

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

**Nr 7**

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**

**Global Economy, Management, Law and Administration**

# Problemy współczesnego rynku – – turystyka i rekreacja oraz zrównoważony rozwój

pod redakcją naukową  
**Michała Żemły**



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA**  
im. Wojciecha Korfańskiego

Katowice 2017

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**

**Global Economy, Management, Law and Administration**

Problemy współczesnego rynku –  
– turystyka i rekreacja  
oraz zrównoważony rozwój



Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

**Nr 7**

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**

**Global Economy, Management, Law and Administration**

**Problemy współczesnego rynku –  
– turystyka i rekreacja  
oraz zrównoważony rozwój**

pod redakcją naukową  
**Michała Żemły**



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA  
im. Wojciecha Korfańtego**

Katowice 2017

# **GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA im. Wojciecha Korfantego**

Recenzent:

**Prof. dr hab. Inż. Adam Szromek**

**Redaktor naczelny:** prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Szafarski

**Wydawca:** Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego

**Redaktor statystyczny:** prof. zw. dr hab. Grażyna Trzpiot

## **Rada naukowa:**

prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita – przewodniczący – GWSH

prof. zw. dr hab. Ryszard Janikowski – GWSH

prof. nadzw. dr hab. Andrzej Bisztyga – GWSH

prof. dr hab. Oskar Starzeński – emerytowany profesor Université de Valenciennes, Francja

dr hab. Václav Lednický – Slezská univerzita, Opava, Republika Czeska

prof. dr Lucjan Orłowski – Sacred Heart University, Fairfield, Connecticut, USA

prof. dr Henrich Badura – Bundesministerium fuer Wissenschaft und Forschung, Stabstelle bilaterale  
Freundschaftsgesellschaften, Wiedeń, Austria

Copyright © by

**GWSH**

ISSN 2451-4535

**art@rior**

Katowice 2017

Skład, łamanie, korekta, redakcja, druk:

Wydawnictwo Arterior

ul. Sielecka 30/6, 41-200 Sosnowiec, tel.: 517 906 418, [www.arterior.com.pl](http://www.arterior.com.pl)

Nakład 100 egz. Ark. wyd. 7,25; ark. druk. 9,50

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>WSTĘP</b>  | 7   |
| <b>KRZYSZTOF CIEŚLIKOWSKI</b><br>Globalizacja wobec rozwoju turystyki biznesowej  | 9   |
| <b>IZABELA GAŚSIOR</b><br>Instrumenty wsparcia finansowego współpracy transgranicznej euroregionów pogranicza polsko-czeskiego. Wybrane przykłady w Euroregionie Śląsk Cieszyński | 23  |
| <b>MAREK HENDEL</b><br>Rola samorządu terytorialnego na przykładzie wybranych inicjatyw w województwie śląskim  | 37  |
| <b>ANNA SOBCZYK-KOLBUCH</b><br>Postawy i zachowania studentów w zakresie koncepcji marketingu zrównoważonego w województwie śląskim – wyniki badań                                | 51  |
| <b>ANNA STASZEWSKA</b><br>Innowacyjność obiektów turystyki przemysłowej na wybranych przykładach  | 73  |
| <b>JOANNA STRZELCZYK-ŁUCKA</b><br>Zarządzanie zespołami pracowniczymi w kontekście różnorodności pokoleniowej   | 91  |
| <b>WALDEMAR W. ZIAJA</b><br>Strategia wejścia na rynek międzynarodowy z wykorzystaniem globalnych systemów dystrybucji sieci – na przykładzie obiektu hotelowego                  | 111 |
| <b>MICHAŁ ŻEMŁA, KAROLINA RATAJCZYK</b><br>Przyczyny odwiedzin polskich schronisk górskich przez turystów zagranicznych   | 137 |



# Wstęp

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Zeszytów Naukowych Wydziału Zarządzania – nr 7, zatytułowany *Problemy współczesnego rynku – turystyka i rekreacja oraz zrównoważony rozwój*. Zawiera on osiem artykułów naukowych opracowanych przez pracowników Wydziału Zarządzania Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, a także przez zaproszonych naukowców spoza uczelni. Jego tematyka oscyluje wokół zagadnień związanych z wpływem turystyki na zrównoważony rozwój różnych obszarów, a także funkcjonowania przedsiębiorstw związanych przede wszystkim z szeroko rozumianą branżą turystyczną.

Tematykę rozwoju turystyki i zaangażowania podmiotów samorządowych w jej wsparcie podnoszą artykuły Marka Hendela oraz Izabeli Gąsior. Obydwa dotyczą obszarów województwa śląskiego, a zwłaszcza jego południowej części, przy czym tekst Gąsior opisuje także sąsiednie regiony przygraniczne w Republice Czeskiej. Z tematem rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym wiąże się także artykuł Krzysztofa Cieślikowskiego pokazujący związek między dynamicznym wzrostem popularności turystyki biznesowej a postępującą globalizacją.

Zagadnienia funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, a zwłaszcza obiektów noclegowych, poruszane są w artykułach Michała Żemły i Karoliny Ratajczyk, a także Waldemara W. Ziaji, przy czym pierwszy z nich odnosi się do bardzo specyficznych i raczej niewielkich obiektów turystycznych – schronisk górskich, natomiast drugi do typowych hoteli. Tekst Żemły i Ratajczyk opisuje możliwości przyciągania gości zagranicznych przez polskie schroniska górskie. Podobnie artykuł Ziaji rozważa zagadnienia związane z pozyskiwaniem klientów zagranicznych przez obiekty hotelarskie, ale w tym przypadku akcent pada na budowę sformalizowanych kanałów dystrybucji. Inny rodzaj przedsiębiorstw i obiektów turystycznych stał się przedmiotem rozważań Anny Staszewskiej.

Tematem jej artykułu jest zarządzanie obiektami poprzemysłowymi, rozumianymi jako specyficzny typ atrakcji turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień innowacyjności.

W numerze znajduje się także kilka tekstów, które nawiązują do tematu rozwoju zrównoważonego obszarów oraz szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem. Są to artykuły Anny Sobczyk-Kolbuch oraz Joanny Strzelczyk-Łuckiej. Pierwszy z nich odwołuje się do koncepcji marketingu zrównoważonego i prezentuje postawy studentów wobec niej, natomiast drugi zawiera prezentację założeń różnorodności pokoleniowej w zarządzaniu kadrami.

Mając nadzieję na pozytywne przyjęcie, życzę Państwu inspirującej lektury.

*Michał Żemła*

KRZYSZTOF CIEŚLIKOWSKI

## **Globalizacja wobec rozwoju turystyki biznesowej**

**Globalization towards the development of business tourism**

### **Wprowadzenie**

Turystyka jako zjawisko polegające na przemieszczaniu się osób poza miejsce swojego zamieszkania, jest naturalnym nośnikiem procesów globalizacji różnych sfer życia człowieka. Jeden z podstawowych podziałów turystyki, z jakim można się spotkać, to podział na turystykę czasu wolnego oraz turystykę czasu służbowego<sup>1</sup>. Analizując specyfikę turystyki w czasie służbowym, która związana jest ze sferą gospodarczą życia człowieka, można dostrzec zależność odwrotną pomiędzy turystyką a globalizacją. To globalizacja jest nośnikiem – czynnikiem rozwoju turystyki (w tym przypadku biznesowej). Zwrócić należy uwagę, że czynnikiem jednym z wielu (wśród pozostałych wymienia się także: internacjonalizację korporacji, coraz większe zastosowanie zaawansowanych technologii, nasilająca się konkurencja w różnych sektorach gospodarki, ciągłe zmiany w zarządzaniu i administracji, zmiany polityczne, rosnące znaczenie powiązań i relacji między podmiotami rynkowymi, itd.). Tym uwarunkowaniom globalnym, pobudzającym popyt na rynku turystyki biznesowej, towarzyszą także zmiany związane z rozwijającą się ofertą usług turystycznych zarówno ogólnych, jak i cząstkowych (szczególnie usług transportowych, noclegowych, gastronomicznych, organizacyjnych i innych), z których korzystają zleceniodaw-

---

<sup>1</sup> Podziału turystyki na turystykę czasu wolnego i czasu służbowego dokonano ze względu na motyw podróży, miejsce, sposoby finansowania oraz czas realizacji podróży.

cy i uczestnicy spotkań konferencyjnych<sup>2</sup>. Ponadto w ostatnich latach administracje miast, województw i krajów angażują się coraz bardziej w działania na rzecz rozwoju turystyki biznesowej na swoim terenie. Przejawem tego są m.in.: powoływanie lokalnych, regionalnych czy narodowych biur promocji na rynku konferencyjnym (*conventions and visitors bureaus*), wspieranie rozbudowy połączeń komunikacyjnych zwiększających dostępność obiektów konferencyjnych, dofinansowanie budowy nowych i modernizację istniejących obiektów dla organizowania konferencji. Dotyczy to zarówno wielkich miast, jak i inwestycji w mniejszych miejscowościach dysponujących bazą noclegową i udogodnieniami niezbędnymi dla organizacji konferencji. Dla organizowania spotkań biznesowych atrakcyjne mogą być także kurorty i miejscowości oferujące pobyt w usytuowanym na uboczu aglomeracji miejskiej otoczeniu, sprzyjającym również rekreacji i wypoczynkowi w czasie wolnym.

W artykule przedstawiono różne ujęcia globalizacji i czynników ją kształtujących, pokazano także jej wymiar lokalny. Następnie odniesiono się do powiązań globalizacji z turystyką w ogóle, jak i turystyką biznesową, jako szczególnie powiązaną z gospodarką regionów (destynacji), w których jest generowana.

## 1. Istota globalizacji, jej wymiary i czynniki

W zależności od dyscypliny nauki, reprezentowanej przez badaczy zajmujących się globalizacją, można dostrzec interpretacje nadające globalizacji charakter ekonomiczny, socjologiczny, polityczny, kulturowy lub techniczny. A. Müller stwierdził trafnie, iż najwygodniejszą formułę można przyjąć zakładając, że globalizacja ma charakter wielostronny i wielopłaszczyznowy. Wymienia się też wiele innych cech globalizacji: złożoność, wielowątkowość czy międzynarodową współzależność. Przy czym wszystkie one mogą być jednak z równym powodzeniem użyte do opisu różnych innych zjawisk i procesów<sup>3</sup>.

Globalizację można określić jako ogół procesów prowadzących do coraz większej współzależności i integracji państw, społeczeństw, gospodarek i kultur, czego efektem jest tworzenie się „jednego świata”, światowego społeczeństwa<sup>4</sup>,

<sup>2</sup> Termin spotkanie konferencyjne jest tutaj synonimem dla określenia różnego rodzaju spotkań: kongresów, konferencji sympozjów, seminariów, szkoleń, zgromadzeń, itd.

<sup>3</sup> Por., A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 37-38.

<sup>4</sup> M. Kempny, *Globalizacja*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 241.

zanikanie kategorii państwa narodowego, kurczenie się przestrzeni społecznej, zauważalny jest wzrost tempa interakcji poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych<sup>5</sup> oraz wzrost znaczenia organizacji międzynarodowych, w szczególności ponadnarodowych korporacji<sup>6</sup>.

Jednym z kontrowersyjnych poglądów w dyskusji na temat globalizacji jest ustalenie początków i charakteru tego procesu. Występują tu dwa nurty. W jednym wyraża się pogląd, że globalizacja stanowi nową, wyższą i bardziej złożoną fazę rozwoju międzynarodowych stosunków ekonomicznych (np. A. Zorska, A. Budnikowski). W drugim określa się globalizację jako nową fazę ich rozwoju, kształtującą się pod wpływem szczególnych okoliczności i procesów, które poprzednio nie mogły występować. Niektórzy autorzy łączą początki globalizacji z pierwszymi podróżami Krzysztofa Kolumba i późniejszymi masowymi podróżami po świecie. Autorzy, którzy traktują globalizację jako proces o szczególnym charakterze, stanowiący nową jakość w rozwoju ludzkości, podejmują próby określenia początku globalizacji. Niektórzy z nich wskazują na XV i XVI wiek<sup>7</sup> (wraz z rozpoczęciem okresu „wielkich odkryć geograficznych”, pierwszych podróży Krzysztofa Kolumba), inni na XIX wiek (rozwój korporacji międzynarodowych, środków komunikacji – masowe podróże po świecie)<sup>8</sup>, czyli wskazują na to, że turystyka przyczyniła się do zaistnienia procesów globalizacji.

Niektórzy podkreślają rolę rozwoju technicznego i sytuacji politycznej w zaistnieniu globalizacji i wskazują na jej początek w lata 60. ubiegłego wieku (rozpoczęła się wtedy era podboju kosmosu, przeprowadzono pierwszą satelitarną transmisję radiową)<sup>9</sup>, a nawet okres po 1989 r. (okres po upadku systemu realnego socjalizmu)<sup>10</sup>. Są to istotne przesłanki dynamicznego rozwoju globalizacji, tzw. „punkty przełomowe”<sup>11</sup> w historii współczesnego świata.

Wydaje się jednak, że to, w drugiej połowie XIX wieku nastąpił silny wzrost skali, zasięgu i form ekspansji przedsiębiorstw (kapitalistycznych), co wywołało następnie integrowanie wielu rynków i gospodarek przez przepływy kapi-

<sup>5</sup> A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004, s. 74-75.

<sup>6</sup> P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Znak, Kraków 2005, s. 93-94.

<sup>7</sup> J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 10.

<sup>8</sup> M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, WNT, Warszawa 2004, s. 330.

<sup>9</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy – dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 30.

<sup>10</sup> Por.: A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, [w:] *Globalizacja od A do Z...*, s. 40.

<sup>11</sup> Zob.: M. Gladwell: *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Znak, Kraków 2009, s. 12.

tałów. Natomiast lata 1870-1914 można uznać za pierwszy etap globalizowania działalności gospodarczej<sup>12</sup>. Wydarzenia ekonomiczne, związane z powstaniem i rozwojem kapitału finansowego, wywarły wpływ nie tylko na gospodarkę światową, ale również na przeobrażenia technologiczne, społeczno-kulturowe i polityczne całego świata, w tym rozwój środków transportu, upowszechnienie się podróży, rozwój turystyki.

A. Zorska, podkreślając aspekt ekonomiczny, stwierdza, że globalizacja stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej<sup>13</sup>. Podobne podejście zauważyć można u A. Budnikowskiego, który określił globalizację jako proces coraz bliższego, realnego scalania gospodarek narodowych, przejawiającego się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych oraz usługowych, a także rosnącej tendencji do traktowania całego świata jako rynku zbytu przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Ekonomiczny wymiar globalizacji przejawia się także w ujednocnianiu się popytu na całym świecie, stanowi zachętę do zwiększania skali produkcji celem generowania dodatkowych korzyści z tego tytułu. Powstają korporacje transnarodowe o przychodach rocznych większych niż nie jedno wielomilionowe państwo. Zauważa się presję ze strony klientów na: wysoką jakość, nowoczesność, estetykę, funkcjonalność, szybkość realizacji zamówień, energooszczędność, serwis posprzedażowy oferowanych produktów, przy czym oczekuje się także przystępnej ceny<sup>15</sup>.

Wymiar technologiczny globalizacji przejawia się szczególnie w postępie technicznym, który obejmuje rozwój mikroelektroniki i mikroprocesorów, pojawienie się nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, powstanie i rozwój biotechnologii oraz inżynierii genetycznej, badania nad wynalezieniem i zastosowaniem nowych źródeł energii i opracowywanie nośników energii zastępujących ropę naftową, rozwój inżynierii materiałowej i produkcji nowych surowców i materiałów syntetycznych, osiąganie coraz bardziej efektywnych metod w produkcji rolnej.

Postęp techniczny przyczynił się do pojawienia się nowych środków transportu i ograniczenia ich kosztów, stwarzając tym samym możliwości dynamicz-

---

<sup>12</sup> Por.: A. Zorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> A. Budnikowski, *Zagrożenia związane z globalizacją i możliwości ich pokonywania*, „Zeszyty Naukowe, Kolegium Gospodarki światowej SGH” 2000, nr 9, s. 17-26.

<sup>15</sup> Por.: A. Zorska, *Ku globalizacji...*, s. 30-31.

negu rozwoju turystyki masowej. Globalizacja jako proces społeczno-kulturowy związana jest z rozwojem turystyki na skalę międzynarodową. Początki tego zjawiska sięgają XIX wieku, jednak szybki rozwój miał miejsce dopiero po II wojnie światowej<sup>16</sup>. Upowszechniające się zasady liberalizmu ekonomicznego przejawiają się w znoszeniu barier w przepływie kapitału, towaru, usług. Instytucjonalnym wyrazem wolności gospodarczej jest deregulacja, polegająca na likwidacji lub znaczącym ograniczeniu przez wiele państw kontroli przepływu osób, w tym strumieni ruchu turystycznego, a także kapitału zagranicznego, który w turystyce przyjmuje formę funkcjonowania w danym kraju międzynarodowych systemów hotelowych, wielkich touroperatorów<sup>17</sup>.

Według U. Becka globalny kapitalizm potrzebuje lokalnego zakotwiczenia, różnorodności lokalnych kontekstów kulturowych i rodzącej się na tej podstawie dyferencjacji towarów<sup>18</sup>. Na tym tle coraz częściej zaczyna się w teoriach rozwoju globalizacji nawiązywać do teorii rozwoju endogennego. Teorie endogenne silnie podkreślają problematykę kultury oraz ekologii. Różnice kulturowe okazały się znaczną barierą przy wdrażaniu uniwersalnych rozwiązań. Zaczęto zwracać uwagę na znaczenie mikroskali, małych wspólnot, szczególnie społeczności lokalnych. Celowali w tym szczególnie W. Schramm i D. Lerner<sup>19</sup>. Sfera ekonomiczna winna być – zdaniem przedstawicieli nurtu – wpisana w szerszy plan społeczno-kulturowo-przyrodniczy. W wyniku tego coraz częściej pojawiają się naciski na kwestie ekologiczne. Przejawem tego jest idea ekorozwoju, traktowana jako „rozwój społeczny ściśle skoordynowany z warunkami środowiska naturalnego, dzięki któremu możliwie najpełniej korzysta się z jego zasobów, nie prowadząc do degradacji przyrody”<sup>20</sup>. W ten rozwój coraz częściej angażują się instytucje państwowe i międzynarodowe, inicjując realizację zasad zrównoważonego rozwoju (o czym napisano w dalszej części pracy).

Polityczny wymiar globalizacji przejawia się w powstaniu także międzynarodowych organizacji (Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy czy Światowa Organizacja Handlu). Instytucje te wpływają na gospodarkę światową

<sup>16</sup> Por.: R. Davidson, *Turystyka*, PAPT, Warszawa 1996, s. 7.

<sup>17</sup> U. Szubert-Zarzeczny, *Turystyka w Polsce w kontekście procesu globalizacji ekonomicznej*, [w:] *Współczesne tendencje w turystyce i rekreacji*, red. J. Wyrzykowski, K. Klementowski, AWF, Wrocław 2004.

<sup>18</sup> U. Beck, *What is Globalization*, Polity Press, Cambridge 2000, s. 9.

<sup>19</sup> Zob.: M. S. Szczepański, *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, AMP, Katowice-Kraków 1992, s. 29.

<sup>20</sup> K. Krzysztofek, M. S. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informatycznych*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2015, s. 147.

wą, a przez to ograniczają niezależność państw narodowych. W ubiegłym wieku nastąpił rozpad Związku Radzieckiego (ZSRR), uwolnienie państw socjalistycznych od wpływu ZSRR, otwarcie się gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej i uruchomienie tam reform dostosowujących gospodarkę socjalistyczną do kapitalistycznej. Ponadto powstała Unia Europejska, powstały inne unie kontynentalne (o różnym stopniu i zakresie współpracy): Unia Afrykańska (UA), Unia Narodów Południowoamerykańskich (UNASUR). Do organizacji istniejących przystępują kolejni nowi członkowie, chcąc aktywnie włączyć się w zachodzące procesy gospodarcze i polityczne. Rządy, szczególnie krajów wysoko rozwiniętych, odgrywają ważną rolę w procesach globalizacji.

Nie prowadzą one z zasady bezpośredniej działalności gospodarczej, ale poprzez politykę gospodarczą i zagraniczną tworzą uwarunkowania sprzyjające interesom konkretnych korporacji.

Globalizacja ekonomiczna sprzyja rozpowszechnianiu się idei postępu technicznego, procesów innowacji w różnych sektorach gospodarki na całym świecie, w tym także w krajach o niskim PKB. Jednak na przestrzeni kilkudziesięciu lat globalizacja przyczyniła się także do powstania w gospodarce światowej trzech dominujących ośrodków gospodarczych, położonych w trzech strefach świata: w Ameryce Północnej, Europie Zachodniej oraz w Azji Wschodniej. Centra te skupiają największe siły ekonomiczne współczesnego świata i nazywane są powszechnie Triadą. Skupiają one ramach podstawowy oraz największy potencjał ekonomiczny świata, a także główne ośrodki naukowe, zarówno w dziedzinie nauk podstawowych, jak i aplikacyjnych<sup>21</sup>. Koncentracja taka jest pozytywna, gdyż ułatwia i przyspiesza wymianę myśli naukowo-technicznej, kapitału i ludzi (rozwijają się na tym obszarze intensywnie połączenia lotnicze). Jednak utrudnia dyfuzję innowacji do państw o słabszym rozwoju gospodarczym, co sprzyja powiększaniu się nierówności ekonomicznych.

Postępuje globalizacja aktywności przedsiębiorstw. Przejawem tego jest przemieszczanie produkcji, cechującej się znacznym nakładem pracy lub usług związanych z procesami biznesowymi do dowolnego miejsca na świecie. Kryteria wyboru miejsca działalności mogą być różne, najczęściej związane są z poszukiwaniem przez firmy niższych kosztów wytwarzania<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Por.: A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, [w:] *Globalizacja od A do Z...*, s. 51.

<sup>22</sup> *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy procesu*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 3.

Kolejnym istotnym ekonomicznym skutkiem globalizacji jest współzależność międzynarodowa, a szczególnie negatywny wpływ kryzysów gospodarczych, w którymkolwiek z krajów triady na gospodarkę światową. Jak pokazują ostatnie lata, instytucje międzynarodowe nie wykształciły mechanizmów i narzędzi, które pomogłyby zapobiec przenoszeniu kryzysów do krajów prowadzących zdrową politykę makroekonomiczną, ale z przyczyn nieracjonalnych zaliczanych przez podmioty działające na międzynarodowym rynku walutowym do państw podwyższonego ryzyka<sup>23</sup>.

Globalizacja gospodarcza skłania korporacje transnarodowe do wykorzystania różnych masowych środków komunikacji, w celu promowania jednako- wych wzorców zachowań. W tym kontekście w literaturze mówi się o zagrożeniu makdonaldyzacją<sup>24</sup>, czy też amerykanizacją społeczeństwa. Tożsamość narodo- wa ustępuje wobec identyfikacji ze społeczeństwem globalnym<sup>25</sup>. Przeciwważ- gą dla takich zachowań może być, spowodowany także globalizacją, powrót do korzeni kultur lokalnych. A. Giddens w tym kontekście zauważył, że „globalne stale przeplata się z lokalnym”<sup>26</sup>.

## 2. Glokalizacja jako cecha współczesnej globalizacji

Globalizacja nie jest narzuconą strukturą reorganizującą poziom lokalny czy narodowy odgórnie, ale generowana jest poprzez praktyki zakorzenione lokalnie, które posiadają globalne odnośniki. Dokonująca się rewolucja informacyjna, prowadząca do szybkiego rozwoju usług i wzrostu ich znaczenia w gospodarce, zastępuje typową dla modernizmu rewolucję przemysłową. Społeczeń- stwo z kapitalistycznego przekształca się w globalne, w którym o pozycji decy- duje wiedza i posiadanie informacji.

Procesy globalizacji oznaczają intensyfikację ogólnoświatowych społecznych relacji, które łączą odległe lokalności w ten sposób, że lokalne wydarzenia są kształtowane przez zdarzenia mające miejsce wiele mil dalej i odwrotnie<sup>27</sup>. Tendencjom globalizacji działań towarzyszą procesy adaptacji do warunków lokal-

<sup>23</sup> Por.: A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji*, [w:] *Globaliza- cja od A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 70.

<sup>24</sup> Por.: G. Ritzer, *McDonalldyzacja społeczeństwa*, Muza S.A., Warszawa 1999.

<sup>25</sup> Por.: D. Walczak-Duraj, *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega-Praxis, Pabianice 2006, s. 265.

<sup>26</sup> A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warsza- wa 2002.

<sup>27</sup> A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford 1990, s. 64.

nych. Szybkie, rozczłonkowane zmiany wpływają na wykształcenie się nowych cech kultury. Brak w niej uniwersalnych punktów odniesienia, jednolitej ideologii. Nowe style i sposoby życia współistnieją ze starymi<sup>28</sup>.

R. Robertson koncepcję ciągłego splatania się globalnego z lokalnym nazywał globalizacją. Globalizacja to stałe napięcie między „ogólnym” a „szczególnym”, uniwersalizmem a partykularyzmem, globalnym i lokalnym, to postępująca adaptacja globalnych działań do lokalnych warunków. Jej istota sprowadza się do twierdzenia: „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Występuje wzajemne oddziaływanie „uniwersalizacji partykularyzmów i partykularyzacji uniwersalizmów”<sup>29</sup>. Globalność to pewien aspekt lokalności i odwrotnie.

Globalizacja jest przystosowaniem globalnych procesów do wymogów (warunków) rynku lokalnego. W wymiarze ekonomicznym oznacza to dostosowywanie i adaptację globalnych strategii marketingowych do lokalnych warunków.

L. Żabiński stwierdza, że globalizacja, stanowi jeszcze bardziej zaawansowany, ale lepiej zharmonizowany etap globalizacji, to kolejna, a może pierwotna „wyjściowa”, cecha współczesnych gospodarek i społeczeństw Zachodu<sup>30</sup>. Charakter globalizacji odnaleźć można w obszarze globalnych finansów, globalnych wydarzeń (np. olimpiada), światowych marek (Coca-Cola, McDonalds), wszystkie te zjawiska są równocześnie globalne, jak i lokalne, bowiem realizowane poprzez lokalne praktyki ludzi<sup>31</sup>.

Przejawem procesów globalizacyjnych z uwzględnieniem interesów lokalnych jest uchwalona na Konferencji Narodów Zjednoczonych w 1992 roku w Rio de Janeiro „Agenda 21”. Jest to dokument programowy, który przedstawia sposoby opracowania i wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju (27 zasad odnoszących się także do rozwoju turystyki, która jest zjawiskiem globalnym, kształtowanym lokalnie). Zawistowska trafnie zauważyła, iż problemy zrównoważonego rozwoju wahają się od globalnych, które należy rozwiązywać globalnie, do lokalnych wymagających działań u podstaw<sup>32</sup>. Dlatego programy zwią-

<sup>28</sup> Por.: K. Mazurek-Łopacińska, *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 2001, <http://www.swiatmarketingu.pl>.

<sup>29</sup> R. Robertson, *Globalization. Social Theory and Global Culture*, SAGE Publication Ltd., London, Thousand Oaks, New Delhi 1992, s. 100.

<sup>30</sup> Por. L. Żabiński, *Produkty systemowe/sieciorowe we współczesnej gospodarce rynkowej i ich atrybuty*, [w:] *Marketing produktów systemowych/sieciorowych. Podstawy teoretyczne. Zarys metodyki badań*, red. L. Żabiński, AE Katowice 2009, s. 16.

<sup>31</sup> Por. J. Urry, *Global Complexity*, Polity Press, Cambridge 2003, s. 84.

<sup>32</sup> Zob. też H. Zawistowska, *Rola regionów w realizacji Agendy dla zrównoważonej i konkurencyjnej tury-*

zane z turystyką w znacznym stopniu powinny być planowane i wdrażane lokalnie, aby odpowiadały lokalnym potrzebom i istniejącym ograniczeniom.

### 3. Wpływ globalizacji na rozwój turystyki biznesowej

Globalizacja stale rozwija się pod wpływem wielu różnych czynników: ekonomicznych (prywatyzacja, deregulacja, liberalizacja handlu światowego, rozwój korporacji transnarodowych), dynamicznych zmian technicznych (komputeryzacja, Internet, łączność satelitarna), politycznych (upadek systemu komunistycznego w Europie Środkowej i Wschodniej, pojawienie się nowych ponadnarodowych organizacji). Turystyka jako zjawisko masowe stanowi istotny czynnik globalizacji, a z drugiej strony postępująca globalizacja w wymiarze ekonomicznym wpływa na rozwój turystyki biznesowej.

Turystyka, stanowiąca nieodłączny element życia społecznego<sup>33</sup>, jest istotną determinantą procesów globalizacji i zaliczana jest współcześnie do najważniejszych, najdynamiczniej rozwijających się dziedzin gospodarki światowej<sup>34</sup>. W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo powszechnie stosuje się nomenklaturę: przemysł turystyczny, dla podkreślenia znaczenia turystyki dla gospodarki regionu.

Natomiast rynek turystyki biznesowej rozwija się na skutek postępującej globalizacji. Na tym rynku pojawiają się także globalni klienci (dokonując scentralizowanych i skoordynowanych zakupów), jak i globalni konkurenci/dostawcy<sup>35</sup> (wywierają presję na dany sektor, jak i oferują globalne zuniformizowane produkty lub stosują globalny ujednolicony marketing). Informacja i wiedza mają węzłowe znaczenie w budowaniu strategii firm. Konieczność doskonałości umiejętności, poznawania specyfiki funkcjonowania na nowych rynkach docelowych, rozwój inwestycji na rynkach zagranicznych stają się z jednej strony

---

styki europejskiej, [w:] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Golembki, AE, Poznań 2008, s. 15.

<sup>33</sup> Turystyka pełni szereg funkcji w gospodarce światowej: funkcję redystrybucji dochodu narodowego (z regionów bogatych do biedniejszych), wypoczynkową (przyczyniając się do wzrostu wydajności pracowników), zdrowotną, wychowawczą, edukacji kulturowej, kształtowania świadomości ekologicznej, poznawczą, miastotwórczą, etniczną, polityczną.

<sup>34</sup> Liczba podróży międzynarodowych w skali całego świata wzrosła z 25 mln w 1950 r. do ponad 1 035 mln w 2012 r., a wydatki związane z obsługą tych podróży w 2012 r. przekroczyły 1 300 mld USD. Udział gospodarki turystycznej w globalnym PKB wyniósł 9 %. Por.: *Tourism Highlights*, UNWTO Publications Department, Madrid 2010.

<sup>35</sup> Por.: G. S. Yip, *Strategia globalna*, op. cit., s. 125.

szansą na rozwój spotkań konferencyjnych, a z drugiej powodują konieczność doskonalenia obsługi klienta wg standardów światowych. Zauważyły to międzynarodowe organizacje skupiające dostawców<sup>36</sup> na rynku turystyki biznesowej i uruchomiły dla nich szkolenia w zakresie procesu obsługi klienta na rynku turystyki konferencyjnej. Meeting Professionals International uruchomiła w 2008 r. kurs dla swoich członków (Certification in Meeting Management)<sup>37</sup>, który obejmuje swoim programem zarządzanie strategiczne spotkaniami według standardów światowych. Jest to jednolity program, oferowany wszystkim członkom organizacji na całym świecie, mający na celu doskonalenie ich umiejętności w zakresie pozyskania, obsługi i utrzymania klienta. Podobne programy uruchomiły dla swoich członków: Convention Industry Council (Certified Meeting Professional)<sup>38</sup>, czy też Professional Convention Management Association (Certified Association Sales Executive)<sup>39</sup>.

Proces globalizacji powoduje także rozwój układów sieciowych wśród dostawców (tworzą oni grona, klastry), które następnie przyczyniają się do dyfuzji wiedzy i informacji między dużymi i małymi podmiotami rynku turystycznego, aby zaproponować jak najlepszy produkt systemowy. Systemowość produktów polega na tym, „że o ich wartości postrzeganej dla klientów decyduje fakt, iż funkcjonują one w określonym, rozszerzonym systemie produktów i/lub usług oraz sieci ich użytkowników”<sup>40</sup>. Istotną cechą i wyróżnikiem współczesnej gospodarki rynkowej staje się coraz większy udział produktów sieciowych.

Globalizacja przyczynia się także do rosnącej konkurencyjności krajów, która coraz częściej wynika z konkurencyjności regionów tych krajów. Towarzyszy temu jednocześnie tendencja firm z pokrewnych sektorów do tworzenia skupisk na określonym terytorium, nawet jeśli są to sektory uznawane za niezależne od uwarunkowań przestrzennych. Skupiska (klastry) odznaczają się wysoką produktywnością, innowacyjnością i międzynarodową konkurencyjnością<sup>41</sup>. Spotykane są także na rynku turystyki biznesowej szczególnie w zakresie lokalizacji obiektów spotkań konferencyjnych.

<sup>36</sup> Między innymi organizatorów konferencji, planistów spotkań, menadżerów spotkań konferencyjnych w hotelach, itp.

<sup>37</sup> [www.mpiweb.org/Archive?id=13882](http://www.mpiweb.org/Archive?id=13882).

<sup>38</sup> [www.conventionindustry.org/cmp/index.htm](http://www.conventionindustry.org/cmp/index.htm).

<sup>39</sup> [www.pcma.org/Education/Online/CASE.htm](http://www.pcma.org/Education/Online/CASE.htm).

<sup>40</sup> M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2005, s. 140-141.

<sup>41</sup> J. Gancarczyk, *Wpływ klastrów na aktywizację gospodarczą regionów turystycznych*, [w:] *Acta Scientiarum Polonorum. Ekonomia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 102.

Przedstawione poniżej statystyki spotkań konferencyjnych głównych międzynarodowych organizacji (ICCA i UIA)<sup>42</sup>, badających ten rynek od wielu lat, pokazują, że główne miejsca docelowe (dostawcy usług) na rynku turystyki konferencyjnej to miasta, jak i kraje z tzw. Triady<sup>43</sup>. Kraje te zamieszkuje 15% ludności świata dysponujących wysokimi dochodami.

