanair jako pierwszy przewoźnik europejski wprowadził stronę internetową umożliwiającą klientom samodzielne dokonywanie rezerwacji *online*. W celu zachęcenia pasażerów do korzystania z tej formy dystrybucji Ryanair wprowadził szereg ofert specjalnych, dostępnych tylko w sprzedaży internetowej [22]. Ryanair zrezygnował jako jeden z pierwszych przewoźników z biletów papierowych i wprowadził wyłącznie bilety elektroniczne. W ciągu kilku lat większość linii niskokosztowych zaprzestała współpracy z globalnymi systemami usług i oparła swoją dystrybucję o sprzedaż internetową.

Nowatorskie rozwiązania linii niskokosztowych stały się również zachętą do zmian w liniach tradycyjnych, które nie chcąc utracić pasażerów na rzecz tanih linii również zaczęły poszukiwać źródeł oszczędności. Sytuacja ta zbiegła się ze światowym kryzysem w branży lotniczej spotęgowanym wydarzeniami z 11 września 2001 r. Również linie tradycyjnie zaczęły systematycznie zmniejszać prowizję dla agentów i zachęcały klientów do korzystania ze sprzedaży bezpośredniej, głównie za pomocą Internetu [23].

## Zmiany w transporcie lotniczym w Polsce

Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce były w dużym stopniu odzwierciedleniem zmian w skali globalnej. W latach 80. XX w. transport lotniczy w Polsce był stosunkowo mało popularną formą transportu. W 1989 r. liczba pasażerów wyniosła 3 miliony. Na początku lat 90., a więc tuż po przemianach politycznych i ekonomicznych w Polsce, doszło do drastycznego zmniejszenia liczby podróżujących drogą lotniczą. W 1991 r. liczba pasażerów wyniosła 2 mln 188 tys. [24, s. 207]. Jednak już w kolejnych latach doszło do wyraźnego wzrostu ruchu pasażerskiego, o kilkanaście procent w skali roku. Swoją pozycję na polskim rynku próbowali wzmocnić zagraniczni przewoźnicy, uruchamiając nowe połączenia nie tylko z Warszawy, ale również z portów regionalnych, jednak w warunkach silnie regulowanego rynku polskiego i nadal obowiązujących umów bilateralnych było to bardzo trudne.

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i liberalizacji rynku transportu lotniczego ruch pasażerski gwałtownie wzrósł (ryc. 1). W latach 2005–2007 liczba pasażerów zwiększała się o ponad 20% w skali roku. W ciągu 5 lat od akcesji do UE liczba pasażerów podróżujących drogą lotniczą wzrosła niemal trzykrotnie.

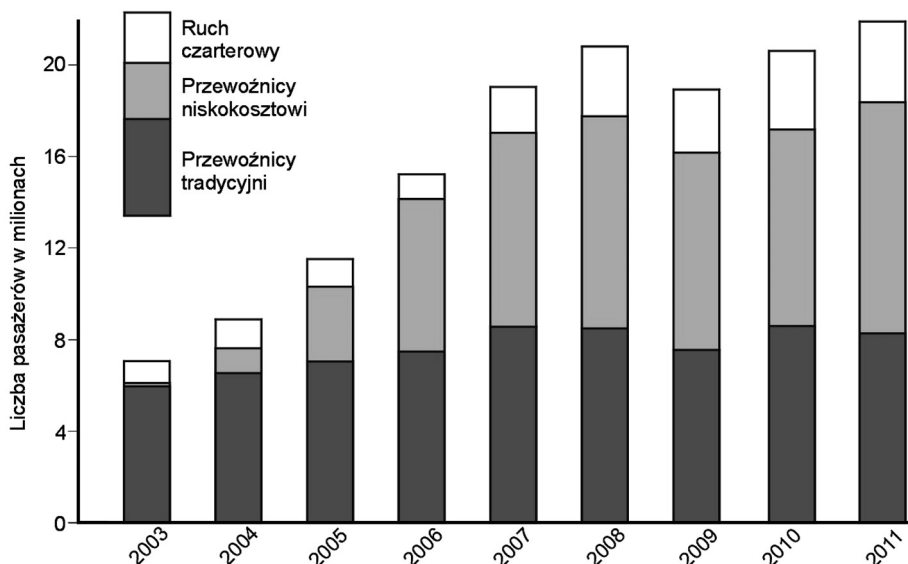


Ryc. 1. Wielkość przewozów pasażerskich w Polsce w latach 1990–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (lata 2000–2011) i Głównego Inspektoratu Lotnictwa Cywilnego (lata 1990–1999)

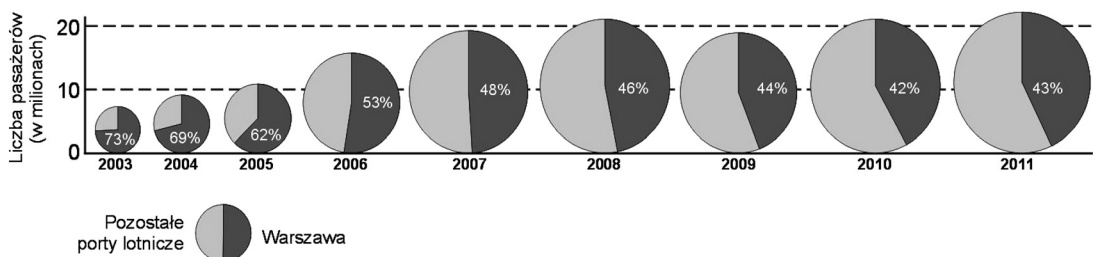
Tak istotny wzrost liczby pasażerów był głównie zasługą przewoźników niskokosztowych (ryc. 2), którzy oferując znacznie niższe ceny biletów lotniczych wpłynęli na zwiększenie popytu na tę formę transportu. Przewoźnicy nisko koszt-

towi, zgodnie ze swoim modelem działania, otwierając połączenia głównie z tańszych od portu centralnego portów regionalnych, przyczynili się do wzrostu ich znaczenia i ożywienia ruchu lotniczego w tych portach (ryc.3).



Ryc. 2. Liczba pasażerów obsługiwanych w polskich portach lotniczych w latach 2003–2011, z uwzględnieniem podziału na pasażerów linii tradycyjnych, niskokosztowych i pasażerów połączeń czarterowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego



Ryc. 3. Wzrost udziału portów regionalnych w ogólnej strukturze przewozów pasażerskich w Polsce w latach 2003–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego

Linie niskokosztowe działające na polskim rynku (z wyjątkiem kilku – Centralwings, Sky Europe czy Norwegian) nie proponowały biurom podróży współpracy, a dążyły do popularyzacji sprzedaży bezpośredniej z pominięciem pośred-

ników. Linie niskokosztowe nie zabiegały również o podróży biznesowych, z wyjątkiem kilku z nich, takich jak Easy Jet, Germanwings czy Norwegian, które oferowały nieco wyższy standard usług i połączenia na główne lotniska, obsługujące duże aglomeracje miejskie i z większą częstotliwością [25].

## Biura podróży z akredytacją IATA w Polsce

Odbiciem zmian na polskim rynku lotniczych przewozów pasażerskich były zmieniające się realia funkcjonowania biur podróży specjalizujących się w sprzedaży biletów lotniczych i obsłudze wyjazdów biznesowych. Wraz ze wzrostem popularności podróży służbowych, w początkach lat 90. XX w. wzrosło zapotrzebowanie na firmy, które pośredniczyły w rezerwacji i sprzedaży biletów. Większe możliwości dla biur podróży przyniosły centralne systemy rezerwacyjne (tzw. CRS), we wprowadzaniu których pionierami były linie lotnicze. Systemy te były odpłatnie udostępniane biurom podróży, które spełniły określone warunki i otrzymały akredytację od IATA, umożliwiającą podjęcie pracy (po podpisaniu stosownej umowy) jako agent linii lotniczej zrzeszonej w IATA. Oficjalni agenci linii lotniczych mogli rezerwować miejsca na przeloty i sprzedawać bilety w imieniu i na rzecz linii lotniczych. Wprowadzenie globalnych systemów dystrybucji znacząco usprawniło i rozszerzyło możliwości rezerwacyjne zarówno liniom lotniczym, jak i ich agentom.

Równocześnie w wyniku zmian spowodowanych przeprowadzaną liberalizacją rynku transportu lotniczego w krajach Wspólnoty Europejskiej zagraniczne linie lotnicze próbowały zwiększyć wielkość sprzedaży w Polsce na swoje połączenia bezpośrednio i ze swoich głównych punktów przesiadkowych poprzez współpracę z biurami podróży IATA, oferując im wsparcie merytoryczne (organizacja wyjazdów studyjnych, szkoleń), handlowe (tworzenie specjalnych działów do współpracy z agentami) oraz marketingowe (reklama współpracujących biur podróży w materiałach promocyjnych linii).

W latach 90. XX w. biuro podróży ubiegające się o akredytację IATA musiało spełnić szereg warunków. Wśród nich były wymogi w stosunku do lokalizacji biura – biuro musiało być położone w ścisłym centrum miasta, na parterze, z bezpośrednim wejściem z ulicy do biura i powinno posiadać widoczny szyld. Dodatkowe wymogi dotyczyły bezpieczeństwa – sejf, w którym były przechowywane bilety i systemu alarmowego. Biuro podróży musiało działać co najmniej rok, posiadać odpowiednie zabezpieczenie finansowe (kwotę gwarancyjną w banku lub specjalną polisę ubezpieczeniową) i nie mogło mieć żadnych zaległości

płatniczych czy podatkowych. Szczególną wagę przywiązywano do kwalifikacji personelu. Biuro z akredytacją IATA musiało w tamtym okresie zatrudniać co najmniej 2 osoby z uprawnieniami kasjera biletów lotniczych, czyli osoby które ukończyły kursy taryfowe organizowane przez linie lotnicze (w Polsce takie kursy organizowały PLL LOT) i kurs rezerwacyjny organizowany przez firmę będącą przedstawicielem któregoś z globalnych systemów rezerwacyjnych (w Polsce np. Amadeus lub Worldspan). Z czasem część wymogów złagodzano (np. wymogi związane z formalnym wykształceniem pracowników czy wymogi lokalowe biura), ale podwyższono jeszcze bardziej kwoty gwarancyjne i wymagania finansowe.

Mimo dość rygorystycznych wymagań, wiele biur podróży starało się o akredytację IATA, ponieważ była to najbardziej rozpoznawalna w świecie rekomendacja dla biura podróży. Miało to szczególne znaczenie przy współpracy międzynarodowej, wpływało na prestiż biura i jego wiarygodność w oczach klientów. Bezpośrednią korzyścią finansową dla biura podróży były stosunkowo wysokie prowizje od linii lotniczych za sprzedaż ich oferty. W 1996 r. w Europie ok. 24 tysięcy biur podróży posiadało akredytację IATA [2, s. 193], w Polsce w tym okresie takich biur było około 300. W kolejnych latach liczba biur IATA nadal rosła i w 2004 r. wg raportu Instytutu Turystyki liczba autoryzowanych punktów sprzedaży biletów lotniczych wynosiła 350 [26, s. 26].

Od końca lat 90. XX w., wraz z dążeniem linii lotniczych do redukcji kosztów i systematycznym obniżaniem prowizji wypłacanej agentom, biura podróży IATA musiały szukać dodatkowych źródeł dochodów i systematycznie rozszerzały wachlarz oferowanych usług lub poszukiwały nisz rynkowych. Sytuacja biur IATA w Polsce stała się jeszcze trudniejsza w okresie ekspansji linii niskokosztowych na polskim rynku. Ruch lotniczy w Polsce gwałtownie wzrastał, ale na bardzo konkurencyjnym rynku linie lotnicze dążyły do redukcji kosztów i nie chciały wypłacać agentom prowizji, nastawiły się na sprzedaż bezpośrednią i promocję sprzedaży internetowej. W takiej sytuacji biura podróży pośredniczące w sprzedaży usług lotniczych zostały zmuszone do wprowadzenia opłat serwisowych, zwanych również opłatami transakcyjnymi.

W zmienionej sytuacji rynkowej dla wielu małych biur podróży koszty związane z funkcjonowaniem jako agent IATA okazały się zbyt wysokie. Szczególna barierą zaczęła być gwarancja bankowa i konieczność regularnych przelewów (co 15 dni) do utworzonego banku rozliczeń z liniami lotniczymi zwanego Billing Settlement Plan (BSP), w sytuacji kiedy korporacyjni kontrahenci biur często żądali odroczonej terminowości płatności. Dodatkowo, po upowszechnieniu biletów elektronicznych i praktycznie wycofaniu biletów papierowych przez wszystkie linie lotnicze działające na polskim rynku, co miało miejsce w latach 2004–2007,

możliwość wystawiania biletów lotniczych przestała stanowić element konkurencyjny na rynku biur podróży i akredytacja IATA nie była już znaczącym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Doszło do zmniejszenia liczby biur posiadających akredytację IATA. W czerwcu 2012 r. 159 firm prowadzących w Polsce działalność jako biura podróży posiadało akredytację IATA (informacja ustna od pracownika IATA Polska), w łącznie 243 miejscach (największe biura podróży specjalizujące się w obsłudze podróży korporacyjnych posiadają oddziały w kilku miastach – tab.1 i 2).

**Tab. 1. Największe i najbardziej znane międzynarodowe biura podróży specjalizujące się w obsłudze podróży biznesowych, posiadające swoje oddziały w Polsce**

Nazwa biura	Liczba krajów, w których firma ma swoje biura	Liczba oddziałów w Polsce	Obsługa sektora MICE <sup>1</sup>	Informacje dodatkowe
Carlson Wagonlit Travel	150	4	tak	E-centra w Warszawie i Świdnicy k. Rzeszowa
American Express Travel	140	2	tak	powiązane kapitałowo z firmą finansową American Express
Hogg Robinson Group	90	5	tak	w 2006 r. firma przejęła sieć biur Business Travel International (BTI)
Lufthansa City Center	77	18	tylko część biur	niezależne biura działają na podstawie umowy franchisingowej
Weco Travel	5	4	tak	przedstawiciel Radius Global Travel Management

Źródło: opracowanie własne, na podstawie stron internetowych oraz informacji uzyskanych od działów marketingu poszczególnych firm. Stan na lipiec 2012 r.

<sup>1</sup> MICE – skrót z języka angielskiego od Meetings, Incentive, Conferences, Events, czyli organizację spotkań, turystyki motywacyjnej, konferencji i imprez.

Tab. 2. Największe polskie biura podróży IATA

Nazwa biura	Rok założenia	Liczba oddziałów w Polsce	Liczba pracowników	Obsługa sektora MICE	Informacje dodatkowe
Air Club	1991	1	83	tak	reprezentuje w Polsce biuro BCD Travel
First Class	1991	3	70	tak	biura w Warszawie, Krakowie, Rzeszowie
Fly Away Travel	1990	6	64	tak	biura w Warszawie, Katowicach, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku
Travel Bank	1991	1	34	tak	do 2002 r. działało jako Pekaio Services
Polish Travel Quo Vadis (PTQV)	1991	1	31	tak	agent IATA od 1997

Źródło: opracowanie własne, na podstawie strony internetowej Zrzeszenia Agentów IATA w Polsce oraz stron internetowych firm. Stan na lipiec 2012 r.

Lokalizacja w ścisłym centrum miast przestała odgrywać istotne znaczenie, co więcej mogła podnosić koszty działalności i utrudniać funkcjonowanie (problemy z dojazdem i parkowaniem), dlatego część biur przeniosła się do tańszych dzielnic z dominującą funkcją biurowo-biznesową. O spadku znaczenia lokalizacji biura i dążeniu do obniżania kosztów działalności może świadczyć fakt, że globalna firma Carlson Wagonlit Travel otworzyła swoje pierwsze biuro typu *e-center*, obejmujące swoim zasięgiem wiele państw europejskich w 2003 r. w Polsce – w Warszawie, a kolejne w 2006 r. w Świdnicy k. Rzeszowa.