**Tabela 1.** Ranking państw i miast wg liczby międzynarodowych spotkań konferencyjnych w 2015 r.

| l.p. | państwo         | Liczba spotkań |  | l.p. | miasto    | Liczba spotkań |
|------|-----------------|----------------|--|------|-----------|----------------|
| 1.   | USA             | 829            |  | 1.   | Paryż     | 204            |
| 2.   | Niemcy          | 722            |  | 2.   | Madryt    | 186            |
| 3.   | Hiszpania       | 562            |  | 3.   | Wiedeń    | 182            |
| 4.   | Francja         | 527            |  | 4.   | Barcelona | 179            |
| 5.   | Wielka Brytania | 525            |  | 5.   | Berlin    | 178            |
| 6.   | Włochy          | 447            |  | 6.   | Singapur  | 175            |
| 7.   | Japonia         | 342            |  | 7.   | Londyn    | 166            |
| 8.   | Chiny           | 340            |  | 8.   | Istambuł  | 146            |
| 9.   | Brazylia        | 315            |  | 9.   | Lisbona   | 125            |
| 10.  | Holandia        | 302            |  | 10.  | Seul      | 125            |

Źródło: opracowanie na podstawie: [www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com) (z dn. 17.05.2016)

Wyżej wymienione kraje wytwarzają prawie 79% światowego dochodu narodowego, podczas gdy 85% pozostałej ludności świata wytwarza zaledwie około 21% światowego produktu/dochodu narodowego<sup>44</sup>. Są to kraje o wysokim poziomie rozwoju ekonomicznego, społecznego i cywilizacyjnego, w których gospodarka oparta jest na wiedzy, a społeczeństwa są społeczeństwami informacji.

Inne atrybuty przypisywane tym społeczeństwom (ich gospodarkom) to spo-

<sup>42</sup> ICCA – International Congress and Convention Association; UIA – The Union of International Associations.

<sup>43</sup> Triada to umowne określenie obejmujące kraje: NAFTY (bez Meksyku), „stara UE” + Szwajcaria, Norwegia, Islandia, Liechtenstein; Japonia z krajami Azji Południowo-Wschodniej.

<sup>44</sup> Por.: A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, [w:] *Globalizacja od A do Z...*, s. 37; por.: *Akademii@demokracji. Podręcznik kształcenia obywatelskiego i politycznego młodzieży*, Europejski Dom Spotkań, Lublin 2008, s. 198-199.

leczeństwa postkapitalistyczne, konsumpcyjne, postnowoczesne, społeczeństwa tzw. miękkiego kapitalizmu albo gospodarki zserwicyzowane, czy też tzw. nowe gospodarki<sup>45</sup>. Są to także gospodarki w największym stopniu zglobalizowane. W aspekcie rosnącego współzależnienia się gospodarek na świecie zauważyć należy, że sytuacja gospodarcza w którymkolwiek z tych krajów wywiera istotny wpływ na rynek turystyki biznesowej.

Pewnym zagrożeniem dla rozwoju tego rynku turystyki jest kryzys gospodarczy na świecie zapoczątkowany w 2007 roku w USA.

W Polsce od 2007 r. zauważalny był przez dwa kolejne lata spadek zagranicznych przyjazdów służbowych (w 2009 r. było ich ok. 3,2 mln), jak i wielkości wydatków na jednego podróżującego (w 2009 r. – 355 USD)<sup>46</sup>, by w kolejnych trzech ponownie nastąpił trend wzrostowy (w 2012 r. liczba zagranicznych przyjazdów służbowych do Polski przekroczyła 3,9 mln, a średnie wydatki podróżującego z zagranicy do Polski w celach służbowych przekroczyła 407 USD)<sup>47</sup>. Poza możliwą fluktuacją popytu ze strony zagranicznych turystów, należy pamiętać, że kryzys gospodarczy wywołuje także zachowania obronne u zleceniodawców kongresów, konferencji i szkoleń. Mogą oni ograniczając koszty, zmniejszyć liczbę organizowanych spotkań konferencyjnych, a spotkania dotychczas realizowane skracać. Dla obrony przed niekorzystnymi skutkami kryzysów gospodarczych H. Simon sugeruje, aby „wzmocnić personel sprzedażowy poprzez podkupywanie najlepszych sprzedawców konkurencji, i dedykowanie im tematycznych, celowych szkoleń, etc.”<sup>48</sup>. Jeżeli takie działania będą stosować podmioty różnych sektorów gospodarki narażonych na załamanie popytu na rynkach, na których działają, to zapotrzebowanie na usługi na rynku turystyki biznesowej nie powinno za bardzo się zmniejszyć nawet w czasach dekonunktury gospodarczej.

---

<sup>45</sup> L. Zabiński, *Produkty systemowe/sieciowe we współczesnej gospodarce rynkowej i ich atrybuty*. [w:] *Marketing produktów systemowych/sieciowych. Podstawy teoretyczne. Zarys metodyki badań*, red. L. Zabiński, AE, Katowice 2009, s. 16.

<sup>46</sup> W. Bartoszewicz, T. Skalska, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2009 roku*, Instytut Turystyki, Warszawa 2009, s. 114.

<sup>47</sup> W. Bartoszewicz, T. Skalska, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2012 roku*, Instytut Turystyki, SGTiR, Warszawa 2012, s. 90.

<sup>48</sup> Por. H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 169.

## Podsumowanie

Podsumowując, turystyka biznesowa rozwija się pod wpływem zmian gospodarczych na świecie poprzez dostosowywanie zachowań podmiotów rynkowych do procesów zachodzących globalnie i ich adaptacji na potrzeby funkcjonowania na rynku krajowym (lokalnym). Liczba spotkań konferencyjnych w czasach kryzysu może być mniejsza, a spotkania będą krótsze. W Polsce zauważalne jest w ostatnich latach zaangażowanie podmiotów polityki turystycznej państwa w aktualne procesy na rynku turystyki biznesowej. Przyczyniły się do tego zrealizowane już w kraju wielkie wydarzenia międzynarodowe. Uruchomiły one inwestycje infrastrukturalne, procesy promocji regionów i inne pozytywne zjawiska, które stwarzają szansę dalszego rozwoju rynku turystyki biznesowej.

## BIBLIOGRAFIA

1. *Akademi@ demokracji. Podręcznik kształcenia obywatelskiego i politycznego młodzieży*, Europejski Dom Spotkań, Lublin 2008.
2. Bartoszewicz W., Skalska T., *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2012 roku*, Instytut Turystyki, SGTiR, Warszawa 2012.
3. Beck U., *What is Globalization*, Polity Press, Cambridge 2000.
4. Gancarczyk J., *Wpływ klastrów na aktywizację gospodarczą regionów turystycznych*, [w:] *Acta Scientiarum Polonorum. Ekonomia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
5. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2002.
6. Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa, 2004.
7. Gladwell M., *Punkt przelomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Znak, Kraków 2009.
8. *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy procesu*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.
9. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004.
10. Kempny M., *Globalizacja*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998.
11. McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, WNT, Warszawa 2004.
12. Müller A., *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004.

13. Naisbitt J., *Megatrendy – dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
14. Ritzer G., *McDonaldyzacja społeczeństwa*, Muza S.A., Warszawa 1999.
15. Simon H., *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*. Difin, Warszawa 2009.
16. Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Znak, Kraków 2005.
17. Szubert-Zarzewny U., *Turystyka w Polsce w kontekście procesu globalizacji ekonomicznej*, [w:] *Współczesne tendencje w turystyce i rekreacji*, red. J. Wyrzykowski, K. Klementowski, AWF, Wrocław 2004.
18. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2005.
19. *Tourism Highlights. 2013 Edition*, UNWTO Publications Department, Madrid 2013.
20. Walczak-Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega-Praxis, Pabianice 2006.
21. Zawistowska H., *Rola regionów w realizacji Agendy dla zrównoważonej i konkurencyjnej turystyki europejskiej*, [w:] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, AE, Poznań 2008.
22. Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach trans narodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
23. Żabiński L., *Produkty systemowe/sieciowe we współczesnej gospodarce rynkowej i ich atrybuty*, [w:] *Marketing produktów systemowych/sieciowych. Podstawy teoretyczne. Zarys metodyki badań*, red. L. Żabiński., AE, Katowice 2009.

IZABELA GAŚSIOR

**Instrumenty wsparcia finansowego  
współpracy transgranicznej euroregionów  
pogranicza polsko-czeskiego.  
Wybrane przykłady w euroregionie  
Śląsk Cieszyński**

**Instruments of financial support cross-border Euroregion Polish-Czech.  
Selected examples of the Euroregion Cieszyn Silesia**

**Wstęp**

Współpraca transgraniczna jest jednym z najważniejszych elementów współpracy międzynarodowej i umożliwia znoszenie barier wynikających z istnienia granic państwowych oraz tworzenie „pomostów” między sąsiadującymi ze sobą krajami<sup>1</sup>. Stwarza ona także warunki do ożywiania życia lokalnej i regionalnej społeczności, zarówno w sferze materialnej – w postaci rozwoju gospodarczego, jak i niematerialnej – polegające na zmianie postawy wobec partnera, która była wcześniej nieufna lub nawet wroga. Za pośrednictwem współpracy transgranicznej dokonują się procesy uspołeczniania stosunków zewnętrznych państwa poprzez uczenie się tolerancji względem odmienności kulturowej, etnicznej i religijnej sąsiada. Współpraca transgraniczna pełni w końcu istotną rolę w przeobrażaniu stosunków międzynarodowych, minimalizując lub eliminując antagonizmy i resentymenty, oraz przyczynia się do czerpania korzyści ze wzajemnej

---

<sup>1</sup> *Euroregiony na granicach Polski 2007*, Główny Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 14.

kooperacji instytucji znajdujących się po obu stronach granicy<sup>2</sup>. Uzasadnienie celowości prowadzenia współpracy transgranicznej wyraża dokładnie preambuła Europejskiej Karty Regionów Granicznych i Transgranicznych, w której podkreślono między innymi, że:

(...) współpraca transgraniczna pomaga w łagodzeniu niekorzystnych skutków istnienia owych granic, będących „bliznami historii”, a także w przezwyciężaniu skutków położenia terenów przygranicznych na narodowych obrzeżach państw oraz służy poprawie warunków życiowych osiadłej tam ludności (...)<sup>3</sup>.

Współpraca lokalnych i regionalnych społeczności wykraczająca poza granice państwowe narodziła się w Europie Zachodniej w latach pięćdziesiątych XX wieku. Jej prekursorami były regiony z pogranicza niemiecko-francuskiego, holendersko-niemieckiego i norwesko-szwedzko-fińskiego. W niektórych krajach zachodnioeuropejskich oraz państwach bloku Europy Środkowo-Wschodniej współpracę transgraniczną podjęto znacznie później, w latach 80. ubiegłego wieku, co wiązało się bezpośrednio z zaistniałymi przemianami politycznymi i rozwojem demokracji, który dokonał się na ich terenie dopiero w tym samym okresie. Zainteresowanie współpracą transgraniczną w Polsce rozpoczęło się, kiedy to proces euroregionalizacji zapoczątkował Euroregion Nysa. W stosunkowo krótkim okresie na polskich granicach powstało i prowadzi obecnie działalność 16 euroregionów.

Jednym z kluczowych ogniw współpracy transgranicznej oprócz struktur euroregionalnych są profilowane instytucje powołane do realizacji ściśle określonych zadań. Podmioty te, funkcjonując w przestrzeni publicznej, uzupełniają aktywności prowadzone przez euroregiony, przyczyniając się jednocześnie do integracji społeczeństw zamieszkujących obie strony granicy<sup>4</sup>.

Artykuł drugi *Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi* wskazuje, że:

---

<sup>2</sup> M. Gola: *Możliwości współpracy ponad granicami – co zyskujemy dzięki euroregionom*, [w:] *Horní Slezsko a Severní Morava jako silný region Střední Evropy – Sborník z druhého Česko-polského pracovního semináře – Komorní Lhotka 17.2.-18.2.2000*, Wysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava/Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Ostrava 2000, s. 47.

<sup>3</sup> *Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych – nowelizacja*, SERG, Gronau 2004, s. 3.

<sup>4</sup> M. Olszewski: *Koncepcja powstania międzynarodowego ośrodka doradczo-szkoleniowego EuroInstytutu PL-CZ*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2009, s. 4.

(...) współpraca transgraniczna to wspólnie podjęte działania, mające na celu unormowanie i dalszy rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby państw, jak również zawarcie porozumień i przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń.<sup>5</sup>

Współpraca obszarów przygranicznych, bezpośrednio do siebie przylegających, jest szczególną formą działań międzynarodowych. Znacząco podkreśla się, że porozumienia regionów przygranicznych stosuje się w odniesieniu do współpracy w dziedzinie społecznej, gospodarczej, kulturalnej oraz turystyki.

## 1. Zasięg terytorialny działania Programu Operacyjnego Współpraca Transgraniczna Republika Czeska – Republika Polska 2007-2013

Pogranicze polsko-czeskie posiada bogatą przeszłość historyczną o istotnym dziedzictwie kulturowym wielu sąsiadujących grup etnicznych. Różnorodność powodowała konflikty na poziomie społecznym, politycznym, ale i ekonomicznym. Jednocześnie integralność tego terenu została silnie osłabiona przez fakt, że został on obszarem przygranicznym terytoriów państw Czechosłowacji i Polski, a bezpośrednie kontakty międzyludzkie, instytucjonalne i handlowe pomiędzy obiema stronami granicy były uniemożliwione w wyniku polityki obu krajów. Struktura ekonomiczno-społeczna różniła się po obu stronach granicy. Po przemianach politycznych, które nastąpiły pod koniec lat 80. ubiegłego wieku, demokratyczny rozwój wspomagany był procesami decentralizacyjnymi oraz polityką ponownego łączenia obszarów granicznych w celu wznowienia niektórych wcześniejszych powiązań i kontaktów. Polityka integracyjna również zostaje ukierunkowana na przełamywanie podstawowych problemów ekonomicznych, demograficznych oraz infrastrukturalnych, które utrudniają rozwój obszaru pogranicza polsko-czeskiego. Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej rozpoczął przygotowania w 2005 r., w którym Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG przekształca się w główny program Funduszy Strukturalnych określany jako Europejska Współpraca Terytorialna.

---

<sup>5</sup> *Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi*, spisana dnia 21.5.1980 w Madrycie, Dz.U. z 1993r. nr 61, poz 287.

Ważnym punktem w procesie integracji pogranicza polsko-czeskiego oraz rozwoju współpracy transgranicznej było powołanie do funkcjonowania euroregionów: Nysa – Nisa (1991, euroregion polsko-czesko-niemiecki), Glacensis – Glacensis (1996, największy spośród euroregionów polsko-czeskich), Pradziad – Praděd (1997), Silesia – Silesia (1998), Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko (1998) oraz Beskidy – Beskydy (2000, euroregion polsko-czesko-słowacki)<sup>6</sup>. Euroregion jest związkiem dwóch lub większej liczby jednostek reprezentujących regiony sąsiadujących ze sobą państw. Utworzony jest na podstawie prawa wewnętrznego poszczególnych krajów poprzez zawarcie umowy o współpracy między zainteresowanymi jednostkami. Euroregiony w Polsce stanowią struktury powstałe na zasadach umów między stowarzyszeniami gmin leżących po przeciwnych stronach granicy, które powstają w celu promowania kultury regionalnej, turystyki czy ożywiania wymiany handlowej<sup>7</sup>.

Długość granicy państwowej między Republiką Czech i Republiką Polski wynosi 796 km, w porównaniu z łączną granicą Polski to 22,7% oraz około 33% całkowitej długości granicy czeskiej. Całkowita powierzchnia obszaru pogranicza wynosi 47 097 km<sup>2</sup>, co stanowi ok 1/3 całej powierzchni Republiki Czeskiej. Polska część objęta programem zajmuje 7,7% powierzchni całego kraju.

## 2. Podstawy prawne, organizacyjne i finansowe funkcjonowania Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

Do jednych z najmniejszych obszarów euroregionalnych pod względem terytorialnym należy Euroregion Śląsk Cieszyński. Obejmuje ok. 1400 km<sup>2</sup> południowego obszaru Polski oraz północno-wschodnich Czech. W skład euroregionu wchodzi 14 gmin polskich, działających w ramach współpracy Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”. Po stronie czeskiej 39 partnerskich gmin tworzą Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Czesko-Polskiej<sup>8</sup>. Obszar Euroregionu skupia jednak znaczącą liczbę mieszkańców ok. 680 tys., z tego 320 tys. przypada na część polską, tym samym wykazuje się jednym

<sup>6</sup> *Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Republika Polska 2007-13*, 2007, s. 8.

<sup>7</sup> <http://www.cie.gov.pl>, 10.05.2014.

<sup>8</sup> *Euroregion Śląsk Cieszyński Informacja Departamentu Integracji Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej MSWiA (84-85)*, „Przegląd Rządowy” 1998, nr 6-7.

z najwyższych wskaźników zaludnienia wśród innych euroregionów. Naturalnym elementem łączącym tereny jest rzeka Olza, nad którą leżą miasta Cieszyn i Český Těšín. Na terenie euroregionu mieści się największe przejście graniczne pomiędzy Polską i Republiką Czeską, Cieszyn-Boguszowice – Chotěbuz, jak również przebiega główna linia komunikacyjna łącząca północną i południową Europę.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” jest stowarzyszeniem posiadającym osobowość prawną, zarejestrowanym w Krajowym Rejestrze Sądowym. Ma charakter dobrowolnego porozumieniem gmin i powiatów Rzeczypospolitej Polskiej, działających na rzecz rozwoju obszarów przylegających do granicy polsko-czeskiej w rejonie biegu rzeki Olzy. Według *Ustawy Prawo o stowarzyszeniach* z dnia 7 kwietnia 1989 r. stowarzyszenie to dobrowolne, samorządne, trwale zrzeszenie o celach niezarobkowych. Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Do prowadzenia działalności może zatrudniać pracowników. Stowarzyszenie opiera swoją działalność na zasadach braku jakiegokolwiek przymusu prawnego w sprawach zakładania i należenia do stowarzyszenia, swobody kształtowania struktury organizacyjnej, określania kryterium członkostwa, wyznaczania sobie zadań, celów, przyjmowania dowolnych (w ramach prawa) metod funkcjonowania. Stowarzyszenie opiera się na niezarobkowych celach: odróżniają je najbardziej od pozostałych form prawnych funkcjonujących w gospodarce, których działalność regulowana jest głównie prawem cywilnym i prawem handlowym. Warunkiem prowadzenia działalności zarobkowej przez stowarzyszenie jest przeznaczenie uzyskanego dochodu z prowadzenia działalności gospodarczej na podtrzymywanie celów statutowych<sup>9</sup>.

SRiWR „Olza” jest organizacją pozarządową, działającą na zasadach non-profit i funkcjonuje w oparciu o zasady określone w Ustawie z dnia 7.04.1989 r. Prawo o stowarzyszeniach oraz Ustawie z dnia 8.03.1990 r. o samorządzie terytorialnym. Według Statutu SRiWR „Olza” z 18.01.2008 r. członkami mogą być wyłącznie gminy i powiaty działające na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, które popierają cele Stowarzyszenia i deklarują chęć uczestniczenia w jego pracach oraz przedstawią uchwałę Rady Gminy (Rady Powiatu) o przystąpieniu do Stowarzyszenia. SRiWR „Olza” może podejmować współpracę z wszelkimi podmiotami krajowymi i zagranicznymi oraz tworzyć swoje filie i oddziały.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach*, isap.sejm.gov.pl, 22.05.2014.

Biurem Stowarzyszenia „Olza” kieruje dyrektor biura (Koordynator/Kierownik Projektów), któremu podlegają: zespoły zadaniowe, Agencja Informacji Przygranicznej, Euroregionalne Centrum Informacji Europejskiej.

Zgodnie ze statutem<sup>10</sup> podstawowym źródłem przychodów SRiWR „Olza” jest składka członkowska oraz dotacje w postaci refundacji poniesionych kosztów ze środków Unii Europejskiej i innych źródeł. SRiWR „Olza” uzyskuje również przychód ze sprzedaży wydawnictw oraz pamiątek i gadżetów regionalnych w prowadzonej Agencji Informacji Przygranicznej. Dochód stanowią mogą dotacje, darowizny, zapisy, wpływy jednorazowe uzyskane ze sprzedaży części majątku oraz inne wpływy. Gminy członkowskie wpłacają na rzecz SRiWR „Olza” składkę według jednej stawki mnożonej przez liczbę mieszkańców. Poziom uzyskiwanego dochodu ze składki członkowskiej z roku na rok ulega zmianie, gdyż uzależniona jest od zmian demograficznych (liczby ludności zamieszkujących daną gminę) oraz zmian wysokości stawki.

Pozyskiwanie środków finansowych pozwalających zrealizować cele i zadania statutowe nie jest zadaniem łatwym. Do 2000 r. SRiWR „Olza” było wspierane przez Związek Komunalny Ziemi Cieszyńskiej, który finansował podstawowe koszty administracji Biura. Od 2000 r. SRiWR „Olza” jest organizacją w pełni samowystarczalną, niesubsydiowaną przez inne organizacje i instytucje.

### 3. Instrumenty finansowe Unii Europejskiej wspierające współpracę transgraniczną

Celem utworzenia w Unii Europejskiej instrumentów wsparcia finansowego współpracy transgranicznej było stwierdzenie, że dalsza integracja i rozwój Europy będzie przebiegał szybciej po zniwelowaniu dysproporcji pomiędzy poszczególnymi krajami i regionami. Nadrzędnym celem inicjatywy finansowanej ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (ERDF) jest wspieranie współpracy przygranicznej, międzynarodowej i międzyregionalnej w obrębie zewnętrznych, jak i wewnętrznych granic Unii. W ramach INTERREG III wydzielone zostały trzy komponenty: komponent A czyli współpraca przygraniczna sąsiadujących władz publicznych obszarów, która ma na celu rozwój przygranicznych ośrodków gospodarczych oraz społecznych poprzez wdra-

<sup>10</sup> Statut Stowarzyszenia „Olza”.

zanie projektów infrastrukturalnych, jak i nieinfrastrukturalnych poprzez: stymulowanie przedsiębiorczości i rozwoju małych firm (zalicza się w tym firmy sektora turystycznego), rozwój wspólnego transgranicznego systemu ochrony środowiska, modernizacja i rozbudowa istniejącej sieci powiązań transportowych w celu zwiększenia dostępności terenów przygranicznych, wsparcie inicjatyw społeczności lokalnych (fundusz mikroprojektów), rozwój kapitału ludzkiego i instytucjonalnych form współpracy transgranicznej wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych w dziedzinie badań naukowych, rozwoju technologicznego, edukacji, kultury w celu zwiększenia produktywności obszaru i jego zdolności do kreowania miejsc pracy. Środki finansowe komponentu A obejmują 80% środków – 177,09 mln € i podlegają podziałowi według granic Polski. W ramach komponentu A zrealizowano 5 dwustronnych i 2 trójstronne programy. Zakres współpracy transnarodowej między władzami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi w ramach dużych regionów paneuropejskich przewiduje komponent B. W ramach komponentu B tworzone są możliwości dla rozwoju infrastruktury transeuropejskiej, opracowania strategii rozwoju przestrzennego w skali międzynarodowej, przy uwzględnieniu współpracy miast i obszarów wiejskich służącej zrównoważonemu rozwojowi. Dodatkowo finansowaniu mogą podlegać projekty z zakresu ochrony środowiska i rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Większość realizowanych projektów to projekty „miękkie”, stanowiące przygotowanie do przedsięwzięć infrastrukturalnych, wdrażanych w ramach regionalnych lub krajowych programów finansowanych z funduszy strukturalnych. Fundusz obejmował 14% środków – 30,99 mln €. Rozwój powiązań sieciowych w zakresie polityki regionalnej, upowszechnianie systemowych przykładów właściwego rozwiązywania problemów, wymiana informacji i doświadczeń dotyczących rozwoju regionalnego oraz polityk i technik kohezyjnych to cel nadrzędny współpracy międzyregionalnej w ramach komponentu C. Ilość środków stanowi 6% – 13,28 mln €<sup>11</sup>.

Program INTERREG III A Polska – Czechy podlegał finansowaniu Europejskiemu Funduszowi Rozwoju Regionalnego (ERDF) oraz był współfinansowany przez partnerów i uczestników krajowych.

Całkowity budżet ERDF w okresie 2004-2006 wynosił 34,5 mln EUR. Środki ERDF alokowane przez Polskę na INTERREG III A Polska – Czechy w latach 2004-2006 obejmowały 18,0 mln EUR. W 2004 r. w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A na granicy Czech i Polski rozpoczęto wdra-

<sup>11</sup> <http://www.interreg.gov.pl/>, 13.04.2016.

żanie Funduszu Mikroprojektów. Mikroprojekt stał się zasadniczym instrumentem, którego celem jest promowanie bezpośredniej współpracy transgranicznej w regionach. W obszarze tego działania realizowane były małe projekty nieinfrastrukturalne typu „ludzie dla ludzi”, z uwzględnieniem wspólnych działań upowszechniających i prezentujących program (np. broszura promocyjna, mapa itp.) Fundusz Mikroprojektów zastąpił Wspólny Fundusz Małych Projektów (WFMP), funkcjonujący w ramach programu Phare CBC. Dotychczasowe preferowane rodzaje działalności z możliwością dofinansowania zostały rozszerzone w porównaniu z WFMP w Phare CBC o ruch turystyczny i komunikację. Wielkość dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) określono dokumentami programowymi jednorazowo na cały okres trwania programu (minimalna wartość projektu to 2 000 EUR, maksymalna to 20 000 EUR). Od 2005 r. Euroregion rozpoczął zarządzanie Funduszem Mikroprojektów. W tym celu polska strona Euroregionu reprezentowana przez SRiWR „Olza” zawarła odpowiednie umowy z Wojewodą Śląskim. W chwili obecnej Euroregion wykonuje działania w ramach kontroli trwałości projektów realizowanych z tego funduszu.

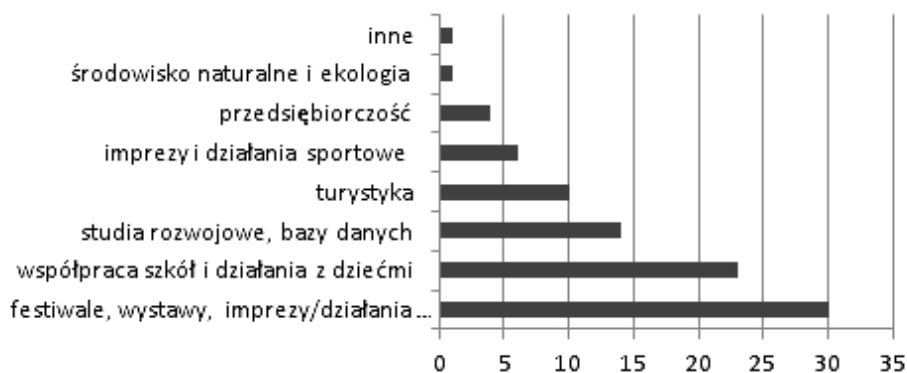
W ramach Funduszu Mikroprojektów przeprowadzono pięć naborów wniosków. Euroregionalny Komitet Sterujący (EKS)<sup>12</sup> zatwierdził do realizacji 50 projektów po polskiej stronie na łączną kwotę dofinansowania z EFRR 1 974 025,84 PLN. 19 projektów było realizowanych jako projekty wspólne, co stanowi 38% wszystkich projektów, a przeciętna kwota dofinansowania jednego projektu wyniosła 39 500 PLN. W ramach Funduszu Mikroprojektów beneficjenci zrealizowali projekty w następujących działaniach: współpraca w zakresie edukacji (np. wymiana młodzieży), organizacja wspólnych imprez kulturalnych (np. festiwale, przedstawienia, wystawy, warsztaty artystyczne), organizacja imprez sportowych (np. zawody pływackie, turnieje szachowe), organizacja targów handlowych i wspólnych inicjatyw marketingowych oraz konferencji i seminariów.

Łącznie w ramach pięciu naborów Funduszu Mikroprojektów na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński zrealizowano 89 mikroprojektów (po stronie polskiej i czeskiej). Zasadniczym zadaniem 33,7% projektów było zorientowanie na takie dziedziny jak: festiwale, wystawy, imprezy/działania społeczne. Równie liczną grupę 26% wszystkich projektów stanowiły projekty w zakresie wspól-

<sup>12</sup> EKS, na podstawie materiałów przedłożonych przez Euroregion (skrócone charakterystyki złożonych wniosków) i oceny ekspertów, ocenia i zatwierdza projekty. Oceny wniosków dokonuje się poprzez tzw. „system oceny” (ujednolicone kryteria wyboru projektów).

pracy szkół i działań z dziećmi. Inne projekty obejmowały następujące dziedziny: studia rozwojowe, plany, bazy danych, słowniki, opracowania encyklopedyczne – 16%, turystyka – 11,2%, imprezy i działania sportowe – 8%, przedsiębiorczość – 4,5% oraz środowisko naturalne i ekologia – 1,1% oraz inne 1,1%.

**Rysunek 1.** Ilość projektów zrealizowanych w ramach Funduszu Mikroprojektów na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński



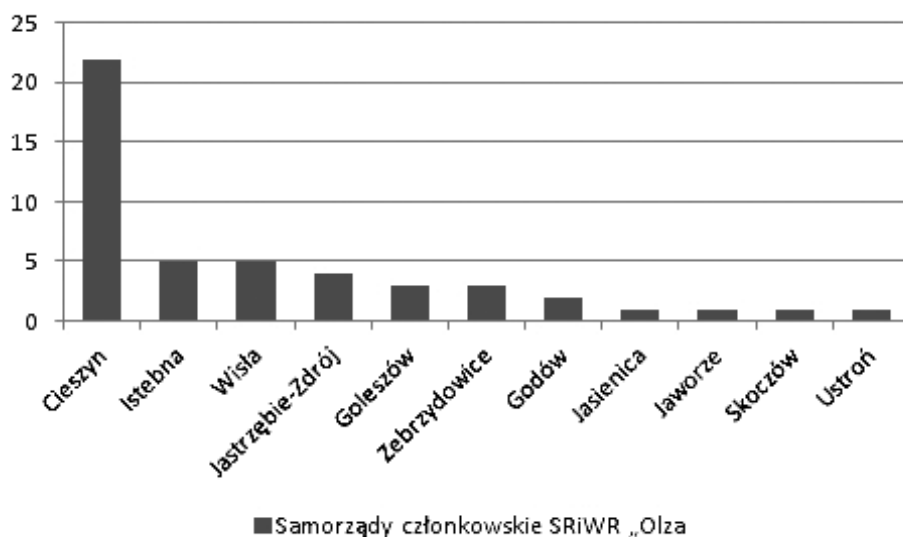
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie materiałów Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

Realizacja mikroprojektów po polskiej stronie Euroregionu była wykonana przez różne instytucje. Najczęściej byli to przedstawiciele władzy lokalnej (72%), a zwłaszcza samorządu gminnego (urzędy gminy, gminne ośrodki kultury, itp.). Kolejną grupą beneficjentów tworzyły organizacje pozarządowe (24%), głównie stowarzyszenia. Ostatnią grupę stanowili tzw. inni beneficjenci (4%), np. Centrum Misji i Ewangelizacji Kościoła Ewangelicko-Augsburskiego w Dzięgielowie.

Spośród samorządów członkowskich SRiWR „Olza” najwięcej, bo 45% mikroprojektów, zrealizowano na terenie Cieszyna. Kolejne miejsca pod względem liczby zrealizowanych projektów zajęły gminy Istebna i Wisła (10%), miasto Jastrzębie Zdrój (8,3%), gminy Goleszów, Zebrzydowice stanowiły 6,25% i Godów 4% wszystkich projektów. Gminy Jasienica, Jaworze, Skoczów i Ustroń zrealizowały na swoim terenie 2% ogółu projektów. Organizacje, których siedziby nie znajdują się na obszarze działalności Stowarzyszenia, zrealizowały

2 projekty. Łączna kwota rozliczonego dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wyniosła ponad 1 845 000 PLN (co stanowiło 93,50% kwoty EFRR z podpisanej umowy na realizację Funduszu Mikroprojektów oraz 95,61% kwoty EFRR wynikającej z podpisanych umów z Mikrobeneficjentami).

Rysunek 2. Zróżnicowanie terytorialne projektów SRiWR „Olza”



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

W ramach Funduszu Mikroprojektów SRiWR „Olza” zrealizowało jeden mikroprojekt własny „Bank Fotografii Śląska Cieszyńskiego”<sup>13</sup>, natomiast w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A Czechy – Polska dwa projekty własne: „Infotour – Aktywizacja systemu informacji turystycznej oraz działalności promocyjnej na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński – Tešínské Slezsko” i „Inforeg 2006”, pięć projektów pomocy technicznej (w tym trzy projekty na zarządzanie, jeden na promocję i jeden na zakup sprzętu komputerowego służącego do współpracy z Narodowym Bankiem Polskim) oraz jeden projekt na realizację Funduszu Mikroprojektów (tzw. „projekt parasolowy”).

<sup>13</sup> Karta projektu „Bank Fotografii Śląska Cieszyńskiego” SR i WR „Olza”.

SRiWR „Olza” na realizację wszystkich projektów własnych (bez „projektu parasolowego”) poniosło koszty w wysokości blisko 846 000 PLN, z czego 74% kosztów zostało zrefundowanych<sup>14</sup>.

Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013 nawiązuje bezpośrednio do programu Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A Cechy – Polska w latach 2004-2006. Wdrażany program kładzie nacisk na zwiększenie znaczenia Europejskiej Współpracy Terytorialnej oraz znaczenia współpracy transgranicznej, wprowadzenie budżetu i płatności w walucie euro, zwiększenie maksymalnej wysokości dofinansowania do 85% (czescy beneficjenci mogą dodatkowo wnioskować o 5% z budżetu państwa. SRiWR „Olza” w roli Zarządzającego Funduszem Mikroprojektów (partner projektu) we współpracy z RSTS w roli Zarządzającego Funduszem Mikroprojektów (partner wiodący) w kwietniu 2008 r. otworzyło na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński ciągły nabór wniosków o dofinansowanie projektów z Funduszu Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013, oś priorytetowa 3: Wspieranie współpracy społeczności lokalnych, dziedzina wsparcia 3.3: Fundusz Mikroprojektów. Fundusz Mikroprojektów zalicza się do instrumentów przeznaczonym do wspierania projektów o mniejszym zakresie na poziomie lokalnym. Mikroprojekty są ukierunkowane przede wszystkim na sferę rozwoju międzyludzkich stosunków transgranicznych, działań oświatowych i kulturalnych oraz inicjatyw społecznych<sup>15</sup>. Możliwe jest również wspieranie mikroprojektów mających na celu poprawę infrastruktury danego obszaru, w szczególności w zakresie infrastruktury miejskiej i turystycznej o oddziaływaniu transgranicznym. Mikroprojekty mogą uzyskać dofinansowanie w formie refundacji z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) w wysokości do 85% poniesionych wydatków kwalifikowanych (w porównaniu do poprzednich funduszy maksymalne dofinansowanie sięgało 75%) i 10% z budżetu państwa (tylko po polskiej stronie). Możliwe jest dofinansowanie projektów kwotą od 2 000 EUR do 30 000 EUR, natomiast całkowite koszty projektu nie mogą przekroczyć 60 000 EUR<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Dokument wewnętrzny: *Programy działania na rok 2004-2006* oraz sprawozdania z wykonania SRiWR „Olza”.

<sup>15</sup> Zob.: *Wytyczne dotyczące kwalifikowania wydatków i projektów w ramach programów współpracy transgranicznej Europejskiej Współpracy Terytorialnej realizowanych z udziałem Polski w latach 2007-2013* Ministerstwa Rozwoju Regionalnego

<sup>16</sup> Program operacyjny współpracy transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013.

SRiWR „Olza” wraz z RSTS realizuje tzw. „projekt parasolowy” – Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Ma na celu stworzenie warunków instytucjonalnych na przyjęcie danej ilości środków finansowych z EFRR dla RSTS – partnera wiodącego projektu oraz SRiWR „Olza” – partnera projektu. Następnie środki finansowe są kierowane do odbiorców końcowych, których projekty zostają zatwierdzone na podstawie wyboru Euroregionalnego Komitetu Sterującego (EKS). Projekt nawiązuje do doświadczeń związanych z wykorzystaniem środków finansowych w ramach Funduszu Mikroprojektów Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A Czechy – Polska. Planowany okres realizacji projektu: marzec 2008 – czerwiec 2015.

## Zakończenie

Współpraca transgraniczna oznacza kooperacje we wszystkich dziedzinach życia przy zaangażowaniu wielu podmiotów w bezpośrednim sąsiedztwie granicy. Obejmuje ona zarówno współpracę społeczno-kulturalną, jak i gospodarczą i infrastrukturalną. Europejska wartość współpracy transgranicznej wynika z tego, że sąsiadujące regiony wykazują chęć współpracy, dzięki temu wnoszą wkład w wspieranie bezpieczeństwa, pokoju i wolności. Obejmuje ona wartość polityczną, wartość społeczno-ekonomiczną oraz instytucjonalną. Wartość instytucjonalna utożsamiana jest często z solidną wiedzą na temat sąsiada, będącą podstawą każdej kooperacji transgranicznej. Wspólnie opracowane programy i projekty mogą być wdrażane w relacji wzajemnej transgranicznej sieci. Dlatego partnerzy projektów finansowych odgrywają znaczącą rolę nie tylko w obszarze ekonomiczno-infrastrukturalnym, ale również ograniczają istniejące bariery. Strategia rozwoju pogranicza polsko-czeskiego przyjęta w POWT RCZ-RP wytycza główne kierunki przyznawania wsparcia. Podkreśla się ważność wzmocnienia dostępności komunikacyjnej i poprawę jakości środowiska, profilaktykę zagrożeń rozwój przedsiębiorczości, w tym wspomaganie nawiązywania współpracy między instytucjami badawczymi i rozwojowymi oraz wzmocnianie potencjału innowacyjnego, ale również rozwój turystyki dzięki wykorzystaniu atrakcji turystycznych oraz wspieranie ich promocji, poprawę oferty produktów turystycznych. Specyficznym instrumentem, który służy wspieraniu transgranicznych działań o znaczeniu lokalnym jest Fundusz Mikroprojektów, czyli małe działania nieinwestycyjne lub niewielkie inwestycyjne m.in. obiektów historycznych, technicznych i turystycznych oraz znaczących

elementów krajobrazu kulturowego. Program zapoczątkował szeroko sięgające działania, co skutkować będzie nowymi pomysłami współpracy transgranicznej, jednakże celowym wydaje się tutaj odpowiednie stymulowanie tym procesem, tak aby wykorzystać powstałe możliwości. Tym bardziej zasadniczą rolę odgrywać będzie działalność stowarzyszeń, organów samorządowych i władz lokalnych, co przyczyni się do oszacowania korzyści w dalszej perspektywie czasowej.

### STRESZCZENIE

Współpraca na pograniczu państw cieszy się dużym uznaniem Unii Europejskiej i przynosi znaczące skutki w niwelowaniu dysproporcji w rozwoju społeczno-gospodarczym, co wpływa na całokształt całej Wspólnoty. Szczególne znaczenie odgrywają pod tym względem programy finansowania Unii Europejskiej. Celem artykułu jest wskazanie kierunków rozwoju pogranicza polsko – czeskiego z uwzględnieniem przykładowych projektów Euroregionu Śląsk Cieszyński, realizowanych w ramach współpracy transgranicznej.

### SUMMARY

The cooperation of bordering countries has great recognition of the European Union and brings significant effects in eliminating disproportion in the social-economic development what influences the entirety of the entire community. In this respect funding programmes of the European Union are playing the special significance. The purpose of the article is to show the directions of Polish – Czech borderland with particular reference to of model plans of the Euroregion Cieszyn Silesia, carried out as part of the cross-border cooperation.

### BIBLIOGRAFIA

1. Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi, spisana dnia 21.5.1980 w Madrycie, Dz.U. z 1993r. nr 61, poz 287
2. *Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych – nowelizacja*, SERG, Gronau 2004, s. 3.
3. *Euroregiony na granicach Polski 2007*, Główny Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 14

4. Gola M: *Możliwości współpracy ponad granicami – co zyskujemy dzięki euroregionom*, [w:] *Horní Slezsko a Severní Morava jako silný region Střední Evropy – Sborník z družného Česko-polského pracovního semináře – Komorní Lhotka 17.2.-18.2.2000*, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava/Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Ostrava 2000, s. 47.
5. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Wytyczne dotyczące kwalifikowania wydatków i projektów w ramach programów współpracy transgranicznej Europejskiej Współpracy Terytorialnej realizowanych z udziałem Polski w latach 2007-2013*.
6. Olszewski M.: *Koncepcja powstania międzynarodowego ośrodka doradczo-szkoleniowego EuroInstytutu PL-CZ*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2009, s. 4.
7. *Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Republika Polska 2007-2013*, 2007, s. 8.
8. <http://www.cie.gov.pl/WWW/quest.nsf/DocByWykazZmian/ABD4194EF8D-70170C1256E860027CD75?open>.
9. <http://www.cz-pl.eu/pl/>.
10. <http://www.cz-pl.eu/pl/fundusz-mikroprojektow.html>
11. [https://www.mir.gov.pl/aktualnosc/fundusze\\_europejskie\\_2007\\_2013/Strony/PrzyjecieProgramuOperacyjnegoWspolpracyTransgranicznejRepublikaCzeskaRzeczpospolitaPolska20072013prz.aspx](https://www.mir.gov.pl/aktualnosc/fundusze_europejskie_2007_2013/Strony/PrzyjecieProgramuOperacyjnegoWspolpracyTransgranicznejRepublikaCzeskaRzeczpospolitaPolska20072013prz.aspx).
12. <http://www.euroregions.org/pl/index/euroregiony-w-polsce-i-czechach/11.html>.

MAREK HENDEL

# **Rola samorządu regionalnego po reformie terytorialnej w rozwoju turystyki na przykładzie wybranych inicjatyw w województwie śląskim**

**The role of the regional government after the reform of territorial development of tourism based on selected initiatives in the province of Silesia.**

## **Wprowadzenie**

Podział struktury samorządu terytorialnego państwa polskiego, dokonany w roku 1999 na podstawie ustawy z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa<sup>1</sup>, stanowi fundamentalną podstawę do dalszych rozważań nad rolą samorządu regionalnego w rozwoju turystyki. Dokonane zmiany umocniły ideę rozwoju regionalnego, wprowadzając trójstopniowy model terytorialny, którego jednostkami stały się: województwo, powiat i gmina.

Utworzenie trójstopniowego podziału terytorialnego państwa wiązało się również z podziałem zadań, dzięki którym zaczęto realizować potrzeby wspólnot samorządowych, regulowanych terytorialnie. Podstawowy zakres zadań, zgodnie z odpowiednim unormowaniem, obejmuje zarówno kulturę fizyczną, jak i turystykę. Poszczególne akty normatywne przedstawiają tenże fakt następująco:

---

<sup>1</sup> Ustawa o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z dnia 24 lipca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 96, poz. 603.

- Gminy, kultura fizyczna i turystyka, w tym tereny rekreacyjne i urządzenia sportowe (Art. 7, ust. 1, punkt 10<sup>2</sup>);
- Powiaty, kultura fizyczna i turystyka (Art. 4, ust. 1, punkt 8<sup>3</sup>);
- Województwa, kultura fizyczna i turystyka (Art. 14, ust. 1, punkt 11<sup>4</sup>).

W ujęciu gospodarki turystycznej przeprowadzenie tak zasadniczych zmian w strukturze terytorialnej kraju oraz określenie w zakresie zadań jednostek terytorialnych turystyki jako istotnego sektora oddziaływań na samorząd terytorialny, doprowadziło do olbrzymiego znaczenia działań na poziomie lokalnym i regionalnym w rozwoju turystyki. W tymże zakresie istotne zadania powierzono województwom jako jednostkom samorządowym, które oddziaływać mogą na gospodarkę turystyczną w drodze tworzenia strategii i programów rozwoju województw<sup>5</sup>. Co ważne, wraz z otrzymanymi kompetencjami samorząd terytorialny otrzymał środki na realizację wytyczonych zadań, umożliwiającących samodzielne działanie na własną odpowiedzialność materialną, prawną i polityczną<sup>6</sup>.

Podział struktury samorządu terytorialnego sprawił, iż zakres możliwości wynikający zarówno z kompetencji poszczególnych samorządów, jak i wytyczonych ustawowo zadań, stanowi istotny element dyskusji o roli jednostek terytorialnych w rozwoju zawężonych sektorów gospodarczych. Dlatego celem artykułu jest ukazanie roli samorządu regionalnego w rozwoju turystyki na przykładzie wybranych inicjatyw zawężonego obszaru badań. Jako studium przypadku wybrano działania przeprowadzone w województwie śląskim.

## 1. Kompetencje samorządu regionalnego w zakresie turystyki

Podstawowym organem administracji rządowej w województwie jest wojewoda, którego zadania związane z turystyką ograniczają się do wykonywania funkcji zwierzchnika zespolonej administracji rządowej w województwie, m.in. sprawowania zwierzchnictwa nad wojewódzkim oddziałem służby ochro-

---

<sup>2</sup> Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (tekst jednolity), Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591, Art. 7, ust. 1, punkt 10.

<sup>3</sup> Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 91, poz. 578, Art. 4, ust. 1, punkt 8.

<sup>4</sup> Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576, Art. 14, ust. 1, punkt 11.

<sup>5</sup> *Gospodarka turystyczna po reformie terytorialnej organizacji kraju*, Instytut Turystyki Oddział w Krakowie, Kraków 1999, s. 135-136.

<sup>6</sup> Tamże, s. 5.

ny zabytków, wojewódzką inspekcją ochrony środowiska, wojewódzką inspekcją handlową.

Zakres zadań wojewody w stosunku do turystyki uległ ograniczeniu do charakteru pośredniego, ze względu na próbę, jak twierdzi J. Gospodarek:

(...) uporządkowania i racjonalizacji podziału zadań między administracją rządową i samorządową<sup>7</sup>.

W wyniku zmian, zgodnie z art. 16 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w podziale zadań i kompetencji administracji terenowej<sup>8</sup>, z dniem 1 stycznia 2006 r. marszałek województwa przejął kompetencje wojewody związane m.in. z: wpisem do rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych; kontrolą działalności gospodarczej prowadzonej przez organizatorów turystyki i pośredników turystycznych; zaszeregowaniem obiektów hotelarskich, nadawaniem im kategorii i prowadzeniem ich ewidencji; kontrolą przestrzegania wymagań w obiektach hotelarskich i innych obiektach, w których świadczone są usługi hotelarskie<sup>9</sup>.

Dodatkowo do zakresu zadań i kompetencji marszałka województwa zaliczyć można

(...) prowadzenie instytucji kultury fizycznej i wypoczynku mających charakter regionalny, koordynację działań i finansowe wspieranie jednostek kultury fizycznej, sportu i turystyki o zasięgu wojewódzkim oraz wojewódzkich organizacji turystycznych i sportowych; współdziałanie w zakresie rozwoju turystyki, kreowanie nowych produktów turystycznych i promocja potencjału turystycznego poprzez udział samorządu województwa w regionalnej organizacji turystycznej; koordynację i rozwój sieci informacji turystycznej w województwie; współpracę z instytucjami zajmującymi się turystyką na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym; organizację i nadzór wypoczynku dzieci i młodzieży<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> J. Gospodarek, *Prawne aspekty ruchu turystycznego*, [w:] *Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, Warszawa 2007, s. 53.

<sup>8</sup> Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w podziale zadań i kompetencji administracji terenowej z dnia 29 lipca 2005 r., Dz. U. 2005, nr 175, poz. 1462, Art. 16.

<sup>9</sup> J. Gospodarek, *Prawne aspekty...*, s. 54.

<sup>10</sup> *Kierunki rozwoju turystyki do roku 2015*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008, s. 43-44.

Samorząd województwa, zgodnie z ustawą o usługach turystycznych<sup>11</sup>, posiada uprawnienia do prowadzenia rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych, którego celem jest ochrona konsumenta w przypadku bankructwa organizatora turystyki. Uzyskanie pozwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie organizacji usług turystycznych i pośrednictwa, możliwe jest po złożeniu marszałkowi województwa oryginałów dokumentów umowy ubezpieczenia na rzecz klientów, ewentualnie umowy gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej<sup>12</sup>.

W wyniku reformy administracyjnej i utworzenia nowych struktur administracyjnych obowiązkiem urzędów marszałkowskich stało się tworzenie strategii rozwoju województw, które stanowią istotny czynnik rozwoju turystyki. W ramach strategii uwzględnia się m.in. działania na rzecz ochrony środowiska i ochrony dziedzictwa kulturowego czy utrzymania i rozbudowy infrastruktury turystycznej i paraturystycznej. W celu realizacji programów związanych z turystyką samorząd wojewódzki może pozyskać środki z różnych źródeł, zarówno publicznych, jak i prywatnych oraz współpracować z innymi podmiotami na rzecz rozwoju turystyki<sup>13</sup>.

Szczegółowo kwestię dopasowania turystyki do wojewódzkich strategii rozwoju analizował W. Gaworecki, dostrzegając jej miejsce w takich celach strategii jak<sup>14</sup>:

- Pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, poprzez odwołanie do funkcji kulturowej turystyki oraz jej możliwości edukacyjnych i wychowawczych<sup>15</sup>;
- Pobudzenie aktywności gospodarczej. Podkreślając potencjał turystyki jako czynnika aktywizacji gospodarczej regionów i miejscowości turystycznych, należy zwrócić uwagę na ekonomiczne korzyści z turystyki, które dostrzec można w każdej sferze jej funkcjonowania – zarówno na poziomie lokalnym, jak i narodowym. Trafnym przykładem dostrzegania tychże korzyści jest rynek miejscowości i regionów turystycznych, który dokładnie ukazuje, jak pieniądze wydawane przez turystów funkcjonują w obiegu lokalnej gospodarki;

<sup>11</sup> Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r., Dz. U. 1997, nr 133, poz. 884, Art. 7

<sup>12</sup> A. Pawlicz, *Lokalna i regionalna gospodarka turystyczna*, [w:] *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Warszawa 2008, s. 203.

<sup>13</sup> Tamże, s. 203-204.

<sup>14</sup> W. Gaworecki, *Turystyka*, Warszawa 2007, s. 199-201.

<sup>15</sup> K. Przeclawski, *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*, Kraków 2004, s. 97.

- Zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego, przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń. Do zadań samorządu należą rozumne działania w kwestii polityki przestrzennej, dzięki którym środowisko naturalne przygotowane dla rozwoju turystyki nie będzie pochłaniało negatywnych skutków jej rozwoju – takich jak degradacja środowiska przyrodniczego przez turystów. Przykładem działań lokalnych może być wsparcie ekoturystyki poprzez organizowanie imprez regionalnych związanych z odrębnością kulturową i gospodarczą regionu lub tworzenie regionalnych ośrodków promocji i informacji w zakresie działalności ekoturystycznych<sup>16</sup>;
- Tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy. W zakresie rozwoju regionalnego turystyka kojarzona jest ze wzrostem dochodów ludności, stymulacją rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz ze wzrostem zatrudnienia.

## 2. Wybrane działania samorządu województwa śląskiego w zakresie rozwoju turystyki

L. Flak, opisując lokalne i regionalne inicjatywy na rzecz rozwoju turystyki w województwie śląskim, zwróciła uwagę na problem postrzegania tego regionu przez przyzmat:

(...) hałdy pokopalnianej, wieży górniczej lub komina fabrycznego<sup>17</sup>.

Określenie charakteru regionu opartego na wskazanych symbolach stanowić może podstawę do dyskusji nad próbą wykorzystania wykreowanego wizerunku, z którym można się zgodzić przyjmując, iż jest to pejoratywna cecha regionu, jednak, co najważniejsze, można go analogicznie wykorzystać – dostrzegając w nim olbrzymi potencjał turystyczny.

Analizując wpływ charakteru regionu na potencjał turystyczny, wyróżnić należy region Górnego Śląska, który jest

---

<sup>16</sup> M. Matlegiewicz, *Ekoturystyka jako przyjazna środowisku forma turystyki*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 2009, z. 275, s. 62.

<sup>17</sup> L. Flak, *Lokalne i regionalne inicjatywy na rzecz rozwoju turystyki w województwie śląskim*, „Zeszyt Naukowy Katedry Turystyki GWSH”, 2005, z. 26, s. 92.

(...) największym w Polsce oraz jednym z największych w Europie obszarem działania górnictwa węgla kamiennego, górnictwa rud cynku i ołowiu, przemysłu hutniczego, stanowi również centrum przemysłu maszynowego i chemicznego oraz jest jednym z najważniejszych w kraju producentem energii<sup>18</sup>.

To między innymi ze względu na tak olbrzymi potencjał regionu, z inicjatywy Zarządu Województwa Śląskiego w roku 2006 powstał Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego.

Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego jest samochodowym szlakiem turystycznym obejmującym obiekty związane z dziedzictwem przemysłowym województwa śląskiego<sup>19</sup>, a tworzy go 36 obiektów związanych z tradycją górniczą, hutniczą, energetyką, kolejnictwem, łącznością, produkcją wody oraz przemysłem spożywczym. Szlak stanowi jeden z głównych markowych produktów turystycznych województwa śląskiego, nagradzany między innymi Złotym Certyfikatem Polskiej Organizacji Turystycznej dla najlepszego produktu turystycznego w kraju oraz Złotym Medalem Targów Poznańskich dla najlepszego produktu turystycznego w Polsce. Szlak przynależy również do Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego, odzwierciedlając w Europie takie wartości jak tradycyjna kultura regionu, przeszłość regionu oraz jego współczesne oblicze, przemiany i charakter<sup>20</sup>. Szacuje się, iż od powstania szlaku do końca roku 2013 szlak odwiedziło ponad 3 mln osób<sup>21</sup>.

Drugim przykładem wykorzystania potencjału turystycznego regionu, opartego na dziedzictwie przemysłowym, jest utworzenie w roku 2008 Międzynarodowego Centrum Dokumentacji i Badań nad Dziedzictwem Przemysłowym dla Turystyki, będącego integralną częścią Zabytkowej Kopalni Węgla Kamiennego „Guido”. Działalność Centrum obejmuje m.in.:

(...) tworzenie bazy danych o obiektach związanych z przemysłem o dużym potencjale turystycznym; pomoc w zakresie prowadzenia projektów i poszukiwania źródeł ich finansowania; pomoc w zakresie szkolenia i interpretacji dziedzictwa przemysłowego; opracowanie kryteriów wpisu, utworzenie i prowadzenie

<sup>18</sup> A. Kaczmarska, A. Przybyłka, *Wykorzystanie potencjału przemysłowego i poprzemysłowego na potrzeby turystyki. Przykład Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego*, „Krajobraz a turystyka”, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego, 2010, nr 14, s. 211.

<sup>19</sup> A. Mikos von Rohrsheidt, *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacje*, Kraków 2010, s. 233.

<sup>20</sup> *Szlak Zabytków Techniki*, <http://www.zabytkitechniki.pl>, 25.05.2014.

<sup>21</sup> Tamże.

Światowej Listy Dziedzictwa Przemysłowego dla Turystyki, na wzór Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO<sup>22</sup>.

Światowa Organizacja Turystyki była jednym z sygnatariuszy Porozumienia o Współpracy dotyczącego utworzenia Centrum. Pozostałymi partnerami z Polski była gmina Zabrze, województwo śląskie oraz Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach<sup>23</sup>. T. Burzyński, podsumowując proces rozwoju krajowego produktu turystycznego – turystyka dziedzictwa przemysłowego, poprzez m.in. powstanie ośrodka stwierdził, iż ośrodek ten

(...) jest znakomitą szansą i wzmocnieniem działań promocyjnych Polski oraz polskiej i śląskiej turystyki<sup>24</sup>.

Wyszczególniając region województwa śląskiego, należy zwrócić uwagę na związki i stowarzyszenia gminne, które przyczyniają się do rozwoju turystyki w regionie w oparciu o wykorzystanie olbrzymiego potencjału turystycznego regionu oraz potencjału wewnętrznego tychże organizacji. Współpraca gmin, których celem głównym jest rozwój turystyki, zreszta się przede wszystkim na podstawie kryterium wspólnego obszaru (geograficznego lub kulturowego), promując pojęcie regionalizmu<sup>25</sup>.

Przykładem promocji i rozwoju turystycznego regionu, których wszelkie działania wspierane są przez samorząd województwa śląskiego, jest założony w roku 1991 Związek Gmin Jurajskich, jako dobrowolne stowarzyszenie gmin położonych na Wyżynie Krakowsko-Częstochowskiej, z siedzibą w mieście Ogrodzieniec. Do głównych zadań związku, wg statutu, należy m.in.:

(...) turystyczne promowanie terenów jurajskich i wspieranie rozwoju turystyki na terenie gmin członkowskich poprzez wydawanie materiałów turystycznych, akcje promocyjne w środkach masowego przekazu, pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami krajowymi i zagranicznymi pragnącymi inwesto-

<sup>22</sup> Międzynarodowe Centrum Dokumentacji i Badań nad Dziedzictwem Przemysłowym dla Turystyki, <http://www.kopalniaguido.pl>, 25.05.2014.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> T. Burzyński, *Kierunki działań na rzecz krajowego produktu turystycznego – turystyka dziedzictwa przemysłowego*, [w:] *Materiały pokonferencyjne z IV Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej pt. Dziedzictwo przemysłowe jako strategia rozwoju innowacyjnej gospodarki*, Katowice 2007, s. 31.

<sup>25</sup> M. Mika, R. Pawlusiński, *Opportunities for co-operation of local governments for the development of tourism in Poland*, „Prace Geograficzne”, 2003, z. 111, s. 204-205.

wać na terenie Jury; podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej na terenie Jury Krakowsko-Częstochowskiej; działalność wspomagająca rozwój ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego Jury Krakowsko-Częstochowskiej<sup>26</sup>.

Należy również podkreślić, iż Związek Gmin Jurajskich postrzegany jest jako zarządzający produktem turystycznym regionu – Szlakiem Orlich Gniazd<sup>27</sup>, identyfikowanym jako marka turystyczna<sup>28</sup>.

Istotnym podmiotem działań mającym na celu rozwój turystyki w województwie śląskim, jest Śląska Organizacja Turystyczna – działająca od 2004 roku, której członkiem przewodnim jest województwo śląskie. L. Flak twierdzi, przykładem Śląskiej Organizacji Turystyki, iż Regionalne Organizacje Turystyczne mogą być kreatorami markowych produktów turystycznych i wpływać na promocję regionu przez takie działania jak:

(...) udział w targach turystycznych (Berlin, Bruksela, Moskwa itd.); utworzenie Centrum Informacji Turystycznej w Katowicach; organizacje Festiwalu Kuchni Śląskiej, organizacja szkoleń z zakresu rozwoju turystyki; konkursy; produkty turystyczne dla Śląska takie jak: Wiśłana Trasa Rowerowa, Szlak Zabytków Techniki<sup>29</sup>.

Działania Śląskiej Organizacji Turystycznej mają również na celu pozyskanie środków do realizacji inicjatyw będących odzwierciedleniem „potrzeb” turystycznych w regionie.

Przykładami zrealizowanych inicjatyw regionalnych z wykorzystaniem środków z UE w województwie śląskim, były m.in.:

- Śląski System Informacji Turystycznej, dzięki któremu powstała sieć 33 punktów informacji turystycznej, platformy informatyczne i bazy danych, stworzony został również system oznakowania obszarów atrakcyjnych tury-

<sup>26</sup> Statut Związku Gmin Jurajskich, [http://www.jura.info.pl/content.php?cms\\_id=287&lang=pl&p=p3](http://www.jura.info.pl/content.php?cms_id=287&lang=pl&p=p3), 25.05.2014.

<sup>27</sup> Szlak Orlich Gniazd, *Koncepcja rozwoju produktu turystycznego, Strategia komunikacji marketingowej 2012-2017*, Agencja Promocji Miast i Regionów, Kraków 2011, s. 5.

<sup>28</sup> J. Styperek, J. Śniadek, *Marka produktu*, „Studia Periegetica, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiej Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu”, 2007, z. 1, s. 98-104.

<sup>29</sup> L. Flak, *Kreatorzy markowych produktów turystycznych z obszaru województwa śląskiego*, „Zeszyt Naukowy Katedry Turystyki GWSH”, 2008, z. 39, s. 97-98.

stycznie oraz wydano i wydystribuowano bezpłatne materiały informacyjno-promocyjne. Liderem projektu była Śląska Organizacja Turystyczna, której wkład ze środków własnych wynosi 15%, resztę kosztów inwestycji pokrył Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego<sup>30</sup>.

- „Śląskie. Pozytywna energia. Promocja turystyczna województwa śląskiego na targach krajowych wraz z publikacją materiałów informacyjnych i promocyjnych”<sup>31</sup>, to projekt powstały pod przewodnictwem Śląskiej Organizacji Turystycznej, którego głównym celem był rozwój współpracy wewnątrz województwa dla tworzenia w spójny sposób regionalnych produktów turystycznych; zainicjowanie spójnego regionalnego systemu promocji turystyki; wzrost konkurencyjności produktów turystycznych województwa śląskiego przez realizację kampanii promocyjnych<sup>32</sup>. 85% kosztów inwestycji pokrył Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego.

Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej olbrzymie znaczenie dla rozwoju turystyki regionalnej miało ukształtowanie się spójnej polityki w zakresie ochrony i promocji gastronomicznych produktów regionalnych. Regulacja polskich przepisów prawnych i ich dostosowanie do prawa unijnego musiały objąć sferę nazewnictwa produktów – regulując w Polsce system wyróżniania oraz promocji gastronomicznych produktów regionalnych i tradycyjnych<sup>33</sup>. Efektem tychże działań było stworzenie podstaw do rozwoju regionalnego opartego na inicjatywach krajowych, takich jak festiwale kulinarne, wykazy restauracji regionalnych czy szlaki kulinarne, które mogą służyć zachowaniu tradycji i edukacji w zakresie dziedzictwa kulinarnego. Śląska Organizacja Turystyczna, w

(...) celu ochrony i promowania dziedzictwa kulinarnego województwa śląskiego<sup>34</sup>

była inicjatorem szlaku kulinarnego „Śląskie Smaki”, wykorzystującego dziedzictwo kulinarne, stanowiące element atrakcyjności turystycznej regionu<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> *Śląski System Informacji Turystycznej*, <http://www.silesia-sot.pl/slaski-system-informacji-turystycznej>, 25.05.2014.

<sup>31</sup> *Śląskie. Pozytywna Energia*, <http://www.silesia-sot.pl/slaskie-pozytywna-energia>, 25.05.2014.

<sup>32</sup> M. Kupracz, *Z problematyki żywności tradycyjnej*, „Studia regionalne i lokalne”, 2007, n. 4, s.101-102.

<sup>33</sup> A. Matusiak, *Kulinarne wojaże jako element turystyki kulturowej. Dziedzictwo kulinarne Górnego Śląska*, „Turystyka kulturowa”, 2009, n. 2, <http://www.turystykakulturowa.org>, 25.05.2014.

<sup>34</sup> Oficjalne otwarcie Szlaku Kulinarnego „Śląskie Smaki”, Śląska Organizacja Turystyczna, Katowice 2012, <http://www.slaskiesmaki.pl>, 25.05.2014.

<sup>35</sup> J. Krupa, *Dziedzictwo kulinarne elementem atrakcyjności turystycznej regionu*, „Krajobrazy rekreacyjne – kształtowanie, wykorzystanie, transformacja. Problemy Ekologii Krajobrazu”, 2010, t. 27.

Potencjał kuchni w województwie śląskim przejawia się ogromnym zasobem produktów tradycyjnych, których certyfikaty potwierdzające ich zgodność z tradycją wyrobu uzyskało 136 produktów – osiągając trzecią pozycję na liście województw w Polsce<sup>36</sup>. Na podstawie weryfikacji produktów tradycyjnych organizatorzy szlaku kulinarnego stworzyli komisję certyfikującą, dzięki której powstała lista lokali umożliwiających poznanie dziedzictwa kulinarnego województwa śląskiego. Wpływ na uzyskanie certyfikatu miały dania kuchni regionalnej, które charakteryzowały się tradycyjnymi przepisami, sprawdzonymi przez komisję. Dotychczas certyfikat szlaku kulinarnego uzyskało 31 lokali<sup>37</sup>.

## Podsumowanie

Reforma terytorialna kraju zmieniła całkowicie układ jednostek samorządu terytorialnego, umożliwiając samodzielne działania na zasadzie odpowiedzialności materialnej, prawnej i politycznej. Jak twierdzi M. Jastrzębska, był to jeden z niezbędnych warunków realizacji transformacji gospodarki w kierunku jej urynkowienia<sup>38</sup>. Istotnym celem reformy miało być również stworzenie prawnoinstytucjonalnych podstaw polityki regionalnej, w której dużą rolę przypisuje się samorządom terytorialnym. Powstałe zmiany, poparte aktami prawnymi zatwierdzonymi w drodze legislacyjnej, umożliwiły podział strukturalny roli, przypisując odpowiednio zakresy działań szczeblom samorządowym i ich władzom<sup>39</sup>.

Rola samorządu regionalnego w rozwoju turystyki posiada „dualny” charakter odnoszący się bezpośrednio do kompetencji, jak i zakresu zadań nałożonych na samorząd. Wynika to bowiem z określonych działań, które samorząd, posiadając odpowiednie kompetencje, musi wykonać, oraz tych działań, które są wykonywane przez samorządy na zasadzie „dobrowolności” i troski o rozwój regionu poprzez rozwój turystyki. Przykładem takich działań są produkty turystyczne, które wykorzystując potencjał turystyczny, oddziałują na region. Korzyści wynikających z tego typu inicjatyw jest wiele, m.in. promocja wizerunku regio-

<sup>36</sup> *Lista produktów tradycyjnych*, <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych>, 25.05.2014.

<sup>37</sup> *Szlak Kulinaryny „Śląskie Smaki”*, <http://www.slaskiesmaki.pl/>, 25.05.2014.

<sup>38</sup> M. Jastrzębska, *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>39</sup> B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Zakamycze 2006, s. 64.

nu – promocja dziedzictwa regionalnego, kontekst ekonomiczny rozwoju regionalnego<sup>40</sup> czy edukacja regionalna.

Warto więc zauważyć, na przykładzie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego, iż inicjatywy tego typu generują olbrzymie korzyści z ich tworzenia i angażowania w jej istnienie wielu organizacji zewnętrznych. Szlak ten, poza szeregiem zalet ekonomicznych, stanowi formę zwrócenia uwagi na pewien stereotyp regionu, którego problem pojawia się co jakiś czas wśród różnych publikacji. Dzięki niemu, to co wydaje się wadą regionu – stało się rdzeniem produktu, wzbudzając zainteresowanie, propagując historię regionu, kultury oraz historię społeczeństw. Ogromna w tym zasługa województwa śląskiego, które jako samorząd regionalny było inicjatorem powstania tegoż produktu turystycznego.

## STRESZCZENIE

Struktura samorządu terytorialnego, której zmiany w państwie polskim dokonano w roku 1999, zmieniła zakres kompetencji i zadań jednostek terytorialnych w stosunku do wielu sektorów gospodarczych. Wskutek powstałych zmian, istotne dla jednostek terytorialnych stało się określenie ich roli, nie tylko dla ogólnego funkcjonowania ale przede wszystkim dla działań w poszczególnych sferach przypisanych zadań. Niniejszy artykuł stanowi próbę ukazania roli samorządu regionalnego w rozwoju turystyki, która stanowi istotny sektor oddziaływania w skali regionu. Autor, dzięki przedstawionym przykładom przeprowadzonych inicjatyw w województwie śląskim, takim jak Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego, wskazał na możliwości kierunków działań samorządów regionalnych w rozwoju turystyki. Na przykładzie województwa śląskiego, szczególnie uwidocznione zostały również możliwości wykorzystania charakteru regionu przez samorząd regionalny do działań promocyjnych.

## SUMMARY

The structure of the local government, with changes in the Polish state, was made in 1999, amended the scope of the powers and responsibilities of territorial units in relation to a number of economic sectors. As a result, the resulting

<sup>40</sup> W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego. Problemy teorii i praktyki*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, red. W. Kosiedowski, Toruń 2001, s. 28-29.

changes relevant to the territorial units have become a defining their role, not only for the overall functioning but mainly for activities in the areas of assigned tasks. This article is an attempt to show the role of the regional government in the development of tourism, which is an important sector of influence in the region. The author, through illustrated examples of initiatives carried out in the province of Silesia, such as the Industrial Monuments Route of the Silesian Province, pointed to the possibility of the directions of activities of regional governments in the development of tourism. The possibility of using the character of the region by the regional government to promotional activities has also been shown through the example of the Silesian province.