Część mniejszych lokalnych biur podróży zdecydowało się na działalność w systemie Non-IATA, czyli nadal korzystają one z systemów rezerwacyjnych, natomiast bilety na podstawie ich rezerwacji wystawiają agenci IATA. Przy powszechnym dostępie do Internetu i zastosowaniu dokumentów w formie elektronicznej, taka forma nie wpływa praktycznie na poziom obsługi klienta.

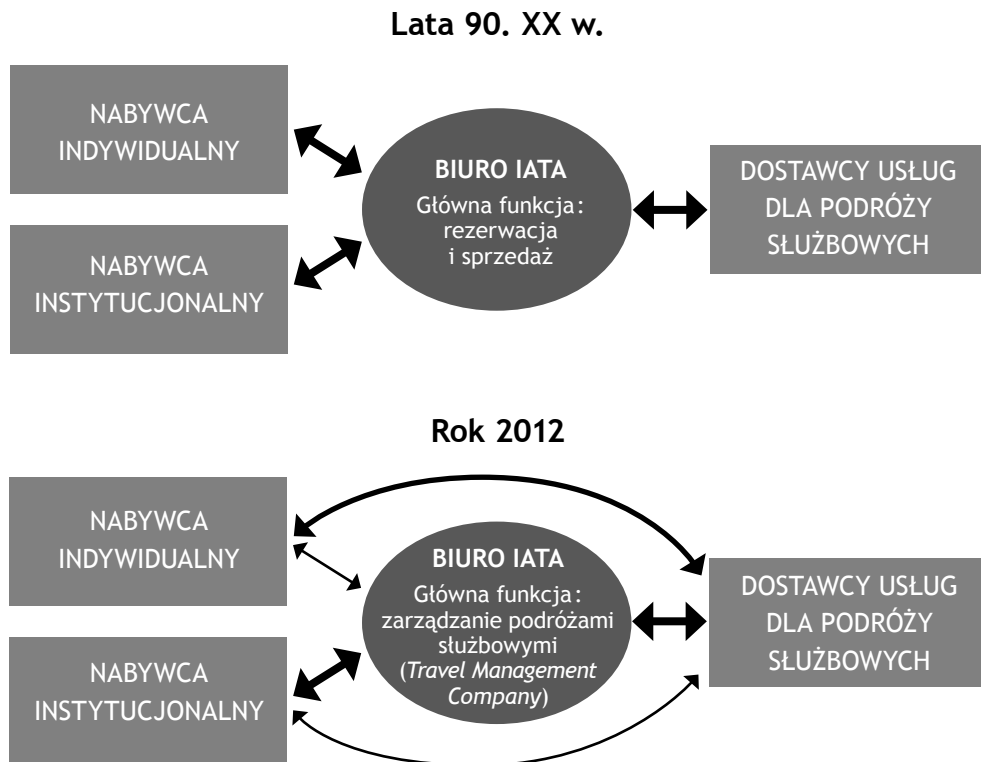
## Zmiana profilu działalności biur podróży IATA i innych organizatorów podróży służbowych

W warunkach upowszechniania zastosowań Internetu nie tylko do sprawdzania i porównywania oferty, ale również dokonywania zakupów, bardzo silnej konkurencji i zmiany polityki linii lotniczych w stosunku do ogniw pośredniczących, biura podróży zmuszone zostały do poszukiwań nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych oraz stale rozszerzają swój wachlarz usług zwłaszcza w zakresie kompleksowej obsługi klientów korporacyjnych, coraz bardziej przyjmujących formę doradztwa (ryc. 4). Firmy te proponują nie tylko sprzedaż biletów lotniczych (na linie tradycyjne i niskokosztowe), biletów kolejowych, rezerwację samochodów, usług hotelowych czy gastronomicznych, ubezpieczeń na czas wyjazdu i załatwienie formalności wizowych, ale również prowadzą negocjacje z dostawcami poszczególnych usług i ustalają specjalne stawki korporacyjne dla pracowników firm, którzy szczególnie często podróżują i korzystają z usług określonych przedsiębiorstw. Biura podróży zajmują się również zmianami i pomagają w sytuacjach trudnych typu anulacja rejsu, strajk czy skutki działania tzw. siły wyższej (wybuch wulkanu, bardzo silne opady atmosferyczne). Duże biura podróży dla swoich największych klientów korporacyjnych uruchamiają nawet 24-godzinny *Help Desk*.

Niewątpliwą korzyścią dla firmy, która decyduje się na stałą współpracę z biurem podróży jest możliwość zintegrowania wszystkich elementów procesu organizacji podróży: zakup, obciążenie finansowe (wystawianie faktur) i sprawozdawczość w jednym miejscu.

W zależności od wielkości obsługiwanej firmy, klient może wybrać sposób fakturowania, czyli faktury pojedyncze lub zbiorcze z wyszczególnieniem poszczególnych działów. Używane przez biura podróży systemy komputerowe umożliwiają przygotowanie specjalnych raportów, które pozwalają na monitorowanie podróży służbowych pracowników firmy i umożliwiają kontrolę kosztów związanych z podróżami [27]. Coraz większą popularnością w rozliczeniach finansowych pomiędzy korporacją, a biurem podróży cieszy się wirtualna karta BTA (Business Travel Account) – rachunek Rozliczeń Podróży Służbowych, obsługiwana przez banki, będąca ułatwieniem przy transakcjach zakupu dla klientów korporacyjnych, a równocześnie dająca gwarancję terminowego wpływu pieniędzy na konto biura podróży, które sprzedało usługę. Dla dużych korporacji i dużych firm budżetowych działalność związana z optymalizacją kosztów podróży służbowych jest bardzo istotna, dlatego też tę funkcję bardzo





Legenda: Grubość strzałek uzależniona od siły powiązań

**Ryc. 4. Zmiana modelu funkcjonowania biur IATA**

Źródło: opracowanie własne

podkreślają biura zajmujące się obsługą wyjazdów biznesowych. W promocji informacja, że firma jest agentem IATA przestała być eksponowana, a coraz częściej biura te określają siebie jako *Travel Management Companies* (TMCs), czyli firmy zarządzające podróżami.

Na podstawie analizy stron internetowych największych biur specjalizujących się w obsłudze podróży biznesowych w Polsce (tab. 1, 2) można stwierdzić, że biura te coraz częściej rozszerzają swoje usługi lub nawet tworzą specjalne działy do obsługi tzw. turystyki MICE i zajmują się również organizacją różnego rodzaju spotkań biznesowych, konferencji, szkoleń, wyjazdów integracyjnych i motywacyjnych, obsługą gości firmy w Polsce, także w zakresie organizacji programu kulturalnego i wycieczek.

## Podsumowanie

Rynek usług turystycznych podlega ciągłym zmianom. Ogniwami pośredniczącymi na tym rynku, którymi są biura podróży specjalizujące się w obsłudze podróży biznesowych, muszą bardzo szybko reagować na zmiany zarówno po stronie podażowej – dostawców usług, jak i dostosowywać się do nowych potrzeb nabywców. W ciągu ostatnich 20 lat w Polsce znacząco zmieniły się uwarunkowania funkcjonowania biur podróży IATA. Na początku lat 90. XX w., tuż po przemianach polityczno-gospodarczych i wraz z rozwojem kontaktów międzynarodowych rosło zapotrzebowanie na transport międzynarodowy, a w przypadku podróży biznesowych zwłaszcza transport lotniczy. Tym samym rosło zapotrzebowanie na usługi biur podróży uprawnionych do sprzedaży biletów lotniczych. Jednak z czasem, mimo że ruch pasażerski drogą lotniczą nadal wzrastał, zwłaszcza w wyniku liberalizacji przepisów dotyczących prawa lotniczego, zapotrzebowanie na usługi agentów linii lotniczych malało, gdyż zastosowanie nowych technologii informatycznych, zwłaszcza Internetu, spowodowało upowszechnienie sprzedaży bezpośredniej. W Polsce miało to miejsce głównie po akcesji do Unii Europejskiej i było związane z ekspansją linii niskokosztowych, które spopularyzowały tę formę dystrybucji w branży turystycznej. Dodatkowo zmiana polityki przewoźników lotniczych względem agentów oraz zaostreżenie wymogów finansowych względem biur podróży z akredytacją IATA spowodowały spadek liczby tych biur w Polsce. Część mniejszych biur podróży nastawionych na obsługę podróży biznesowych zdecydowało się na pracę w systemie Non-IATA.

Dostosowując się do nowej sytuacji rynkowej, biura podróży IATA nastawiły się głównie na klienta korporacyjnego, dla którego szczególne znaczenie ma kompleksowość oferowanych usług oraz ułatwienia związane z płatnościami i raportowaniem wydatków związanych z podróżami, a tym samym optymalizacja kosztów wyjazdów służbowych pracowników firmy. Dodatkowo większość biur podróży specjalizujących się w obsłudze wyjazdów biznesowych rozszerzyło lub rozwinęło swoją ofertę w zakresie obsługi sektora MICE – organizacji różnego rodzaju spotkań biznesowych, seminariów, konferencji, turystyki motywacyjnej, imprez firmowych i sportowych. W stosunku do lat 90. XX w. wyraźnie mniejsze znaczenie ma działalność sprzedażowa tych firm, a coraz większego znaczenia nabierają funkcje konsultingowo-rozliczeniowe (zarządzanie podróżami) oraz organizacyjne w zakresie turystyki biznesowej.

## Bibliografia

- [1] Radomyski A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- [2] Alejziak W., Marciniec T., *Międzynarodowe organizacje turystyczne*, Wydawnictwo Albis, Kraków 2003.
- [3] Mika M., *Formy turystyki biznesowej*, [w:] Kurek W. (red.) *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 300–313.
- [4] Davidson R., Cope B., *Turystyka biznesowa*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2003.
- [5] Sidorkiewicz M., *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa 2011.
- [6] Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1995.
- [7] Berbeka J., Borodko K., Klimek K., Niemczyk A., Seweryn R., *Turystyka MICE w Krakowie w latach 2008–2009*. Gestorzy turystyki MICE, Kraków 2009.
- [8] *Raport Turystyka Biznesowa w Polsce*, Instytut Turystyki, Eurosystem, Warszawa 2008.
- [9] Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [10] Żylicz M., *Prawo lotnicze międzynarodowe, europejskie i krajowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2002.
- [11] Grzywacz W., Wojewódzka-Król K., Rydzkowski W., *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- [12] Debbage K.G., *Linie lotnicze, porty lotnicze i międzynarodowy transport lotniczy*, [w:] Pender L., Sharpley R. (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008, s. 53–73.
- [13] Hawlena J., *Wpływ globalizacji i liberalizacji rynku usług transportowych na kształtowanie cen*, „Przegląd Komunikacyjny”, Warszawa 2005, nr 1, s. 13–20.
- [14] Evans N., Campbell D., Stonehouse G. (red.), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier, Amsterdam 2003.
- [15] Gwóźdź M., *Systemy GDS, raport e-turystyka*, „Rynek Turystyczny”, Warszawa 2005, nr 1, s. 28.
- [16] Marciszewska E., *Programy lojalnościowe w procesach globalizacji usług lotniczych*, „Przegląd Komunikacyjny”, Warszawa 2003, nr 3, s. 18–20.
- [17] Hanlon P., *Global Airlines. Competition in a Transnational Industry*, Elsevier, Oxford 2007.
- [18] Horner S., Swarbrooke J., *International Cases in Tourism Management*, Elsevier, Amsterdam 2004.

- [19] Pijet-Migoń E., *Loyalty and partnership programmes in business travel and tourism*, [w:] Conditions of the Foreign Tourism Development in Central and Eastern Europe, vol. 11, Conditions, state and development perspective of business tourism, Institute of Geography and Regional Development, University of Wrocław, Wrocław 2010, s. 77–88.
- [20] Bjelicic B., *The business model of Low Cost Airlines – Past, present, future*, [w:] Groß S., Schröder A. (red.), *Handbook of Low Cost Airlines*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, s. 11–31.
- [21] Creaton S., *Ryanair. How a Small Irish Airline Conquered Europe*, Aurum Press, London 2004.
- [22] Creaton S., *Ryanair. The full story of the controversial low-cost airline*, Aurum Press, London 2007.
- [23] Pender L., *Managing tourism distribution*, [w:] Pender L., Sharpley R. (red.), *The Management of Tourism*, Sage Publications, London 2005, s. 67–83.
- [24] Rucińska D., Ruciński A. (red.), *Marketing usług lotniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- [25] Mason K., *Marketing low-cost airline services to business travelers*, „Journal of Air Transport Management” 2001, nr 7, s. 103–109.
- [26] Dziedzic T., Łopaciński K., *Rynek lotniczy 2005*, Instytut Turystyki, Wiadomości Turystyczne, Warszawa 2005.
- [27] Kalarus M., *Podróże służbowe. Szybciej i taniej, czyli optymalizacja*, „MICE Poland”, Warszawa 2012, nr 6 (105), s. 15–17.

**MARTA BYSIEWICZ**

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

## **WSPÓŁPRACA REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH Z UCZELNIAMI**

### **ABSTRACT**

Article is devoted to analysis of regional tourism organizations cooperate with universities, which is based on Internet data. Have been analyzed websites of regional tourism organizations (names ROT) and schools which have member of organization. Cause the Internet involve general information contained therein shall be timely and true. Given this source of information were analyzed data supporting cooperation ROT's with organizations.

The research contains information on the rank of cooperations with universities. Was explained by the knowledge – based economy which through the appropriate use can increase productivity for tourism. Moreover article contains the most important information about Polish Tourism Organization and local tourism organizations which operate in Poland.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

regionalne organizacje turystyczne, Gospodarka Oparta na Wiedzy,  
współpraca, lokalne jednostki naukowe

### **KEYWORDS**

regional tourism organization, knowledge – based economy, cooperation,  
local search units

## Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach, gdy globalny kryzys dotknął świat, należy zastanowić się, jak istotną rolę może odgrywać turystyka. Nie od dziś wiadomo, że wiele narodów czerpie korzyści z tej dziedziny. Jednak, by mówić o turystyce jako o gałęzi gospodarczej, trzeba przemyśleć jak nią efektywnie zarządzać.

W. Alejski za przykład korzyści, jakie gospodarce może przynieść turystyka podaje nowe miejsca pracy, dodatkowe dochody mieszkańców oraz lokalnego budżetu, rozwój infrastruktury, a także wzrost zainteresowania lokalnymi atrakcjami, napływ nowych technologii czy nowe rynki zbytu dla lokalnych produktów [1, s. 12].

Polska jako kraj o dużej atrakcyjności turystycznej, jest w stanie odpowiednio wykorzystać swoje walory. Według J. Pikuły jedną z najmocniejszych stron Polski jest bogate i dobrze zachowane środowisko naturalne. Kraj ten posiada wiele obszarów z atrakcyjnym środowiskiem przyrodniczym. Dodatkowym atutem jest położenie, czyli środek Europy – skrzyżowanie ważnych dróg, a także dobra sieć połączeń lotniczych i kolejowych ze światem [2, s. 27].

Co roku do Polski przyjeżdża coraz większa liczba turystów. Turystyka biznesowa, zakupowa, a ostatnimi czasy medyczna dynamicznie rozwija się. W tej branży odnotowuje się naprawdę spore zyski. Dzięki pięknym regionom i ośrodkom wypoczynkowym można doprowadzić do jeszcze lepszego rozwoju turystyki wypoczynkowej czy krajoznawczej. Jednak zanim to nastąpi, warto skupić się na działaniach odpowiednich organizacji, których zadaniem jest przede wszystkim rozwój i promocja regionów. Należy podnieść poziom świadomości o możliwościach, jakie daje nam turystyka, realizować zamierzone cele na podstawie Gospodarki Opartej na Wiedzy i współpracować z odpowiednimi partnerami.