### BIBLIOGRAFIA

1. Burzyński T.: *Kierunki działań na rzecz krajowego produktu turystycznego – turystyka dziedzictwa przemysłowego*, [w]: *Materiały pokonferencyjne z IV Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej pt. „Dziedzictwo przemysłowe jako strategia rozwoju innowacyjnej gospodarki”*, Katowice 2007, s. 31.
2. Dolnicki B.: *Samorząd terytorialny*, Zakamycze 2006.
3. Flak L.: *Kreatorzy markowych produktów turystycznych z obszaru województwa śląskiego*, „Zeszyt Naukowy Katedry Turystyki GWSH”, 2008, z. 39, s. 97-98.
4. Flak L.: *Lokalne i regionalne inicjatywy na rzecz rozwoju turystyki w województwie śląskim*, „Zeszyt Naukowy Katedry Turystyki GWSH”, 2005, z. 26, s. 92.
5. Gaworecki W. W.: *Turystyka*, Warszawa 2007.
6. Gospodarek J.: *Organy administracji publicznej w obsłudze ruchu turystycznego, Prawne aspekty ruchu turystycznego*, [w]: *Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, Warszawa 2007, s. 53-54.
7. *Gospodarka turystyczna po reformie terytorialnej organizacji kraju*, Instytut Turystyki Oddział w Krakowie, Kraków 1999.
8. Jastrzębska M.: *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012.
9. Kaczmarek A., Przybyłka A.: *Wykorzystanie potencjału przemysłowego i poprzemysłowego na potrzeby turystyki. Przykład Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego*, „Krajobraz a turystyka, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego”, 2010, n. 14, s. 211.
10. *Kierunki rozwoju turystyki do roku 2015*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008.
11. Kosiedowski W.: *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego. Problemy teorii i prakty-*

- ki, [w]: *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, red. W. Kosiedowski, Toruń 2001, s. 28-29.
12. Krupa J.: *Dziedzictwo kulinarne elementem atrakcyjności turystycznej regionu*, „Krajobrazy rekreacyjne – kształtowanie, wykorzystanie, transformacja. Problemy Ekologii Krajobrazu”, 2010. t. 27.
  13. Kupracz M.: *Z problematyki żywności tradycyjnej*, „Studia regionalne i lokalne”, 2007, n. 4, s. 101-102.
  14. Matlegiewicz M.: *Ekoturystyka jako przyjazna środowisku forma turystyki*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 2009, z. 275, s.62.
  15. Mika M., Pawlusiński R.: *Opportunities for co-operation of local governments for the development of tourism in Poland*, „Prace Geograficzne”, 2003, z. 111, s. 204-205.
  16. Mikos von Rohrsheidt A.: *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacje*, Kraków 2010.
  17. Pawlicz A.: *Podstawy formalne funkcjonowania lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej, Lokalna i regionalna gospodarka turystyczna*, [w:] *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuka, Warszawa 2008, s. 203-204.
  18. Przeclawski K.: *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*, Kraków 2004.
  19. Styperek J., Śniadek J.: *Marka produktu*, „Studia Periegetica, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiej Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu”, 2007, z.1, s. 98-104.
  20. *Szlak Orlich Gniazd, Koncepcja rozwoju produktu turystycznego, Strategia komunikacji marketingowej 2012-2017*, Agencja Promocji Miast i Regionów, Kraków 2011.
  21. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (tekst jednolity), Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.
  22. Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 91, poz. 578.
  23. Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576.
  24. Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 133, poz. 884.
  25. Ustawa o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z dnia 24 lipca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 96, poz. 603.
  26. Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w podziale zadań i kompetencji administracji terenowej z dnia 29 lipca 2005 r., Dz.U. 2005, nr 175, poz. 1462.

Inne opracowania:

1. Lista produktów tradycyjnych, <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych>.
2. Matusiak A.: *Kulinarne wojaże jako element turystyki kulturowej. Dziedzictwo kulinarne Górnego Śląska*, „Turystyka kulturowa”, 2009, n. 2, <http://www.turystykakulturowa.org>.
3. Międzynarodowe Centrum Dokumentacji i Badań nad Dziedzictwem Przemysłowym dla Turystyki, <http://www.kopalniaguido.pl>.
4. Oficjalne otwarcie Szlaku Kulinarnego „Śląskie Smaki”, Śląska Organizacja Turystyczna, Katowice 2012, <http://www.slaskiesmaki.pl>.
5. *Statut Związku Gmin Jurajskich*, [http://www.jura.info.pl/content.php?cms\\_id=287&lang=pl&p=p3](http://www.jura.info.pl/content.php?cms_id=287&lang=pl&p=p3).
6. *Szlak Kulinarny „Śląskie Smaki”*, <http://www.slaskiesmaki.pl>.
7. *Szlak Zabytków Techniki*, <http://www.zabytkitechniki.pl/pl>.
8. *Śląski System Informacji Turystycznej*, <http://www.silesia-sot.pl/slaski-system-informacji-turystycznej>.
9. *Śląskie. Pozytywna Energia*, <http://www.silesia-sot.pl/slaskie-pozytywna-energia>.

ANNA SOBCZYK-KOLBUCH

# **Postawy i zachowania rynkowe studentów w zakresie koncepcji marketingu zrównoważonego w województwie śląskim – – wyniki badań**

**Attitudes and behaviour amongst students towards sustainable marketing  
and development – results of research in Silesia**

## **Wprowadzenie**

Idee zrównoważonego rozwoju, a co za tym idzie również działania marketingowe są istotne dla gospodarek wielu krajów już od dłuższego czasu, jednakże wprowadzenie w życie działań w zakresie produkcji oraz konsumpcji wymaga wysiłku kilku pokoleń. W Polsce po 1989 r. działania mieszczące się w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonego marketingu były znane, ale niezbyt powszechne. Zrównoważony rozwój według koncepcji B. Commone-  
ra zaprezentowanej dziesięć lat wcześniej w 1979 r. opierał się o cztery podsta-  
wowe prawa ekologiczne, zawierające między innymi stwierdzenie, że wszyst-  
ko jest połączone i zależne od siebie wzajemnie<sup>1</sup> – ekosfera równowazy działal-  
ność człowieka, a przynajmniej stara się to robić. Niestety w miarę upływu cza-  
su środowisko naturalne ulega coraz szybszej degradacji i natura nie nadąża za  
zmianami, które wprowadza w ekosferze człowiek. Z drugiej strony coraz bar-  
dziej rośnie świadomość ekologiczna, szczególnie w krajach rozwiniętych, co

---

<sup>1</sup> B. Commoner: *The closing circle, Nature, Man and Technology*, Bantam Books, New York, 1979, s. 7 i kolejne.

powoduje, że coraz więcej organizacji, państw i samych konsumentów indywidualnych zwraca uwagę na zrównoważenie konsumpcji, produkcji oraz środowiska naturalnego.

Obecnie tendencje związane z ochroną środowiska naturalnego i szeroko pojętego rozwoju zrównoważonego rozwijają się bardzo dynamicznie, zwłaszcza wśród młodszych segmentów rynku, czemu sprzyjają również internacjonalizacja i globalizacja gospodarki oraz społecznych aspektów życia. Rozwój nowoczesnych technologii umożliwia szybkie rozprzestrzenianie informacji, między innymi związanej z problemami globalnymi oraz ochroną środowiska naturalnego. Internet i rozwijające się media społecznościowe pozwalają na budowanie postaw i kształtowanie zachowań młodszego pokolenia konsumentów, poprzez informowanie, utrwalanie i kreowanie mody na proekologiczny styl życia. W artykule przedstawiono fragmenty wyników badań związanych z tą problematyką.

## 1. Proces podejmowania decyzji młodego konsumenta a marketing zrównoważony – wybrane aspekty

Zachowania konsumentów są szeroko pojętym problemem w zachowaniu człowieka i jest on przedmiotem wielu badań oraz opracowań w literaturze przedmiotu. W ogólnym ujęciu zachowanie człowieka można wyrazić jako sposób reagowanie na coś czy pewien sposób bycia lub postępowania<sup>2</sup>. Zaliczyć można również do tego każdą możliwą do zaobserwowania reakcję na bodźce z otoczeniem albo ogół reakcji oraz nastawienie człowieka do środowiska<sup>3</sup>. To ostatnie – nastawienie człowieka do środowiska naturalnego odgrywa coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu współczesnego rynku i niejako wymusza na producentach oraz dystrybutorach produktów i usług działania wspierające proekologiczne postawy ich konsumentów i nabywców.

Do głównej formy zachowania człowieka zalicza się zachowanie konsumpcyjne, polegające na używaniu dobra lub usługi w jednym lub wielu aktach konsumpcji, co skutkuje zaspokojeniem potrzeb konsumenta. Konsument to podmiot rynku, który ma ostateczny kontakt z produktem, natomiast proekologiczne postawy są charakterystyczne także dla nabywców oraz prosumentów. Nabywca to podmiot rynku, który decyduje o wyborze dobra lub usługi i po-

<sup>2</sup> S. Dubisz, *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006, s.135.

<sup>3</sup> *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 956.

dejmując ostateczną decyzję o zakupie, ale niekoniecznie dokonuje konsumpcji dobra. W procesie decyzyjnym dla wielu nabywców cechy produktów, w tym cechy wynikające z ochrony środowiska oraz proekologiczne zachowania przedsiębiorstw, mają kluczowe znaczenie. Z kolei prosument, czyli połączenie producenta i konsumenta, polegające na tym, że najpierw prosument wytwarza dany produkt, a następnie dokonuje jego konsumpcji, też opiera się w wielu działaniach na podstawach zrównoważonego rozwoju.

Rozważając zachowania podmiotów rynku, do których skierowana jest oferta przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na różne aspekty zachowań konsumentów. Aspekt biologiczny zwraca uwagę na zachowania oraz uwarunkowania dotyczące przetrwania gatunku<sup>4</sup>, które wpływają na proces podejmowania decyzji i są często związane także ze światopoglądem konsumenta. W aspekcie psychologicznym zachowań konsumentów istotne są wewnętrzne siły, które pobudzają do działania, życia lub myślenia. Wyszczególnione są tu postawy wrodzone, takie jak impulsy czy refleksje oraz postawy nabyte, które są ściśle związane z funkcjonowaniem organizmu człowieka. Osoby badające te zachowania skupiają się raczej na funkcjach życiowych, które mają zobrazować zmienne relacje w oddziaływaniu stanu organizmu na postępowanie człowieka<sup>5</sup>. Efektem końcowym u człowieka niezależnie od wieku jest przystosowanie się do otoczenia z jednej strony, a z drugiej strony jednoczesne wywieranie wpływu na środowisko.

Według G. Antonidesa i W. F. van Raaija zachowania konsumentów dotyczą jednostek lub małych grup, a obejmują czynności fizyczne i psychiczne, łącznie z ich motywami oraz przyczynami. W procesie zakupu od momentu podjęcia decyzji o zakupie produktu poprzez jego użytkowanie, a następnie pozbywanie się zużytego produktu, współczesny konsument rozważa wszystkie za i przeciw związane z całościowym procesem konsumpcji. Wszystko to służy osiągnięciu wyznaczonych przez konsumenta celów oraz urzeczywistnieniu istotnych dla konsumenta wartości, co powoduje osiągnięcie zadowolenia i dobrobytu w okresie długo- lub krótkofalowym<sup>6</sup>. Takie całościowe rozumienie mechanizmu decyzyjnego konsumenta, które obejmuje również wszystkie etapy procesu produkcyjnego (możliwość recyklingu, reusingu lub ich brak), także po zakończe-

<sup>4</sup> M. Janoś-Kresło, B. Mróz, *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 42.

<sup>5</sup> G. Światowy, *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa 2006, s. 7.

<sup>6</sup> G. Antonides, W. F. van Raaij, *Zachowania konsumentów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 24.

niu konsumpcji jest szczególnie istotne dla współczesnych konsumentów świadomych problemów środowiskowych.

Z kolei definicja M. Pohorille'go jest jeszcze szersza i daje możliwość odniesienia się do zachowań młodego konsumenta. M. Pohorille zachowanie konsumenta rozumie jako sposób, w jaki odbiorca hierarchizuje swoje potrzeby, preferuje dobra oraz usługi służące jego zaspokojeniu i użytkuje zakupione dobra<sup>7</sup>. Natomiast według J. Szczepańskiego zachowania konsumenta to odczuwanie potrzeb oraz ich ocena w przyznawaniu pierwszeństwa, co skutkuje ustaleniem indywidualnej hierarchii własnych potrzeb, wyselekcjonowanie odpowiednich środków zaspokojenia potrzeb uznanych za najistotniejsze, dobór odpowiedniej drogi, która prowadzi do zdobycia tych środków, wykorzystywanie zdobytych środków do zaspakajania potrzeb<sup>8</sup>. Można w związku z tym stwierdzić, że na treść zachowań każdego konsumenta, niezależnie od wieku, składają się:

- sposób zdobywania środków konsumpcji,
- odczuwanie potrzeb oraz wartościowanie ich według własnych skal preferencji,
- wybór spośród możliwych środków konsumpcji, tj. sposób komponowania zestawu dóbr oraz usług,
- posługiwanie się środkami konsumpcji, tj. umiejętność obchodzenia się z nimi.

W przypadku konsumentów świadomych ekologicznie i wrażliwych na ochronę środowiska do tych powyższych treści można też dodać ostatnią – sposób wykorzystania zużytego produktu i poziom jego szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne.

Z punktu widzenia młodego konsumenta istotne wydają się dwa główne etapy procesu decyzyjnego: przygotowanie do podjęcia decyzji wyboru produktu lub usługi oraz dokonanie wyboru i zakupu produktu z wszelkimi konsekwencjami związanymi z konsumpcją (również po jej zakończeniu). Odnośnie pierwszego wstępnego etapu, czyli przygotowania do podjęcia decyzji wyboru charakterystyczne dla młodszych konsumentów jest aktywne poszukiwanie informacji o produkcie. Wynika to z ich ograniczonego doświadczenia związaneego z zakupem produktów oraz usług, które oczywiście wzrasta wraz z wiekiem i ilością powtarzalnych decyzji zakupu. Młodsze pokolenia konsumentów mają obecnie szerokie możliwości aktywnego pozyskiwania informacji o produktach

<sup>7</sup> M. Pohorille, *Mechanizmy i kierunki zmian w konsumpcji społeczeństwa polskiego* [w:] *Systemy wartości a wzory konsumpcji społeczeństwa polskiego*, Instytut socjologii UW, Warszawa 1990, s. 190.

<sup>8</sup> J. Szczepański, *Konsumpcja a rozwój człowieka*, PWE, Warszawa 1981, s. 146.

i usługach, nie tylko od innych konsumentów bezpośrednio, ale pośrednio przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii (fora internetowe, porównywarki cen czy też cech poszczególnych produktów, opinie innych konsumentów na stronach internetowych producentów oraz dystrybutorów itp.). Sprzyja to rozprzestrzenianiu się informacji o cechach produktu, jak również o możliwościach jego wykorzystania i konsumpcji. Starsi konsumenci zachowują się w tym zakresie z większą rezerwą czy wręcz dystansem, ale bazują na swoich wcześniejszych doświadczeniach, co rekompensuje ich bierne poszukiwanie informacji o produkcie.

Na proces przygotowania do podjęcia decyzji o zakupie wpływa wiele czynników, takich jak klasyczne: kryteria ekonomiczne (relacja ceny produktu do dochodów konsumenta lub jego rodziców i pozostałych członków gospodarstwa domowego), a także kryteria społeczne oraz etyczne. Jeżeli chodzi o kryteria ekonomiczne, to zwłaszcza wśród najmłodszych konsumentów (nie osiągniętych własnych dochodów, a współdzielących dochody gospodarstwa domowego) można zauważyć, że im niższy wiek konsumenta tym mniejsza świadomość kosztów, efektywności zakupu i pojęcia ceny, którą młody konsument posiada. Często dochodzi w takiej sytuacji do rozbieżności pomiędzy oceną procesu decyzyjnego rodziców i młodego konsumenta (zakup produktu jest dla rodziców nieuzasadniony, a decyzja irracjonalna, natomiast dla dzieci stanowi potrzebę priorytetową, która daje im poczucie siły oraz pozycji w grupie rówieśników). W przypadku usamodzielnionych, chociaż wciąż młodych konsumentów występuje podobny dysonans, tym razem związany raczej z potrzebami hierarchizacji zawodowej. Młody konsument rozważając podjęcie decyzji o zakupie, kieruje się również walorami społecznymi produktu lub usługi, która w jego przekonaniu może decydować o szansach życiowych, zawodowych, a nawet pozycji społecznej.

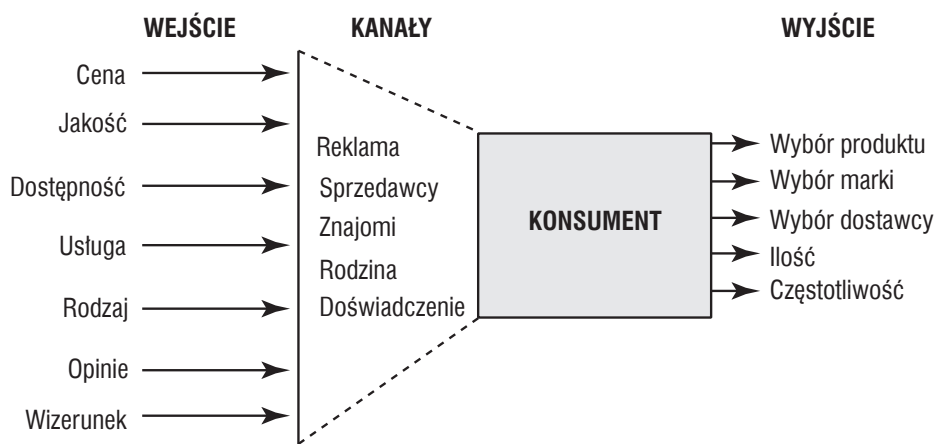
Z kolei w drugim etapie procesu zachowania konsumenta, czyli w fazie zakupu, można wyróżnić takie zachowania konsumentów jak:<sup>9</sup> decyzje o sposobie finansowania zakupu (gotówka, karta, kredyt – własny lub innego członka gospodarstwa domowego), a następnie gromadzenie wrażeń, które wynikły z zakupu i użytkowania produktu. Analogicznie również w tej fazie występują odmienne w stosunku do starszych i bardziej doświadczonych konsumentów zachowania młodych konsumentów. W tym szczególnie istotne dla młodych konsumentów staje się również to, co dzieje się z produktem po zakoń-

<sup>9</sup> A. Olejniczuk-Merta, *Młodzi konsumenci w procesach transformacji rynkowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 52.

czeniu jego konsumpcji, a rosnąca świadomość ekologiczna sprzyja postawom proekologicznym i działaniom wspierającym recykling, reusing lub zasadniczo sam fakt, jak produkt zachowuje się w odniesieniu do środowiska naturalnego po zakończeniu konsumpcji. Poznanie istoty zachowań konsumentów w różnych grupach wiekowych jest niezbędna do kształtowania oraz przewidywania ich przyszłych zachowań. To z kolei jest istotnym elementem skutecznych działań marketingowych.

Zachowania zarówno młodych jak i starszych konsumentów są związane z czynnikami wewnętrznymi (osobistymi), ale też zewnętrznymi. Pierwszą grupę czynników stanowią: potrzeby, motywy, postrzeganie, osobowość i postawy jednostki, uczenie się oraz zagrożenia powiązane z zakupami, do drugiej grupy czynników należą uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, w tym: czynniki ekonomiczne (należąca do tego sytuacja gospodarcza), cena, produkt, dochody gospodarstwa domowego oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe zwłaszcza rodzina, liderzy opinii, grupy odniesienia czy kultura. Obie grupy czynników wpływają na siebie wzajemnie, dlatego należy rozpatrywać je kompleksowo.

Rysunek 1. Model procesu zakupu



Źródło: Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 161

Modele procesu decyzyjnego prezentują kolejne etapy procesu podejmowania decyzji, czyli odczucie potrzeby i chęć znalezienia możliwości zaspokojenia potrzeby, stopień możliwości zaspokojenia potrzeby, wybór możliwości zaspokojenia po-

trzeby i działanie lub decyzja o zakupie lub jej brak<sup>10</sup>. Niektórzy autorzy wyróżniają także jeszcze jeden etap poprzedzający odczucie potrzeby, a mianowicie spostrzeżenie braku równowagi. Brak równowagi może skutkować odczuciem potrzeby, które prowadzi do zaspokojenia potrzeby i na powrót do stanu równowagi (patrz szerzej – motywacja braku A. Masłowa). Potrzeba może powstać również z chęci osiągnięcia czegoś więcej, użycia swego potencjału w pełni (motywacja wzrostu A. Masłowa<sup>11</sup>). Model procesu decyzyjnego, oparty o zmienne osobowe, zwraca szczególną uwagę na procesy wewnętrzne człowieka, takie jak percepcja, postawy oraz motywacja do zakupu. W związku z tym można wyróżnić pewne strategie wyboru<sup>12</sup>, z których korzysta odbiorca przy wyborze środków zaspokojenia potrzeb. Wyróżnia się trzy poziomy lub stany wiedzy klienta stanowiące pozycję wyjściową podczas procesu podejmowania decyzji; przedstawiono je w tabeli 1.

**Tabela 1.** Trzy poziomy podejmowania decyzji przez konsumenta

| Stan wiedzy konsumenta             | Informacje posiadane przez konsumenta   | Ilość informacji potrzebna do zakupu | Szybkość podjęcia decyzji |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|
| Szeroki zakres działań             | Wiedza konsumenta o danym produkcie lub marce jest bardzo ograniczona lub nie występuje   | Bardzo duża                          | Wolna                     |
| Ograniczony zakres działań         | Kiedy wiedza konsumenta oraz jego przekonania są tylko częściowo ustalone. Dostrzeganie różnic między markami, które są punktem wyjścia do budowy preferencji, jest zaburzone | Umiarkowana                          | Umiarkowana               |
| Zachowania zwyczajowe lub rutynowe | Wiedza konsumenta jest pełna, przekonanie do marki wyrobione, a dostępne na rynku alternatywy wyboru dobrze znane   | Mała                                 | Szybka                    |

**Źródło:** S. Smyczek, I. Sowa: *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 129

<sup>10</sup> K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 109.

<sup>11</sup> Ph. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2001, s. 444 i kolejne; w literaturze przedmiotu szeroko opisana jest motywacja braku i wzrostu, z punktu widzenia prezentowanych tu treści istotne jest to, że wpływają one na sposób podejmowania decyzji przez konsumenta indywidualnego.

<sup>12</sup> T. Tyszką, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 203-211.

Przedstawione powyżej poziomy wiedzy konsumenta mają wpływ na rodzaj decyzji, jakie są podejmowane. W przypadku decyzji podejmowanych przez młodych konsumentów nieodłącznym ich elementem jest cel i sposoby działania, determinowane środkami będącymi w dyspozycji konsumenta. Istnieją różne klasyfikacje decyzji konsumentów – między innymi czas potrzebny do podjęcia decyzji. Według tego kryterium wyróżnia się decyzje rozważne, nawykowe oraz impulsywne<sup>13</sup>, czy ze względu na stopień zaangażowania się konsumenta decyzje standardowe i podstawowe lub decyzje nowe (autentyczne, nie rutynowe, nieprogramowe), decyzje rutynowe (nawykowe, zaprogramowane, stereotypowe, zwyczajowe, automatyczne). Natomiast ze względu na rodzaj nabywanego produktu można podzielić je na decyzje zrutynizowane oraz niezrutynizowane.

Odnosnie rodzajów decyzji zakupowych podejmowanych przez młodych konsumentów zauważa się, że w koncepcjach teoretycznych dotyczących zachowań nabywców są pewne cechy charakterystyczne dla tej grupy, które determinują proces zakupowy. Ogólną charakterystykę decyzji młodych konsumentów przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Decyzje podejmowane przez młodych konsumentów podczas zakupów

| Decyzje ogólne<br>(rutynowe, zwyczajowe, nawykowe)                | Decyzje szczegółowe<br>(dotyczące zakupów trwałego użytku)                           |
|---|--|
| produkty o niskiej cenie  | produkty o wysokiej cenie  |
| produkty często kupowane  | produkty rzadko kupowane   |
| małe zaangażowanie podczas procesu decyzyjnego                    | duże zaangażowanie w proces podejmowania decyzji o zakupie                           |
| mała ilość informacji o kupowanym produkcie                       | duża ilość informacji o produkcie  |
| produkty znane lub marka znana dobrze nabywcy                     | produkt nieznan lub marka nabywcy  |
| szybka decyzja podczas zakupu i krótki czas poszukiwania produktu | długi czas podejmowania decyzji podczas zakupu oraz długi czas poszukiwania produktu |

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: M. Janoś-Kresło, B. Mróz, *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, SGH, Warszawa 2006, s. 179 i kolejne

<sup>13</sup> E. Kieźel, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2000, s. 85 i kolejne, typologia decyzji konsumentów jest szeroko opisana w cytowanej literaturze, warto jednak zwrócić uwagę na różnorodność kombinacji czynników determinujących zachowania konsumenta, świadczące o kompleksowości i dużej złożoności tego zagadnienia.

Podczas decyzji ogólnych (rutynowych, nawykowych) proces postępowania młodych nabywców jest zautomatyzowany oraz występuje tu skrócenie nakładów czasu i wysiłku nabywców dotyczącego podjęcia decyzji zakupu. Powiązane jest to najczęściej z niską ceną produktów przy zachowaniu ich wysokiej częstotliwości zakupu. Z kolei przy szczegółowym rozwiązywaniu problemów decyzyjnych (najczęściej występuje w przypadku zakupów dóbr trwałych) konsumenci starają się wykorzystać jak największą ilość informacji, zarówno z własnego doświadczenia, jak i z otoczenia, w celu zmniejszenia możliwości popełnienia błędu. Oprócz tego szczegółowo analizują atrybuty wybieranej marki produktu w porównaniu z ofertami dostępnymi na rynku, co wiąże się ze znacznym wydłużeniem czasu, który jest potrzebny na podjęcie decyzji<sup>14</sup>.

W procesie decyzyjnym młodego konsumenta istotne jest również sklasyfikowanie rodzajów potrzeb, które są zaspakajane podczas podejmowania decyzji. Odnośnie młodych nabywców, którzy pragną nabyć dobra trwałego użytku, można zauważyć, że najważniejsze pozostają czynniki ekonomiczne. Ponadto dobra trwałego użytku zaspokajają również ich potrzeby społeczne, co wynika z funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, w tym w obrębie rodziny, społeczności lokalnej, klasy społecznej, a także mody, zwyczajów i trendów, którym podlega dany konsument, funkcjonując w określonym obszarze społecznym.

Podejmowane rynkowe decyzje konsumentów są nieskończonym procesem zaspokajania potrzeb. Różnorodność potrzeb i produktów, które mogą je zaspokajać mają wpływ na wysoce złożony charakter zachowań nabywców.

Znacząca aktywność młodych konsumentów na rynku występuje na tym samym poziomie, co ich samodzielność. Liczne badania prezentowane w literaturze potwierdzają, że młodszy konsumenci często korzystają z informacji od znajomych, z Internetu, a także informacji dostępnych w sklepach. Dostyc często młodsza grupa konsumentów korzysta z nietypowych form prezentacji ofert oraz bezpośrednich degustacji czy próbek produktów. Jeżeli chodzi o wykorzystywanie nowoczesnych technologii do komunikacji z tym segmentem rynku, to popularne są tutaj gry reklamowe, reklamy dołączone do e-maili lub smsów, a także wyświetlanie informacji z linkiem do strony firmowej. Coraz częściej stosowanym przez młodzież kanałem informacji jest blog, zawierający informacje o sprawach codziennych, jak i zakupach, ocenach produktów i działań marketingowych firm. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw skłaniają do refleksji, iż samodzielność młodych konsumentów i ich chęć do zaistnienia społecznego

<sup>14</sup> M. Janoś-Kresło, B. Mróz, *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, SGH, Warszawa 2006, s. 179-180.

powoduje, że łatwo jest zachęcić ich do tworzenia i rozpowszechniania informacji marketingowej wśród swoich znajomych<sup>15</sup>.

Ostatnim aspektem, na który należy zwrócić uwagę przy rozwiązywaniu kwestii zachowań młodszych konsumentów, jest kwestia globalizacji konsumpcji i pewnych swoistych cech, które wpływają na młodych konsumentów w zakresie zmiennych warunków społeczno-gospodarczych. Do cech charakteryzujących typowe zjawiska wynikające z globalizacji konsumpcji i rynku, a także postępujących procesów internacjonalizacyjnych we współczesnym świecie A. Olejniczuk-Merta zalicza:<sup>16</sup>

- zakupy, które wskazują na rozwój konsumpcjonizmu,
- pasję do nowych technologii,
- niekończące się doznania oraz edukację rynkową,
- odkrywanie, znajomość globalnych marek oraz szacunek dla globalnych symboli,
- samokierowanie – niski poziom sterowalności konsumentem, wynikający z wysokiego poczucia własnej wartości i nieomyślności w procesie decyzyjnym.

Ich znaczenie wynika z takich cech młodych konsumentów, które wpisują się w ich młodość, to znaczy występowanie dużej dynamiki i aktywności w wielu sferach jednocześnie (wielozadaniowość i umiejętność rozwiązywania wielu spraw równoległe), wrażliwość na sytuacje związane z bezpośrednim otoczeniem oraz łatwość dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia, warunków i skutków wynikających z tych zmian. Otwartość młodszych konsumentów, a także ich wysokie aspiracje i indywidualizm czynią z nich dość wymagający segment rynku, dla wszystkich przedsiębiorstw niezależnie od branży.

A. Olejniczuk-Merta podkreśla również, że cechą wyróżniającą młodszych konsumentów jest ich duże przywiązanie do marki oraz nowoczesnych miejsc i form sprzedaży. Konsumentom ci chętnie korzystają z nowoczesnych sposobów i miejsc zakupów, takich jak galerie, hipermarkety, centra handlowe, zakupy wirtualne. Powoduje to konieczność zwiększania podaży na usługi internetowe czy telefonii komórkowej, które powiązane są z potrzebami zagospodarowania czasu wolnego oraz potrzebami edukacyjnymi młodych konsumentów.

Na tym tle rozwijają się dodatkowe aspekty związane z procesem podejmowania decyzji przez indywidualnych młodych konsumentów, wynikające z ro-

<sup>15</sup> A. Olejniczuk-Merta, *Młodzi konsumenci w procesach transformacji rynkowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009, s. 243-246.

<sup>16</sup> Tamże, s. 245 i następane.

snących potrzeb ochrony środowiska oraz dbałości o środowisko naturalne, jak również kształtujące ich proekologiczne postawy, co potwierdzają prezentowane w dalszej części badania empiryczne.

Współczesne przedsiębiorstwa w dużej mierze zwracają uwagę na ekologiczność swoich produktów i usług, a sama koncepcja marketingu zrównoważonego zachęca konsumentów do współdziałania w kształtowaniu strategii marketingowych przedsiębiorstw. Konsumenti przestają być jedynie rynkami docelowymi (celami sprzedaży), a stają się współzarządzającymi przedsiębiorstwami<sup>17</sup>. Rosnące zainteresowanie konsumentów kwestiami ochrony środowiska naturalnego, odnawialności zasobów naturalnych i możliwości recyklingu oraz reusingu produktów widać wyraźnie w wielu prowadzonych na całym świecie badaniach empirycznych. Duże znaczenie dla wzmocnienia świadomości proekologicznej konsumentów, zwłaszcza w grupie młodych osób mają liczne programy formalne i nieformalne, które są implementowane na wszystkich szczeblach edukacyjnych począwszy od przedszkoli, na uczelniach wyższych skończywszy<sup>18</sup>. Powoduje to rosnące znaczenie nie tylko badań nad postawami proekologicznymi, ale przede wszystkim działań przedsiębiorczych skierowanych na komunikację z konsumentami indywidualnymi, których potrzeby i oczekiwania wobec przedsiębiorstw mają odzwierciedlenie w koncepcjach zrównoważonego marketingu oraz zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

## 2. Postawy proekologiczne i zachowania młodych konsumentów na Śląsku – wyniki badań

Prezentowane poniżej wyniki badań empirycznych stanowią fragment szerszego badania związanego z zachowaniami konsumentów w zakresie marek globalnych oraz postaw ekologicznych. Badania rozpoczęto w 2007 r., jednakże dopiero od 2011 r. kwestionariusz ankietowy poszerzono o zagadnienia związane z marketingiem zrównoważonym, postawami proekologicznymi i ochroną środowiska oraz koncepcjami zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Badania prowadzone są w wymiarze międzynarodowym<sup>19</sup>, natomiast poniżej pre-

<sup>17</sup> B. Willard, *The sustainability advantage*, Gabriola Island, BC, Canada, 2002, s. 12.

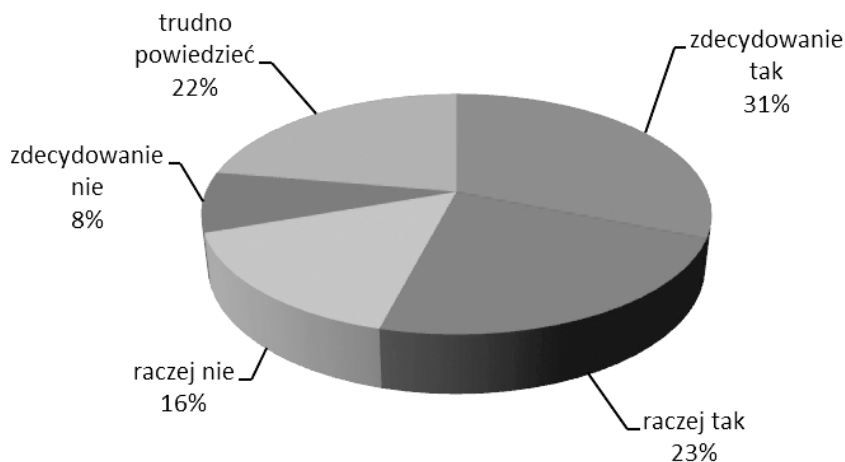
<sup>18</sup> M. Lisińska-Kuśnier, A. Borusiewicz, *Research on ecological awareness among children and teenagers*, [w:] *Selected Problems of Products Ecology*, red. Z. Foltynowicz, A. Lewandowska, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2010, z. 152, s. 50 i następane.