Opracowanie ma na celu zwrócenie uwagi na problem, jaki występuje wśród regionalnych organizacji turystycznych przy współpracy z jednostkami naukowymi, w tym wypadku uczelniami wyższymi. Analiza oparta jest na informacjach zawartych na stronach internetowych regionalnych organizacji turystycznych (dalej ROT).

Internet jest obecnie jednym z najważniejszych źródeł informacji, a na pewno najłatwiej dostępnym, dane zawarte na portalach mogą stanowić kluczową rolę w uświadamianiu zainteresowanych o najważniejszych działaniach organizacji, sposobach realizacji celów czy ich skutkach.

## Gospodarka oparta na wiedzy

Zdolność współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie i chęć osiągnięcia wspólnych celów jest nieodłącznym elementem współpracy. Ta, w każdej dziedzinie gospodarki jest niezwykle ważna. Można wziąć pod uwagę typ Gospodarki Opartej na Wiedzy (ang. Knowledge-based economy), gdzie o szansach rozwoju decyduje przede wszystkim wiedza i innowacje. Jak opisuje A. Zehrer w swoim artykule o zarządzaniu wiedzą, obecnie żyjemy w społeczeństwie wiedzy, która jest najważniejszym środkiem produkcji. Należy pamiętać, że rynki charakteryzują się wysoką złożonością. Mimo, iż bariery wejścia na rynek są znacznie mniejsze, można zauważyć wzrost konkurencyjności oraz krótszy cykl życia produktów. Zmianie ulegają korporacyjna konkurencja i sukces. Dlatego też zarządzanie wiedzą ma szczególne znaczenie [3, s. 51]. Wprowadzając GOW w dziedzinę turystyki, na początku można się zapewne spotkać z krytyką tego zjawiska zarówno w państwach jak i regionach, jednak cel jest jeden: osiągnąć wysoki poziom rozwoju i konkurencyjności.

Według A.K. Koźmińskiego GOW to gospodarka, w której przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy, zaś jej budowanie odbywa się poprzez tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi tych przedsiębiorstw [4, s. 155]. Coraz częściej można usłyszeć o wdrażaniu GOW w różnych krajach świata. Jest to proces długotrwały i skomplikowany, jednak nowoczesna gospodarka przynosi duże korzyści, pomaga w efektywnym działaniu przedsiębiorstw czy organizacji.

Jeżeli bliżej przyjrzymy się rozwojowi turystyki w Polsce, możemy stwierdzić, że wprowadzenie Gospodarki Opartej na Wiedzy do tej dziedziny, a raczej do organizacji, które są ściśle z turystyką powiązane, może być bardzo przydatne.

GOW charakteryzują cztery elementy, które w mniejszym bądź większym stopniu wpływają na sukces w rozwoju nowoczesnej gospodarki. Podstawą jest kapitał ludzki. A. Somorowska podaje, że przedsiębiorcy coraz bardziej cenią sobie odpowiednio wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Posiadają motywację do pracy i tym samym są niezbędnym elementem GOW [5, s. 32]. Drugi element – jednostki naukowe, takie jak uczelnie wyższe czy instytucje naukowo – badawcze, bez których Gospodarka Oparta na Wiedzy nie mogłaby istnieć. Doświadczenie naukowców, chęć wprowadzania nowych technologii, wiedza nie tylko osób wysoko wykształconych, w dużym stopniu przyczynia się do sukcesu. Trzecim elementem są instytucje finansowe i kredytujące, które zarówno finan-

sują jak i pomagają w partycypacji ryzyka finansowego przedsiębiorstw. Ostatnim elementem nowoczesnej gospodarki jest infrastruktura teleinformatyczna (technologie informatyczne i komunikacyjne). Tu podstawą jest Internet, który obecnie jest powszechnie dostępny jako źródło wielu informacji. Jest jednak kilka warunków, by wiadomości zawarte w Internecie miały znaczenie. Przede wszystkim dane na stronach muszą być aktualne, prawdziwe. Poza olbrzymią ilością informacji, jakie zawiera może on służyć także jako narzędzie promocji.

Zastanawiając się nad możliwościami, jakie stwarza nowoczesna gospodarka, warto przemyśleć rozwój GOW w regionalnych organizacjach turystycznych w Polsce, a w szczególności wziąć pod lupę drugi element GOW – współpracę ROTów z lokalnymi jednostkami naukowymi. Jak pisze M. Żemła, często przyjmuje się, że tworzenie organizacji turystycznych jest pożądane i prowadzi do zwiększenia efektywności procesów współpracy [6, s. 64]. I. Nonaka twierdzi, że „w gospodarce jedynym pewniakiem jest niepewność, jedynym pewnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza” [7, s. 96].

## Regionalne organizacje turystyczne

W ślad za sukcesem krajów Unii Europejskiej, w odniesieniu do trójstopniowego systemu promocji na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, w 2000 roku system ten został wdrożony także w Polsce. 1. stycznia 2000 roku powstała Polska Organizacja Turystyczna, która jest jedną z ponad 200 działających na świecie narodowych organizacji turystycznych. Zaraz za nią zaczęły powstawać Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne (ROT i LOT). Pierwszą Regionalną Organizacją Turystyczną była Dolnośląska Organizacja Turystyczna (DOT). Z racji ilości regionów w Polsce ROTów jest 16, a LOTów – 127. Organizacje te współzależą od siebie.

Powołanie Polskiej Organizacji Turystycznej oraz zmiany Ustawy o działaniu administracji państwowej doprowadziły do przeobrażenia systemu zarządzania turystyką w naszym kraju. Od tego momentu regulacjami prawnymi zajmuje się Minister Sportu i Turystyki, natomiast odpowiedzialność za promocję turystyki przejęła POT. Dzięki tym zmianom, zaistniała możliwość uporządkowania systemu zarządzania turystyką w Polsce [8, s. 5].

Polska Organizacja Turystyczna wykonuje swoje zadania współpracując z: – jednostkami samorządu terytorialnego (gmina, powiat, województwo), – organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców z dziedziny turystyki w tym samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeniami działającymi w tej dziedzinie, – pol-



skimi przedstawicielstwami zagranicznymi – w zakresie zadań wykonywanych za granicą.

Członkami regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych według Ustawy mogą być osoby fizyczne i osoby prawne, w szczególności podmioty, o których mowa w art.3 ust.2 pkt.1 i 2. Nadzór nad tymi organizacjami sprawuje minister właściwy do spraw turystyki. Organizacje te mogą prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji swoich celów w przedmiocie określonym w ich statutach [9].

Regionalne Organizacje Turystyczne pełnią bardzo istotną rolę we współpracy z Polską Organizacją Turystyczną. W myśl Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej, do najważniejszych zadań ROTu należy skoordynowanie działań promocyjnych w województwie, stworzenie regionalnego systemu informacji turystycznej, promocja walorów turystycznych regionu w kraju i za granicą. Ponadto, stymulowanie tworzenia i rozwoju produktu turystycznego w regionie, inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej czy inspirowanie i pomoc przy tworzeniu Lokalnych Organizacji Turystycznych w regionie, to kolejne zadania ROTu [10]. Kolejnymi działaniami są doskonalenie kadr dla potrzeb turystyki oraz prowadzenie badań i analiz marketingowych w dziedzinie turystyki [11, s. 64].

By móc działać zgodnie z założeniami i osiągnąć cel, Regionalne Organizacje Turystyczne współpracują z lokalnymi organizacjami turystycznymi, organizacjami non profit, PART S.A., PTTK, branżą związaną z turystyką, taką jak hotele, restauracje, a także lokalnymi jednostkami naukowymi.

Lokalne jednostki naukowe takie jak wyższe uczelnie, instytuty i placówki Polskiej Akademii Nauk, jednostki naukowo – badawcze czy międzynarodowe instytuty badawcze w Polsce, mogą znacznie przyczynić się do podnoszenia efektów działań ROTów. Czy współpraca między ROTami, a lokalnymi jednostkami naukowymi przynosi efekty, przedstawią analizy danych wtórnych.

### **Regionalne organizacje turystyczne we współpracy z uczelniami wyższymi na podstawie danych zawartych na portalach organizacji**

Internet to obecnie najważniejsze źródło informacji. Pełni dużą rolę w pozyskiwaniu danych. Tym samym osoby chcące poszerzyć swoją wiedzę powinny mieć możliwość znalezienia potrzebnych wiadomości, szczegółowych i aktualnych. Należy pamiętać, że informacje zawarte na stronie powinny być adekwatne

do potrzeb internautów. Internet jako źródło ogólnodostępne, powinien być odpowiedniwykorzystany przez regionalne organizacje turystyczne do promocji turystyki w regionach, przedstawienia działania ROTów i efektów ich pracy.

Poniższa analiza danych zawartych na stronach internetowych regionalnych organizacji turystycznych nakłania do zastanowienia się nad efektywnością współpracy między ROTami, a lokalnymi jednostkami naukowymi (w tym wypadku uczelniami wyższymi).

**Tab. 1. Uczelnie wyższe współpracujące z ROTami**

<b>Regionalna Organizacja Turystyczna</b>	<b>Ilość uczelni wyższych współpracujących z ROTem</b>	<b>Nazwa uczelni wyższych współpracujących z ROTem</b>
Dolnośląska Organizacja Turystyczna	2	Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”
Kujawsko – Pomorska Organizacja Turystyczna	3	Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika (Katedra Ekonomii), Wyższa Szkoła Bankowa z Torunia
Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna	3	Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Uniwersytet Marii – Curie Skłodowskiej w Lublinie, Wyższa Szkoła Społeczno – Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie
Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna	0	Brak danych
Małopolska Organizacja Turystyczna	1	Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej
Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna	2	ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna z siedzibą w Warszawie, Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych,
Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna	3	Wyższa Szkoła Bankowa w Opolu, Politechnika Opolska, Policealne Studium Turystyczne – Hotelarskie „PROGRESS” w Opolu
Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna	2	Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Podkarpacka Szkoła Wyższa im. Bł. Ks. Władysława Findysza w Jaśle,

Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna	1	Wyższa Szkoła Menedżerska – Białystok,
Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	5	Akademia Morska w Gdyni, Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Europejska Szkoła Turystyki i Przedsiębiorczości – Szkoła Wyższa w Sopocie, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadecznego w Gdańsku
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego	2	Instytut Geografii Miast i Turyzmu Wydział Nauk Geograficznych Uniwersytetu Łódzkiego, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego	2	Instytut Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wyższa Szkoła Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach
Śląska Organizacja Turystyczna	1	Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna	1	Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie
Wielkopolska Organizacja Turystyczna	3	Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Katedra Turystyki Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zakład Agroturystyki Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	4	Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum, Szczecińskie Centrum Edukacyjne, Wydział Zarządzania i Ekonomiki US, Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP w Szczecinie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych ROTów. [12–29]

Większość Regionalnych Organizacji Turystycznych w Polsce współpracuje z uczelniami wyższymi w swoim regionie. Z danych wtórnych wynika, że w sumie 35 uczelni wyższych współpracuje z ROTami, o czym informują strony internetowe regionalnych organizacji.

Jak wynika z wyżej wymienionych danych, piętnaście regionalnych organizacji turystycznych działających w Polsce współpracuje z lokalnymi jednostkami naukowymi, takimi jak uczelnie wyższe.

Największą liczbą członków – uczelni cieszy się Pomorska Organizacja Turystyczna. Są to: Akademia Morska w Gdyni, Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Europejska Szkoła Turystyki i Przedsiębiorczości – Szkoła Wyższa w Sopocie oraz Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku.

Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna współpracuje z czterema uczelniami: Szczecińską Szkołą Wyższą Collegium Balticum, Szczecińskim Centrum Edukacyjnym, Wydziałem Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, a także z Wyższą Szkołą Humanistyczną TWP w Szczecinie.

Każdy z czterech kolejnych ROTów współpracuje z trzema lokalnymi jednostkami edukacyjnymi. Kujawsko – Pomorska Organizacja Turystyczna jako członków organizacji ma Wyższą Szkołę Gospodarki w Bydgoszczy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika (Katedrę Ekonomii) oraz Wyższą Szkołę Bankową z Torunia.

Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna współpracuje z Uniwersytetem Przyrodniczym w Lublinie, Uniwersytetem Marii – Curie Skłodowskiej w Lublinie i Wyższą Szkołą Społeczno – Przyrodniczą im. Wincentego Pola w Lublinie.

Wyższa Szkoła Bankowa w Opolu, Politechnika Opolska, Policealne Studium Turystyczne – Hotelarskie „PROGRESS” w Opolu to członkowie Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

Wielkopolska Organizacja Turystyczna wśród partnerów ma Wyższą Szkołę Handlu i Usług w Poznaniu, Katedrę Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a także Zakład Agroturystyki Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.

Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Małopolska Organizacja Turystyczna, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, a także Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego, Śląska Organizacja Turystyczna oraz Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna współpracują z jedną lub dwoma uczelniami w swoim regionie.

Jedynie Lubuska Organizacja Turystyczna nie podjęła współpracy z żadną z uczelni.

Z informacji zawartych na stronach internetowych ROTów wynika, że większość z nich współpracuje z uczelniami wyższymi. Niestety dane te są ograniczone jedynie do listy członków, ewentualnie podania adresu siedziby jednostki bądź zamieszczone jest logo uczelni. Na portalach tylko pięciu jednostek edukacyjnych można znaleźć ślad członkostwa, jakim jest logo organizacji często przekierowujące na główną stronę internetową ROTu. Tylko na portalu Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchoj Beskidzkiej można znaleźć informa-

cje potwierdzające członkostwo Małopolskiej Organizacji Turystycznej. Według WSTE współpraca nie tylko z MOTem, ale również z organizacjami międzynarodowymi, podnosi jakość procesu edukacyjnego, pozwala uczelni wymienić doświadczenia, promować region i Polskę na arenie międzynarodowej.[30]

Zasadniczo o współpracy organizacji z uczelniami można mówić jako o teorii, gdyż żadna z analizowanych stron w precyzyjny sposób nie udowadnia kooperacji.

## Podsumowanie

Czerpiąc informacje ze stron internetowych organizacji lub jej partnerów, zachodzi problem w odnalezieniu konkretnych danych dotyczących współpracy, nie tylko z jednostkami edukacyjnymi, ale również z innymi członkami organizacji. Regionalne organizacje turystyczne ograniczają się jedynie do wyszczególnienia partnerów. Z kolei na portalach m.in. uczelni, występują trudności z odnalezieniem danych o współpracy z organizacjami. Jedynie na stronach internetowych pięciu organizacji znajdują się minimalne dane o kooperacji z ROTem. Są to m.in. logo organizacji bądź lista partnerów, które odsyłają na główną stronę ROTu.

Prowadząc analizę danych o współpracy między jednostkami naukowymi, jakimi są uczelnie wyższe, a regionalnymi organizacjami turystycznymi, nie znaleziono żadnych informacji o charakterze współdziałania. Nie ma wiadomości dotyczących rodzaju kooperacji. Nie wiadomo czy współdziałanie jest ciągłe, czy działalność uczelni pomaga w osiągnięciu założonych celów przez organizację i w jakim stopniu szkoły wyższe współpracują z ROTem.

Na portalach zarówno jednostek edukacyjnych jak i regionalnych organizacji turystycznych brakuje szczegółowych informacji o współpracy, a na większości z nich nie ma w ogóle śladu wspólnego działania.

Po przeanalizowaniu informacji znajdujących się w Internecie można wysunąć kilka wniosków.

Brak dokładnych informacji o współpracy tych jednostek jest przykładem złego zarządzania informacją. Dane o członkostwie uczelni w ROTach w większości nie są potwierdzone, bądź są nieaktualne. Trudno jest zbadać ten problem bazując jedynie na danych internetowych. Na portalach uczelni powinny być umieszczone wiadomości o tym, kiedy szkoła współdziała z organizacją, w jaki sposób pomaga w osiągnięciu celów, jakie korzyści czerpią z siebie nawzajem. Tym samym strony organizacji powinny zadbać o umieszczenie powiadomień na temat wspólnych działań nie tylko z uczelniami, ale również z innymi członkami, które tylko utrzymywałyby w przekonaniu o sensie kooperacji.