<sup>19</sup> Badania empiryczne prowadzone od 2011 r. obejmują Polskę, Wielką Brytanię, Słowenię, Finlandię, Belgię, Republikę Czeską. W każdym z krajów prowadzono badania w oparciu o zestandaryzowane

zentowane są wyniki badań dotyczące grupy respondentów polskich. W próbie badawczej dominowały nieznacznie kobiety (54%).

Respondenci w większości uważają się za konsumentów nastawionych proekologicznie, o dość wysokiej świadomości ekologicznej w ich subiektywnym odczuciu.

**Rysunek 2.** Samoocena respondenta odnośnie nastawienia proekologicznego



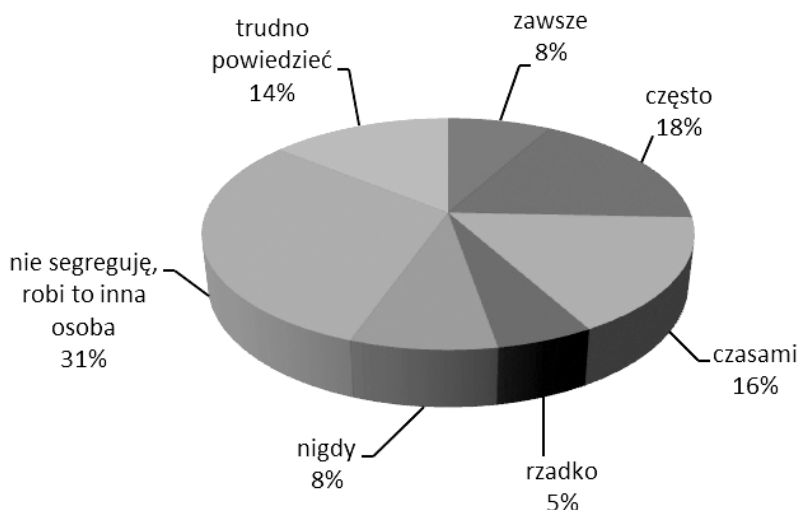
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=148)

Aż 54% badanych uważa się za konsumentów proekologicznych, co jest wysokim odsetkiem biorąc pod uwagę kolejne pytanie, powiązane z tym zagadnieniem, ale mającym wymiar praktyczny – czy segregują śmieci w swoich gospodarstwach domowych. Co ciekawe prawie  $\frac{1}{4}$  badanych nie była w stanie określić, czy jest nastawiona proekologicznie, czy też nie, jest to dość spora grupa, która nie jest do końca świadoma, na czym polega bycie konsumentem proekologicznym, i utożsamia ten fakt wyłącznie z segrega-

kwestionariusze ankietowe (częściowo dostarczane do respondentów w formie e-ankiety). Kwestionariusze dystrybuowane są wśród studentów wyższych uczelni w języku angielskim, ale także słoweńskim, czeskim, a na terenie naszego kraju – polskim). W każdym kraju rocznie badanych jest około 100 respondentów w wieku od 18 do 35 lat, dobór próby badawczej jest nielosowy, celowy przez wskazanie. Badania odzwierciedlają zjawiska wyłącznie w badanej grupie respondentów. Planowane zakończenie cyklu badawczego to rok 2016, w niniejszym artykule prezentowane są wyłącznie dane związane z respondentami z południowej Polski, N=148 przeprowadzone w latach 2012-2013, struktura płci: 78 kobiet, 70 mężczyzn.

cją śmieci, co jest wąskim podejściem do zrównoważonego rozwoju. Prawdopodobnie ta grupa wymaga większej uwagi ze strony uczestników rynku zaangażowanych w komunikację oraz promocję ekologii, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. W przypadku poszerzenia ich wiedzy w omawianych zakresach może się okazać, że jednak są to osoby, którym ochrona środowiska i odpowiedzialne zarządzanie zasobami naturalnymi jest bliska i stanowi istotny element ich codziennego życia. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku 8% badanych, którzy zdecydowanie nie czują się konsumentami proekologicznymi, ale których przyzwyczajenia i zachowania zakupowe na rynku można ukształtować i zmienić, tak by ich świadomość ekologiczna wzrosła.

Dla potwierdzenia faktycznego stosunku do zagadnień związanych z ochroną środowiska zapytano respondentów, jak często segregują odpady w swoich gospodarstwach domowych. Okazało się, że zawsze lub często segreguje śmieci  $\frac{1}{4}$  badanych, co jest dobrym wynikiem, biorąc pod uwagę zmiany w prawie, które nakładają na konsumentów indywidualnych wyższe ceny za brak segregacji odpadów, chociaż wydawać się może, że taka zmiana wywołałaby większą świadomość (dotyczy to zwłaszcza respondentów w roku 2013, gdy zmieniła się ustawa o odpadach komunalnych). Bardzo liczna grupa (31%) respondentów przyznała, że nie segreguje odpadów w ogóle, natomiast robi to inna osoba w ich gospodarstwie domowym. W związku z tym, że badania były prowadzone w grupie młodych konsumentów, z których większość zamieszkuje nadal z rodzicami, prawdopodobnie to na rodziców spadają obowiązki wynikające z segregacji odpadów. Do tej grupy można też zaliczyć osoby niezaangażowane w segregację odpadów w gospodarstwie domowym, których było w badaniu 14%. Co ciekawe zaledwie 8% respondentów przyznaje, że nigdy nie segreguje odpadów i byli to respondenci, którzy również zaznaczyli w poprzednim pytaniu odpowiedź negującą ich zainteresowanie ochroną środowiska. Są to młodzi respondenci, którzy żyją chwilą i nie zwracają uwagi na długofalowe skutki bieżącej konsumpcji, a zatem nie są oni zorientowani na zrównoważony rozwój gospodarczy. Prawdopodobnie nawet w przypadku szerokich działań promocyjnych i edukacji tej grupy badanych jedynie niewielki odsetek zmieni swoje przyzwyczajenia i codzienną rutynę na rzecz zachowań proekologicznych.

**Rysunek 3.** Częstotliwość segregacji odpadów przez respondenta

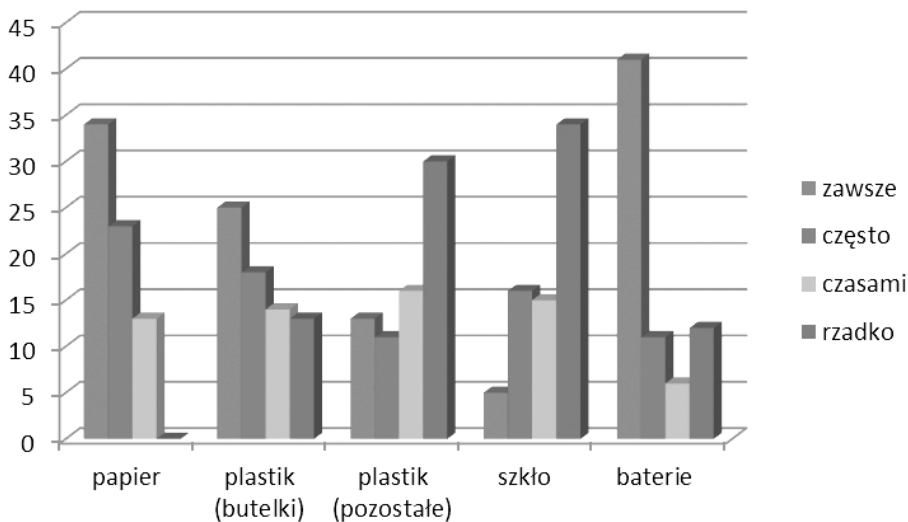
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=148)

U respondentów, którzy segregują odpady, choć z różną częstotliwością największy odsetek odpadów stanowią baterie oraz papier. Wynika to z szeroko zakrojonych kampanii informacyjnych w zakresie szkodliwości utylizacji baterii, a jeżeli chodzi o papier – dużej wiedzy respondentów o możliwości recyklingu zużytego papieru. W grupie badanych dominują studenci pracujący, którzy zużywają dość dużo papieru nie tylko w pracy zawodowej, ale również w trakcie studiów.

Najrzadziej segregowane są w badanej próbie szkło i produkty z plastiku (torby plastikowe, nakrętki), natomiast dość spora grupa respondentów dokonuje recyklingu butelek plastikowych. Jeżeli chodzi o butelki plastikowe to interesujące były odpowiedzi badanych odnośnie segregacji w tej kategorii, ponieważ liczne akcje zbierania nakrętek, z których tworzony jest granulata do powtórnej produkcji butelek wydawał się być czymś, co interesuje młodych konsumentów. Tymczasem w pytaniach dodatkowych przyznają oni, że jeśli segregują butelki, to nie odkręcają nakrętek w ogóle lub robią to sporadycznie. W pytaniu o częstotliwość było zaznaczenie, że chodzi o butelki plastikowe bez nakrętki i zgniecione. Okazało się również, że mimo wiedzy, że objętość odpadów ma znaczenie w procesie recyklingu, wielu z badanych (ponad 60%) przywiązuje do tego faktu małe znaczenie i rzadko lub nigdy nie zgniata butelek. Pozostali badani robią to czasem lub często, natomiast żaden z respondentów

nie robi tego rutynowo – zawsze. W tym zakresie wymagana jest szersza edukacja i większy nacisk na wyrobienie pewnych proekologicznych nawyków wśród młodszych badanych.

**Rysunek 4.** Częstotliwość segregacji wybranych kategorii odpadów



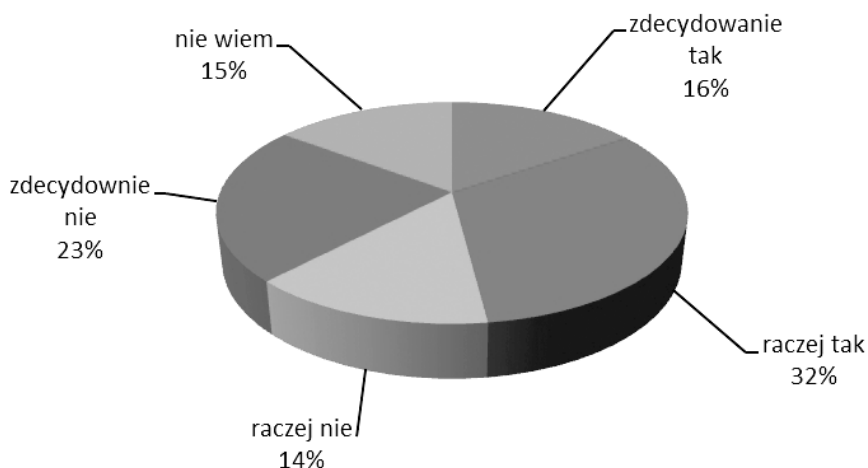
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=70, wyłącznie segregujący odpady)

Kolejną badaną kwestią były zachowania młodych konsumentów w ich czasie wolnym – w dłuższych okresach czasu, jak podczas wakacji, ferii czy urlopu. Wyniki przedstawia rysunek nr 5.

Okazuje się, że młodzi respondenci są dość stabilni w swoich proekologicznych zachowaniach i prawie połowa z nich również na wakacjach czy w czasie urlopu nie tylko myśli o segregacji odpadów, ale aktywnie jej dokonuje. Z kolei blisko  $\frac{1}{4}$  respondentów przyznaje, że w czasie wolnym czuje się niejako zwolniona z tego obowiązku, a jako przyczyny, dla których tej segregacji respondenci nie dokonują, podawano między innymi takie powody jak fakt, że na wakacjach trzeba odpoczywać, że nie ma wystarczającej infrastruktury (kosze na śmieci nie są powszechnie dostępne) oraz że nie ma segregacji odpadów w miejscu gdzie respondent przebywa (tylko jeden kosz, więc nie ma sensu niczego segregować). Osoby te przyznały jednocześnie, że po powrocie do miejsca za-

mieszkania powracają do wcześniejszych pozytywnych dla środowiska naturalnego zachowań.

Rysunek 5. Segregacja odpadów w trakcie wakacji lub urlopu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=148)

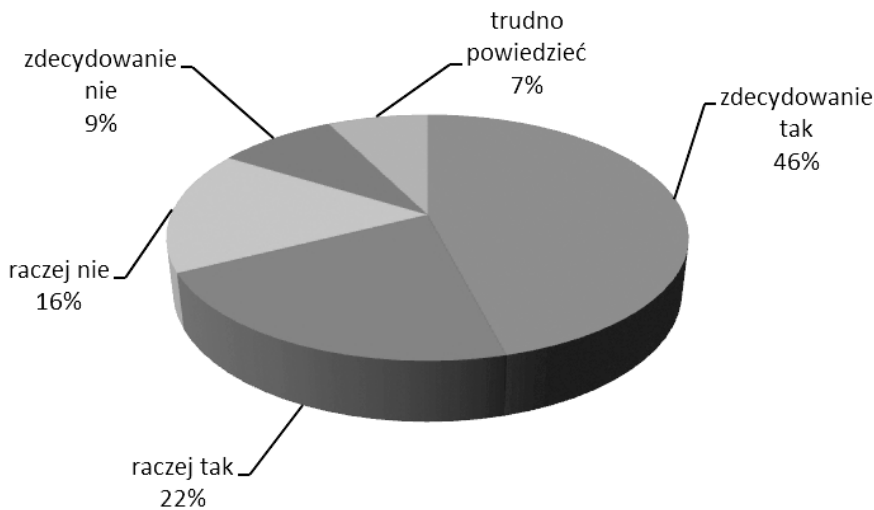
Badani mieli też możliwość oceny subiektywnej własnego odczucia odnośnie rosnącego zainteresowania ochroną środowiska i ekologią (patrz rys. 6).

W tym przypadku okazało się, że blisko połowa badanych zdecydowanie uważa, że jest bardziej zainteresowana problemami ochrony środowiska naturalnego, własnymi postawami proekologicznymi i różnego rodzaju działaniami w ramach szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju. Raczej tak odpowiedziało ponad 20% badanych, co daje obraz zwiększającego się znaczenia tej problematyki w życiu codziennym młodych konsumentów. Równocześnie pewna grupa respondentów nie była w stanie określić tego znaczenia (7%) i ponad ¼ stwierdziła, że nie ma to dla nich większego znaczenia, a rola proekologicznych zachowań nie jest istotna na przestrzeni ostatnich trzech lat.

Z przeprowadzonych badań wynika, że znaczenie ekologii, ochrony środowiska i zarządzania opartego o koncepcje zrównoważonej gospodarki mają jednakże istotne znaczenie, zwłaszcza w ocenie młodszej grupy konsumentów. Niemniej jednak wymagana jest dalsza edukacja i informowanie opinii publicznej – konsumentów i nabywców o możliwościach i zagrożeniach, jakie niesie ze sobą zrównoważony rozwój i działania marketingowe oparte o koncepcje

zrównoważonego rozwoju lub ich brak. Prezentowane w artykule wyniki badań są fragmentem większego projektu badawczego, który wskazuje, że w innych krajach europejskich poziom świadomości oraz praktyczna implementacja zasad zrównoważonego marketingu wpływają na poziom wiedzy i zaangażowanie konsumentów indywidualnych młodszej generacji w kwestie zarządzania środowiskowego, ekologii i zrównoważonego rozwoju, co w efekcie kształtuje i utrwała pozytywne i proekologiczne postawy oraz zachowania młodego pokolenia konsumentów. Z drugiej strony w badaniach poruszano także zagadnienie *greenwashing* (w języku polskim określenie najlepiej oddające istotę tego zjawiska to ekościema) i stosunek jaki mają młodzi konsumenci do tego zjawiska. Wyniki tej części badań będą zaprezentowane w kolejnych publikacjach.

**Rysunek 6.** Zwracanie większej uwagi na ochronę środowiska i ekologię w ostatnich 3 latach



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=148)

Reasumując prezentowane treści i patrząc na nie z punktu widzenia przyszłych pokoleń, można stwierdzić, że zaobserwowane tendencje mają pozytywny wpływ na kształt gospodarki oraz zachowania przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce. Przedsiębiorstwa w lokalnej skali starają się dostosowywać do rosnących potrzeb i oczekiwań proekologicznych konsumentów, co powoduje, że oferowane produkty mają coraz lepsze parametry uwzględniające długofa-

lowe cele ochrony środowiska naturalnego. Problemem jednak nadal pozostaje stosunkowo wąski zakres skutecznego oddziaływania na postawy konsumentów oraz duże zróżnicowanie, szczególnie w praktycznym wymiarze zrównoważonego rozwoju gospodarczego, pomiędzy nie tylko poszczególnymi krajami Europy, ale także poszczególnych kontynentów w wymiarze globalnym.

## Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań wstępnych można stwierdzić, że problematyka zrównoważonego marketingu, a szerzej zrównoważonego rozwoju jest istotna dla młodych konsumentów. Coraz bardziej interesują się oni zagadnieniami związanymi z ochroną środowiska, w tym segregacją odpadów, recyklingiem, reusingiem, a ich znaczenie w procesie podejmowania decyzji zaczyna być widoczne.

Korzystanie i konsumpcja produktu przestaje być jedynie prostym procesem, który wymaga niewielkiej wiedzy i niskiego zaangażowania, a staje się czymś bardziej skomplikowanym, zwłaszcza gdy młody konsument chce funkcjonować zgodnie z panującymi trendami i modą. Sama moda na ochronę środowiska staje się elementem współczesnego stylu życia młodych ludzi, co dobrze rokuje na przyszłość, gdyż zachowania i rutynowe działania, do których konsument jest od najmłodszych lat przyzwyczajany, stają się pewnego rodzaju normą i postawą godną do naśladowania przez następne pokolenia.

## STRESZCZENIE

Postawy i zachowania rynkowe młodych ludzi są istotne z punktu widzenia prowadzenia strategii marketingowych przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Dostęp do nowoczesnych technologii i ciekawość świata cechujące młode pokolenia konsumentów powodują, że walka konkurencyjna o ten segment rynku jest dynamiczna i trudna. Młodzi konsumenci są coraz bardziej świadomi nie tylko swoich praw konsumenckich, ale także korzyści i potrzeb, które chcą realizować za pomocą kupowanych dóbr i usług. Dlatego też producenci i dystrybutorzy poszukują wciąż nowych rozwiązań, a także cech charakterystycznych dla produktów i usług, skierowanych do młodych konsumentów, które spowodują wzrost ich zainteresowania ofertą rynkową. Jednym z zaobserwowanych

czynników wpływających istotnie na zachowania młodych konsumentów, a zaprezentowanych w artykule danych opartych na wynikach badań empirycznych prowadzonych wśród studentów i absolwentów wyższych uczelni, są ich zachowania proekologiczne i rosnąca świadomość konsumpcyjna w zakresie zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Młodzi konsumenci stanowią bardzo istotny rynek docelowy dla przedsiębiorstw, ponieważ są kapitałem rynkowym stanowiącym o ciągłości gospodarki, w tym procesów konsumpcji i zakupu dóbr i usług. Wiedza o ochronie środowiska, potencjalnych i realnych zagrożeniach towarzyszących nadmiernej konsumpcji, a także możliwości zapobiegania i odwracania tendencji negatywnych wpływających na destabilizację środowiska jest wśród młodych ludzi coraz szersza. Zwiększa się także ich wrażliwość na problematykę ochrony środowiska nie tylko poprzez działania bezpośrednio skierowane na zarządzanie środowiskiem, ale także konsumpcję dóbr i usług w codziennym życiu.

**Słowa kluczowe:** zachowania konsumentów, postawy proekologiczne, zrównoważony rozwój, zrównoważony marketing, strategie marketingowe przedsiębiorstw

## SUMMARY

In contemporary economy attitudes and market behaviour that is common among younger people are very important due to marketing strategies in companies. On one hand young people have the access to new technologies and they are curious about the world so these factors influence their behaviour, on the other hand, it causes the competition amongst companies is not only very dynamic, but also rather difficult and sophisticated. Younger consumers are more and more aware not only their consumers rights, but mainly profits and needs, that they want to fulfil by buying different sorts of goods. This influence the manufacturers and distributors who try to find new solutions or products` features that attract young consumers and cause the purchase. Recently one of the most powerful feature that attracts young consumers is products` greenness and sustainable development. This is very important target market for contemporary companies and marketers because they are going to be not only potential, but actual purchasers. Fulfilling their needs, wants and expectations is the key factor for company success. That is the main reason why sustainable eco-

nomy and ecological sensitivity of younger groups of consumers is so important within contemporary market.

**Key words:** consumer behaviour, ecological attitudes, sustainable development, sustainable marketing, marketing strategies

## BIBLIOGRAFIA

1. Antonides G., W. F. van Raaij, *Zachowania konsumentów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.
2. Commoner B., *The closing circle, Nature, Man and Technology*, Bantam Books, New York, 1979.
3. Dubisz S., *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Janoś-Kresło M., Mróz B., *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
5. Kieźel E., *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2000.
6. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
7. Lisińska-Kuśniercz M., Borusiewicz A., *Research on ecological awareness among children and teenagers*, [w:] *Selected Problems of Products Ecology*, red. Z. Foltynowicz, A. Lewandowska, Poznań 2010.
8. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
9. Olejniczuk-Merta A., *Młodzi konsumenci w procesach transformacji rynkowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009.
10. Pohorille M., *Mechanizmy i kierunki zmian w konsumpcji społeczeństwa polskiego* [w:] *Systemy wartości a wzory konsumpcji społeczeństwa polskiego*, Instytut socjologii UW, Warszawa 1990.
11. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
12. Smyczek S., Sowa I., *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005.
13. Szczepański J., *Konsumpcja a rozwój człowieka*, PWE, Warszawa 1981.
14. Światowy G., *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa 2006.

15. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
16. Willard B., *The sustainability advantage*, Gabriola Island, BC, Canada, 2002.
17. Zimbardo Ph. G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2001.



ANNA STASZEWSKA

# **Innowacyjność obiektów turystyki przemysłowej na wybranych przykładach**

**Innovation of Industrial Tourism Facilities on Selected Examples**

## **Wprowadzenie**

Mniej więcej 100 lat temu zarówno rządowe, jak i prywatne organizacje zaczęły organizować wycieczki związane z turystyką przemysłową – historyczne przykłady to m.in. wizyty we francuskich winiarniach i fabrykach czekolady, u greckich i maltańskich producentów koronek i holenderskich producentów serów. Już w 1900 roku w Paryżu zarówno turyści, jak i mieszkańcy mieli możliwość wyboru różnych wycieczek m.in.: istniała możliwość wizyty w fabryce tekstyliów a nawet w kostnicach czy rzeźniach; oferta turystyczna była rozbudowana do tego stopnia, że można było zwiedzić fabrykę tytoniu, giełdę walutową, siedzibę parlamentu i sądu. Na przykładzie Stanów Zjednoczonych wiadać, że tradycja turystyki przemysłowej ma długą historię – dobrym przykładem jest tutaj destylarnia Jacka Danielsa w Tennessee, gdzie zwiedzanie zakładu produkcyjnego było możliwe już w 1866, w tym samym roku, kiedy zakład rozpoczął produkcję (Otgaar A.; Van Den Berg’L, Berger C., Feng R.X, Rotterdam 2008, s. 3).

Zmieniający się charakter przestrzeni daje podstawy do zastanowienia się nad jej charakterem i dalszym zagospodarowaniem. Celem artykułu jest wskazanie na różnorodność przy zastosowaniu kryteriów innowacyjności w przypadku obiektów poprzemysłowych i przemysłowych wykorzystywanych w celach turystycznych. Innowacyjność takich obiektów może mieć wpływ na znaczenie

takich miejsc na mapie turystycznej doświadczonych odwiedzających. Elementami, które mogą mieć znaczenie dla obszarów posiadających obiekty dziedzictwa przemysłowego są:

- wzrost zainteresowania obszarem,
- zainteresowanie dziedzictwem przemysłowym regionu,
- pobudzenie tożsamości lokalnej, regionalnej,
- stworzenie odpowiedniego środowiska do rozwoju kolejnych tego typu obiektów.

Powyższe punkty mogą tworzyć elementy składowe przyszłego rozwoju obszaru, ale mogą również kształtować kolejne dobrze rozwinięte produkty turystyczne bazujące na turystyce dziedzictwa przemysłowego.

## Podstawowe definicje

Za turystykę przemysłową będzie się tu uważało formę rekreacji, edukacji oraz aktywnego wypoczynku organizowanego na terenach obecnej lub przeszłej aktywności gospodarczej, opartą na substancji budowlanej i liniach technologicznych związanych z wytworzeniem i produkcją dóbr materialnych usług oraz przystosowania jego otoczenia zarówno do zwiedzania, jak i zakwaterowania oraz działalności gastronomicznej i innych szeroko rozumianych usług.

Dziedzictwo przemysłowe pozwala lepiej zrozumieć rozwój regionalny i jego specyfikę. Z tego powodu zabytki techniki coraz częściej znajdują się w sferze zainteresowań turystów, pragnących poznać kontekst historyczny i uwarunkowania gospodarcze, tej specyficznej formy dziedzictwa kulturowego. Początki ochrony dziedzictwa przemysłowego sięgają lat 60. naszego stulecia, kiedy w Londynie zburzono dworzec kolejowy. Po wyburzeniu powstał ruch społeczny, który domagał się, aby tego typu obiekty miały rangę zabytków techniki. W ten sposób doszło do ochrony licznych młynów, kopalń i innych tego typu budowli.

Dziedzictwo przemysłowe (ang. *industrial heritage*) staje się, po wielu latach starań i intensywnej pracy, powszechnie docenianym i coraz ważniejszym składnikiem dziedzictwa kulturowego. Po prawie czterdziestu latach od konferencji w Ironbridge (1971r.), kiedy po raz pierwszy przedmiotem publicznej debaty była kondycja historycznych obiektów poprzemysłowych, stan wiedzy o nich, nauka o materialnym dziedzictwie epoki przemysłowej przestała być wąską,

uniwersytecką specjalnością, a stała się tematem społecznej dyskusji. Obiekty poprzemysłowe mają swoje wyraźne miejsce na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO, a ich ochrona została normatywnie uregulowana.

Obiekty i kompleksy poprzemysłowe to także obszary coraz aktywniejszej penetracji branży turystycznej i rozrywkowej. Nadeszła moda na niestandardowe produkty (nazywane *industry*). Te oferty, jeszcze kilka lat temu traktowane w Polsce jako niszowe, promowane są coraz częściej z wykorzystaniem narzędzi charakterystycznych dla produktów masowych.

Zachowane i odpowiednio wypromowane obiekty zabytkowe podnoszą atrakcyjność turystyczną, a zarazem wpływają na atrakcyjność inwestycyjną regionu. Atrakcje przyciągają turystów, którzy oprócz odwiedzania wybranych miejsc stają się odbiorcami oferowanych usług. W efekcie następuje rozwój rynku pracy, co jest szczególnie istotne na obszarach strukturalnego bezrobocia. Rozwój turystyki stwarza szansę tworzenia nowych, stałych miejsc pracy w sektorze usług, atrakcyjnych dla pracowników przechodzących z sektora produkcji przemysłowej i rolnictwa. Dodatkowym efektem jest ponadto kreowanie pozytywnego wizerunku miasta i regionu jako miejsc interesujących dla lokalizowania nowych inwestycji.

Obecnie innowacyjność jest ważnym elementem rozwoju przedsiębiorstw oraz ich produktów. Podobnie jest w turystyce, im bardziej innowacyjny produkt, tym większym cieszy się zainteresowaniem. Innowacja pochodzi od łacińskiego słowa: *innovatio* i oznacza odnowienie. Można uznać, iż jest to złożenie różnorodnych działań, które mają na celu powstanie nowego lub ulepszanego produktu. Termin do ekonomii wprowadził J. A. Schumpeter, określając pięć przypadków występowania innowacji:

- stworzenie nowego produktu,
- zastosowanie nowej technologii, metody produkcji,
- stworzenie nowego rynku zbytu,
- pozyskanie nieznanych dotąd surowców,
- reorganizacje określonej gałęzi gospodarki.

Ze względu na obszar, można wyróżnić następujące rodzaje innowacji:

- Innowacja produktowa – polega na udoskonaleniu produktu już wytwarzanego w przedsiębiorstwie.
- Innowacja procesowa (technologiczna) – zmiana metod wytwarzania (bądź świadczenia usług). Może opierać się o zmiany w obrębie urządzeń bądź sfery organizacyjnej produkcji.

- Innowacja organizacyjna – rozumiana jako wprowadzenie nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych czy relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa.
- Innowacja marketingowa – związana jest ze zmianą strategii marketingowej, obejmuje zmiany polityki cenowej, wyglądu, opakowania, promocji czy pozycjonowania produktu i opiera się na postrzeganiu produktu (usługi) jako nowego, nawet jeśli z punktu widzenia technologicznego nie uległ on znaczącym zmianom.

Uzupełnieniem powyższego podziału powinno być znaczenie innowacji ze względu na stopień nowości:

- innowacje globalne,
- innowacje regionalne,
- innowacje lokalne,
- innowacje w skali branży,
- innowacje w skali przedsiębiorstwa.

Przechodząc do innowacyjności związanej z turystyką należy stwierdzić, iż innowacyjne wykorzystanie starych zabudowań fabrycznych przynosi wiele korzyści. Zachowanie zabytków rozwoju nauki i cywilizacji ma m.in. ogromne znaczenie dla przyszłości kraju pod względem edukacyjnym. Świadomość wartości dziedzictwa przemysłowego lat minionych może być bowiem ważnym elementem w wychowaniu współczesnego i przyszłego pokolenia młodzieży do twórczego kontaktu z nowoczesną techniką i technologią. Umożliwienie śledzenia na żywo dawnych procesów produkcyjnych w historycznym otoczeniu stanowi atrakcję o wielkiej wartości edukacyjnej i promocyjnej. Stąd też konserwacja dziedzictwa przemysłowego i rozwój markowych produktów turystyki industrialnej stanowią jeden z aktualnych priorytetów Unii Europejskiej. Wykorzystanie dawnych obiektów przemysłowych ma także korzystny wymiar przestrzenny. Utrzymanie zewnętrznej formy, połączone z wprowadzeniem do wnętrza nowych funkcji (edukacyjnej, usługowej, handlowej, społecznej, kulturowej czy rekreacyjnej) pozwala zachować charakterystyczne elementy przemysłowego krajobrazu miejscowości, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia tożsamości kulturowej. Tymczasem nowe obiekty niejednokrotnie są niezharmonizowane z otoczeniem i rażąco naruszają dotychczasowy układ przestrzenny. Ochrona dziedzictwa przemysłowego może posiadać również aspekty gospodarcze. Często celem rewitalizacji jest bowiem zachęcanie do rozwijania nowych form lokalnej aktywności gospodarczej (poprzez oferowanie odpowiedniej ku temu infrastruktury), przy równoczesnej trosce o ochronę stanu środowiska

naturalnego i kulturowego warunkującego zrównoważony rozwój gospodarczo – społeczny. Dzięki temu tworzone są nowe miejsca pracy i zmniejsza się bezrobocie powstałe po zamknięciu obiektów, a także wzrastają wpływy do lokalnego budżetu, z którego finansowane są inwestycje w infrastrukturę komunalną. W efekcie następuje poprawa poziomu życia lokalnej społeczności. Duże znaczenie ekonomiczne starych przemysłowych obiektów wynika ponadto z faktu, że mają one specyficzny klimat, przykuwają uwagę i ciekawość wielu osób, dzięki czemu cieszą się bardzo dużą popularnością wśród turystów, stają się ofertą (atrakcją) turystyczną. To daje szansę na napływ środków finansowych z zewnątrz – zarabia się w nich na biletach wstępu, folderach i pamiątkach. Przybysze korzystają ponadto z innych lokalnych usług: gastronomicznych, komunikacyjnych, noclegowych, co jeszcze zwiększa kwoty wydatków. Na dodatek turystyka poprzemysłowa nie charakteryzuje się dużą sezonowością – zwiedzać, uczestniczyć w kulturze i rozrywcę można cały rok (Seweryn, 2010, 78-79).

## **Analiza wybranych przykładów obiektów dziedzictwa przemysłowego**

Wskazane powyższej rodzaje innowacyjności mogą być punktem wyjścia do szerszej analizy działań w zakresie innowacyjności w obiektach przemysłowych.

### **Przykład Zagłębia Ruhry**

Symbolem potęgi ekonomicznej Zagłębia Ruhry był przemysł szczególnie wydobywczy, czyli kopalnie, szyby kominy – taki był krajobraz. Dla jednych ludzi nudny i brudny, dla innych tworzył miejsce pracy oraz domy rodzinne. Obecnie ten teren tworzy aglomeracja z prawie pięcioma milionami mieszkańców oraz bogatą ofertą kulturalną. Zagłębie Ruhry tworzą Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen i Oberhausen oraz wiele mniejszych miast, stanowiąc wyjątkową przestrzeń miejską pełną niespodzianek. Obszar ten zyskał jeszcze więcej od momentu ustanowienia go rokiem Europejskiej Stolicy Kultury RUHR.2010, gdzie oferta kulturalna jest integralną częścią rozwoju aglomeracji, to ona teraz wytycza kierunek rozwoju, szanując tożsamość obszaru.

Zagłębie Ruhry jest pionierem w dziedzinie turystyki dziedzictwa przemysłowego na terenie Niemiec. Dawne centrum niemieckiego przemysłu przekształciło przestarzałe piece hutnicze i kopalnie w atrakcje turystyczne, obok których istnieją wciąż funkcjonujące instalacje przemysłowe oraz muzea. Najbardziej widowiskową oraz innowacyjną metamorfozę przeszedł kompleks ko-

palni i koksowni Zollverein w Essen, atrakcja utworzona w 1999 r., która jest częścią Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego. Na liczącej około 400 km trasie znajduje się ponad 50 wspaniałych zabytków i jedynych w swoim rodzaju atrakcji ze 150-letniej historii przemysłu, aż po ostatnie przemiany. Kolejnym przełomowym momentem w historii tego regionu jest data 14-go grudnia 2001 r., kiedy to kompleks kopalni i koksowni Zollverein został wpisany na listę światowego dziedzictwa kulturalnego UNESCO pod nazwą „Przemysłowy Pejzaż Kulturowy Zollverein”. Komitet światowego dziedzictwa kulturalnego nazwał kopalnię Zollverein „przykładem rozwoju przemysłu ciężkiego w Europie”. Jako szczególnie wartościowa została określona architektura budowli w stylu bauhausu, która przez dziesiątki lat była przykładem nowoczesnego budownictwa przemysłowego.

Z rozwiązań innowacyjnych zasługuje na uwagę wycieczka rowerowa do zabytków przemysłu, która pozwala na odkrycie różnorodności regionu. Odrestaurowane osiedla górnicze, jak Margaretenhöhe w Essen, a naprzeciwko nich wyglądająca jak zamek willa rodziny Krupp, która jest dziś śladem dawnego luksusu baronów przemysłowych sprzed lat. W willi Hügel gościli z kolei cesarz, królowie, szefowie rządów i politycy z wielu krajów (opracowane na podstawie stron: <http://portalaktywni.com/aktualnosci/zimowy-urlop-w-niemczech-cz2/oraz> <http://www.germany.travel/pl/miasta-kultura/miasta/bochum.html> dostęp 02.07.2016).

W momencie zamknięcia kopalni w 1986 roku, land Północnej Nadrenii-Westfalii podjął decyzję o odkupieniu obiektu od spółki węglowej RAG i objęciu go ochroną konserwatorską. Projekt rewitalizacji kopalni wraz z koksownią uzyskał finansowanie z Komisji Europejskiej. Wszystkie budynki kopalni zostały odrestaurowane, z tym, że część z nich zachowała dawne wyposażenie i stała się muzeum techniki pokazującym drogę, jaką przebywał węgiel od momentu wydobywania go na powierzchnię, a część budowli zyskała zupełnie nowe przeznaczenie. Na terenie kompleksu mieści się kasyno i centrum wzornictwa przemysłowego. W dawnych zabudowaniach kopalnianych znalazły miejsce liczne atelier projektantów, sale wystawowe, restauracje i kawiarnie. W koksowni zaś można posłuchać koncertów, latem ochłodzić się w basenie a zimą pojeździć na łyżwach wśród stalowego krajobrazu.

Pierwszy przykład – to projekt IBA Emscher Park w Zagłębiu Ruhry – tradycyjnym okręgu górniczo-hutniczym. Utworzono go w celu zachowania dziedzictwa kulturowego w przemysłowym regionie. Na szczególną uwagę zasługuje przestrzeń kreatywna, która powstała na terenie kopalni i koksowni Zollverein

w Essen. W dawnych obiektach kopalnianych mieszczą się obecnie liczne sale wystawowe i koncertowe, muzeum techniki, centrum wzornictwa przemysłowego, a także kawiarnie, restauracje i inne atrakcje przyciągające turystów.

Interesujące, kreatywne projekty zrealizowano również w innych częściach Zagłębia Ruhry. Na szczególną uwagę zasługuje – powstały na terenie dawnych zakładów metalurgicznych – Park Krajobrazowy Duisburg Nord (z salami koncertowymi i wystawienniczymi w dawnych halach hutniczych). W kolejnych rozwiązaniach w Zagłębiu Ruhry przedstawiono przykłady na innowacje procesowe. W Gelsenkirchen, na zwałowisku Rungenberg zaprojektowano dwie piramidy z reflektorami na ich szczytach, których krzyżujące się strumienie światła tworzą wieczorem kolejną piramidę na tle nieba. Z kolei zwałowisko Haniel w Bottrop zaprojektowane zostało przez architekta krajobrazu Hermannsa w formie zachodzących na siebie dwóch spiral. Jedną z nich tworzy amfiteatr w stylu greckim, w którym odbywają się spektakle, koncerty i przedstawienia kabaretowe, druga natomiast jest miejscem kultu religijnego i ma formę górniczej drogi krzyżowej (poszczególne jej stacje wyposażone są w wagon do transportu węgla, młot pneumatyczny itp.), która miała symbolizować solidarność z regionem dotkniętym kryzysem przemysłu wydobywczego. Kryzys ten udało się przezwyciężyć m.in. dzięki wprowadzeniu sektora kreatywnego i turystyki (w Emscher Park wytyczono aż 400 km tematycznych tras turystycznych). Z tym procesem wielkoskalowej transformacji gospodarczej nierozdzielnie były związane opisane powyżej przemiany krajobrazu. Doświadczenia Zagłębia Ruhry pokazały, że hałdy pokopalniane i inne obiekty po przemyśle wydobywczym i hutniczym można pozostawić i wykorzystać w sposób innowacyjny w celu zwiększenia atrakcyjności krajobrazowej oraz przyciągnięcia turystów (opracowane na podstawie stron Internetowych: <http://portalaktywni.com/aktualnosci/zimowy-urlop-w-niemczech-cz2/oraz> <http://www.germany.travel/pl/miasta-kultura/miasta/bochum.html> dostęp 02.07.2016)).

### **Kopalnia Soli w Wieliczce**

Kopalnia Soli „Wieliczka” to jeden z najcenniejszych zabytków kultury materialnej i duchowej na ziemiach polskich, rocznie odwiedzany przez ponad milion turystów z całego świata. To także zabytek klasy światowej, wpisany jako jeden z pierwszych dwunastu obiektów na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Przyrodniczego UNESCO od 1978 roku.

Kopalnia Soli „Wieliczka” dzisiaj to zarówno wielowiekowa tradycja jak i nowoczesność, kilkusetletnia historia i podziemne miasto z rozbudowaną infra-

strukturą. Kopalnia to dorobek kilkudziesięciu pokoleń górników, pomnik historii Polski i narodu polskiego – marka, która istnieje w świadomości Polaków od stuleci. Sól wielicka ma już blisko 14 milionów lat. Należy do mioceńskiej serii solonośnej, w której skład wchodzi złoża soli kamiennych oraz (w znacznie mniejszym stopniu) soli potasowo-magnezowych. Rozmieszczone są one wzdłuż łuku Karpat, od okolic Śląska aż po rejon Żelaznej Bramy w Rumunii.

Środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności stały się dla polskich przedsiębiorstw dodatkowym źródłem finansowania, które korzystnie wpływa na ich potencjał, poprawia konkurencyjność i innowacyjność. Także Kopalnia Soli „Wieliczka” korzysta z programów, w ramach których może rozwijać swoją działalność.

Największym wyzwaniem są duże projekty realizowane przez Kopalnię Soli „Wieliczka” SA, w których jej spółka córka Kopalnia Soli „Wieliczka” Trasa Turystyczna bierze czynny udział. Szereg rozpoczętych projektów współfinansowanych przez UE ma na celu zabezpieczenie wiekowych komór i korytarzy wielickiej Kopalni. Inne projekty z kolei są nakierowane na poszerzenie oferty i szukanie coraz to nowszych form udostępniania turystom unikalnych podziemnych wyrobisk. Na potrzeby powyższego artykułu zostaną zaprezentowane dwa takie projekty, które w bardzo czytelny sposób przekażą innowacyjność inicjatyw.

Pierwszym z projektów jest: Szlaki nowej przygody w zabytkowej Kopalni Soli „Wieliczka”. Realizacja projektu zakłada rewitalizację i udostępnienie turystom średniowiecznego szybu Regis oraz pobliskich mu zabytkowych wyrobisk, co w konsekwencji rozszerza ofertę kulturalną i historyczną Kopalni Soli „Wieliczka”. Przedsięwzięcie przybliży turystom historię Kopalni w pierwszych wiekach jej funkcjonowania, w niekonwencjonalny, atrakcyjny sposób prezentuje metody eksploatacji złoża solnego, a także zabezpieczania komór, odwadniania wyrobisk, wentylacji podziemi. Pochodzący z XIV wieku szyb Regis jest najstarszym istniejącym w Wieliczce szybem górniczym. Znajduje się on w samym centrum miasta, w sąsiedztwie zabytkowego Zamku Żupnego i Kościoła Św. Klemensa. Zakres prac projektowych objął rewitalizację budynków nadszybia, a także przygotowanie i zabezpieczenie szybu wraz z montażem w nim wind osobowych, oraz udostępnienie wyrobisk górniczych. Na trasie zwiedzania znajdują się m.in. komory Boczaniec, Rzepki, Tanecznicza, Zamtus, Gospoda, a także kapliczki, szybiki.

Nowy produkt turystyczny – Trasa górnicza – ma charakter uzupełniający w stosunku do istniejących w Kopalni tras, uwzględnia potrzeby osób aktyw-

nych, dla których Trasa turystyczna jest mało wymagająca. Turyści zwiedzający Trasę górniczą mogą poczuć się jak współcześni eksploratorzy. Wyposażeni w lampy górnicze, kaski oraz pochłaniacze, zapoznają się z tajnikami przyrody, geologii i technik górniczych w zachowanych w pierwotnym stanie autentycznych wyrobiskach Kopalni.

Drugim projektem innowacyjnym jest: „Sól życia” – ekspozycja multimedialna w komorach Lill Górna i Kazanów.

W kwietniu 2014 roku Kopalnia Soli „Wieliczka” udostępniła dwie dodatkowe komory: Lill Górna i Kazanów. Turyści zwiedzający zabytkową Trasę turystyczną mogą w tych wyrobiskach zwiedzać multimedialną ekspozycję zatytułowaną „Sól życia”. Zabezpieczenie i udostępnienie komór było możliwe dzięki dofinansowaniu unijnemu.

Celem projektu było stworzenie unikalnego produktu dziedzictwa kulturowego przy wykorzystaniu nowoczesnych technik multimedialno-wystawienniczych. Multimedia w komorach Kazanów i Lill Górna mają za zadanie zapewnić lepszą przyswajalność wiedzy o historii, geologii i sztuce, tradycji i pracy górnika.

Komora Lill Górna została zaaranżowana w nowoczesny sposób i podzielona na trzy strefy, które będą angażować widzów na różnym poziomie doznań. Celem jest stopniowanie napięcia i przemyślane wciąganie widza kolejnymi etapami w opowiadane, doświadczane i wyświetlane historie. Turyści w tej komorze będą mogli obejrzeć film w kinie 5D, spektakl przy solnym kryształach, jak również skorzystać z ponad 20 interaktywnych stanowisk multimedialnych, gier i aplikacji. Tematem przewodnim ekspozycji w tej komorze jest sól w wielu aspektach i zastosowaniach.

Zamysłem prezentacji w komorze Kazanów było stworzenie atmosfery tajemnicy oraz emocjonalnego powiązania zwiedzających z historią kopalni. Dzięki wielkoformatowej symbolicznej prezentacji z elementami mappingu widz zostaje wciągnięty w opowieść o żywiołach, które przed wiekami towarzyszyły górniczej pracy, wyznaczały jej rytm i uczyniły z soli minerał cenniejszy niż złoto.

Projekty te wskazują ponadto na innowacje produktowe, tworząc nowy charakter już bardzo dobrze funkcjonującego obiektu poprzemysłowego. W przypadku Kopalni Soli w Wieliczce celem nadrzędnym jest stałe kreowanie nowych, ciekawych pomysłów na wykorzystywanie istniejącego potencjału. Osobami, które najczęściej odwiedzają kopalnię są osoby, które przy okazji wypoczynku oglądają ten obiekt. Wobec tego należy wprowadzać różnorodne i atrakcyjne produkty, aby liczba odwiedzających osób stale się powiększała.

### Sztolnia „Królowa Luiza”

Zwiedzanie Sztolni „Królowa Luiza” to także podróż po podziemnych wyrobiskach Kopalni „Królowa Luiza”, jednej z największych i najnowocześniejszych kopalń w historii śląskiego górnictwa węglowego. Kopalnia od momentu powstania w 1791 roku rozwijała się w szybkim tempie, już w 1816 pozyskując łącznie 25% całego wydobycia węgla na Górnym Śląsku. W 1842 r. po ukończeniu szybu „Dechen” rozpoczęto eksploatację pokładów węgla zalegających poniżej Głównej Kluczowej Sztolni Dziedzicznej. W 1846 r. kopalnia otrzymała jedną z pierwszych na Górnym Śląsku bocznic kolejowych, co umożliwiło transport węgla do odległych odbiorców. W latach 50. XIX w. powstały szyby: „Carnall” (Zabrze II), „Prinz Schönaich” i „Krug”, stanowiące później pole „zachodnie” kopalni. W latach 1869-1890 zgłębiono szyby „Poremba” I-IV, tworzące pole „wschodnie” zakładu. W 1898 roku „Królowa Luiza” osiągnęła astronomiczne i niepobite przez wiele lat wydobycie na poziomie aż 3,3 miliona ton węgla, zatrudniając 8,5 tysiąca górników. Była wtedy podzielona na trzy pola wydobywcze: „zachodnie”, „wschodnie” i „południowe” (dawna kop. „Guido”). Na początku XX w. wybudowano szyb wentylacyjny i drzewny „Wilhelmina” (ul. Sienkiewicza). W 1929 r. przedsiębiorstwo zostało podzielone na dwie samodzielne kopalnie – „Królowa Luiza Zachód” i „Królowa Luiza Wschód” dostarczające razem 2,6 mln ton węgla. Wraz z kopalnią zmieniało się również Zabrze, które z niewielkiej wioski przekształciło się w prężny ośrodek przemysłowy.

W zabytkowym kompleksie prowadzono ruch turystyczny oraz działalność muzealną. Skansen zapewne jest obecny w pamięci wielu osób jako obiekt, w którym jako dzieci mogły zobaczyć pokaz pracy maszyny parowej, przejechać się kolejką Karlik czy porąbać węgiel za pomocą prawdziwego kilofa. Był także plenerem dla interesujących przedsięwzięć filmowych i teatralnych. Warto wspomnieć polsko-włoską produkcję *Marcinelle* z udziałem Olafa Lubaszenki i Zbigniewa Zamachowskiego, opowiadającą o jednym z największych wypadków w górnictwie w belgijskiej Kopalni Marcinelle w 1956 r. Skansen dwukrotnie odwiedził Bogusław Wołoszański (w 2002 i 2006 roku), realizując w podziemnych wyrobiskach odcinki *Sensacji XX wieku*. Inne produkcje zrealizowane w Skansenie to *Barbórka* (2005 r., Zbigniew Stryj, Marcin Dorociński), *Sówka Erwin* (2005 r., reż. Adam Sikora) czy *Chodnik 05*, spektakl taneczny Gliwickiego Teatru Muzycznego w reżyserii J. Stańka. Na bazie spektaklu powstał film *Chodnik 05*, wyemitowany jako widowisko telewizyjne (TVP Kultura). Skansen funkcjonował aż do roku 2011, kiedy to został poddany gruntownej rewitalizacji w ramach projektu Sztolni „Królowa Luiza”.

Właśnie ta gruntowna rewitalizacja doprowadziła do powstania pierwszej w Europie podróży w czasie. Unikatowość tej trasy tworzą następujące elementy.

Zaledwie kilkadziesiąt metrów pod powierzchnią miasta kryją się podziemne wyrobiska, w których na każdym kroku można poczuć fascynującą historię miejsca i zobaczyć ślady wielkiej rewolucji przemysłowej. Pod koniec XVIII wieku w tych okolicach odkryto pokłady węgla kamiennego i wkrótce rozpoczęto budowę Kopalni „Królowa Luiza” oraz Głównej Kluczowej Sztolni Dziedzicznej, łączącej Zabrze i Chorzów. 14-kilometrowa sztolnia, której drążenie siłą niemal wyłącznie ludzkich mięśni trwało aż 64 lata, okazała się najdłuższą budowlą hydrotechniczną w europejskim górnictwie węglowym.

Niezwykłą wyprawę rozpoczyna się w zabytkowej Łażni Łańcuskowej, w której znajdują się fragmenty oryginalnego jej wyposażenia. Tam znajduje się punkt recepcji turystów, z którego pod opieką przewodnika (najczęściej są nimi dawni górnicy) odwiedzający schodzą w głąb ziemi.

Trasa obejmuje wyrobiska zarówno sztolni, jak i kopalni, w przekrojowy sposób obrazując, jak rozwijała się technika górnicza od końca XVIII wieku do czasów współczesnych. Na tej trasie zwiedzający dowiedzą się, jak wyglądało drążenie sztolni w twardych skałach. Ponadto mogą dotknąć czarnego złota w unikatowym na skalę Europy chodniku wykutym w całości w pokładzie węgla. Zobaczą rekonstrukcję podziemnego portu przeładunkowego z ruchomym, drewnianym żurawiem. Przyjrzą się działaniu autentycznych, pracujących urządzeń, kombajnów, przenośników, ładowarek i wielu innym, w największym w Polsce podziemnym parku maszyn górnictwa.

Podczas gdy czas przemysłu ciężkiego powoli się kończy, poindustrialne obiekty Zabrze zyskują nowe funkcje – dla podziemnych wyrobisk rozpoczęła się era turystyki. Przywrócenie wyrobisk sztolni do stanu umożliwiającego prowadzenie ruchu turystycznego było niełatwym zadaniem. Udrożniony został 2,5-kilometrowy, zabrzański odcinek sztolni, w którym zalegały ogromne ilości mułu, przy czym nikt nie wiedział, jaki jest faktyczny stan obiektu. Prace rozpoczęto w 2009 roku, a w ich trakcie odkrywano coraz to nowe, niezwykle fragmenty dawnych podziemi, takie jak chodnik wykuty w pokładzie węgla, wyrobiska prowadzące ze sztolni do poziomu 80 kopalni „Królowa Luiza”. Zdecydowano się też na udrożnienie drugiej, północnej nitki sztolni.

Uzupełnieniem powyższego zwiedzania może być trasa geoturystyczna nazwana Tropicie węgla. Jest to trasa geologiczna w górnictwie przestrzeniach zabrzańskiej kopalni dedykowana dla wszystkich chcących dowiedzieć się, jak powstają skały, w tym najważniejsza dla Górnego Śląska skała osadowa – węgiel

kamienny, jakimi metodami górnicy ją urabiali w niskich pokładach i w tych o znacznej miąższości.

Zagadnienia poruszane podczas zwiedzania:

- Powstawanie pokładów węgla w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym – forma prezentacji multimedialnej, również w wersji anglojęzycznej;
- Możliwość zobaczenia skamieniałości ogromnych skrzypów i paproci pochodzących sprzed milionów lat;
- Właściwości skał towarzyszących węglowi kamiennemu (geneza, skład, odporność na urabianie);
- Podstawy tektoniki wraz z terminami takimi jak: upad, miąższość warstw skalnych, z możliwością pomiarów tych parametrów podczas zwiedzania;
- Techniki pomiarów geodezyjnych z XIX wieku, jakimi posługiwano się podczas drażenia sztolni z prezentacją sprzętu mierniczego z epoki, z własnoręcznym wykonaniem pomiarów przy pomocy kompasu geologicznego.

Takiej trasy, która miałaby cel edukacyjny w takiej formie nie ma w żadnym innym miejscu. Innowacyjność w ramach produktu ma na celu kreowanie nowych potrzeb oraz uaktywnienie tych grup klientów, którzy byłiby zainteresowani nie tylko samym zwiedzaniem, ale również zdobywaniem wiedzy w różnych warunkach. Warunki powstałe w Sztolni są stworzone, aby oferta była adresowana do różnych grup odbiorców.

### **Przykład Szlaku Zabytków Techniki (SZT)**

Szlak Zabytków Techniki jest tematycznym, samochodowym szlakiem turystyczno-kulturowym, łączącym obiekty związane z kulturą dziedzictwa przemysłowego województwa śląskiego. Obecnie w jego skład wchodzi 42 obiekty. Szlak ten jest markowym produktem turystycznym (sieciowy produkt obszaru) prezentującym najważniejsze i najciekawsze pod względem walorów turystycznych, historycznych i architektonicznych obiekty przemysłowe w regionie śląskim. Obiekty znajdujące się na Szlaku związane są z tradycją górniczą, hutniczą, energetyką, kolejnictwem, łącznością, włókiennictwem, produkcją wody oraz przemysłem spożywczym. W skład Szlaku Zabytków Techniki wchodzi muzea, zamieszkałe kolonie robotnicze, działające zakłady pracy. Właścicielami poszczególnych obiektów są samorządy lokalne, osoby prywatne, przedsiębiorstwa prywatne i państwowe.

Rodzajem innowacji, która również powinna zostać wskazana, jest innowacyjność inicjatyw. Są to czynniki, które przyciągają odwiedzających. Turysty są świadomi tego, że mają do czynienia z silnym i znanym produktem.

Dzielenie się wiedzą dotyczy zarówno relacji między pracownikami, jak i relacji na płaszczyźnie pracownik – turysta. W ramach wymiany wiedzy między pracownikami w pozycji *Plan marketingowy i wytyczne strategiczne promocji dla Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego* podano wiele propozycji szkoleń z zakresu kompetencji dla przedstawicieli obiektów. Wyróżniono szkolenia m.in. z zakresu obsługi klienta, działań promocyjnych oraz obsługi Internetu. Miało to na celu wyrównanie jakości działań w obrębie obiektów należących do SZT. Dzielenie się wiedzą na płaszczyźnie turysta – obsługa wydaje się być jednym z najważniejszych zadań turystyki. To, czy impreza turystyczna jest udana, czy też zawiodła oczekiwania turystów, w dużej mierze zależy od prowadzących.

Sposób przekazywania wiedzy, jej zasób oraz poziom powinien być na wysokim poziomie. W obiektach znajdujących się na SZT bardzo często funkcję przewodników pełnią ludzie zawodowo związani z rodzajem atrakcji. Dla przykładu w Zabytkowej Kopalni Guido przewodnikami są emerytowani lub nawet obecni pracownicy kopalń, dzięki czemu przekazywana wiedza jest rzetelna i poparta doświadczeniem. Nie wszystkie obiekty jednak zwiedza się z przewodnikiem. Część z nich dostępna jest do samodzielnego zwiedzania. To właśnie tu widoczna jest szansa na skuteczne budowanie zarządzania wiedzą na bazie IT. Multimedialne przewodniki byłyby okazją do unowocześnienia turystyki w regionie, a także sposobem na skuteczne transferowanie wiedzy. Dodatkowo uzupełnienie ich o możliwość edycji czy przedstawiania sugestii co do ich treści w systemie online byłoby szansą na zbudowanie wartościowej bazy danych atrakcji industrialnych. Działania zarządców SZT prowadzą do upowszechniania wiedzy na temat obiektów. Turyści będąc w niektórych obiektach mogą uzyskać informacje dotyczące pozostałych placówek, które są na liście zabytków. Udostępniane jest to za pomocą folderów, informacji na tablicach czy wizytówek. Dodatkowo cennym źródłem informacji jest Internet – jedna z platform przekazywania wiedzy. Strona SZT jest często aktualizowana i przekazuje aktualne informacje o poszczególnych obiektach. Dodatkowo udostępnia informacje i aktualności ze świata turystyki industrialnej.

Turystyka charakteryzuje się dużą dynamiką zmian. Dlatego właściwym kierunkiem wydaje się poszukiwanie w niej okazji do innowacji, gdyż, jak pisał P. Drucker, jest to mniej ryzykowne niż optymalizacja.

Rozpoczęcie projektu i zrzeszenie istniejących obiektów pod egidą SZT stworzyło niedoceniane wcześniej możliwości promocji województwa i wiele okazji do

innowacji. Jest to przykład innowacji instytucjonalnej, czyli takiej, która usprawniła działalność i funkcjonowanie industrialnych atrakcji turystycznych. Przykładem innowacji przeprowadzonej na dużą skalę, którą można przypisać do rodzaju innowacji marketingowych jest impreza turystyczna o nazwie „Industriada”. Pierwsza edycja miała miejsce w 2010 roku i była wzorowana na niemieckim Extra Schicht, gdzie już w 2009 roku udało się przyciągnąć 160 tys. gości. Polski odpowiednik tej imprezy w 2013 roku przyciągnął 75 tys. odwiedzających.

Kolejnym przykładem jest wprowadzenie wspólnego oznakowania graficznego. Księga Identyfikacji Wizualnej jako innowacja zmieniła SZT w produkt markowy, charakterystyczny dla regionu. Konkurs „Podróżuj po szlaku” jest przykładem programu lojalnościowego. Zwieńczeniem konkursu jest nagroda w postaci gadżetu z logo szlaku.

Innowacje produktowe trudno jest odnieść do całego szlaku. Tego rodzaju zmiany są bardziej charakterystyczne dla poszczególnych obiektów. Przykładem innowacji produktowych są działania Zabytkowej Kopalni Węgla Kamiennego Guido, gdzie w ostatnim czasie wprowadzono dwie nowe atrakcje – podwieszoną kolej na poziomie 320 m pod ziemią oraz tzw. punkt K8, czyli salę z zapleczem gastronomicznym we wnętrzu kopalni. Dodatkowo organizowane są w niej cykliczne imprezy, tj. Muzyka na Poziomie oraz Teatr na Poziomie, które przyciągają rzesze odwiedzających (Herman, Szromek, Naramski, s. 68-69).

### Podsumowanie

Cechą charakterystyczną całego sektora usług turystycznych jest przenikanie się poszczególnych typów innowacji. Oznacza to, że nie zawsze można przyporządkować konkretną innowację tylko do jednego rodzaju.

W ostatnich latach obserwuje się nowe trendy w rozwoju potrzeb nabywców, wzrasta zapotrzebowanie na produkty dostosowane do indywidualnych wymagań klientów, np. w zakresie podróży egzotycznych i turystyki kwalifikowanej. Współczesny klient oczekuje już nie tylko wygody i bezpieczeństwa, ale również przygód i doświadczeń. Te nowe wymagania klientów rodzą potrzebę łączenia różnych rodzajów innowacji w jeden niepowtarzalny produkt turystyczny, który wyróżnia daną firmę na rynku. Punktem wyjścia jest na ogół innowacja produktowa, kompatybilna z innowacją procesową, organizacyjną oraz marketingową. Innowacja marketingowa jest obecnie w przedsiębiorstwach turystycznych stawiana na podobnym poziomie co innowacja produktowa. Wy-

nika to z wysokiej konkurencji i dbałości o pozyskanie jak największej liczby klientów (Olearnik J., Paseks K., 2014, s. 92-93).

W przeszłości funkcjonowanie społeczności zamieszkujących obszary turystyczne w coraz większym stopniu będzie się opierać na wymianie informacji wszelkiego typu z pośrednikami handlowymi, turystami i naukowcami przy użyciu sieci komputerowych oraz telekomunikacyjnych. Można wskazać trzy zagadnienia, które składają się na nową rzeczywistość (Pender L., Sharlpey, 2008, s. 376).

Po pierwsze, jest to rozwój urządzeń elektronicznych, które ułatwiają globalną współpracę w zakresie wymiany informacji i edukacji. Elektroniczne platformy służące do prowadzenia interesów (*e-business*) lub zdobywania wiedzy (*e-learning*) umożliwiają realizację nowego typu przedsięwzięć o globalnym zasięgu prowadzone ich wspólnie przez uniwersytety z różnych krajów.

Po drugie, jest to globalny charakter społeczeństwa. Lokalnie zorientowane przedsiębiorstwa turystyczne i instytucje zajmujące się ochroną dziedzictwa kulturowego wciąż nie do końca potrafią zharmonizować swoje działania w skali globalnej.

Po trzecie, dostępne technologie sprzyjają rozwijaniu sieci kontaktów oraz nowych, mniej formalnych i zbiurokratyzowanych form współpracy między ludźmi i organizacjami. Sieci elektroniczne i społeczne umożliwiają mieszkańcom całego świata wspólne rozwiązywanie zasadniczych problemów. Społeczności eksploatujące swoje dziedzictwo kulturowe będą w przyszłości funkcjonować w środowisku sieciowym, mając do czynienia z dużą liczbą interesariuszy w wymiarze globalnym i lokalnym.

Jedną z form innowacji technologicznych coraz powszechniej stosowanych na rynku przez przedsiębiorstwa są aplikacje mobilne. Gwałtownie rosnąca liczba urządzeń mobilnych, takich jak smartfony czy tablety, spowodowała, że aplikacje te stały się jednym z najszybciej rozwijających się mediów w historii technologii przeznaczonej dla konsumentów. Ich popularność, jak również znaczenie dla przedsiębiorców różnych branż gospodarki potwierdzona została licznymi badaniami (Boulos i in. 2011; Jeng i in. 2010). Aplikacja może być narzędziem, które pomoże w promocji lub sprzedaży produktu czy usługi w sposób pośredni lub bezpośredni. Pierwszy polega na zaciekawieniu potencjalnego klienta samą aplikacją i znajdującymi się w niej merytorycznymi treściami. By aplikacja spełniała swoją funkcję, musi jednak być nie tylko interesująca, ale przede wszystkim niezawodna w działaniu. Bezpośredni sposób sprzedaży polega z kolei na umieszczeniu w aplikacji określonych funkcji, takich jak: mikro-

płatność poprzez SMS lub system PayPal, co umożliwi klientowi zakup bezpośrednio z poziomu aplikacji (Rudnicki, 2013, s. 237-238).

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest pokazanie, iż obiekty przemysłowe, czy też już przemysłowe, odpowiednio zagospodarowane mogą stać się miejscami przyciągającymi odwiedzających. W przypadku obiektów poprzemysłowych, oprócz nich samych (jako atrakcyjnych turystycznie) można wskazać całe obszary, które w sposób innowacyjny tworzą indywidualne i неповtarzalne miejsca. Takie rozwiązania sprzyjają konkurencyjności obszaru, szczególnie w miejscach, gdzie wcześniej głównym źródłem dochodów był przemysł.

W pracy przedstawiono podstawowe definicje oraz podział z zakresu innowacyjności, a następnie skupiono się na innowacyjności w turystyce. W kolejnej części przedstawiono przykłady innowacyjności w turystyce dziedzictwa przemysłowego, tak, aby wskazać właściwe wykorzystanie tego typu obiektów.

**Słowa kluczowe:** turystyka, turystyka poprzemysłowa, turystyka przemysłowa, dziedzictwo przemysłowe, innowacje w turystyce

## SUMMARY

The aim of the article is to show that the industrial or postindustrial when they will be properly developed can become places that attract visitors. In the case of industrial facilities, in addition to themselves (as attractive for tourism) may indicate whole areas, which can be change innovative way to create individual and unique place. Such solutions favor the competitiveness of the area, especially in places where previously the main source of income was the industry.

The paper presents the basic definitions and division in the field of innovation and focus on innovation in tourism. The next section provides examples of innovation in the industrial heritage tourism, so as to indicate the proper use of this type of objects in tourism.

**Key words:** tourism, post-industrial tourism, industrial tourism, industrial heritage, innovation in tourism

## BIBLIOGRAFIA

1. Herman K., Naramski M., Szromek A.R.: *Elementy zarządzania wiedzą i innowacjami w turystyce poprzemysłowej na przykładzie Szlaki Województwa Śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 82.
2. Otgaar A.; Van Den Berg L, Berger C., Feng R.X.: *Industrial tourism: opportunities for city and enterprises*, European Institute for Comparative Urban Research (Euricur); Rotterdam 2008.
3. Olearnik J., Pasek K.: *Innowacyjność w turystyce i jej oddziaływanie promocyjne*, Wrocław, 2014.
4. Rudnicki M.: *Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane problemy funkcjonowania regionów gmin i przedsiębiorstw turystycznych*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
5. Seweryn R.: *Innowacyjne wykorzystanie obiektów poprzemysłowych elementem konkurencyjności obszarów recepcji – (na przykładzie Łodzi)*; „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2010, n. 56.
6. *Zarządzanie turystyką*, red. Pender L., Sharpley R.; s. 376; PWE; Warszawa 2008.
7. Opracowanie na temat Kopalni Soli w Wieliczce na podstawie strony: <https://www.kopalnia.pl/> dostęp: wrzesień 2017.
8. Opracowanie na temat Sztolni „Królowa Luiza” na podstawie: <http://www.sztolniaaluiza.pl/> dostęp: wrzesień 2017.
9. Opracowanie na temat Szlaku Zabytków Techniki: <https://www.zabytkitechniki.pl/> dostęp: wrzesień 2017.
10. Opracowanie na temat Zagłębia Ruhry: <http://portalaktywni.com/>, <http://www.germany.travel/pl/>, dostęp: lipiec 2015.



JOANNA STRZELCZYK-ŁUCKA

# **Zarządzanie zespołami pracowniczymi w kontekście różnorodności pokoleniowej**

**Employees and team management in the context of generational diversity**

## **Wstęp**

Systematyczny wzrost roli zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu organizacją wymusza szeroką, pogłębioną i perspektywiczną obserwację oraz diagnozę całości problematyki mającej wpływ na kapitał ludzki w organizacji. Zintensyfikowana analiza struktury zasobów ludzkich ma szczególne znaczenie dla zrozumienia struktury władzy i interesów w organizacji wraz z ustaleniem oraz opisem jej grup i poszczególnych jednostek.

W ostatnich latach coraz częściej zwraca się uwagę na problematykę łączenia różnych pokoleń pracowników w organizacji. Jest to zagadnienie, które podlega weryfikacji zarówno teoretycznej, jak i empirycznej. Można zauważyć wzrost zainteresowania zarządzaniem różnorodnością, zarządzaniem wielopokoleniowym czy zarządzaniem międzypokoleniowym. Wszystkie te elementy są ze sobą ściśle powiązane w kontekście występowania na rynku pracy różnych generacji pracowników. Celem artykułu jest charakterystyka problematyki grup/zespołów pracowniczych na tle uwarunkowań różnorodności pokoleniowej oraz wskazanie najważniejszych różnic między generacjami, które determinują określone zachowania w organizacjach. Wykorzystanie bowiem mocnych stron każdego pokolenia oraz umiejętne zarządzanie wielopokoleniową społecznością będzie decydowało o sytuacji przedsiębiorstw na coraz bardziej dynamicznym i konkurencyjnym rynku.

## 1. Grupa a zespół pracowniczy

Grupy i zespoły pracownicze cieszą się nieustającym zainteresowaniem wszystkich, którzy pragną zwiększenia efektywności zachowań w organizacjach (Kozusznik, 2007, s. 74). Wiele lat temu decyzja o wprowadzeniu zespołów do procesów produkcyjnych w takich firmach jak Volvo, Toyota i General Foods wzbudzała sensację, ponieważ nikt inny tego nie robił. Dzisiaj jest odwrotnie. Sensację wywołuje raczej organizacja, która nie posługuje się zespołami. Badania wskazują bowiem, że zespoły osiągają zazwyczaj lepsze wyniki niż jednostki w zadaniach wymagających różnorodnych umiejętności, trafności ocen i doświadczenia (Robbins, 2001, s. 116-117).