Współpraca między ROTami, a jednostkami edukacyjnymi jest bardzo istotna. Doświadczenie i wiedza zarówno naukowców, dydaktyków jak i samych studentów może być bardzo pomocna w różnych działaniach organizacji. Badania, projekty, analizy marketingowe, promocja regionu i wiele innych działań mogą nabrać dużego znaczenia dzięki owocnemu współdziałaniu z osobami, które są specjalistami w dziedzinie turystyki, marketingu czy innych.

Analiza danych ze stron internetowych, a raczej ich braku lub minimalnych wiadomości o współpracy jednostek naukowych (w tym wypadku uczelni wyższych) z regionalnymi organizacjami turystycznymi przekonuje o istocie prowadzenia szczegółowych badań związanych z tym tematem.

Zarówno dla członków organizacji, naukowców, dydaktyków czy samych organizacji, przeprowadzenie badań nad stopniem informacji o członkostwie i działaniu organizacji i partnerów może być znaczące. Może prowadzić do lepszej promocji z obydwu stron, chęci działania kolejnych partnerów, a na pewno pomoże w podnoszeniu świadomości o sensie i wynikach kooperacji.

## Bibliografia

- [1] Alejsiak W., *Programowanie rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym*, [w:] „Gospodarka turystyczna w regionie”, Polskie Stowarzyszenie Turystyki, Warszawa 1999, s. 12.
- [2] Pikuła J., *Tendencje i możliwości rozwoju turystyki w Polsce*, [w:] „Warunki rozwoju turystyki w regionie”, J. Karwowski (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, 2002, s. 27.
- [3] Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] „Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania”, G.W. Kołodko (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 51.
- [4] Zehrer A., *Knowledge management in tourism – the application of Grant’s knowledge management model to Austrian tourism organizations*, “Tourism review” vol. 66, 2011, s. 155.
- [5] Somorowska A., *Rola turystyki w rozwoju regionalnym w kontekście planowania strategicznego*, zbiór materiałów pokonferencyjnych „Rola turystyki w strategii i polityce rozwoju gospodarki regionalnej”, WSTiH w Gdańsku, 2006, s. 32.
- [6] Żemła M., *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, GWSH, Katowice 2010, s. 64.
- [7] Nonaka I., „*The knowledge – creating company*”, Harvard Business Review vol.69, nr 6, 1991, s. 96.

- 
- [8] *Polska Organizacja Turystyczna, Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, Warszawa 2002, s. 5.
- [9] [www.pot.gov.pl/ustawa-o-pot/](http://www.pot.gov.pl/ustawa-o-pot/)
- [10] [www.pot.gov.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne](http://www.pot.gov.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne)
- [11] Borzyszkowski J., *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 64.
- [12] [www.silesia-sot.pl](http://www.silesia-sot.pl)
- [13] [www.slaskie.pl](http://www.slaskie.pl)
- [14] [www.mot.krakow.pl](http://www.mot.krakow.pl)
- [15] [www.tor.swietokrzyskie.pl](http://www.tor.swietokrzyskie.pl)
- [16] [www.mazury.travel](http://www.mazury.travel)
- [17] [www.lotur.pl](http://www.lotur.pl)
- [18] [www.lrot.pl](http://www.lrot.pl)
- [19] [www.zrot.pl](http://www.zrot.pl)
- [20] [www.prot.gda.pl](http://www.prot.gda.pl)
- [21] [www.k-pot.pl](http://www.k-pot.pl)
- [22] [www.wotwielkopolska.pl](http://www.wotwielkopolska.pl)
- [23] [www.rotwl.pl](http://www.rotwl.pl)
- [24] [www.podlaskieit.pl](http://www.podlaskieit.pl)
- [25] [www.orot.pl](http://www.orot.pl)
- [26] [www.prot.rzeszow.pl](http://www.prot.rzeszow.pl)
- [27] [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl)
- [28] [www.dot.org.pl](http://www.dot.org.pl)
- [29] [www.mrot.pl](http://www.mrot.pl)
- [30] [www.wste.edu.pl/wspolpraca](http://www.wste.edu.pl/wspolpraca)





**JOLANTA BARBARA JABŁONKOWSKA**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **DYSFUNKCJE POLSKIEGO TURYSTY W ODMIENNYCH PRZESTRZENIACH KULTUROWYCH**

### **ABSTRACT**

A modern tourist has become a mass, idle class spectator of the common tourist spectacle. The modern tourist is defined by three attributes: intellectual inactivity, spiritual poverty and tourist pillage. Polish tourists have joined in this trend, so far typical for the West European societies. This article is another of my papers dealing with the issue of the contact of the Polish mass tourist with the multidimensionality of the world. This time the issue of verbal and non-verbal references to the cultural dissidence has been taken into consideration. The research, that has been carried out in six voivodships, with one thousand respondents, allowed for determination and isolation of verbal attitudes and behaviors characteristic of a Polish mass tourist. The results were the basis for the selection of characteristic forms of behavior of a Polish mass tourist in places where the Polish mechanisms of self-control and social verification do not function.

### **SŁOWA KLUCZOWE**

turystyka, kultura, dysfunkcja, stereotypy, wychowywanie

### **KEYWORDS**

tourism, culture, dysfunction, stereotypes, upbringing

## Wstęp

Wśród wielu teoretyków funkcjonuje przekonanie, że podejmowanie turystycznej migracji sprzyja kształtowaniu się osobowości turysty. Już w latach 70. K. Przeclawski wskazywał, że turystyka jest miejscem międzykulturowych spotkań [1, s. 38–39], co pozwala turystyce doświadczać ogromnych walorów bogatej heterogeniczności w przestrzeni wartości, tradycji i obyczajów różnorodnych kultur. W literaturze przedmiotu opisuje się dobrodziejstwa wynikające z tych spotkań [2; 3; 4]. Uważa się, że poznanie i zrozumienie różnorodności świata dzięki doświadczeniom i przeżyciom, związanym z turystyką oraz podróżowaniem, pozwalają formować duchowy szacunek i tolerancję wobec inności, co zgodnie z zasadą, staje się bardziej zrozumiałe, bliższe [5]. Turystyce wyznacza się kolejne zadania – kształtowanie duchowej przemiany swych odbiorców [6; 7; 8]. Ona bowiem – jak uzasadnia m.in. J. Niewęglowski – ma moc poszerzać horyzonty ludzkiego umysłu, pogłębiać motywację do szukania dodatkowych źródeł wiedzy o napotkanej rzeczywistości. Ona uczy rozumienia ludzkich historii i dokonań. Staje się źródłem bezcennych informacji o wielokulturowości świata, o różnorodnych systemach wartości. Umożliwia poznanie odmiennych ras, kultur, religii, obyczajów. Pomaga odkryć i zrozumieć oryginalność, indywidualność i niepowtarzalność każdej ludzkiej osoby żyjącej w różnorodnych zakątkach ziemi [por. 9, s. 466].

Jednakże rzeczywistość ukazuje zmienne perspektywy. Umasowienie turystyki, skomercjalizowanie świata inności kulturowej i opakowywanie produktu turystycznego w marketingowe promocje formułuje nowego odbiorcę tych usług. Powstaje turysta „masowy”, którego wyznacznikiem stają się trzy bardzo podstawowe cechy: duchowe ubóstwo, intelektualna bierność i turystyczne „łupiestwo” [10, 11]. Masowy turysta – dookreślony w społecznej strukturze rynku turystycznego krajów Europy Zachodniej – nie szuka relacji interpersonalnych w przestrzeni obcej kultury [12]. Biernie przyjmuje niewyrafinowany produkt turystyczny, który daje mu tylko pozór inności, a tak naprawdę jest opakowanym w inność produktem jego kultury, a więc produktem znanym, a przez to niewymagającym wysiłku poznawczego [13]. Masowy turysta to prosty odbiorca, który – jak pisał Morin – „wchłania w siebie fizyczny byt zwiedzanego kraju”, a „po wakacjach wprowadza się w rytuał wspomnień, pokazywanie fotografii, barwne opowiadanie [...]. Może powiedzieć «ja widziałem», «ja jadłem», «ja tam byłem», «ja zrobiłem 5000 kilometrów»” [14, s. 497 i nn.]. Wszystko, co doświadczył, pozostaje w nim jedynie w kręgu fizycznego przeżywania, bez refleksyjnego poznania. Masowy współczesny turysta kultury zachodniej nie jest decydem rzeczywistej wewnętrznej przemiany, duchowego wyzwolenia, intelektualnego odnowienia [15, 16].

Polski rynek turystyczny w ostatnich dekadach mocno się zdynamizował. Upowszechnione w masowym odbiorze turystyczne migracje – podobnie jak w kulturze zachodniej, także i w Polsce – wpłynęły na formowanie się nowego odbiorcy produktu turystycznego. Poznanie i zwerbalizowanie modelu polskiego konsumenta usług turystycznych staje się dziś bardzo ważne. Nie tylko z ekonomicznego punktu widzenia, dla zwiększania produktywności tego rynku, ale przede wszystkim z konieczności uformowania właściwych relacji w turystycznym spotkaniu inności i różnorodności.

Kontakty polskiego turysty z odmiennymi rasami, kulturami, religiami, obyczajami i uwarunkowany nimi model jego potrzeb i zachowań zostały objęte moją naukową refleksją w 2011 i 2012 roku. Przeprowadziłam badania, których celem było poznanie i zwerbalizowanie kulturowego wizerunku polskiego masowego turysty w dobie rozpowszechnionych migracji turystycznych. Wyodrębnione zatem zostały dwa szczegółowe problemy badawcze: po pierwsze – co warunkuje w aspekcie kulturowym i poznawczym turystyczne wybory polskiego masowego turysty? (wyniki opublikowane zostały w monografii poświęconej kulturze w turystyce [17]). Po drugie (opisane w niniejszym artykule) – jaka jest intelektualno-duchowa kondycja masowego polskiego turysty? czy ma ona realny wpływ na formowanie się dysfunkcji kulturowych wśród polskich turystów? Jakie są tego konsekwencje w przestrzeni spotkań na gruncie odmienności kulturowej?

## **Materiał i metody**

Badania zostały przeprowadzone na wyselekcjonowanej grupie badawczej. Dobór osób badanych oparty był na kwalifikacji losowej. Do badań zakwalifikowano w pierwszym etapie niecałe dwa tysiące osób, które spełniały podstawowy warunek – brały czynny udział w różnorodnych formach aktywności turystycznej zorganizowanej. Jednakże w kolejnym procesie weryfikacji odrzucono prawie połowę, pozostawiając tylko wyselekcjonowaną grupę tysiąca osób, reprezentatywną dla potrzeb niniejszego badania. Wybrane osoby musiały spełniać łącznie pięć z ustalonych kryteriów selektywnego doboru. Kryteria te obejmowały cechy preferencyjne takie jak: miejsce zamieszkania, niezależność ekonomiczną, uwarunkowanie demograficzne, stopień wykształcenia, preferencje turystyczne.

Obszarem badań zostali objęci mieszkańcy miast liczących powyżej 100 tysięcy mieszkańców. Dane statystyczne wskazują, że w wyjazdach turystycznych najczęściej uczestniczą mieszkańcy wywodzący się właśnie z największych miast (liczących ponad sto tysięcy osób). W roku 2009 to właśnie oni stanowili aż 73%

z ogółu podróżujących turystycznie [18, s. 37]. Uwzględniono przede wszystkim mieszkańców sześciu polskich miast. Respondenci pochodzili z Wrocławia – 25%; Krakowa – 11%; Opola – 8%; Poznania – 25%; Łodzi – 12%; Warszawy – 19%. Wybrano te miasta wojewódzkie, które – według danych GUS-u – charakteryzują się w ostatnich latach wysokim odsetkiem aktywności turystycznej swoich mieszkańców.

W badaniach brały udział osoby pracujące, których dochody pozwalają na odbywanie wyjazdów zagranicznych. Dla 97% badanych głównym źródłem utrzymania była praca zarobkowa, dla 3% – inne świadczenia (stypendia, finansowe wsparcie przez rodziców, dodatkowe dochody). Wśród badanych przeważały osoby podejmujące wyjazdy zagraniczne zorganizowane przez turystycznego operatora (89%), tylko 11% wskazało, że dodatkowo odbywają też samodzielne podróże zagraniczne. Badania koncentrowały się przede wszystkim na tej grupie konsumentów „niewykwalifikowanych”, którzy stanowili podstawę reprezentatywną dla opisanego doświadczenia przeciętnego, inaczej ujmując, „masowego” turysty.

Istotnym kryterium był wiek badanych. Badaniem ankietowym zostały objęte tylko osoby, które ukończyły 20. a nie zaczęły 45. roku życia. Tak ściśle zarysowanie granicznych cech demograficznych było podyktowane wynikami statystycznymi, w których wskazuje się, że najsilniejsze zaangażowanie w konsumpcję turystyczną cechuje osoby będące właśnie w tym przedziale wiekowym. Odsetek osób biorących udział w wyjazdach minimum dwudniowych za granicę w tej grupie wiekowej jest najwyższy i wynosi prawie 10%. Po 44. roku życia aktywność turystyczna wyraźnie spada, do nieco ponad 3% po 60. roku życia [18, s. 47].

Również zasadnicze znaczenie dla badania miało wykształcenie respondentów. Nie tylko dlatego, że jest to cecha, która w sposób podstawowy staje się decydującym czynnikiem podejmowania różnorodnych wyjazdów zagranicznych (jest 2,8 razy większa niż przeciętna dla ogółu mieszkańców Polski) [18, s. 48], ale również dlatego, że wykształcenie pozwala zauważyć i ocenić zjawiska zachodzące w świecie otaczającym. Wśród badanych przeważały osoby z wykształceniem wyższym i średnim (91%). To właśnie ta grupa deklarowała wzmożone uczestnictwo w zagranicznym ruchu turystycznym (58% – przynajmniej 2 razy w roku; 25% – 3 razy, 17% – częściej). Grupa osób z wykształceniem zawodowym i podstawowym była nieliczna – zaledwie 9%. Mężczyźni stanowili mniejszość – 34%; dominowały kobiety – 66%.

Kryterium preferencji turystycznej było najistotniejszą wartością badawczą. Pozwalało ono bowiem wyłonić osoby, dla których priorytetem w podejmowaniu aktywności turystycznej jest walor poznawczy; które wskazują, jako najważniej-

szy cel podejmowanej zagranicznej aktywności turystycznej – zwiedzanie odmiennych kultur i ich bogactwa w aspekcie materialnym i niematerialnym; które określają siebie mianem „turysty kulturowego” (78%).

Badania przeprowadzono w prywatnych mieszkaniach osób ankietowanych oraz w biurach turystycznych. W pracy posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Kwestionariusz ankiety zawierał 28 pytań. Czternaście wymagało odpowiedzi opisowych, pozwalających ankietowanym na zaprezentowanie własnego punktu widzenia. Siedem pytań było półotwartych i siedem – koniunktywnych. Pytania dotyczyły trzech grup tematycznych: postrzegania siebie jako turysty w kontekście spotkań z odmiennymi kulturami, sposobu rozumienia i wartościowania inności społecznej i kulturowej oraz dostrzegania własnej tożsamości kulturowej na tle spotkań w przestrzeni wielokulturowej.

Dziękuję za pomoc w przeprowadzeniu badań wolontariuszom i ochotnikom z Kolegium Nauczycielskiego im. Grzegorza Piramowicza we Wrocławiu. Bez ich zaangażowania i trudu niemożliwym byłoby zebranie tak ogromnego materiału ankietowego.

Wyniki otrzymane pozwoliły usystematyzować wiedzę i odpowiedzieć na postawione trzy pytania problemowe. Po pierwsze: jakim jest w przestrzeni turystycznej polski „masowy” turysta? Po drugie: czy aktywności turystycznej polskiego masowego turysty towarzyszą dysfunkcje, jeśli tak, to jakie? Po trzecie: jakie konsekwencje wynikają z tych dysfunkcji w turystycznej przestrzeni spotkań na gruncie odmienności kulturowej?