Organizowanie się ludzi nie ogranicza się tylko do sfery produkcyjnej, lecz obejmuje całą sferę ich aktywności. Przyczyną aktywności ludzkiej jest konieczność zaspokajania różnorodnych potrzeb – od tych, które warunkują przeżycie, po rozwój indywidualny. Grupy społeczne stanowią we współczesnym społeczeństwie ważną płaszczyznę opisu i wyjaśniania podstawowych relacji między jednostką a społeczeństwem. Okazuje się, iż to, co dzieje się w grupach, może silnie wpływać na przebieg wielu ważnych procesów oraz większych zbiorowości. Dzieje się tak dlatego, że poprzez członkostwo w grupie jednostka uczy się zasad stosunków społecznych – grupa roztacza kontrolę nad zachowaniami swoich członków zgodnie z przyjętymi normami, wartościami i przekonaniami. Grupa stanowi dla jednostki punkt odniesienia poprzez dostarczanie jej społecznych kryteriów postępowania i oceny ludzi oraz świata, w którym żyje. W każdej organizacji powstają grupy, które albo wynikają z jej struktury formalnej (grupy formalne), albo są tworzone poza tą strukturą (grupy nieformalne), i jest to naturalna skłonność ludzi do tworzenia tego typu społeczności. Dlatego też organizacja stanowi system wzajemnie oddziałujących na siebie grup, które mają silny wpływ na swoich członków (Kłóśka, 2009, s. 42-43).

Jednym z najważniejszych kontekstów generujących sytuacje społeczne, w którym funkcjonują członkowie organizacji, jest kontekst grupowy. W przeszłości podejmowano wiele prób definiowania grupy, niestety do dziś brak definicji powszechnie akceptowanej zarówno na gruncie psychologii społecznej, nauk o zarządzaniu, jak i socjologii. W literaturze przedmiotu przedstawia się trzy płaszczyzny teoretyczne, na gruncie których dokonywano analizy tego pojęcia:

- Płaszczyzna funkcjonalno – strukturalna:

W świetle założeń teorii funkcjonalno – strukturalnej grupę społeczną można określić jako system społeczny, a więc pewną całość w szerokiej struktu-

rze systemów społecznych, spełniającą określone funkcje na rzecz szerszych systemów społecznych, czy też tzw. makrosystemów, złożoną z elementów funkcjonalnie ze sobą powiązanych.

- Teoria interakcjonizmu symbolicznego:

W tej teorii centralne znaczenie ma pojęcie interakcji – jest to takie społeczne działanie, gdy dwie (lub więcej) osoby oddziałują na siebie za pośrednictwem komunikacji, modyfikując nawzajem swoje zachowania. W ujęciu tym grupy społeczne określane są jako struktury społeczne stanowiące sieci stosunków między rolami.

- Teoria działania społecznego:

Teoria ta mówi, że grupa istnieje przede wszystkim przez to, że jej członkowie uważają ją za istniejącą w oddzieleniu od reszty świata. Każdy człowiek należy do niej przede wszystkim przez to, że inni odnoszą się do niego i on sam do innych członków tej samej grupy, w odróżnieniu od nieczłonków. To jest niezbędna, najistotniejsza treść grupy jako układu odosobnionego; do tej treści dołączają się zawsze inne, intencjonalne wspólne doświadczenia i czynności, ze względu na nie grupa wyodrębnia się z konkretnego świata ludzkiego, niektóre przynależą do niej, inne nie (Sobkowiak, 2005, s. 85-86).

W ramach nauki o zarządzaniu możliwe jest ogólne wyróżnienie dwóch zakresów wykorzystywania pojęcia „zespół”. W pierwszym (zdarza się, że zamiennie z terminem „grupa”) słowo to w połączeniu z opisującym je przymiotnikiem stanowi nazwę własną określonej formy organizacji pracy, np. zespół funkcjonalny, zespół projektowy, zespół podnoszenia jakości itp. W tym przypadku zespół utożsamiany jest z pewnym zbiorem pracowników, najczęściej o określonej liczebności, wskazanym kierowniku, przydzielonych zadaniach, nałożonych prawach i obowiązkach oraz z ustalonymi zasadami funkcjonowania. W ramach drugiego zakresu termin zespół wykorzystywany jest dla wskazania „natury” danej zbiorowości pracowników. W tym przypadku pojęcia grupa i zespół są określeniami kolejnych stadiów rozwoju danego zbioru osób. Przy czym przyjmuje się, że zespół jest wyższym poziomem ewolucyjnym. Przedstawione i postulowane stanowisko nie jest jednoznacznie przyjmowane przez wszystkich przedstawicieli nauk o zarządzaniu (Potocki, 2005, s. 32).

Analizując literaturę przedmiotu można wyróżnić cztery charakterystyczne podejścia w zakresie wykorzystania pojęć grupa i zespół oraz ich wzajemnych relacji:

- Przedstawiciele tego podejścia (R.J. Aldag, T.M. Sterns, L.E. Boone, D.L. Kurtz, J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich) postępują tak jak przedstawicie-

le psychologii i socjologii. W swoich pracach wykorzystują jedynie termin „grupa” i utożsamiają to pojęcie z określeniem grupa społeczna. Przyjmując taką definicję, zajmują się w głównej mierze typologią grup zarówno nieformalnych, jak i formalnych oraz opisem ich właściwości i towarzyszących im zjawisk. Występujące w ramach przedsiębiorstwa formy pracy zbiorowej definiują poprzez wyróżniane w socjologii rodzaje grup społecznych.

- J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr. I.R.A. Webber są przedstawicielami drugiego podejścia, w którym charakterystyczne jest zamienne posługiwanie się terminami „grupa” oraz „zespół” i traktowanie ich jako synonimów. Pomimo tego, że autorzy ci nie stwierdzają tego wprost można zaobserwować, iż pojęcie „grupa” wykorzystywane jest raczej w odniesieniu do zbiorowości nieformalnych, natomiast „zespół” traktowany jest jako rodzaj formalnej grupy zadaniowej.
- Trzeci nurt reprezentowany jest przez min. J. Adair, J.D. Antoszkiewicza, J.R. Katzenbacha, D.K. Smitha, R. Kreitnera, G.M. Parkera, S.P. Robbinsa. Charakteryzuje się on tym, że zespół i grupa są traktowane jako dwie różne formy organizacyjne działań wielopodmiotowych i wskazuje się szereg kryteriów różnicujących pracę grupową i zespołową. Przyjmuje się tezę, że zespół jest formą rozwojową grupy, jest jej ewolucyjnym następcą. Definiując zespół, wskazuje się czynniki świadczące o jego dojrzałej formie. Dlatego też znaczną część swoich prac zwolennicy tego nurtu poświęcają tematyce przekształcania luźnych grup w sprawnie i skutecznie funkcjonujące zespoły, przy czym swoją uwagę skupiają na stosunkach międzyludzkich oraz na rozwijaniu umiejętności współpracy.
- Przedstawicielami czwartego nurtu są m.in. E.K.Aranda, L. Aranda, K. Conlon, R.M. Belbin. Reprezentanci tego nurtu w swoich pracach posługują się w głównej mierze terminem „zespół”, słowo „grupa” pojawia się sporadycznie. Zajmują się przede wszystkim aspektem metodologicznym tworzenia i funkcjonowania zespołów (Potocki, 2005, s. 33-34).

Grupy i zespoły to dwie różne wartości dla przedsiębiorstwa. Grupa jest formą, w której współdziałanie polega przede wszystkim na wymianie informacji i podejmowaniu decyzji, ułatwiających każdemu z członków działanie w zakresie swoich kompetencji. Grupa nie ma potrzeby ani możliwości angażowania się w pracę zbiorową, wymagającą wspólnego wysiłku. Jej osiągnięcia są zatem jedynie sumą udziału poszczególnych członków grupy. Nie ma tutaj dodatniego efektu synergii, dzięki któremu ogólny poziom wydajności byłby wyższy od sumy wkładu wszystkich jednostek. Zespół wywołuje dodatni efekt synergii

dzięki koordynacji wysiłków. Rezultatem działania jednostek jest poziom wydajności wyższy niż suma indywidualnych nakładów (Robbins, 2001, s. 117).

Zespoły odgrywają ważną rolę w biznesie, działalności charytatywnej, edukacji, organizacjach rządowych, społecznościach lokalnych i w wojsku. Przykładem może być Motorola – producent telefonów komórkowych, który właśnie dzięki skoncentrowaniu się przede wszystkim na działaniach zespołowych zdołał prześcignąć większość swoich konkurentów. Z kolei firma General Electric stworzyła koncepcję swojej organizacji, opierającą się na samodzielnych zespołach pracowników wykonawczych. Równie dużo przykładów efektywnej pracy zespołów można znaleźć w sferach innych niż przedsiębiorczość. Zwycięstwo nad Irakiem w czasie operacji „Pustynna Burza” podczas wojny w Zatoce Perskiej było rezultatem działań wielu zespołów (Katzenbach, Smith, 2001, s. 26-27). Szerokie wykorzystanie zespołów stwarza możliwość osiągnięcia lepszych efektów bez wzrostu nakładów. Zwróćmy jednak uwagę na słowo „możliwość”. W tworzeniu zespołów nie ma żadnej magicznej siły, która gwarantowałaby uzyskanie efektu synergii. Samo nazwanie grupy zespołem nie zwiększa automatycznie wydajności. Zespoły odnoszące sukcesy lub mające dużą wydajność charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami. Jeśli kierownictwo ma nadzieję zwiększyć wydajność organizacji dzięki wykorzystaniu zespołów, musi zapewnić, że zespoły będą wykazywały te niezbędne cechy (Robbins, 2001, s. 118).

Zespół jest efektywny m.in. wtedy, gdy uczestnicy utożsamiają się z przyczyną jego utworzenia, wiedzą, z jakiego powodu powstał, zaakceptowali sposoby współdziałania, mają do siebie zaufanie, są otwarci na opinie, wypowiadają swobodnie swoje poglądy, potrafią sobie pomagać i ulepszać działania, umieją sobie radzić z pojawiającymi się konfliktami (Gros, 2003, s. 99).

## 2. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy

Pokolenie (generacja) to pewna kategoria rówieśnicza, żyjąca w okresie wyraźnie wyodrębnionych wydarzeń kulturowych i historycznych (Woszczyk, Gawron, 2014, s. 83). Pokolenie to według socjologów grupa osób, którą łączy podobny wiek, żyje w podobnej epoce i doświadczyła szczególnego wydarzenia. W ujęciu socjologicznym „pokolenie” zdefiniowano jako grupę społeczną, która charakteryzuje się podobnym usytuowaniem w czasie (Brzozowska, 2005, s. 10). Członkowie określonej generacji tworząc pokolenie, mają podobny sposób myślenia i podobne oczekiwania, tym samym postrzegają

rzeczywistość w charakterystyczny dla siebie sposób (Karmolińska-Jagodzik, 2012, s. 194).

Na przestrzeni XX i początku XXI wieku wyróżniono pięć głównych pokoleń. Nie można jasno określić granic pomiędzy pokoleniami i jest to tematem wielu dyskusji. Przybliżone ramy czasowe określonych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy obejmują:

- pokolenie budowniczych (Początek dwudziestego wieku – połowa lat czterdziestych),
- pokolenie baby boomers (Połowa lat czterdziestych – połowa lat sześćdziesiątych),
- pokolenie X (Połowa lat sześćdziesiątych – wczesne lata osiemdziesiąte),
- pokolenie Y (Lata osiemdziesiąte),
- pokolenie Z (Późne lata dziewięćdziesiąte – ...).

Przedstawiciele pokolenia budowniczych urodzili się w latach dwudziestych XX wieku, nazywani są inaczej „cichą generacją”. Obecnie mają 70 lat i więcej, a większość z nich już dawno wycofała się z rynku pracy. Osoby te żyły w okresie międzywojennym, doświadczyły wybuchu II wojny światowej i jej okrucieństwa. Ze względu na trudności, jakie napotkały na swej drodze, ważne są dla nich takie wartości jak rodzina, tradycja czy wiara.

Wśród najważniejszych cech pokolenia budowniczych można wyróżnić:

- obowiązkowość – gotowi są, by podjąć się ciężkiej pracy, a postępy zawdzięczają swojej pracowitości i wytrwałości. Uważają, że praca to przywilej, a awans jest wynikiem posiadanej wiedzy i wydajności;
- oszczędność – doświadczenia z okresu wojennego, brak pewnych towarów czy dóbr spowodowała, że pokolenie budowniczych ostrożnie wydawała swoje środki pieniężne;
- patriotyzm – przedstawiciele tej generacji powoływani do służby wojskowej byli gotowi poświęcić swoje zdrowie i życie, by walczyć w imieniu swego kraju;
- lojalność – oddani swej pracy, rodzinie czy firmie, dla której pracuje. Wielu tradycjonalistów pracowało u tego samego pracodawcy przez cały okres swojej aktywności zawodowej (Mc Queen, 2016, s. 26-27).

Generacja baby boomers to pokolenie, które następuje po pokoleniu budowniczych. Swoje określenie zawdzięcza powojennemu wyżowi demograficznemu, który nastąpił w latach 1946-1964. Przedstawiciele tego pokolenia w porównaniu do swoich poprzedników, znaleźli się w lepszej sytuacji pod względem go-

spodarczym, edukacyjnym i społecznym. Więcej osób podjęło decyzję o podjęciu studiów i pogoni za lepszym wykształceniem. Pokolenie baby boomers to między innymi pierwsze loty w kosmos, rozwój telewizji, walka o prawa kobiet, kampanie na rzecz praw człowieka czy aktywizm społeczny.

Intensywny wzrost gospodarczy był problemem i wprowadzał na rynek pracy wiele utrudnień, dlatego łatwiej było odnaleźć się na nim osobom młodszym. Wraz z rozwojem pojawiły się masowe zwolnienia oraz przekształcenia państwowych zakładów pracy w prywatne. Generacja baby boomers angażuje się w wykonywaną pracę, jest bardzo lojalna względem pracodawcy, nie lubi rywalizacji i ceni pracę indywidualną. Przedstawiciele tej generacji w swej pracy są bardzo cierpliwi, a ich zachowanie jest stabilne i przemyślane. Posiadają swoje autorytety i znacznie łatwiej jest im podporządkować się narzuconym przez organizację regułom i zasadom (Hysa, 2016, s. 388). Najważniejsze cechy generacji baby boomers (Mc Queen, 2016, s. 33-35):

- optymizm – otwartość na współpracę i pozytywne nastawienie do zmian,
- koncentracja na karierę – własną wartość utożsamiają z zajmowanym stanowiskiem pracy,
- asertywność – zaangażowanie w różnego rodzaju akcje o charakterze społecznym czy politycznym,
- indywidualizm – nastawienie na samorozwój, cenią sobie wolność osobistą.

Kolejne pokolenie, jakie występuje na rynku pracy, to pokolenie X. Są to osoby, które urodziły się w latach 1965-1981. Literatura określająca tę generację łączy się ze światopoglądem jej przedstawicieli oraz ideologią, jaką wyznają. Ludzie tego pokolenia dorastali w czasach konfliktu społecznego, politycznego oraz gospodarczego. Osoby te, ze względu na wszechobecne strajki i protesty, zmianę ustrojów państwa nie były pewne swojej przyszłości, stąd określono ich jako pokolenie X. Generacja X utożsamiana jest z powstaniem takich marek jak MTV, Google czy Wikipedia, a sami przedstawiciele tego pokolenia uważani są za najbardziej przedsiębiorczych (Brzozowska, 2005, s. 9).

Pokolenie X jest przedsiębiorcze, ceniące autonomię, niezależność, ale i wyzwania – jest bardziej nastawione na osiągnięcie osobistych sukcesów, stąd też przejawia duże zainteresowanie rozwojem własnych kompetencji (Gadomska-Lila, 2015, s. 28). Przedstawiciele generacji X są bardzo cennym zasobem na rynku pracy ze względu na posiadane doświadczenie zawodowe. Bardzo częstym zjawiskiem wśród tego pokolenia jest praca dla jednej firmy przez wiele lat i bardzo silna identyfikacja pracownika ze swoim miejscem pracy. Samo stanowisko, które powszechnie uznawane jest za renomowane, jest dla przedstawi-

cieli pokolenia X wystarczającą nagrodą za nierzadko złe warunki pracy. Ludzie tej generacji uważani są za osoby bardzo odpowiedzialne, lojalne wobec pracodawcy oraz efektywne.

Pracownicy pokolenia X żyjąc w czasach zmian w polityce gospodarczej czy społecznej, mniej ufają osobom rządzącym i bardzo sceptycznie podchodzą do wszelkich przemian. Przedstawiciele tej generacji niechętnie podejmują pracę w znanych korporacjach, które są wielkimi machinami. Uważają, że pracując dla takich organizacji, stają się małymi trybikami ogromnego przedsięwzięcia. Dlatego pokolenie X woli pracować dla mniejszych firm, gdzie praca oparta jest na pracy zespołowej i wzajemnych relacjach (McQueen, 2016, s. 40-41).

Kolejne pokolenie, określane pokoleniem Y, to ludzie urodzeni w latach 80. XX wieku. Generacja Y inaczej nazywana jest pokoleniem końca wieku (Tapscott, 2010, s. 21) lub pokoleniem millenialsów. Nazwa pokolenia Y wiąże się bezpośrednio ze skojarzeniami łączonymi z literą Y. W języku angielskim jest ona czytana jako „why”, co znaczy „dlaczego”, i to najlepiej odzwierciedla podejście do pracy tej grupy pracowników, którzy często negocjują, dociekają, kwestionują, a wręcz negocjują, np. autorytet starszych przełożonych (Chester, 2006, s. 187). Przedstawiciele tego pokolenia wychowani zostali w czasie rewolucji technologicznej i to właśnie ona wywarła na nich ogromny wpływ w odniesieniu do ich stylu życia, podejścia do pracy czy konsumpcjonizmu (Majka-Rostek, 2013, s. 54). Przedstawiciele pokolenia Y mieli większą możliwość wyboru edukacji oraz ścieżki zawodowej, mogli wybierać uczelnie poza granicami kraju, gdyż podróżowanie stało się znacznie łatwiejsze, a kontakt z innymi kulturami bardziej dostępny poprzez Internet i znajomość języków obcych.

Postawy przedstawicieli pokolenia Y kształtowały zjawiska, które przeniknęły do życia społecznego w ostatnich latach dwudziestego wieku. W tym okresie doszło do zmian w sferach mikro- i makrospołecznych. Zmianie uległ panujący model rodziny – tzw. rodzina nowoczesna, gdzie o finanse dbają oboje małżonkowie. Dzięki temu standardy życia i konsumpcjonizm uległy znacznemu wzrostowi (Jabłońska, 2009, s. 18). Zmiany technologiczne również odegrały ogromną rolę.

Dla generacji Y ważne są trzy zagadnienia: wybór, opcja i elastyczność, które odnoszone są do każdego aspektu w życiu. Przedstawiciele tej generacji cechują się mobilnością w odniesieniu do psychologii i kariery zawodowej – nie jest dla nich problemem zmiana firmy, dla której pracują lub miasta czy kraju,

w którym żyją. Nie postrzegają kariery jako dłuższej perspektywy, nie wiążą się na długo z organizacjami i nie są zainteresowani budowaniem kariery zawodowej. Zmiana miejsca pracy czy wykonywanego zawodu nie jest dla nich problemem. Pracodawcy, którzy chcą zdobyć lojalność przedstawicieli pokolenia Y, muszą zapewnić im dobrą atmosferę pracy i możliwość rozwoju ich kompetencji i zdolności. Nie jest dla nich ważne zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie, ani osiągnięcie coraz wyższych pozycji w hierarchii, ważniejszy jest rozwój ich umiejętności i realizowanie hobby (*Wyzwania HR w 2011 roku*, Raport Pracuj.pl, 2010, s. 9). Praca musi sprawiać im przyjemność (Huntley, 2006, s. 96-97). Nie mają obaw przy realizacji projektów, potrafią wykonywać kilka zadań jednocześnie a ich praca powinna przyczyniać się do rozwoju ich kreatywności i inspirować. Wybierając pracę często kierują się prestiżem firmy i nastawieni są na coraz bogatsze CV. (Chester, 2007, s. 35)

Młodzi ludzie zupełnie inaczej postrzegają pracę i obowiązki z nią związane. Ważne są dla nich własne wartości i zamierzone cele, zawsze analizują, jak wykonywane zadania służbowe wpłyną na ich życie prywatne. Wśród wyznawanych wartości rodzina usytuowana jest znacznie wyżej niż praca. Wolą wieczory spędzać z najbliższymi niż pracować w godzinach nadliczbowych w biurze (Jablońska, 2010, s. 34).

Na rynku pracy obecnie pojawia się coraz więcej przedstawicieli następnego i zarazem najmłodszego pokolenia – generacja Z. W literaturze nie ma jasno określonego przedziału wiekowego dla tego pokolenia. Najczęściej uznaje się, że przedstawiciele tej generacji urodzili się po 1990 r., natomiast można spotkać również wskazanie na rok 1995. Zdecydowana większość tego pokolenia jeszcze nie ukończyła etapu edukacji, jednak można spotkać wielu przedstawicieli, którzy albo już zasilają szeregi pracowników, albo w niedalekiej przyszłości dołączą do kadry pracowniczej współczesnych przedsiębiorstw (Tulgan, 2009, s. 24).

Osoby urodzone po 1990 r. określa się nie tylko mianem „Z”, w literaturze występują również takie określenia jak pokolenie C, które pochodzi od angielskich słów *connected*, *communicating* czy *always clicking*, a także *iGeneration*, *Gen Tech* czy *Post Gen* (*Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*. Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, s. 1 <https://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf>). Pokolenie Z wchodzi w skład szeroko rozumianego pokolenia milenialsów. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że generacja, która urodziła się i dorastała na przełomie XX i XXI wieku jest zbyt liczna, by traktować ją jako jedną kohortę.

Dlatego pokolenie milenialsów składa się z pokolenia Y oraz pokolenia Z (Tulgan, 2009, s. 23).

Najmłodsze pokolenie na rynku pracy ma bardzo dobrze rozwinięte zdolności informatyczne i potrafi uczestniczyć jednocześnie w kilku działaniach. Dlatego określane jest jako generacja multitasking. Młodzi ludzie zdolni są do działania wielozadaniowego w szybki i łatwy sposób. Z drugiej strony nie potrafią wystarczająco skupić się na jednym zadaniu i nie jest łatwo przyciągnąć ich uwagę. Potrafią potrzebne informacje znaleźć w Internecie, tam również podnoszą swoje kompetencje, znajdują odpowiedzi na nurtujące pytania czy nabywają potrzebną wiedzę. Cały zasób potrzebnej im wiedzy znajduje się w jednym urządzeniu: telefonie, tablecie czy laptopie.

Znajomość najnowszych technologii i elektroniki wpływa pozytywnie na szybkość i łatwość przyswajania wiedzy. Coraz bardziej popularne szkolenia internetowe znajdują wielu odbiorców, głównie młodych. Wiedza przekazywana wirtualnie bądź na nośnikach multimedialnych nie stanowi kłopotu, w porównaniu ze starszymi uczestnikami rynku pracy, dla których główną formą kursów czy szkoleń jest tradycyjne audytorium czy zajęcia (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 90).

Biegła znajomość najnowszej technologii i budowanie więzi przy użyciu świata wirtualnego ma swoje konsekwencje. Kłopoty mogą pojawiać się głównie w odniesieniu do postaw emocjonalnych oraz samej komunikacji. Pokolenie Z w porównaniu z wcześniejszym pokoleniem ma problemy z przedstawieniem zdobytych umiejętności czy osiągnięć. Ogólnodostępna technologia znacznie wpływa na sposób bycia oraz funkcjonowanie w codziennym życiu osób młodych.

Przedstawiciele pokolenia Z kształcą się w dzisiejszych czasach niemalże przez większość swojego życia. Pojęcie wykształcenia oraz wiedzy jako cennej wartości, która jest gwarancją sukcesu i dobrze płatnej pracy, wpajana jest młodym już od najmłodszych lat (Barwińska-Małajowicz, 2013, s. 71). Pokolenie stosunkowo najmłodsze na rynku pracy przedstawiane jest jako to, które ciągle buduje i kształtuje swoje kompetencje. Zdobywane są one często przy użyciu najnowszych technologii i multimedialnych.

### 3. Specyfika zarządzania w kontekście różnych generacji pracowników

Jednym z istotnych problemów współczesnych społeczeństw na różnych etapach rozwoju jest właściwe i umiejętne wykorzystanie potencjału, jakim są ludzie zatrudnieni w różnego typu organizacjach. Ich wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe i życiowe stanowią ważny składnik zasobów organizacji, w znacznym stopniu decydujący o jej rozwoju, przeobrażeniach i przetrwaniu na rynku. Zadaniem menedżerów jest odpowiednie wykorzystanie tych wszystkich elementów zwiększania kompetencji w zakresie efektywnej współpracy w różnych obszarach działalności gospodarczej (Gajda, Seroka-Stolka, 2014, s. 15-16). Menedżerowie i przedsiębiorstwa, którymi oni zarządzają, stają coraz częściej przed problemem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w czasach zwiększającej się różnorodności generacyjnej, gdyż organizacje stały się miejscami, w których spotykają się przedstawiciele odrębnych pokoleń. Każda z generacji została ukształtowana przez różne warunki społeczne i gospodarcze, a także historyczne, religijne, kulturowe. Poszczególne pokolenia posiadają odmienne systemy wartości, potrzeb i oczekiwań, różne nawyki i przyzwyczajenia, a także preferencje komunikacyjne. Inaczej postrzegają swoich pracodawców, zespoły, przełożonych i wreszcie samych siebie w realiach zatrudnienia. Wydawać się może, że większe wyczulenie na kwestie zróżnicowania wiekowego pracowników jest pochodną rosnącej popularności zarządzania międzypokoleniowego, ale chyba w jeszcze większym stopniu wynika ono z coraz większej dominacji na rynku pracy pokolenia Y oraz z pojawienia się pierwszych osób z pokolenia Z i zaistniałych w związku z tym pewnych perturbacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 29-30). W niniejszym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na najliczniejsze obecnie na rynku pracy pokolenie X oraz Y, jak również generację Z, która obecnie jest największą niewiadomą dla zarządzających, gdyż dopiero wchodzi do życia zawodowego.

Przedstawiciele pokolenia X pojawili się na rynku w latach osiemdziesiątych XX wieku, gdzie musieli wykazać się elastycznością wobec swej pracy. Głównym zajęciem w ich życiu jest praca i rodzina. Bardzo często zgadzają się na pracę w nadgodzinach bez uzasadnienia. W dni wolne czy w czasie urlopu nie przeszkadza im odebranie telefonu od pracodawcy, dlatego uważani są za pracobolików. Pokolenie X gotowe jest poświęcić swoje życie prywatne dla życia zawodowego dopóki czują, że są potrzebni w firmie, a to co robią, jest ważne

i przydatne (Bogusz-Przybylska K., *Życie w harmonii – pracoholik, Leser czy szczęśliwy człowiek?*, <http://www.hrnews.pl/>).

Generacja X w swojej pracy potrzebuje mieć możliwość rozwoju i wykorzystania swoich umiejętności. W takich sytuacjach młodzi czerpią satysfakcję z tego, co robią i mają poczucie spełnienia. Trudno jest im odnaleźć się w pracy, gdzie obowiązki i wszelkie czynności są im narzucane z góry, są mało ambitne i zabijają ich kreatywność i pomysłowość. Dlatego motywacją do pracy jest dla nich wykorzystanie swoich cech osobowościowych oraz zainteresowań i umiejętności zdobytych w czasie studiów (Sieworek, 2014, s. 100.)

Pracownicy pokolenia X niechętnie zmieniają swoje stanowisko czy miejsce wykonywanej pracy. Często zajmują wysokie stanowiska w hierarchii przedsiębiorstwa, które wiążą się z dużym wysiłkiem oraz staraniami, aby zapewnić sobie satysfakcjonującą pozycję w firmie. Przedstawiciele pokolenia X są w stanie zrezygnować z oferty zatrudnienia, która jest lepiej płatna, ale mniej dla niego korzystna na rzecz tej, która daje mniejsze wynagrodzenie, ale więcej możliwości rozwoju (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 53).

Rekrutując do pracy przedstawiciela pokolenia Y należy pamiętać, że ma on nie tylko wiedzę oraz pożądane cechy, ale również rodzinę, znajomych czy pasję, której chce poświęcić jak najwięcej czasu. Generacja Y znacznie bardziej skupia się na życiu prywatnym, oczekując elastycznych godzin pracy czy możliwości zmiany całego etatu na zatrudnienie w części.

Pokolenie Y jako pierwsze myśli o sobie w charakterze globalnym. Interesuje się problemami otaczającego świata, takimi jak wojna, dyskryminacja czy dbałość o środowisko, często angażując się w różnego rodzaju działania społeczne. Swym działaniem chce sprawić, by innym ludziom, a tym samym im samym żyło się lepiej. Są wyznawcami tradycyjnych wartości. W odróżnieniu od pokolenia X łatwiej im dostosować się do panujących reguł i zasad, a chcąc być członkami pewnych grup, chcą do nich pasować. Nie uznają stresu czy pracoholizmu (Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 119).

Przedstawiciele pokolenia Y dobrze czują się, pracując w zespole. Potrzebują, aby ich rola w grupie była jasno określona, a cele precyzyjnie zdefiniowane. Ważne jest, aby atmosfera pracy była przyjazna, gdyż nie oddzielają zbyt wyraźnie pracy od czasu spędzonego ze współpracownikami w miłych warunkach. Oceniając siebie, nie biorą pod uwagę tylko lokalnej społeczności, ale tworzą międzynarodowe społeczności, porozumiewając się za pomocą powszechnie dostępnych komunikatorów i portali społecznościowych (Fazlagić, 2008, s. 8). Nie uznają standardowych relacji międzyludzkich, często pracują ze słuchawkami

na uszach i potrzebują ciągłego bodźca w postaci muzyki lub obrazu. Często nie potrafią poradzić sobie z konfliktowymi sytuacjami, ich rozwiązania preferują drogą wirtualną, np. e-mailem, a ich zdolności interpersonalne są słabo rozwinięte (Huntley, 2006, s. 18).

Generacja Y uchodzi za pokolenie o najlepszym wykształceniu, a wykorzystując najnowsze technologie i Internet chce się uczyć coraz to nowszych rzeczy. Zarówno pod względem wykształcenia jak i znajomości języków obcych znacznie lepiej prezentują się na tle wcześniejszych pokoleń. Swoją wiedzę w zakresie najnowszych technologii potrafią wykorzystać w życiu zawodowym i biznesie, potrafią szukać informacji w sposób szybki i owocny. Pokolenie Y ciągle dąży do tego, aby być lepszym w tym co robi. Ciągły rozwój i edukacja oraz sposobność do wykorzystywania najnowszych i innowacyjnych rozwiązań jest dla nich o wiele ciekawsza niż rutynowa praca. (Jabłońska, 2009, s. 35)

Warto wspomnieć, że pokolenie Y nie odróżnia się od wcześniejszych pokoleń tylko wiekiem czy doświadczeniem. Ma ono zupełnie nowe postrzeganie pracy zawodowej, roli pracodawcy czy obowiązków pracownika. Zarządzanie zespołem, który jest stosunkowo młody, na każdym poziomie powinno uwzględniać nie tylko kompetencje pracowników, ale również mentalność. Pokolenie Y, które obecnie na rynku pracy występuje w najliczniejszej grupie pracowników, jest motorem rynku pracy. Wnosi swoje wartości, zachowania i spostrzeżenia, które znacznie różnią się od przedstawicieli wcześniejszych pokoleń. Kierowanie takimi pracownikami wymaga ich poznania i zrozumienia. Dokładna analiza potrzeb i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y umożliwi organizacjom opracowanie takich warunków zatrudnienia, które spełnią oczekiwania zarówno potencjalnych pracowników, jak i pracodawców. Tym samym firma uniknie konfliktów na poziomie generacji, bądź załagodzi niepożądane skutki.

Kreatywni pracodawcy muszą uważnie obserwować najmłodsze pokolenia na rynku pracy oraz zrozumieć je i sprostać ich oczekiwaniom. W przeciwnym razie mogą przegrać walkę o pracownika z bardziej zaradnym pracodawcą, który sprostał warunkom postawionym przez młodych. Zmieniający się charakter pracy może być dużym wyzwaniem i ujawnić nowe możliwości na drodze dzisiejszych liderów organizacji i pracodawców. Zmagania o najlepszych potencjalnych pracowników może wygrać tylko ta firma, która wie, czego chce młody pracownik, w co wierzy i o czym marzy.

Wejście na rynek pracy nowego pokolenia zmusza organizacje do walki z dwoma poważnymi trendami:

- pokolenie Z wiąże się z niespotykanym do tej pory poziomem znajomości technologii, ale również problemami z komunikacją międzyludzką;
- nowe technologie i automatyzacja spowodują, że podstawowy charakter pracownika i jego rola w organizacji mogą zostać przewartościowane. Ta techniczna zmiana jest niejednoznaczna i bardzo niepewna (*Generation Z enters the workforce*, Deloitte, 2017, s. 3).

Pojawiające się na rynku pracy pokolenie Z skupia uwagę na wszechobecnej technologii. Powstało wiele spekulacji na temat wpływu wiecznie włączonych do sieci pracowników na miejsce ich pracy. Technologia wpłynęła w pozytywny sposób na rozwój umiejętności kognitywnych wśród pokolenia Z, w tym ciekawości intelektualnej, jednak stwarza zagrożenie braków w podstawowych umiejętnościach komunikacyjnych i interpersonalnych wchodzących masowo na rynek pracy przedstawicieli generacji Z.

Umiejętność komunikowania się oraz pozostawania w interakcji z innymi przyczynia się nie tylko do budowania relacji, ale także pozwala na nagromadzenie wiedzy ukrytej. Cicha wiedza lub konkretne informacje są przekazywane w ramach organizacji poprzez bezpośrednią współpracę oraz komunikację i mają ogromne znaczenie dla rozwoju oraz osiągnięcia sukcesu całej organizacji (Kick, *How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace Relationships*, <https://www.questia.com/library/journal>).

Ukryta wiedza może być trudna w przekazaniu jej w sposób cyfrowy, ponieważ u jej podstaw leży obserwacja i socjalizacja. Problemy z komunikacją międzyludzką pokolenia Z może potencjalnie utrudnić przekazywanie tej wiedzy. Wpłynie to negatywnie na całe organizacje, ponieważ starsze pokolenia powoli wycofują się z rynku pracy. Konieczne więc jest, by organizacje projektując rolę pracowników na poziomie podstawowym wzięły pod uwagę problemy w komunikacji pokolenia Z.