## **Turysta masowy czyli „ogłądacz” świata zewnętrznego**

Odpowiedź na pierwsze postawione pytanie nie należy do prostych. Już same wyniki ankietowe wskazały, że dość swobodnie rozumiane jest pojęcie „turysty”. Wśród ankietowanych wyraźnie funkcjonuje przekonanie, że turystą o profilu kulturowym jest każdy, kto podejmuje wyjazd, tu ankietowani podkreślali specyfikę celową, aby: „zwiedzać” (58%); „poznawać” (25%); „odpoczywać” (17%) w odmiennych przestrzeniach kulturowych.

Opisane przez nich w ankiecie potrzeby związane z ich konsumpcją turystyczną, prezentowane rozumienie świata turystycznych odniesień oraz wyartykułowanie oczekiwań wobec spotkania innych kultur umożliwiły stworzenie profilu polskiego masowego turysty. Akcent szczególnie kładę na słowo – „masowy”, gdyż podmiotem badawczym w niniejszej pracy uczyniono powszechnego odbiorcę wyjazdów zorganizowanych, który nie zawiera się w żadnym z aspek-

tów zdefiniowanego turysty „kwalifikowanego”<sup>1</sup> [19, s. 71–80]. Badanie ukazuje dość prostą jego konstrukcję. Szczegółowy opis i wskazania ankietowe zostały zaprezentowane w innym moim artykule [17].

Jaki jest zatem profil polskiego masowego turysty? Nie ulega on spontaniczności ani ekspresji, ma jasno sprecyzowane kryteria wyboru miejsca turystycznego przeznaczenia:

- wybiera oferty z namysłem i z oczekiwaniem;
- poszukuje atrakcji (krajobrazowych, przyrodniczych, architektonicznych, kulturowych, historycznych), namaszczonych szczególnym umotywowaniem i popularnością;
- decyduje się na kraje, w których lokalną społeczność charakteryzują szczególne przymioty: lekkość życia oraz życzliwość, otwartość i pomocniczość, szczególnie wobec własnego (polskiego) narodu;
- wymaga gwarancji ładnej pogody, by zapewniony miał „słoneczny” dobrobyt;
- chce poczuć bez obciążeń (i tak dość skąpego wakacyjnego budżetu) finansową bez troskę i ekonomiczne dowartościowanie;
- wybiera geograficzną bliskość lub transportową wygodę, która pozwoli mu uniknąć uciążliwości związanych z podróżowaniem.

W obszarze kulturowym polskiego masowego turystę cechuje mocny radykalizm. Konsekwencją takiej postawy staje się nie tylko niezdolność nawiązania przez niego dialogu międzykulturowego, ale – co gorsze – wzmacnia się w nim niechęć do okazywania elementarnych zasad szacunku wobec inności. Jego wiedza o odmienności kulturowej świata jest nijaka, przesycona stereotypami i absurdami. Jest prostą konsekwencją bezmyślnego powielania, zakodowanej w procesie jego dorastania, powszechnie propagowanej mentalności „współplemieńców”. Nie próbuje zrozumieć różnic kulturowych, wszystko, co postrzega jako inne, różne od polskich norm, klasyfikuje jako niepożądane, niebezpieczne i natychmiast je odrzuca, czyni to w sposób trojaki: dyskredytujący, potępiający bądź wyśmiewający. Jedynym słusznym odnośnikiem wartościowania świata, który go otacza, czyni homogeniczną kulturę narodową. Przez jej pryzmat ocenia odmienną rzeczywistość. Wobec „inności kulturowej” najczęściej stosuje dwa proste schematy działań: albo mechanizm „antypatii lustrzanej”, albo mechanizm odrzucenia „kulturowej jaskini zła” [17]. Polski masowy turysta nie potrafi doświadczać odmienności. Potrafi ją tylko konsumować.

<sup>1</sup> Turysta kwalifikowany to człowiek, który nastawiony jest na poznawanie, dysponuje odpowiednim zasobem wiedzy, niezbędnym w akcie poznawczym, przestrzega zasad kultury turystycznej oraz posiada umiejętności i sprawność, konieczne do uprawiania wybranej dyscypliny turystyki.

Nie sposób jednoznacznie określić przyczyn takiego stanu rzeczy. Jest ich wiele. Na pewno podstawowym jest niski poziom kształcenia wrażliwości społeczno-kulturowej i turystycznej w Polsce. Polski konsument podejmujący aktywność turystyczną ma przekonanie, że skoro pokonał przestrzeń i „zobaczył” inność, automatycznie zyskuje prawo do tytułowania siebie słowem „turysta”. Może należałoby rozgraniczyć dwa pojęcia: turystyczne „konsumowanie”, a „doświadczanie”. Może słusznym byłoby kogoś, kto tylko wchłania w siebie fizyczność zwiedzanego kraju określać mianem nie „turysty”, a „ogłądacza”. A dopiero, gdy w wyniku podróży nastąpi w nim realna siła osobistego rozwoju, dokonają się przemiany głębokiego rozumienia wielokulturowości świata i uformuje się w nim ponad przeciętne doświadczanie kulturowej inności, nazwać go „turystą”.

Z aktywności turystycznej, opartej na prostej (a czasem drapieżnej) konsumpcji, podsycanej brakiem wiedzy o odmienności kulturowej odwiedzanych regionów świata i naiwną ignorancją wobec inności, związane jest zjawisko zwane „dysfunkcją turystyczną”. Dysfunkcje turystyczne natury społeczno-kulturowej należy rozumieć jako negatywne konsekwencje nieprzygotowania turystów do odmienności politycznej, religijnej, kulturowej, gospodarczej regionu turystycznego, w którym przebywają. Prostą konsekwencją (a dość drastyczną) są skrajne, bądź nawet patologiczne, zachowania turystów vel „ogłądaczy” w miejscach odmiennych kulturowo [20, s. 10–13].

Przeprowadzone badania pozwalają wyodrębnić dwa typy dysfunkcji, charakteryzujące polskiego masowego turystę. Pierwszym jest negatywizm językowy świata oglądanego. Drugim – demonstratywność zachowań w przestrzeniach wielokulturowych (określaną poniżej słowem: karnawalizacja).

### **Dysfunkcja pierwsza – językowa negacja świata oglądanego**

Wyrażenia, którymi osoby ankietowane opisały kulturę bądź narodowość, z którą spotkały się podczas podróży, pozwalają niczym w lustrzanym odbiciu zobaczyć ich jednostkową oś odbioru inności kulturowej. Zespolone dają szeroki obraz społecznego postrzegania i rozumienia kulturowej odrębności. Słowa materializują myśli. To one w sposób szczególny charakteryzują ten rodzaj dysfunkcji turystycznej, która funkcjonuje w przestrzeniach mentalnych i emocjonalnych człowieka. Rzeczywistość bowiem – jak precyzował B. Whorf – przedstawiamy za pomocą pewnych kategorii słownych, dlatego że „jawi się nam [ona – przyp. wł.] jako kalejdoskopowy strumień wrażeń, strukturę natomiast nadają jej nasze umysły” [21, s. 284–285].

Szczególnym sposobem językowego obrazowania doświadczanej rzeczywistości są systemy stereotypizacji. Są to uproszczone i zbanalizowane słowne etykiety, które dotyczą najczęściej kategorii społecznych oraz kulturowych. Wypowiedziane wprost (bez szczególnej refleksji) odzwierciedlają nie tyle stan jednostkowego odczucia, ile stają się wyraźnym wskaźnikiem, istniejących i wpisujących się w jednostkowy ogląd, nieuświadomionych procesów zachodzących w społecznych konstrukcjach myślowych. Są dlatego ważnym świadectwem procesu lokalnej edukacji.

Najbardziej charakterystyczną formą językowego opisu innych narodów, którą dość śmiało i swobodnie posługiwali się ankietowani, były wyrazy o ewaluatywnym, a często i deskryptywnym charakterze. Używane przez nich wyraziste leksemy zdają się pełnić rolę swoistych nalepek, za pomocą których próbują zbanalizować inność i obcość. Swe słowne zobrazowanie doświadczanej kulturowo inności w przestrzeni turystycznych spotkań nie zamknęli w nierozwiniętych formach wyrazu. Swój słownik urozmaicali wzbogaconymi konstrukcjami, które pozwoliły im ich ustosunkowanie do innych grup społeczno-kulturowych wyrazić w sposób bardzo zróżnicowany. Wprawdzie użyta przez nich forma manifestacji oscyluje tylko wokół słownej popędliwości, a nieraz i bezczelności, ale jest też wskazaniem szerokiego i ożywionego repertuaru ich emocji.

Używane przez nich pojęcia noszą znamiona konstrukcji interpretatywnych. I niestety więcej w nich asymetrii w kierunku negatywnym. Na 5696 wyrazów, których ankietowani użyli do opisu innych narodów, aż 3781 słów (66%) zawierało silny ładunek emocji pejoratywnych (w tym 43% przymiotników, 32% rzeczowników i 25% czasowników). Próba ich klasyfikacji pozwala zauważyć występowanie zjawiska, przez językoznawców nazwanego „nacechowaniem” oraz dookreślić dominantę tych odcieni emocji, które ujawniają stosunek do określonego narodu. Na przykładzie zebranego materiału można mówić o trzech afektach negatywnych: lekceważeniu, zniechęceniu, agresywności i tylko jednym pozytywnym: sympatii. Dla ukazania jakości tych emocjonalnych dominant poniżej zostały zebrane i zestawione wypowiedzi o silnym nacechowaniu, uwarunkowanym emotywnie.

Pierwsza emocja to lekceważenie, artykułowane było najczęściej wobec tych narodów, co do których z różnych (rzeczywistych bądź tylko wyimaginowanych) powodów ankietowani nie odczuwali kulturowego szacunku. W grupie tej znaleźli się:

a) Białorusini – wyrażenia nacechowane negatywnie: „sługusy Rosjan”, „pijacy jak Rusczy”, „byli Rosjanami, ale zbieleli poprzez zachwyt polską kulturą”, „naród «zakochany» w Rosji”, „straszny kraj, gdzie człowiek nie ma swoich praw”.



Skala użycia sformułowań negatywnych: 100%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: brak. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 0%.

b) Amerykanie – wyrażenia nacechowane negatywnie: „pulchne luzaki”, „Mcdonaldowe tyłki”, „niedouczeni jankesi”, „otyli i niemądrzy ludzie”, „pustogłowe smakosze fast foodów”, „wesole grubaski”, „ludzie bezmyślnie zapatrzeni w swój kraj”, „zbieranina głupoty z całego świata”, „zakupoholicy”, „popcorn, pop-kultura i pusto w głowie”, „statua wolności i nic więcej”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 100%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: brak. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 0%.

c) Grecy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „niezorganizowany naród”, „osoby zdeprawowane lenistwem”, „bankruci na własne życzenie”, „nieroby zdolne tylko do tańca”, „upadłe państwo leni”, „bumelanci bez pomysłu na życie”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 86%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „naród z tradycjami”, „ciepły i sielankowy”, „radośni ludzie, którzy wiedzą, jak się nie przemęczać”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 14%.

d) Bułgarzy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „brudni ludzie z brudnymi plażami”, „bez perspektyw, bez kultury, bez możliwości”, „biedni ludzie lubiący przepych”, „nieuprzejmi, zaniedbani, pospolici”, „leniwi, dlatego całe życie mają wolne”, „lekko zacofany naród”, „skóra, fura i rolexy”, „agresywni biedacy”, „kraj tanich wakacji dla tanich ludzi”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 67%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „rozrywkowi i otwarci ludzie”, „mieszkańcy malowniczego kraju z malowniczymi tradycjami”, „naród gościnnych hotelarzy i dobrych winiarzy”, „biedni, ale serdeczni w stosunku do otoczenia”, „najbiedniejsi ludzie Europy”, „ciepli ludzie z ciepłego kraju”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 33%.

e) Rumunii – wyrażenia nacechowane negatywnie: „żebrząca hołota”, „nieciekawym naród o «ciemnej» karnacji i «czarnym» charakterze”, „biedota UE”, „złodzieje i żebracy”, „zacofany naród daleko za murzynami”, „natrętni cwaniacy”, „brudasy nie szanujące nikogo”, „w dalekim tyle za resztą Europy”, „ludzie zalewający nasze targowiska”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 100%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: brak. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 0%.

Druga emocja to zniechęcenie. Ankietowani opiniowali tak te narody, co do których zdawali się kierować odczuciem zawiedzenia czy zazdrości:

a) Francuzi – wyrażenia nacechowane negatywnie: „flegmatyczne żabojady”, „nudni crossantozercy”, „zadufani kochankowie”, „zamknięci w swoim gronie”, „krzykacze z «ą» i «ę» w środku”, „pewni siebie brzydale”, „zarozumialcy robiący wszystko na pokaz”, „dziwaki [sic!] zadufani w sobie”, „lenie, tylko jedzą i śpią”, „tchórze, sprzedali się Niemcom”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 54%.

Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „smakosze serów i win z poczuciem dobrego smaku”, „rozrywkowy i kulturalny naród”, „dystyngowane społeczeństwo”, „romantyczni ludzie” „dobrzy kochankowie”, „naród stawiający na prestiż i wykształcenie”, „pasjonaci życia i kuchni”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 46%.

b) Włosi – wyrażenia nacechowane negatywnie: „posiadacze niewrażliwego temperamentu”, „mafijne cwaniaczki”, „z bogatą historią narodu, ale brudnym sumieniem”, „pyskacze, krzykacze i awanturnicy”, „narcyzi napaleni na polskie dziewczyny”, „głośna i hulaszczą narodowość”, „lowelasy i pedały”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 81%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „dobrze gotują i dobrze całują”, „czarujący kochasie”, „producenci najlepszej pizzy na świecie”, „bogobojny naród”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 19%.

Trzecia emocja to agresywność, ankietowani wskazywali ją jako emocję związaną z odczuwaniem przez nich niezadowolenia, rozczarowania, frustracji. Wskazywali ją wobec siedmiu narodów:

a) Niemcy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „kapitalistyczne kmioty”, „nazistowskie cwaniaczki”, „skąpi zarozumialcy”, „snobi”, „zawistni”, „ponuraki”, „sztywniacy”, „zadufani w sobie”, „wywyższający się”, „uważający się za kogoś lepszego od Polaków”, „ludzie z syndromem nowobogackich”, „egoiści i egocentrycy”, „urządzili nam piekło”, „teraz żyją w luksusie zrabowanym naszym ojcom”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 79%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „niemieckie auta kojarzą się z solidnością, niezawodnością i trwałością”, „to jedyny naród w Europie dbający o jakość”, „bardzo gospodarni i pracowici ludzie, można im tylko pozazdrościć”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 21%.

b) Rosjanie – wyrażenia nacechowane negatywnie: „fani alkoholu”, „poradzieckie mafie”, „fałszywy naród”, „niechętni nam ludzie”, „samolubny naród”, „zacięci komuniści”, „naród nie przestrzegający żadnych zasad”, „agresywni wariaci”, „banda złodziei”, „czerwononosy”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 100%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: brak. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 0%.

c) Litwini – wyrażenia nacechowane negatywnie: „kierowcy na gazie”, „wrogowie Polaków”, „naród nie lubiący Polaków”, „niegdyś nasi sojusznicy, teraz – wrogowie”, „pół-Polacy, pół-Rosjanie”, „wieczne z nimi problemy”, „zawzięci”, „nielojalni”, „ksenofobiczy”, „złodzieje”, „aroganckie snoby”, „Polacy, ale nie chcą się przyznać”, „uprzedzeni do Polaków, a Matka Boska Ostrobramska na to musi patrzeć”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 91%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „tak jak Czesi, nasi sąsiedzi i mili ludzie”, „mieszkańcy kraju z pięknymi zabytkami i piękną kulturą”, „naród o słowiańskiej duszy”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 9%.

d) Ukraińcy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „zapijaczne kozaczki”, „prostacka siła robocza”, „złodzieje i opryszki”, „kompani, ale tylko do wódki”, „feudalny kraj, zacofany naród”, „kombinatorzy i przemytnicy”, „głupi i nie-uświadomiony naród”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 93%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „ludzie OK, lecz rząd fałszywy”, „pracowici robotnicy”, „towarzyscy i gościnni ludzie”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 7%.

e) Anglicy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „temperamentni egoiści”, „przytułek dla bezdomnych”, „przemądrzali ludzie”, „lizusy”, „sztywniacy”, „osoby chłodne i nieuprzejme”, „niechluje”, „wywyższający się, bo żyjący w trochę lepszym świecie”, „głośni i wulgarni”, „zmanierowani nudziarze”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 80%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „grzeczni i wychowani ludzie”, „tolerancyjni i konkretni”, „pogodni ludzie z klasą, choć z dziwnym poczuciem humoru”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 20%.

f) Szwajcarzy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „bogaty i chytry naród”, „ludzie-zegarki”, „kapryśni, a przecież bogaci”, „przeambicjonowany i przepracowany naród”, „chodzący jak w zegarku na smyczy pieniędzy”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 61%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „ludzie ceniący solidarność”, „uczciwi i poukładani”, „ludzie ceniący stabilność i niezawodność”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 39%.

g) Turcy – wyrażenia nacechowane negatywnie: „natrętni handlarze”, „kebabowe cwaniaki”, „zdublowani Niemcy”, „naśladowcy Niemców”, „naciągacze i spryciarze”, „nachalni kebabisci”, „natrętni imigranci w UE”, „za 5 lat przejmą polską gastronomię”, „noszą turbany, bo nie mają głowy”. Skala użycia sformułowań negatywnych: 77%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „ludzie z żyłką kupiecką”, „naród kuchmistrzów”, „kulturalni tradycjoniści”, „dobrzy kupcy”, „twórcy kebabów”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 33%.

Tak silne uwypuklenie emocji negatywnych (w ankietowych wypowiedziach szczególnie eksponowanych) jest być może jakąś kulturową formą konsolacji. Jakkolwiek jest, trzeba zdawać sobie sprawę, że stereotypizacja rzeczywistości świadczy zawsze o dość zawężonym horyzoncie oglądanego świata. Tym bardziej, że gdzieś zagubiona została równowaga postrzegania różnorodności tego świata. Ankietowani swe pozytywne emocje ujawnili w 100-procentowym odniesieniu tylko wobec dwu narodów:

a) Hiszpanii – wyrażenia nacechowane negatywnie: brak. Skala użycia sformułowań negatywnych: 0%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „czarujący flirciarze”, „turystyczny raj”, „wesoły i gościnny naród”, „uśmiechnięci, rozgadani i pomocni ludzie”, „przystojni i seksowni mężczyźni”, „dobrzy kochankowie”, „gorący podrywacze”, „temperamentny naród”; „ludzie o ciekawych osobowo-

ściach”, „świetni tancerze życia”, „ich imprezy nigdy się nie kończą”, „luzacy z gorącą krwią w żyłach”, „naród wesoły i bezproblemowy”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 100%.

b) Węgrzy – wyrażenia nacechowane negatywnie: brak. Skala użycia sformułowań negatywnych: 0%. Wyrażenia nacechowane pozytywnie: „nasi bratanekowie w doli i niedoli”, „dobrzy kucharze o ostrych smakach”, „gościnni, weseli i otwarci ludzie”, „uczciwi i nieśmiali nasi bracia”, „nasi bracia do miecza i do sztandaru”, „zaradni i uczynni”, „przyjaciele Polaków”, „swojacy”. Skala użycia sformułowań pozytywnych: 100%.

Trzeba zauważyć, że o ile w przypadku określeń o charakterze pozytywnym (dość niszowych) słowa przyjęły jedynie formę niewyszukanych epitetów, o tyle w przypadku określeń negatywnych wyrazy zostały dobrane z mocną, wręcz jaskrawą, dosadnością. Zapewne by wzmocnić efekt emocjonalny i dobitnie wydobyć z nich zasadniczy sens. Ale w szerszym kontekście tych wypowiedzi stanowią one zaledwie brutalne, płytkie i miałkie epatowanie nastrojami i uczuciami.

Wskazany w przytoczonym materiale stereotypowy sposób postrzegania odmiennych kulturowo narodów jest niewątpliwym świadectwem, jak bardzo żywotne są wśród ankietowanych schematy myślowe, charakteryzujące zapewne (szeroko ujmując) polskie zbiorowe myślenie. Oczywiście stereotypy były, są i będą. Pełnią one bowiem niepoślednią rolę. Pozwalają po pierwsze – masowemu turyście zrozumieć w sposób prosty i jednoznaczny złożone wydarzenia czy to kulturowe, czy historyczne, czy społeczne, bez konieczności poszukiwania ugruntowanej i dogłębnej wiedzy i uruchamiania złożonego procesu dedukcyjnego. Po drugie – służą korekcji szumu informacyjnego. Po trzecie – mogą stać się szybkim źródłem uzupełnienia brakujących informacji o danym narodzie. Ale przeprowadzone badania pokazały ogromny bezkrytycyzm w posługiwaniu się przez masowego turystę stereotypowym zobrazowaniem świata. Niezwykle istotne jest uświadomienie, że stereotypy, jeśli nie będą kontrolowane, mogą stać się drogą donikąd, środkiem społecznej i kulturowej zbrodni.

### **Dysfunkcja druga – karnawalizacja zachowań na gruncie odmienności kulturowej**

Oparcie wiedzy o świecie zewnętrznym przede wszystkim na schematach i społecznych banałach może prowadzić, a to badanie wskazało istnienie takiej zależności, do jeszcze innej dysfunkcji, którą można określić mianem „kulturowej karnawalizacji zachowań”. Słowo to w prezentowanym kontekście należy ro-

zumieć, jako odrzucenie praw porządku ustanowionego w danej kulturze, po to, aby na ich miejsce wprowadzić prawa inne, uwydatniające „własny” ogląd świata. Towarzyszą temu najczęściej zachowania o znamionach prowokacyjnego zacie trzewienia, nieskrępowanej bezczelności, negującego cynizmu.

Ankietowani (aż w 89%) wskazali, że podczas pobytu w przestrzeni kulturowo odmiennej spotykali się wielokrotnie z polską butą i arogancją. Przyczynę tej znamiennej karnawalizacji zachowań upatrują w niewłaściwie uformowanej tożsamości kulturowej polskiego turysty, na której – ich zdaniem – buduje on nadrzędny zbiór własnych wartości, dominujących ponad innymi: „Polskiemu turyście – pisali – łatwo przychodzi drwić z innej kultury, zdecydowanie łatwiej, niż zrozumieć i dopasować się do zwyczajów, które panują w danym państwie i w danej kulturze”; „Polacy wciąż są przekonani, że są narodem wybranym, że wszystko, co robią i w co wierzą, jak się zachowują i jaki mają styl życia, jest najlepszym z możliwych na świecie”; „Polacy na wyjazdach piją na umór, bardzo często nie potrafią się zachować, bardzo dużo hałasują, są wulgarni, a wydaje im się, że są tą «lepszą» połową świata”; „Polacy notorycznie łamią zasady dobrego wychowania i szacunku do innych kultur”; „Polacy nie potrafią zrozumieć, że inne narody mają swoją kulturę i własne wartości”; „Polacy w miejscach przez mieszkańców danego państwa uważanych za święte potrafią pić, palić, robić zdjęcia, uprawiać seks, bo to, ich zdaniem, i tak «gorsza» kultura”.

Ogrom zebranego materiału, setki różnorodnych przykładów, które ankietowani przedstawili i opisali, umożliwia wyróżnienie trzech (dość rubasznych) technik karnawalizacji, które najlepiej charakteryzują zachowanie „na opak” polskiego turysty w przestrzeni odmiennej kulturowo.

Pierwszą – można ująć w konstrukcji biegunowego widzenia świata. To nic innego jak proste sklasyfikowanie otaczającej rzeczywistości wedle prawideł antytezy: my dobrzy – oni źli. Tak uformowane kryterium weryfikacji pozwala polskiemu masowemu turyście wszelkie przejawy „inności” kulturowej poddać radykalnym i jednoznacznym aktom potępienia oraz krytyki. Ankietowani o tej formie zachowań pisali najwięcej, przytaczając konkretne przykłady m.in.: „W Meksyku mięso na dworze przy temperaturze 30 stopni Celsjusza jest czymś jak najbardziej normalnym, podobnie jak psy, które koło tego mięsa się kręcą. Blondyna (na nieszczęście Polka) głośno i dramatycznie krzyczała: «co za brud, co za syf, jak można tak żyć?»”; „Weszliśmy w Turcji do meczetu. Tam jeden z gości wytarł nogi w ręcznik do modlitwy Araba i miał potem satysfakcję”; „Przebywając w Cerkwi na Białorusi byłam świadkiem gdy Polka, katoliczka, ubliżała kapłanowi, prawosławnemu, z powodu posiadania przez

niego żony”; „W Egipcie, podczas zwiedzania meczetu, Polacy nie potrafili dostosować się do zasad panujących u muzułmanów, tzn. nie wchodzenia do świątyni w krótkich spodenkach, butach czy czapce. Gdy zwrócono im uwagę, wulgarnie zwyzywali Egipcjanina, krzycząc, że nikt im niczego nie będzie rozkazywać i zabraniać, są wolni i nie będą dostosowywać się do ciemnoty”; „Podczas pobytu w Brazylii, w czasie trwania karnawału w Rio, dwie turystki z Polski w średnim wieku krytykowały skąpy ubiór tancerek, nazywając je paniami lekkich obyczajów. Mówiły to głośno i dobitnie, że przykro było ich słuchać. Mam nadzieję, że nikt, oprócz mnie, nie znał polskiego”.

Drugą – równie wyraźnie wskazywaną przez ankietowanych formą dyskredytacji kultury „odmiennej” było niezachowywanie przez polskiego masowego turystę elementarnych zasad przyzwoitości i dobrego wychowania. Dla 77% respondentów przejawiało się to w lekceważącym stosunku do podstawowych zasad *savoir-vivre* danej kultury: „Polak śmiecił, zamiast wyrzucić śmieci do kubła, rozsypał je na ulicy i wulgarnie potraktował Czeszkę, która zwróciła mu uwagę”; „Byłam świadkiem we Francji w dniu ich święta narodowego, 14 lipca, jak nasi turyści pozrywali francuskie flagi i je palili”; „Będąc w Chorwacji, kiedy Polak jadący jedną z głównych ulic miasta, swoim Ferrari, zatrzymał się obok flagi Chorwacji, zerwał ją i spalił na pobliskim parkingu”; „Polacy często w restauracjach za granicą nie umieją się zachować. Najbardziej przykre jest wyzywanie innych i przeklinanie”; „Będąc w sklepie na Kubie, spotkałam na wycieczce polskich nowobogackich turystów, którzy sami, bez czekania na sprzedawcę, ściągali rękoma towary z półek. Na uwagę ze strony sprzedawcy zareagowali po chamsku, obrzucili go wulgaryzmami mówiąc: «k..a. sam płacę, sam bioreę»”; „Polacy w Anglii czują się jak u siebie i przykro jest słuchać jak na ulicy, w autobusie krzyczą w niebogłosy wtrącając do polskich zdań angielskie przekleństwa”; „W jednym z tunezyjskich hoteli, w którym zatrzymałam się podczas moich ostatnich wakacji, byłam świadkiem agresji Polaka w stosunku do kelnera. Bez podstaw Polak zaczął go zaczepiać, wyzywać i obrzucać wulgaryzmami. Kiedy zaczął go popychać i poniżać, kierownik sali wyprosił Polaka i wezwał policję”; „Zazwyczaj spotykam się za granicą, że pijani Polacy wszczynają awantury i burdy”.

Trzecia – związana jest z trudnością postrzegania przez polskiego masowego turystę świata go otaczającego w sposób horyzontalny. Ankietowani opisywali różnorodne przykłady swoistej pogardliwości, jaką polski masowy turysta okazywał wobec odmienności kulturowej, co w prostej konsekwencji prowadzi zawsze do dezawuowania inności i jej ośmieszania. Ankietowani przytaczali przykłady ironizowania i drwin z wszystkiego, co jest nośnikiem

jakiegokolwiek inności kulturowej, społecznej, religijnej m.in.: „Grupa, z którą byłem w Egipcie naśmiewała się z codziennych modlitw i ubioru muzułmanów. Było mi za nich wstyd”; „W Hiszpanii widziałem, jak Polak szydził z ludowych strojów i miejscowych potraw”; „Byłem świadkiem wyśmiewania się przez Polaków z elementów języka Czechów i przedrzeźniania ich. Krzyczeli za przechodnimi «Pepiki, gdzie wasz netoperek»”; „We Włoszech Polacy jechali samochodem pod wpływem alkoholu krzycząc i przeklinając Włochów na całe gardło, wyzywali ich od «pedałów». To dość znamienne dla naszych”; „Na ulicy w Brukseli przechodziła grupa ortodoksyjnych Żydów w tradycyjnych strojach, kapeluszach, z «pejsikami». Dwoje Polaków głośno to komentowało, oczywiście bardzo niepocholebnie i otwarcie się śmiali, wskazując te osoby palcami: «ale ch...jowe żydki»”; „W Anglii, podczas zwiedzania sklepów, grupa Polaków, drwiła i obrażała czarnoskórą kobietę, mówili «Wracaj do swojego domu ze słomy!» czy «nie tęsknisz za biedą i pustynią?»”; „W Niemczech Polacy obrzucali na ulicy Niemki niewybrednymi głośnymi komentarzami na temat ich kobiecych walorów, zwykle po zakończeniu każdego zdania grupa śmiała się szyderczo”; „Grupa Polaków na ulicy w Niemczech i za każdym przechodniem krzychała po polsku: «Niemcy to naziści»; „Pakistańczyków nazywali «ciapaci» wiązało to się z ich sposobem spożywania posiłków, zazwyczaj były to placki maczane w różnych sosach, jedli rękoma, nie używali sztućców, a Polaków to śmieszyło” [jest to pogardliwe określenie Pakistańczyka, najchętniej używane przez Polaków przebywających w Anglii, oznacza pogardę oraz przekonanie o nie najwyższych możliwościach intelektualnych osób określanych tym słowem – przyp. wł.]; „Wyśmiewali Szkotów pod względem ich rodowego ubioru – spódnic dla mężczyzn, przezywali ich «ciotami»”; „Polak, gdy we Włoszech zobaczył Murzyna szedł za nim i udawał małpę”; „W Pradze, w knajpie, Polacy drwili z Czechów, że są tchórzami i sprzedawczykami, że poddali się Niemcom jak burki suce”; „Polki na plaży naśmiewały się ze stroju Turczynek, które mimo upalnej pogody muszą chodzić w tradycyjnych strojach”; „W wielkiej Brytanii Polacy wyśmiewali się z policjantów, robili zdjęcia z nimi trzymając w ręku napis «HWDP» [jest to akronim wulgarnego wyrażenia „ch...j w d...ę policji” – przyp. wł.]; „Turyści z Polski wyśmiewali się i drwili z Bułgarów, nazywali ich kraj po angielsku «syfem» i «brudem»”; „W Chinach nasi przezywali Chińczyków «żółtkami» i śmiali się, że pracują za miskę ryżu dziennie, że są tak głupi, że dają się wykorzystywać”; „Kolega drwił z Francuza. Gdy Francuz zapytał go coś po angielsku i francusku, to Polak mu odpowiadał po polsku, ale były to obelgi i drwiny, po prostu się z niego naśmiewał. Francuz zorientował

się, że jest wyszydzany, zrobiło mu się przykro, po czym odszedł, a chciał tylko o coś zapytać”; „W świątyni w Indiach Polak głośno komentował formy kultu i wiary Hindusów. Śmiał się z ich głupoty i zacofania”; „Widziałam jak Polki umówiły się, że będą prowokować muzułmanów. Weszły do meczetu w bardzo krótkich spódniczkach i zachowywały się skandalicznie”.

W ogromnym materiale przykładów, który respondenci hojnie zaprezentowali w ankietach, można zauważyć, że karnawalizacja zachowań polskiego masowego turysty nie jest formą oryginalną. Jest infantylną manifestacją jakiegoś kulturowego buntu. Przyjmuje bardzo proste formy wyrazu, czasem prostackie i wulgarne. Wynika to najprawdopodobniej z potrzeby wyeksponowania jedynie możliwej interpretacji takiego zachowania jako niezgody na zastany inny porządek kulturowy. Ale wobec kulturowego bogactwa świata repertuar opisanych wyżej zachowań czyni polskiego masowego turystę jedynie pospolitym kulturowym błaznem. Jego usilna próba konfrontowania własnych norm, zasad, przekonań z regułami, zwyczajami, zapatrywaniami obowiązującymi w innych regionach kulturowych zdaje się być prostą ekspozycją jego prymitywnych instynktów dominacji. Czego wyrazem może być – wielokrotnie przez ankietowanych opisywany – akt naznaczania miejsca „obcego” poprzez:

a) oddanie moczu: „W Niemczech w Centrum Berlina polski turysta oddał mocz na eksponowane fragmenty Muru Berlińskiego, wykrzykując głupie hasła”; „Nie wiem jak to jest możliwe, ale byłam świadkiem jak Polak oddawał mocz pod Panteonem. To była czysta drwina z kultury Greków i z ich religijnej tradycji”; „Polak oddał mocz na wieżę Eiffla i śmiał się z «żelaznej» dumy Francuzów”;

b) pozostawianie graficznych elementów na ścianach i chodnikach: „Kiedy byłem na moście Karola w Czechach widziałem ludzi malujących sprejem po nim obraźliwe słowa, byli to niestety Polacy”; „Byłam w Niemczech, w Dreźnie widziałam grupę polskich turystów, którzy sprejem pisali hasła antysemickie”; „W czasie pobytu w Budapeszcie na Węgrzech na wzgórzu Peszt-Buda Polacy pisali polskie wulgaryzmy kredą po Pomniku”; „W Niemczech grupka Polaków narysowała swastykę [sic!] na chodniku”.

Wszelkie wyrazy prześmiewczości, prostactwa, krytykanctwa zawsze pozostaną dobitnym przykładem prostej schematyzacji myślowej, kulturowej niekompetencji, intelektualnej ignorancji. A. Stoff napisał, że w kulturze każda forma karnawalizacji jest zjawiskiem pasożytniczym. Nie wnosi bowiem do niej ani wartości, ani jej nie ubogaca. A staje się groźna wówczas, gdy zaczyna być narzędziem dominacji jednych nad drugimi. Gdy słowa „wolność” i „godność” tracą swe znaczenie i stają się przywilejem tylko jednej ze stron [22].



## Wnioski

Zaprezentowany w niniejszej pracy profil polskiego masowego turysty, modele jego kulturowych dysfunkcji i wynikające z nich – w turystycznej przestrzeni spotkań na gruncie odmienności kulturowej – różnorodne formy zachowań, zdają się wskazywać bardzo znamienne, acz trudną prawdę – turystyka zagoniła swój wymiar humanistyczny. Została zdeterminowana ekonomią. A tam, gdzie komercja dokonuje swej koronacji, detronizuje się człowieczeństwo. Wyniki przeprowadzonych badań nie pozostawiają wątpliwości, że koniecznym jest przygotowywanie polskiego masowego turysty do spotkań z wielokulturowością świata:

1. W aspekcie jego odpowiedzialności jednostkowej – co należy rozumieć jako konieczność kształtowania w masowym odbiorcy usług turystycznych umiejętności nawiązywania i umacniania relacji wielokulturowych, formowania osobistego rozwoju turysty w zakresie wiedzy o wyznaniach, wydarzeniach historycznych, niezwykłościach architektonicznych, uczenia sztuki doświadczania ludzi, miejsc i obiektów w rzeczywistości „odmiennej”.

2. W aspekcie odpowiedzialności zbiorowej – formowanie społecznych konstrukcji odbioru odmiennej rzeczywistości, kształcenie szczególnej umiejętności doceniania różnic kulturowych, zachodzących pomiędzy społeczeństwami, swoistej wrażliwości na dziedzictwo kulturowe świata oraz wypracowywanie przyjaznego nastawienia do „inności”.

W zdepersonalizowanym społeczeństwie, w którym funkcjonuje człowiek XXI wieku, nie można zawęzić form oddziaływania tylko do ekonomicznych reguł współistnienia. Dlatego tak ogromnie ważnym staje się edukacja i szerokie działania wychowawcze.

## Bibliografia

- [1] Przeclawski K., *Człowiek a turystyka*, Wyd. Albis, Kraków 2004.
- [2] Jarnecki M., *Wielokulturowość jako atut i atrakcja turystyczna*, „Turystyka Kulturowa”, 2011, nr 10, s. 4–24.
- [3] Wieczorkiewicz A., *Apetyt turysty. O doświadczaniu świata w podróży*, Wyd. Universitas, Kraków 2008.
- [4] Turoś L., *Turystyka i odkrywanie moralnego piękna tolerancji*, Wyd. Ypsilon, Warszawa 2003.

- [5] Smith M., Robinson M., *Cultural Tourism in a Changing World: Politics, Participation, and (Re)presentation*, Wyd. Channel View Publications, Bristol 2006.
- [6] Mamzer H., *Tożsamość w podróży. Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2003.
- [7] Przećławski K., *Turystyka a wychowanie*, Wyd. Nasza Księgarnia, Warszawa 1973.
- [8] Tuross L., *Turystyka a samokształcenie*, Wyd. Uczelniane WSRP, Siedlce 1984.
- [9] Niewęglowski J., *Elementy edukacyjne turystyki*, „Seminare”, 2007, t. 24, s. 461–478.
- [10] McKercher B., Du Cros H., *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, Wyd. Haworth Press, Binghamton, New York 2002.
- [11] MacCannell D., *Turysta, nowa teoria klasy próżniaczej*, tł. A. Wieczorkiewicz i E. Klekot, Wyd. Muza Warszawa 2002.
- [12] Reisinger Y., *Cross-cultural behaviour in tourism: concepts and analysis*, Wyd. Butterworth-Heinemann, Oxford, Boston 2003.
- [13] Richards G., Pereiro X., *Cultural Tourism: Negotiating identities*, Wyd. UTAD, Vila Real 2007.
- [14] Morin E., *Kultura czasu wolnego*, [w:] Wiedza o kulturze. Antropologia kultury, red. A. Mencwel, Wyd. UW, Warszawa 2005, s. 555–563.
- [15] Daszkiewicz W., *Charakterystyka kultury masowej*, „Cywilizacja”, 2010, nr 33, s. 55–65.
- [16] Smith V.L., *Host and Guests. The Anthropology of Tourism*, Wyd. Basic Blackwell, Oxford 1978.
- [17] Jabłonkowska J. B., *Geografia turystycznych migracji polskiego turysty i jej kulturowe uwarunkowania*, [w:] Jakość życia w kulturowych przestrzeniach podróżowania, red. M. Kazimierczak, Wyd. AWF Poznań 2012.
- [18] *Turystyka i wypoczynek w gospodarstwach domowych w 2009 r.*, GUS Departament Badań Społecznych, Warszawa 2010.
- [19] Kruczek Z., *Między atrakcją a pułapką turystyczną. Dylematy turystyki kulturowej XXI w.*, [w:] Kultura i turystyka, razem ale jak, praca zbiorowa pod red. A. Stasiaka, Wyd. WSTH, Łódź 2009, s. 71–80.
- [20] Dłużewska A., *Turystyka w obszarach odmiennych kulturowo – rola pilotów wycieczek w ograniczaniu dysfunkcji społeczno-kulturowych i przyrodniczych*, [w:] Piloci i przewodnicy na styku kultur, red. Z. Kruczek, Wyd. Proksenia, Kraków 2011, s. 9–22.
- [21] Whorf B. L., *Język, myśl, rzeczywistość*, tł. T. Hołówka, Wyd. PIW, Warszawa 1982.
- [22] Stoff A., *W poszukiwaniu aksjologicznego modelu karnawału i karnawalizacji*, [w:] Teoria karnawalizacji. Konteksty i interpretacje, red. A. Stoff, A. Skubaczewska-Pniewska, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000, s. 69–100.

**TERESA SKRZYPCZYK**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**PROFIL PRZEDSIĘBIORCÓW  
I OFERTA TURYSTYCZNO-REKREACYJNA  
NA TERENACH NADBRZEŻNYCH ODRY  
WE WROCŁAWIU**

**ABSTRACT**

Tourism and recreation is an intensive developing part of human life. Both those things take part in a smart use of capital city of Dolny Śląsk placing by Odra. The goal was to see the use of water environment and to specify profile of the rest organizers on this area. Analysis made show that a lot of things are better, but still there is much to do. Near river bank terrain is more and more point of interest for developers and businessmen. Only well thought and based on cooperation actions will let us fully use the potential of river.

**SŁOWA KLUCZOWE**

rzeka Odra, oferta turystyczno – rekreacyjna, zagospodarowanie

**KEYWORDS**

river Odra, offer tourism and recreation, farm implements

## Wstęp

Współczesne tendencje w turystyce i rekreacji pokazują wzrost zainteresowania aktywnym spędzaniem czasu wolnego wśród mieszkańców i osób przyjezdnych. Szczególnie pozytywny wpływ na jakość wypoczynku czy efektywność regeneracji sił psychofizycznych ma środowisko naturalne. Powinno mieć ono zatem szczególne miejsce w planach zagospodarowania i stymulowaniu rozwoju oferty turystyczno-rekreacyjnej. Czas spędzony w otoczeniu natury daje człowiekowi poczucie relaksu i odprężenia. Środowisko naturalne, jako przestrzeń miejska pełni funkcje:

- zdrowotne (chroni przed zanieczyszczeniami, hałasem);
- rekreacyjno – wypoczynkowe (miejsce relaksu, aktywności ruchowej);
- edukacyjne (ogrody dydaktyczne);
- estetyczne (wprowadza paletę barw) [1, s. 151 – 152].

Ludzie żyjąc w ciągłym pośpiechu i zapracowaniu poszukują możliwości przeciwdziałania negatywnym skutkom rozwoju cywilizacyjnego. Wykorzystanie wody, która stanowi ogromny potencjał rozwoju Wrocławia jest głównie związane z odpowiednim zagospodarowaniem oraz wypromowaniem obszarów położonych wzdłuż Odry, jako atrakcyjnego miejsca do spędzania czasu wolnego. „Przebywanie w środowisku naturalnym, wiążąc się z poczuciem zewnętrznej swobody, daje ludziom możliwość satysfakcjonującego działania twórczego (...) w wyborach formy i miejsca rekreacji liczy się nie tylko zawartość środowiska, jego zasobność, ale i stopień jego zorganizowania” [2, s. 105]. Pojęcie zagospodarowania oznacza przemyślane rozmieszczenie na określonym terenie urządzeń, połączeń, infrastruktury. Na obszarach miejskich obejmuje również takie zarządzanie przestrzeniami, aby mogły one pełnić funkcje usługowe wobec turystów i zaspokoić potrzeby rekreacji ruchowej mieszkańców.

## Materiał i metoda badawcza

Wrocław zwany także „Wenecją Północy” powinien posiadać bogatą i różnorodną ofertę związaną z wypoczynkiem na wodzie oraz terenach nadbrzeżnych. Skłoniło to do podjęcia niniejszych badań, których celem była diagnoza wykorzystania terenów nadbrzeżnych i rzeki Odry we Wrocławiu oraz określenie profilu organizatorów wypoczynku na tym obszarze. Główny problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: Jaki jest stan wykorzystania potencjału środowiska wodnego we Wrocławiu?

Problem i cel badań pozwoliły postawić poniższe pytania badawcze:

- Kiedy został dostrzeżony potencjał środowiska wodnego jako miejsca wypoczynku dla turystów i mieszkańców?
- Kim są organizatorzy wypoczynku na terenach nadbrzeżnych i jaka jest ich oferta?
- Jakie są główne grupy odbiorców usług świadczonych wzdłuż Odry we Wrocławiu w zakresie aktywnego wypoczynku?
- Czy władze miasta zachęcają do inwestowania nad Odrą?
- Jakie imprezy turystyczno-rekreacyjne są organizowane na terenach nadbrzeżnych?

Hipoteza zawarta w pracy zakłada, że wzrasta zainteresowanie wypoczynkiem w środowisku naturalnym oraz zwiększa się oferta turystyczno-rekreacyjna proponowana na terenach położonych wzdłuż Odry we Wrocławiu.

Określenie szczegółowych pytań badawczych pozwoliło na przygotowanie procedury badań w zakresie metody i technik badawczych dla zebrania materiału badawczego. Badania przeprowadzono w 2012 roku metodą sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu technik badawczych: ankiety środowiskowej i analizy dokumentów. Kwestionariusze ankiety były rozprowadzone wśród organizatorów wypoczynku na terenach nadbrzeżnych Odry we Wrocławiu. Udział w badaniach był dobrowolny, a pytania miały głównie charakter zamknięty.

## Wyniki badań

Wrocław już w początkach XX wieku był ważnym ośrodkiem różnorodnych imprez turystyczno-rekreacyjnych i spotkań ludności. Tętniło tu życie kulturalne, a także sportowe. Stolica Dolnego Śląska była miastem, w którym *„ważne były też odpowiednie warunki naturalne (Odra z licznymi zatokami, które wykorzystywano jako miejsce uprawiania sportów wodnych) i rozbudowana baza sportowa”* [3, s. 28].

Współcześnie w stolicy Dolnego Śląska obowiązuje Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”. Dokument podkreśla duży potencjał atrakcyjności miasta. Dotyczy to zarówno jego usytuowania, gospodarki, infrastruktury czy życzliwości mieszkańców. Wrocław ma być *„nie tylko na pokaz (super imprezy), ale przede wszystkim miasto do życia (dostarczające codziennych pokus, żeby wyjść z domu «choćby po to, by posiedzieć na Rynku lub pospacerować nad Odrą»)”* [4, s. 36].

Ogólna strategia rozwoju Wrocławia stała się wyznacznikiem do sformułowania strategii sektorowych. Zgodnie z zapisami opublikowanego w 2001 roku

projektu strategii w zakresie rozwoju rekreacji i sportu, aby zwiększyć znaczenie ruchu w życiu człowieka musi dokonać się zmiana w jego filozofii życia. Rozbudzenie potrzeb aktywnego spędzania czasu wolnego, wiązać się będzie ze zwiększeniem oczekiwań wrocławian w stosunku do proponowanej oferty rekreacyjno – sportowej. Jednym z podstawowych obszarów działania wyznaczonym w ramach promowania rekreacji ruchowej i sportu są tereny nadbrzeżne [5, s. 3–4].

Drugim istotnym w niniejszej pracy dokumentem o perspektywie długofalowej jest Strategia rozwoju turystyki dla Wrocławia na lata 2008–2013. Tworzenie produktu turystycznego jest ściśle związane z rozwojem rekreacji. Zrównoważony rozwój dopiero obu tych dziedzin pozwoli na lepszą eksploatację posiadanych przez miasto walorów. Jednym z założeń dokumentu jest tworzenie produktu turystycznego jakim jest „Rekreacja w mieście”, którego cechy charakterystyczne to m.in.:

- „produkt przedłużający pobyt turystów we Wrocławiu
- produkt poprawiający jakość życia we Wrocławiu
- pobyty związane z wydarzeniami – imprezy sportowe, kulturalne, filmowe
- turystyka związana ze szlakiem Odry” [6, s. 10].

Słabą stroną atrakcyjności miasta wskazaną podczas przeprowadzonej analizy SWOT jest zły stan czystości rzek. Natomiast mocnym atutem, zdaniem władz, jest dość duża ilość terenów zielonych, na których można podejmować różne formy aktywnego wypoczynku.

„Gdy 15 lat temu władze Wrocławia przygotowały wielki program zagospodarowania Odry, opozycja w radzie miejskiej podniosła alarm, że miliony euro zostaną wyrzucone w błoto – dosłownie i w przenośni. (...) Dopiero w 2002 roku, gdy systematycznie zaczęto nad Odrą urządzać festyny i koncerty, nastąpił przełom” [7]. Przeprowadzona analiza wskazała, iż oferta turystyczno-rekreacyjna nad główną rzeką Wrocławia zaczyna być dostępna już na przełomie marca i kwietnia. Koniec sezonu przypada na październik i listopad. Łączna liczba organizatorów wypoczynku nad Odrą w tym roku wynosi jedenaście podmiotów. W badaniach nie uwzględniono klubów sportowych, jedynie ogólnodostępną ofertę. Największą propozycję dotyczącą rejsów statkiem pasażerskim ma osoba prywatna prowadząca własną działalność gospodarczą [8]. Zarządza ona pięcioma statkami cumującymi przy różnych przystaniach oraz posiada wypożyczalnie sprzętu wodnego. Niestety nie wyraziła zgody się na uczestnictwo w badaniach, w których ostatecznie wzięło udział czterech organizatorów. Najwcześniej, bo już w 1972 roku powstał i prowadzi działalność Harcerski Ośrodek Wodny Rancho [9]. W badaniach uczestniczyło też Centrum Turystyki Kajakowej i Aktywnego Wypoczynku Rokana powstałe w 2000 roku. Nie stacjonuje ono bezpośrednio

nad rzeką, ale jest organizatorem spływów kajakowych m.in. po Odrze oraz ma w swojej ofercie możliwość wypożyczenia kajaków [10]. Obok przedsiębiorców prywatnych, których głównym celem jest osiągnięcie zysku funkcjonują również stowarzyszenia, takie jak Stowarzyszenie Kultury Fizycznej wraz z Klubem Sportów Wodnych i Rowerowych funkcjonujące od 2003 roku [11]. Od roku 2010 jest również możliwość odbycia rejsu luksusowym katamaranem cumującym koło Uniwersytetu Wrocławskiego [12]. Podstawową inspiracją do otwarcia działalności u wszystkich respondentów była ich pasja związana z pływaniem.

Badane podmioty w większości rozpoczęły działalność w oparciu o środki własne. Jedynie Stowarzyszenie Kultury Fizycznej Pegaz otrzymało dofinansowanie z Urzędu Gminy. Harcerski Ośrodek Wodny działa także w oparciu o darowizny. Głównym i zarazem jedynym celem wyznaczanym przez analizowane prywatne przedsiębiorstwa – Rokanę i Funboat jest zysk finansowy. Pegaz poprzez swoją pracę z młodymi ludźmi i sportowcami chce upowszechnić wioślarstwo, a Harcerski Ośrodek Wodny wychowywać dzieci i młodzież. Oferta wypoczynku nad wodą proponowana przez Rokanę i HOW jest skierowana głównie do mieszkańców, dla pozostałych dwóch organizatorów czasu wolnego miejsce zamieszkania odbiorców nie ma znaczenia. Z usług Funboat korzystają głównie firmy oraz odwiedzający spoza Wrocławia. Rokana posiada ofertę przede wszystkim dla dorosłych i rodzin. Harcerski Ośrodek Wodny Rancho zgodnie z założonymi celami działalności prowadzi ofertę dotyczącą czasu wolnego dla dzieci i młodzieży. Pegaz, który świadczy szeroki wachlarz usług, ma propozycję dla każdego niezależnie od wieku, płci, singla czy grupy zorganizowanej.

Określając profil organizatorów wypoczynku nad Odrą w badaniach uczestniczyło 50% kobiet i 50% mężczyzn. Połowa badanych była w przedziale wiekowym 50–60 lat, pozostałe dwie osoby w wieku 40–49 lat oraz 25–39 lat. Połowa też respondentów ukończyła Akademię Wychowania Fizycznego we Wrocławiu na kierunku Wychowanie Fizyczne. Zarządzający Harcerskim Ośrodkiem Wodnym jest absolwentem Pedagogiki realizowanej na Uniwersytecie Wrocławskim, a właściciel Funboat Zarządzania i Marketingu na Politechnice Wrocławskiej.

Po przeanalizowaniu zebranego materiału można także zauważyć, iż główną formą promocji terenów nadbrzeżnych oraz usług tam świadczonych są imprezy turystyczno-rekreacyjne. Tumski Cup jest to propozycja weekendowa dla całej rodziny. Dokładnie są to wyścigi smoczych łodzi organizowane cyklicznie od 2005 roku. Pomysłodawcą i inicjatorem był Paweł Rańda – wicemistrz olimpijski z Pekinu. Do tej pory jest współorganizatorem imprezy wraz z Hotelem Tumskim i Stowarzyszeniem Kultury Fizycznej – Klubu Sportów Wodnych i Rowerowych Pegaz. Celem organizowanych wyścigów jest promowanie Odry, jako

atrakcyjnego miejsca aktywnego wypoczynku. Obok wyścigów można zobaczyć też pokazy rycerskie czy tańce [13]. Kolejna impreza pokazująca atrakcyjność środowiska wodnego to Dni Odry. Organizowanemu spotkaniu towarzyszą liczne pokazy na wodzie oraz parady jednostek pływających. W ramach imprezy odbywają się też wyścigi wioślarskie ósemek, motorówek czy kajaków. Nie brakuje także koncertów i tańca [14]. W tym roku również po raz pierwszy miał miejsce Dolnośląski Karnawał Odrzański, który ma stać się cyklicznym świętem motorowodniaków z Wrocławia. *„To wspólny pomysł Opery Wrocławskiej i Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej. (...) Statki, motorówki i kajaki ruszyły ok. godz. 12 z przystani za Halą Targową. O 13 korowód był już na Grobli przy Kładce Zwierzynieckiej, gdzie rozpoczął się piknik”* [15]. Imprezą o charakterze cyklicznym odbywającą się od siedmiu lat jest Noc Świętojańska nad Odrą na Wyspie Słodowej. Odbiorcami są głównie osoby młode, które podczas święta wiją wianki, bawią się przy ognisku, wróżą i szukają kwiatu paproci. Wszystkiemu towarzyszy muzyka i liczne koncerty. Klub sportów wodnych i rowerowych Pegaz przygotował w tym roku nocną paradę z pochodniami w smoczycach łodziach oraz kanu [16]. Regularnie, każdego roku we Wrocławiu odbywa się Odra Cup, czyli międzynarodowe studenckie regaty wioślarskich ósemek. Do rywalizacji na kilometrowym dystansie stają osady z całej Polski, a także z Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii czy Słowenii [17]. Nad rzeką odbywają się również zawody w ramach Otwartych Mistrzostw Wrocławia w kategorii kajakarstwa czy też liczne imprezy kulturalne, np. Jazz nad Odrą.

## Dyskusja

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Główny Urząd Statystyczny w 2008 roku czynnik otoczenia może zachęcać, inspirować do aktywnego wypoczynku lub wprost przeciwnie – hamować go. *„Brak dostępu do infrastruktury sportowo – rekreacyjnej nie wpływa pozytywnie na upowszechnianie uczestnictwa w ruchu rekreacyjnym”* [18, s. 26].

Brak organizatorów i zaplecza rekreacyjno – sportowego jest wyzwaniem dla działalności władz miasta. To właśnie one mają znaczący wpływ na dostępność oferty turystyczno-rekreacyjnej. W tak dużej aglomeracji, jaką jest Wrocław, przemieszczanie się stanowi duże utrudnienie. Odra wraz z jej dopływami płynie przez wszystkie dzielnice miasta, co sprawia, że jest bardzo dostępnym miejscem do podejmowania aktywnych form czasu wolnego. Kluczowe zatem stają się działania promocyjno – informacyjne i rozwój oferty na tych terenach,



które w obecnej chwili są ograniczone. Miasto, w którym jest dostęp do wypoczynku w środowisku przyrodniczym staje się bardziej atrakcyjnym. *„Możliwe do realizacji w Polsce działania powinny dotyczyć sfery instrumentalnej poprzez udostępnianie terenów, obiektów i poprawę jakości ilościowej i jakościowej oferty usług rekreacyjnych w trzech sektorach: publicznym, społecznym i prywatnym”* [19, s. 46]. Działania miasta w zakresie rozwoju możliwości aktywności ruchowej i turystyki nie ograniczają się jedynie do budowy bazy rekreacyjno – sportowej czy jej modernizacji. Współczesny rozwój turystyki i rekreacji nie jest wynikiem działania jednej instytucji, jaką jest Urząd Miasta, ale także licznych podmiotów funkcjonujących na rynku. To właśnie we współpracy dostrzega się największe możliwości podniesienia liczby osób aktywnie wypoczywających w czasie wolnym.

*„Z tego, że Wrocław coraz bardziej zwraca się ku swoim rzekom, należy się cieszyć. Może to bowiem oznaczać, że za kilka lat zarówno Odra, jak i jej kanały i dopływy mogą stać się kolejnymi wizytówkami miasta, którymi będziemy się chwalić i które mogą przyciągać rzesze turystów”* [20]. Tereny nad Odrą rozwijają się z każdym rokiem, jednak nadal istnieje wiele niewykorzystanych możliwości. Powstają liczne gondole, przystanie żeglarskie, ale brak jest w dalszym ciągu promocji tych terenów, jako atrakcyjnych miejsc wypoczynku. Bardzo często podkreśla się jak wielkie szanse rozwoju ma Wrocław dzięki usytuowaniu na pięciu rzekach, ale się ich w pełni nie wykorzystuje. Ważnym aspektem jest również zadbanie o większą czystość wody, której aktualny stan nie wpływa zachęcająco do spędzania czasu wolnego nad Odrą.

## Podsumowanie i wnioski

*„Aktualne badania nad identyfikacją dominujących źródeł satysfakcji i wzorów preferencji, odnoszących się do form i miejsc rekreacji związanych ze środowiskiem przyrodniczym, wskazują zdecydowanie na wzrastające znaczenie natury”* [2, s. 105]. W świetle tych rozważań głównym celem niniejszej pracy była diagnoza wykorzystania terenów nadbrzeżnych i rzeki Odry we Wrocławiu oraz określenie profilu organizatorów wypoczynku na tym obszarze. Poszukując odpowiedzi na sformułowany problem i pytania badawcze można stwierdzić, iż potencjał wynikający z położenia stolicy Dolnego Śląska nad wodą nie jest w pełni wykorzystany. Brakuje akcji o charakterze promocyjno-informacyjnym. Skoordynowanych i wspólnych działań w obszarze zarządzania oraz zagospodarowania terenów nadbrzeżnych. Poszukując odpowiedzi na pierwsze pytanie można zauważyć, iż

Odra była wykorzystywana do celów turystyczno-rekreacyjnych już na początku XX wieku. Przez okres wojny była wykorzystywana do celów militarnych i dopiero po 2000 roku zaczęto ponownie odnajdywać tutaj szansę na rozwój miasta. Oferta, która jest dostępna nad wodą to przede wszystkim wynik działania prywatnych inicjatyw powstających w oparciu o własne środki finansowe. Odpowiadając na kolejne pytanie badawcze należy zauważyć, że oferta jest kierowana zarówno do mieszkańców, jak i do turystów, choć jej zróżnicowanie nie jest duże. Brak jest innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań czy propozycji obejmujące sporty ekstremalne coraz bardziej popularne w ostatnich latach. Władze miasta w dokumentach strategicznych ujmują potrzebę rozwoju tego obszaru, jednakże inicjatywy w tym zakresie są nadal mało zdecydowane. Najważniejszym elementem promującym wypoczynek nad wodą są imprezy o charakterze turystyczno-rekreacyjnym czy kulturalnym. Coraz częściej również mają one charakter cykliczny. Szczegółowa analiza uzyskanych rezultatów pozwoliła na potwierdzenie także hipotezy przyjętej w niniejszej pracy. Zakładała ona, że wzrasta zainteresowanie wypoczynkiem w środowisku naturalnym oraz zwiększa się oferta turystyczno-rekreacyjna proponowana na terenach położonych wzdłuż Odry we Wrocławiu. Jednakże, jeśli chodzi o usługi dotyczące wypoczynku nad wodą są one nadal w znacznym stopniu ograniczone. Istotne jest zatem zwrócenie większej uwagi na te tereny i przemyślane ich wykorzystanie zgodnie z preferencjami i oczekiwaniami mieszkańców oraz osób odwiedzających. Nie bez znaczenia była organizacja Mistrzostw Europy w piłce nożnej będąca największym wydarzeniem w 2012 roku w Polsce. To okazja na wypromowanie Wrocławia wśród innych krajów europejskich oraz możliwość zachęcenia mieszkańców do aktywnego spędzania czasu i takie możliwości należy zdecydowanie wykorzystywać.

## Bibliografia

- [1] Pawlikowska-Piechotka A., *Zagospodarowanie turystyczne i rekreacyjne*, Novae Res, Gdynia 2009, s. 151–152.
- [2] Toczek-Werner S., *Trendy obserwowane w rekreacji na świeżym powietrzu*, [w]: Wyrzykowski J., Klementowski K., *Współczesne tendencje w turystyce i rekreacji*, AWF Wrocław, Wrocław 2004, s. 105.
- [3] Ordyłowski M., Ostrowski A., *1000 lat wrocławskiego sportu*, PTTK Sudety, Wrocław 2002, t. 4, s. 28.

- [4] *Strategia Wrocław w perspektywie 2020 plus*, Prezydent Wrocławia dr Rafał Dudkiewicz, Wrocław 2006, s. 36.
- [5] *Strategia Wrocławia w zakresie rekreacji i sportu*, Urząd Miasta Wrocławia, Wrocław 2001, s. 3–4.
- [6] *Strategia rozwoju turystyki dla miasta Wrocławia na lata 2008–2013*, Urząd Miasta Wrocławia, Wrocław, s. 10.
- [7] *Odra znów nas zaprasza*, „Gazeta Wyborcza”, Tygodnik z Dolnego Śląska, 21 marca 2010 r.
- [8] <http://www.statekpasazerski.pl/>
- [9] <http://www.rancho.wroclaw.pl/>
- [10] <http://www.rokana.com.pl/>
- [11] <http://pegaz.wroc.pl/>
- [12] <http://funboat.pl/page1.php>
- [13] <http://wroclawnadodra.pl/artykuly/608/tumski-cup-rodzinny-piknik-nad-odra>
- [14] [http://wiadomosci.wp.pl/gid,12477200,kat,355,title,Dni-Odry-weWroclawiu,galeria.html?ticaid=1eb10&\\_tictsrn=3](http://wiadomosci.wp.pl/gid,12477200,kat,355,title,Dni-Odry-weWroclawiu,galeria.html?ticaid=1eb10&_tictsrn=3)
- [15] <http://www.wroclaw.gazeta.pl/Święto Odry we Wrocławiu. Trwa karnawał odrzański, 17.06.2012 r.>
- [16] [http://www.wrocek.pl/wydarzenia/pokaz/1309/Noc\\_Swietojanska\\_nad\\_Odra\\_Wyspa\\_Slodowa](http://www.wrocek.pl/wydarzenia/pokaz/1309/Noc_Swietojanska_nad_Odra_Wyspa_Slodowa)
- [17] <http://odracup.pl/artykuly/podkategoria/7/odra-cup/>
- [18] *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009, s. 26.
- [19] Fąk T., Kaik-Woźniak A., *Oferta Wrocławia w zakresie rekreacji ruchowej w opinii mieszkańców miasta*, „Turystyka i Rekreacja”, Warszawa 2008, t. 4, s. 46.
- [20] <http://www.zegluga.wroclaw.pl/news.php?readmore=1078>, Torz M., „Gazeta Wrocławska”, 15.01.2012 r.