Problemem dla organizacji może okazać się krótkowzroczność pokolenia Z. Młodzi pracownicy często nie widzą zależności przyczynowo-skutkowych, co jest wynikiem zbyt mocnego skupiania się przede wszystkim na sobie i na tym jak dane wydarzenie wpłynie na nich, a nie jak odbije się na innych oraz całej organizacji. Generacja Z postrzegana jest jako ludzie, którzy kierują się własnymi interesami, a ich horyzonty są zawężone. Przy podejmowaniu decyzji nie kierują się potrzebami innych. Generacja ta ceni sobie prostotę oraz zmiany i uproszczenia w różnego rodzaju procesach. Jednak często ułatwiając sobie procedury, tym samym ułatwiając sobie życie, utrudniają je innej osobie (Espinoza 2016, s. 53).

Pokolenie Z inaczej nazywane jest pokoleniem multitaskingiu. Wiąże się to z problemem dekoncentracji oraz braku wystarczającego skupienia uwagi na wykonywanych czynnościach. Często przy pracy młodzi pracownicy korzystają ze swoich telefonów, co jeszcze bardziej odwraca ich uwagę. Spoglądanie w jednym czasie na kilka ekranów oraz przechodzenie w błyskawicznym czasie z jednej czynności do drugiej może skutkować mniejszą efektywnością pracy i słabszymi wynikami. Większość specjalistów z generacji Z skupia się na tym, aby uzyskać jak najwięcej doświadczenia w wielu dyscyplinach. Wiąże się to z problemem częstej rotacji pracowników i zmian miejsc pracy, gdyż młodzi pracownicy kładą duży nacisk na pracę i chcą zebrać bogaty zestaw umiejętności i kwalifikacji. Aby im to umożliwić współcześnie można spotkać się z praktyką, gdzie pracownik w ramach kształcenia wykonuje małe projekty poboczne, z zupełnie innych dyscyplin niż te, w jakich obecnie pracuje. Dzięki takiej praktyce pracownik może zdobyć doświadczenie w tej samej firmie bez potrzeby zmieniania miejsca zatrudnienia. Uczy się nowych możliwości i zyskuje nowe kwalifikacje i doświadczenie (*Generation Z enters the workforce*, Deloitte 2017, s. 11).

Oprócz oczekiwań mobilności i rozwoju pracy, pokolenie Z oczekuje również dobrej kultury organizacji, która koncentruje się na elastyczności i dobrym samopoczuciu pracowników. Płatny czas wolny czy wszelkiego rodzaju dofinansowania i socjalne programy pracownicze powinny być zdaniem pracowników pokolenia Z, częścią kultury i standardów wspieranych przez kierownictwo organizacji. Większość przedstawicieli pokolenia Z nie traktuje tego jako profity a raczej oczekiwania. Coraz więcej pracowników z tego pokolenia, szukając pracy kieruje się tego typu benefitami, by czuć się dowartościowanym pracownikiem (*Generation Z enters the workforce*, Deloitte 2017, s. 11).

Generacja Z uchodzi za pokolenie, które w trakcie współpracy z pracodawcą wykazuje się dużą niecierpliwością. Oczekuje natychmiastowej reakcji i działania, co może doprowadzać do sytuacji konfliktowych. Częściej zdarza się również, że młodzi pracownicy podważają autorytet pracodawcy. Wiąże się to z dostępem do najnowszej technologii, w szczególności Internetu, gdzie odpowiedź czy informacje można znaleźć w bardzo szybkim tempie. Młode osoby chcą się rozwijać i pozyskiwać nową wiedzę, są gotowe do pracy, jednak w swych działaniach chcą jak najszybciej znaleźć wymarzoną pracę i szybko realizować swoje aspiracje (Skórska, 2016, s. 88).

## Podsumowanie

Pogodzenie różnic międzypokoleniowych w takich kwestiach jak realizacja oczekiwań pracowników, motywowanie, zasady organizacji pracy czy sposoby komunikowania, to ogromne wyzwanie dla pracodawców. Pracownicy działów HR oraz kadra kierownicza stoją obecnie przed ważnym zadaniem zagospodarowania potencjału, jaki tkwi w pracownikach pokolenia Y, ale także pozostałych generacji, co wymaga różnicowania instrumentów i praktyk zarządzania oraz tworzenia bezkonfliktowej współegzystencji różnych pokoleń. Obecnie zachodzi potrzeba promowania dialogu międzypokoleniowego za pośrednictwem takich działań, które będą sprzyjały wykorzystaniu kompetencji i dalszemu rozwojowi kadr. Różnorodność pracowników pod względem wieku sprzyja rozwiązywaniu złożonych problemów, podejmowaniu trafniejszych decyzji, wypracowaniu lepszych rozwiązań. Zespoły wielopokoleniowe mają szerszy zakres wiedzy, doświadczenia i punktów widzenia. Dzięki zespołom niejednorodnym pod względem wieku organizacja zyskuje lepsze zrozumienie potrzeb klientów, większą kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów. Ważne jest, aby dostrzec w różnorodności pokoleniowej szansę rozwoju i sukcesu, a nie problem, z którym należy się zmierzyć.

## STRESZCZENIE

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wydaje się być dominująca w kontekście rozważań nad kluczowymi zasobami w przedsiębiorstwie. Wielu autorów literatury związanej z zarządzaniem ludźmi podkreśla priorytetową rolę kompetencji i doświadczenia pracowników, którzy tworzą organizację w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Stąd też coraz więcej uwagi skupia się na analizie struktury tego kluczowego zasobu. Nie można w tym kontekście nie dostrzec znaczących zmian pokoleniowych jakie zachodzą na rynku pracy w ostatnich latach. Przedstawiciele każdej generacji pracowników wymagają indywidualnego podejścia, a zarazem należy pamiętać o zachowaniu spójności organizacji. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę scharakteryzowania zespołów pracowniczych na tle uwarunkowań różnorodności pokoleniowej oraz wskazania najważniejszych różnic między generacjami, które determinują określone zachowania w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** grupa, zespół, generacja, różnorodność pokoleniowa

## SUMMARY

The most important and key issues in context of company assets is human resources management. Many authors connected with human resources emphasise the priority role of employees competences and experience in the process of building and achieving competitive advantage on the market. This results in deeper and deeper analysis of the structure of human resources within a company. One of the most important changes that can be observed amongst employees is a generational change on labour market during recent years. Each generation requires an individual approach, at the same time the organisation consistency must be saved. The article is an attempt of describing the differences in generations of employees, especially those who form teams in organisations and presents the changes of organisational behaviour determined by these differences.

**Key words:** groups, teams, generation, generational diversity

## BIBLIOGRAFIA

1. Barwińska-Małajowicz A., *Start zawodowy absolwentów szkół wyższych w Polsce i Niemczech*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
2. Brzozowska B., *Gen X: Pokolenie konsumentów*, Rabid, Kraków 2005.
3. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
4. Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
5. Espinoza C., *Milenia w pracy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2016.
6. Fazlagić J., *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008.
7. Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, ZZL 2015, n. 1.
8. Gajda J., Seroka-Stolka O., *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, ZZL 2014, n. 5.
9. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.

10. Huntley R., *The Word According to Y: Inside the New Adult Generation*, 2006.
11. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, 2016, nr 1964.
12. Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwoleniem dla pracodawcy*, Sedlak&Sedlak, Warszawa 2009.
13. Karmolińska-Jagodzik E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia edukacyjne Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu”, 2012, nr 21.
14. Katzenbach J.R., Smith D. K., *Sila zespołów – wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
15. Kłóska I., *Praca w zespole i przywództwo*, [w:] A. Pardeli: *Przewodnik Start. Przewodnik akademicki*, Wydawnictwo pracowni komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009.
16. Kołodziejczyk-Olczak I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, ZZL 2014, n. 5.
17. Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa 2007.
18. Majka-Rostek D., *Pokolenie Y i jego wizerunki*, [w:] Pajestka-Kojer E.: *Zróżnicowanie kulturowo-społeczne a odmienne style życia: materiały pokonferencyjne*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2013.
19. McQueen M., *Pokolenie Y Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Studio EMKA, Warszawa 2016.
20. Potocki A., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
21. Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
22. Rogozińska-Pawelczyk A., *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
23. Sieworek R., *Śmierć człowieka korporacyjnego*, „Coaching Extra”, 2014, n. 1.
24. Skórska A., *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
25. Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005.
26. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010.
27. Tulgan B., *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
28. Woszczyk P., Gawron M., *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, ZZL 2014, n. 5.

## Źródła internetowe:

1. Bogusz-Przybylska K., *żyć w harmonii – pracobolik, leser czy szczęśliwy człowiek?*, <http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=3598>.
2. *Wyzwania HR w 2011 roku*, Raport portalu Pracuj.pl, Warszawa 2010.
3. *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, s. 1 <https://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf>.
4. *Generation Z enters the workforce*, Deloitte, 2017.
5. Kick A., *How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace Relationships*, <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3916623571/how-generation-z-s-reliance-on-digital-communication>.



WALDEMAR W. ZIAJA

# **Strategia wejścia na rynek międzynarodowy z wykorzystaniem globalnych systemów dystrybucji sieci – na przykładzie obiektu hotelowego**

**Strategies of entering the international market using global systems  
network distribution – chosen hotel case study**

## **Wprowadzenie**

W warunkach rosnącej internacjonalizacji usług, procesów ich wytwarzania i dystrybucji, podstawą sukcesu biznesowego dla wielu firm branży turystycznej w dłuższej perspektywie czasu jest zapewnienie im dostępu do rynku światowego.

Dobrze zainwestowane środki mogą doprowadzić do sukcesu każdej z firm przy założeniu, że najlepsze z nich będą działać na rynkach transgranicznych. Świat w dobie otwartych granic handlowych przekształcił się w rynek globalny. Internet i upowszechnienie podróży lotniczych ułatwiły kontakty międzynarodowe oraz transakcje pomiędzy firmami. Przełamując kolejne bariery transferu wiedzy, wymiany handlowej, znakomicie przyczyniły się do zmniejszania kosztów transakcyjnych na świecie. Dzięki sieci internetowej firmy zarówno duże, jak i te o zasięgu dotychczas lokalnym, mogą konkurować na rynku światowym poprzez marketing, sprzedaż w sieci, jak również zdalne zarządzanie zasobami i łańcuchem kontrahentów. Zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zagadnienia panuje zgodna opinia o pozytywnym wpływie globalizacji na turystykę<sup>1</sup>. Można również uznać, iż turystyka jest w pewnym sensie „dzieckiem globalizacji”.

---

<sup>1</sup> M. Bednarczyk, K. Wach, *Kultura i biznes w procesie globalizacji* [w:] red. Rolicki J., Banaś M., *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, UJ, Kraków 2004, s. 313.

W niniejszym opracowaniu analizie poddano przedsięwzięcie turystyczne polegające na reorganizacji struktury i próbie zbudowania nowej strategii dystrybucji usług dla skategoryzowanego, trzygwiazdkowego obiektu hotelowego<sup>2</sup> w województwie śląskim. Opisane działania zorientowane na poszerzenie granic dystrybucji obiektu o zasięgu regionalnym otworzyły mu dostęp do zasobów firm i gości indywidualnych wielokrotnie większych od rodzimego rynku, kreując szanse na sukces w sektorze hotelarskim. Lecz podmiot, o którym mowa, podobnie jak cały przemysł turystyczny, narażony jest na wszelkie kryzysy i turbulencje ekonomiczne, pomimo iż istnieje dość powszechne mniemanie, że turystyka jest odporna bardziej niż inne branże na negatywne czynniki wynikające z globalizacji<sup>3</sup>. Opinia ta jednak nie do końca wydaje się być prawdziwą i zasadną, o czym świadczą między innymi coroczne informacje dotyczące niskobudżetowych przejęć lub sprzedaży obiektów hotelowych.

Nasuują się zatem pytania dotyczące specyfiki doradztwa branżowego w procesie projektowania i funkcjonowania obiektów hotelarskich, uwzględniającego problemy globalizacji w aspekcie projektowania najbardziej skutecznych i efektywnych strategii zarządzania. W opracowaniach określających trendy rozwoju branży podkreśla się, że przemysł turystyczny i jego przedsięwzięcia potrzebują więcej konwencjonalnego działania na arenie międzynarodowej, przy założeniu, że są one w jakiś sposób odporne na bardziej złożone czynniki globalizacji. Jak się bowiem wydaje, oddziałuje ona znacząco na podmioty hotelarskie, w tym także na te, które funkcjonują praktycznie wyłącznie w sferze sprzedaży internetowej, nie tylko jako czynnik wzmagający wzrost, ale również jako czynnik niosący zagrożenia.

## 1. Strategia rozwoju hotelu w ramach międzynarodowej sieci

### 1.1. Polski hotel a potrzeba sprzedaży na rynkach zagranicznych

Zasadniczo problematyka małych i średnich przedsiębiorstw działających w branży hotelarskiej rozpatrywana jest przede wszystkim w odniesieniu do rynku lokalnego lub wyspecyfikowanej, ponadregionalnej i praktycznie sta-

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz. U. 1997, Nr 133, poz. 884) z późniejszymi zmianami, aktualny tekst jednolity w brzmieniu z 12 lutego 2014 (Dz. U. 2014 poz. 196).

<sup>3</sup> L. Dwyer, D. Edwards, N. Mistilis, C. Roman, N. Scott, Ch. Cooper, *Trends Underpinning Tourism to 2020: an analysis of key drivers for change*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast – Queensland 2008, s. 23.

lej grupy odbiorców wywodzących się ze sparametryzowanej grupy turystyki kwalifikowanej, często określonej jako grupa docelowa dla świadczonych usług. Właściwie trudno byłoby dzisiaj wskazać przedsiębiorstwo hotelarskie, które nie ma żadnego typu odniesienia międzynarodowego, czy też nie jest zaangażowane w określoną formę relacji międzynarodowej, choćby poprzez udział w międzynarodowych mediach służących dystrybucji usług. Obecnie w warunkach powszechnej innowacyjności przekazu, integracji i globalizacji gospodarki światowej, kiedy to rynki krajowe stają się z automatu rynkami międzynarodowymi, zasadne jest poruszenie problematyki budowy strategii produktu na rynku międzynarodowym przez małe i średnie obiekty hotelowe, szczególnie w kontekście możliwej do zdobycia przez nie przewagi konkurencyjnej. Nawet na rynku wewnętrznym, który był tradycyjnie domeną działania małych i średnich przedsiębiorstw branżowych, oprócz krajowych konkurentów pojawiają się zagraniczni dostawcy, którzy przyczyniając się do nasycenia tego rynku, zmuszają przedsiębiorstwo do wychodzenia ze swoją ofertą na rynki zagraniczne<sup>4</sup>.

Bardzo duży wpływ na efekty działalności firmy na rynkach usług o charakterze międzynarodowym oraz na budowanie jej globalnego wizerunku mają decyzje podejmowane w odniesieniu do produktu w poszczególnych fazach ekspansji zagranicznej. Wszystkie elementy budowanej strategii muszą być zaprojektowane i opracowane na podstawie decyzji dotyczących odpowiednio kreślonych grup docelowych, gdyż to one w zasadniczym stopniu definiują działalność, określają klientów i konkurentów obiektu. Strategia rozwoju produktu, jego jakość i powtarzalność stanowią zatem rdzeń aktywności przedsiębiorstwa we wszystkich sferach funkcjonowania na rynku. Natomiast dojście do standaryzacji świadczonych usług i ich realizacji na odpowiednio wysokim poziomie można postrzegać jako swoisty „najlepszy moment” do planowania dalszego rozwoju firmy i ekspansji. Przy czym owa internacjonalizacja działań jest w literaturze tematu interpretowana w dwojaki sposób, jako bierna lub czynna. W pierwszym przypadku dotyczy ona różnych relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi bez prowadzenia działalności za granicami kraju macierzystego (np. zakup zagranicznej licencji, zakup franczyzy, itp.). W drugim zaś wprowadzane są różne formy, oznaczające aktywne konkurowanie na rynku zagranicznym (np. eksport)<sup>5</sup>. Pojęcie umiędzynarodowienia portfela usług, zwłaszcza

<sup>4</sup> J. Bednarz, E. Gostomski, *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 38.

<sup>5</sup> Cyt. za: T. Gołębiowski, M.K. Witek-Hajduk: *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Mar-

w branży turystycznej, jest tak szerokie, jak szeroki jest międzynarodowy rynek, jednak zależy od motywów oraz skłonności podmiotów do ekspansji zagranicznej poprzez angażowanie własnych zasobów lub włączenie się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi<sup>6</sup>.

## 1.2. Systemy hotelowe – wpływ globalizacji na oferowane usługi

Wzrost znaczenia sieci w przedsiębiorstwach polskiej branży hotelarskiej związany jest ze zmianami w zarządzaniu, u podstaw których znalazły się zarówno procesy rozwojowe (wymagania gości, powszechna standaryzacja), restrukturyzacyjne (redukcja działalności, odchodzenie od pionowej integracji, outsourcing, redukcja pośrednich szczebli zarządzania), jak i zmiana hierarchii organizacyjnej. Różnorodność sieci, powiązania społeczne i strategiczne powodują, że trudno znaleźć jednolitą definicję. Najbardziej ogólnie można przyjąć, że jest to zbiór w pełni samodzielnych lub względnie autonomicznych pod względem funkcjonalnym, zróżnicowanych sektorowo i geograficznie jednostek gospodarczych, które w wyniku powiązania (współdziałania) tworzą spójną strukturę w celu realizacji określonych przedsięwzięć, przy czym działania uczestników koordynowane są przez mechanizm rynkowy. Istota funkcjonowania organizacji sieciowych polega na wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności uczestników, opartym na wspólnym celu oraz ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy partnerów<sup>7</sup>.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia międzynarodowego systemu hotelowego oraz sprecyzowanie sposobu kwalifikowania hoteli jako obiektów podporządkowanych, kontrolowanych czy powiązanych z międzynarodowymi systemami hotelowymi (działających w ramach sieci) jest również warunkiem poprawności oceny tego zjawiska.

Zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej na określenie międzynarodowych organizacji gospodarczych hoteli używane są zróżnicowane określenia, takie jak: system, łańcuch, sieć, grupa, konsorcjum, korporacja, spółka,

---

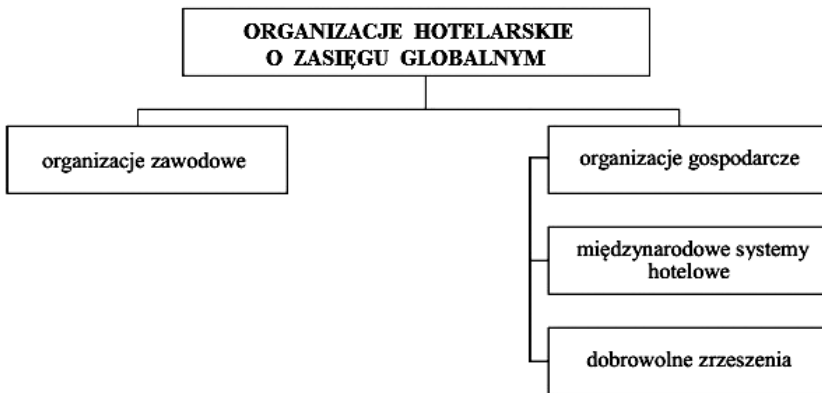
keting i Rynek”, 2007, n. 2, s. 16-17; Gorynia M.: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 122; M. Strzyżewska: *Marketing na rynkach zagranicznych* [w:] red. Nowakowski M. K., *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 419.

<sup>6</sup> R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 24.

<sup>7</sup> A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, 2003, n. 3, s. 8.

holding, marka. Wymienione terminy używane są często zamiennie, co utrudnia uporządkowanie pojęć i wypracowanie jednolitej nomenklatury. Trzeba dodatkowo odnotować, że za określeniami używanymi w publikacjach oraz oficjalnymi nazwami firm (system, łańcuch, sieć, korporacja itp.) występują często różne organizacje i przedsięwzięcia z punktu widzenia potencjału, zakresu i obszaru działania, samodzielności zrzeszonych hoteli i stopnia centralizacji zarządzania czy struktury kapitału i formy własności. Nawet pod taką samą lub podobną nazwą funkcjonują organizacje o odmiennym przedmiocie, zakresie i obszarze działania. Należy odnotować, że problematyka jest nadzwyczaj płynna. W branży trwają procesy nieustannych przejęć, fuzji, wykupów przekształceń. Samodzielne, wielkie przedsiębiorstwa z tradycjami hotelarskimi często stają się częścią innych, istniejących lub nowo powstałych grup kapitałowych. Następuje dywersyfikacja zakresu działania i standardów, powstają nowe marki dostosowane do wymagań rynku.

**Rysunek 1.** Uproszczona klasyfikacja organizacji hotelarskich na świecie



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Cz. Witkowski: *Hotelarstwo*, cz. II *Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, WSE, Warszawa 2003

Problem jest istotny, gdyż w literaturze tematu znajdujemy definicje i określenia nieprzystające już do aktualnego etapu rozwoju tych organizacji. Uznani autorzy zakresu hotelarstwa<sup>8</sup> podjęli próbę odmiennego definiowania pojęć

<sup>8</sup> Por. J. Grabowski, *Łańcuchy czy systemy*, „Hotelarz”, 1977, n. 7-8; T. Tulibacki: *Międzynarodowe systemy hotelowe*, WSHGiT, Warszawa 2000.

cia system i łańcuch, a próba ta z czasem upowszechniła się i jest często powtarzana w różnych publikacjach. Niestety, jak wynika z obserwacji rynku, potrzeba odmiennego definiowania pojęć system i łańcuch jako funkcjonujących obok siebie odrębnych pojęć, jest zabiegiem sztucznym, nieuwzględniającym realiów współczesnego światowego rynku hotelarskiego. W dobie dzisiejszych zabiegów globalizacyjnych w walce o rynek i klienta konstruktem poprawnym teoretycznie byłoby hierarchiczne usytuowanie tych pojęć, lokując łańcuch (rozumiany jako marka) na szczeblu pośrednim między systemem i hotelem<sup>9</sup> (rys. 1).

Należy wyraźnie stwierdzić, że traktowanie systemów i łańcuchów jako odrębnych, funkcjonujących obok siebie organizacji i formułowanie definicji i cech każdej z nich, nie odpowiada stanowi faktycznemu i współczesnemu etapowi rozwoju globalnych organizacji, zatem na potrzeby niniejszego opracowania do określenia zjawiska przyjęto syntetyczną definicję mówiącą, iż międzynarodowy system hotelowy jest umowną nazwą organizacji gospodarczej działającej w zakresie hotelarstwa w skali ponadnarodowej (globalnej). Międzynarodowe systemy hotelowe funkcjonują w różnym zakresie usług hotelarskich na różnych obszarach świata, przyjmują różne formy prawne, własnościowe i organizacyjne oraz zróżnicowane nazewnictwo. Międzynarodowy system hotelowy może funkcjonować jako jednorodna organizacja bądź jako grupa (konsorcjum) organizacji.

Połączenie rozproszonych jednostek umożliwia zwiększenie konkurencyjności, a z czasem dążenie do uzyskania silnej przewagi na rynku<sup>10</sup>. Wykorzystanie efektu skali sprzyja wykorzystaniu sieci komputerowych, które zapewniają nowoczesne łącza między uczestnikami oraz z bankami informacji. Sieci sprzyjają rozwijaniu szerokiej gamy umiejętności organizacyjnych i szybszemu wprowadzaniu innowacji poprzez integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczości.

Wybierając jednak do współpracy podmiot o zasięgu globalnym należy zwracać uwagę na podstawowe komponenty strategii obecności tego przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, za których wyróżnik można przyjąć: ogólną orientację na internacjonalizację, sposób podejścia do rynku międzynarodo-

<sup>9</sup> W. Błaszczuk, Cz. Witkowski, *Hotelarstwo w Polsce – wybrane zagadnienia*, WSSP, Lublin 2006, s. 41-61.

<sup>10</sup> Zjawisko koncentracji i globalizacji w gospodarce turystycznej znajduje obszerne odniesienie w literaturze, por.: R. Łazarek, M. Łazarek, *Gospodarka Turystyczna. Wybrane zagadnienia*, WSE, Warszawa 2002, s. 243-255; W. Alejskiak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 2000, s. 220-226; B. Wałas, *Strategia turoperatorów europejskich*, „Rynek Turystyczny”, 2000, n. 8, s. 16-17; T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 86-121; *Przedsiębiorstwo turystyczne*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 2004, s. 9.

wego, strategię konkutowania, strategię obsługi nabywców<sup>11</sup>. Odpowiedni dobór podmiotu wiodącego, odpowiedzialnego w dużej mierze za sprzedaż usług obiektu na wszystkich rynkach, do charakteru produktu powoduje, iż staje się ujednolicony, rozpoznawalny, łatwiejszy w dystrybucji, a przede wszystkim wiarygodny dla nabywcy.

### 1.3. Charakterystyka podmiotu i produktu – Hotel Patria

Przedsiębiorstwo turystyczne, w tym według kryterium organizacyjnego podmiot hotelarsko-gastronomiczny, jako jednostka prowadząca działalność pobytową jest wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej<sup>12</sup>. W dotychczasowych badaniach dotyczących wpływu globalizacji na turystykę większość analiz koncentrowała się na międzynarodowych sieciach hotelowych i liniach lotniczych<sup>13</sup>. Niniejsze opracowanie ma zamiar przybliżyć wpływ, o którym mowa, na problem w ujęciu pojedynczego obiektu.

Będący przedmiotem niniejszej analizy trzygwiazdkowy Hotel Patria położony jest pośród Beskidów, w malowniczej części Wisły, w dolinie potoku Kopydło, na trasie Wisła–Istebna i oddalony o około dwa kilometry od centrum Wisły. Dogodna lokalizacja obiektu i blisko położone szlaki turystyczne oraz profesjonalne trasy narciarskie zapewniają wspaniały wypoczynek. Hotel posiada 42 komfortowe pokoje jedno- i dwuosobowe zapewniające komfortowy nocleg grupom do 100 osób jednocześnie, oraz dwie klimatyzowane sale konferencyjne mogące obsłużyć imprezy konferencyjno-szkoleniowe dla grup o liczebności do 120 osób. Na terenie hotelu znajduje się restauracja z wyjściem na taras, centrum rekreacji, pokój zabaw dla dzieci „Małpi Gaj” oraz monitorowany parking. Klasycznie urządzone pokoje są wyposażone w biurko i telewizor z dostępem do kanałów telewizji satelitarnej oraz bezpłatnym bezprzewodowym dostępem do Internetu. Po dniu spędzonym na pobliskich stokach Goście mogą

<sup>11</sup> *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, red. E. Kosińska, PWE, Warszawa 2008, s. 140.

<sup>12</sup> G. Golembki: *Zróżnicowanie przedsiębiorstw turystycznych* [w:] *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Golembki, PWE, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>13</sup> Zob. C. Johnson: *Locational strategies of international hotel corporations in Eastern Central Europe*, Faculty of Economic and Social Sciences at the University of Fribourg, Fribourg 2002.

zrelaksować się w wannie z hydromasażem lub podczas odprężającego masażu. Przytulna restauracja hotelowa serwuje uznane polskie i regionalne specjały, klasyczne potrawy kuchni międzynarodowej oraz wykwintne alkohole. Budynek, pierwotnie stanowiący dom wypoczynkowy, został całkowicie przebudowany i oddany do użytkowania w obecnym kształcie w roku 2008. Od tego momentu funkcjonował na rynku jako własność prywatna w formie skategoryzowanego, trzygwiazdkowego obiektu hotelowego pod nazwą Hotel Patria, spełniającego w pełni ustawowe wymogi formalne i funkcjonalne<sup>14</sup>.

Po zmianie właściciela w kwietniu 2013 roku, wraz z zespołem doradców branżowych rozpoczęto działania restrukturyzacyjne, mające na celu przywrócenie świetności obiektu, głównie pod względem sprzedażowym. Poczyniono drobne zabiegi inwestycyjne w obszarach technicznych i funkcjonalnych, poszerzając spektrum usług o możliwość obsługi rodzin z dziećmi. Pozwoliło to na zwiększenie palety usług poza oferowaną do tej pory obsługę gości biznesowych. Dodatkowo modernizacja i wyposażenie sal wielofunkcyjnych umożliwiły dostosowanie ich do potrzeb organizacji imprez okolicznościowych na szerszą skalę i w standardzie wymaganym obecnie na lokalnym rynku.

W kolejnym etapie dostosowania obiektu przewidziano zwiększenie dostępności usług poprzez ekspansję na szerszy rynek odbiorców. Na spotkaniach panelowych pracowników z firmą doradczą oraz przedstawicielami miejscowego biznesu turystycznego rozpatrzono kilka schematów, w tym pięć najpowszechniej stosowanych sposobów sprzedaży produktu zagranicznym konsumentom poprzez: agentów (ambasady i zrzeczenia handlu zagranicznego), zewnętrznych dystrybutorów, zewnętrzną kontrolę lokalnych przedsiębiorstw (franczyza hotelowa), koncesje, licencje<sup>15</sup>.

Kilkumiesięczne poszukiwania rozwiązań oparte na obserwacji i porównaniu podobnych jednostek, wytycznych doradców oraz doświadczeniach rynkowych interim managerów sprawujących zarząd czasowy nad obiektem, dały ostateczny efekt operacyjny w ciągu kwartału od rozpoczęcia prac. Uznano, iż decyzje dotyczące polityki produktu zostaną podzielone na dwie grupy: modyfikujące zakresy usług już istniejących (i lokalnie sprawdzających się na rynku) oraz standaryzując produkt pod wytyczne uznanej międzynarodowej marki (dla poszerzenia obszarów dystrybucji). Trudno było oczekiwać, że oferowany produkt będzie dokładnie odpowiadał potrzebom nowego rynku, zatem za

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. ...

<sup>15</sup> P. Gibbs, *Jak robić interesy we Wspólnocie Europejskiej*, Nowe Wydawnictwo Polskie, Warszawa 1991, s. 26.

wzorem uznanych światowych marek działania zespołu poszły drogą poszukiwania ekonomiczności produktu w dystrybucji na większą skalę i redukcji kosztów rozwoju poprzez uczestnictwo w międzynarodowym systemie hotelowym. Większy budżet, nieskomplikowany produkt i segmentacja rynku jako główne wytyczne doboru sieci pozwoliły na szybkie wyłonienie marki do rozpoczęcia współpracy franczyzowej. Poszukując dla rozwoju obiektu, głównie w sferze sprzedażowej, odpowiedniej równowagi między lokalnym dostosowaniem a globalną standaryzacją, w drugiej połowie roku 2013 został on włączony do sieci Hotelu Accor pod marką Mercure.

Fotografia 1. Hotel Mercure Wisła Patria w Wiśle – stan obecny



Źródło: Opracowanie własne (fot. autor, 2014)

W efekcie połączenia z tak dużym partnerem uzyskano najbardziej pożądaną w hotelarstwie, ujętą w ramy międzynarodowej sieci, a jednak zindywidualizowaną, usługę lokalną<sup>16</sup>. Będącą pośrednim rozwiązaniem między standaryzacją a adaptacją, według zasady działaj globalnie, ale myśl lokalnie, co spotkało się z przychylnością zarządu spółki i pełną identyfikacją ze strony załogi obiektu odpowiedzialnej za implementację założeń nowej strategii.

<sup>16</sup> L. Witek, J. Adamczyk, *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 26.

## 1.4. Oferowany produkt – dystrybucja usług hotelowych na rynki światowe

Najważniejszym jednak pytaniem, zadawanym przez hotelarzy wybierających system hotelowy na potrzeby współpracy międzynarodowej, jest rozstrzygnięcie pomiędzy adaptacją i standaryzacją usług w działaniach na rynkach międzynarodowych. Otóż zwolennicy standaryzacji twierdzą, iż stosowanie zunifikowanej strategii na wielu rynkach pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie korzyści będących wynikiem efektu synergii wielonarodowych operacji. W konsekwencji prowadzi to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej lub nawet globalnej. Z kolei zwolennicy adaptacji twierdzą, iż tylko dostosowywanie strategii do warunków lokalnych zapewni przedsiębiorstwu powodzenie. Kompromisem między oboma rozwiązaniami jest standaryzacja częściowa. W takim przypadku standardowa jest tylko część elementów programu marketingowego. Reszta natomiast jest przystosowana do warunków lokalnych<sup>17</sup>.

Taka forma jest też najpowszechniej stosowanym rozwiązaniem w międzynarodowych sieciach hotelowych, gdyż warunkuje ona odpowiednią dostępność handlową w globalnych systemach dystrybucji, ale i realizację zleceń na odpowiednio wysokim, lokalnie akceptowalnym, ale i sieciowo porównywalnym poziomie.

## 2. Zamierzone cele strategiczne

### 2.1. Ekspansja – rynek i forma wejścia

Zazwyczaj w początkowej fazie projektowania inwestycji w branży HO-RECA<sup>18</sup>, zwłaszcza rozważając biznes prowadzony w oparciu o jedna jednost-

<sup>17</sup> A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 56.

<sup>18</sup> HoReCa to obecnie międzynarodowe określenie branży hotelarsko-gastronomicznej, której pierwowzorem było Stowarzyszenie HO-RE-CA – Międzynarodowy Związek Krajowych Organizacji Hotelarskich, Restauracyjnych i Kawiarnianych, założone w 1949 roku w Zurychu. Obecna siedziba mieści się w Paryżu, a stowarzyszonych jest ponad 1400 hoteli i restauracji należących do 39 krajowych zrzeszeń hotelarskich. Zasadniczym celem działalności tej organizacji jest zjednoczenie na płaszczyźnie międzynarodowej branżowych organizacji hotelarzy oraz właścicieli restauracji i kawiarni w celu obrony ich interesów. Do podstawowych zadań organizacji należy także rozwój usług hotelarsko-gastronomicznych. Nazwa ta ma wiele mutacji, np. w okresie europejskiego boomu klubowego lat 90-tych powstało HoReCaDi (wzbo-

kę organizacyjną, nie myśli się o czynnikach globalnych, które często później zaczynają odgrywać coraz większą rolę w trakcie funkcjonowania zmaterializowanego już przedsięwzięcia. Natomiast już w fazie wstępnego projektowania przedsięwzięcia hotelarskiego z ekonomicznego punktu widzenia niezbędne są elementy kontroli koordynacji i monitorowania, które w przedsięwzięciach turystycznych najlepiej sprawdzają się poprzez wprowadzanie zarządzania ryzykiem<sup>19</sup>. Najczęściej polscy hotelarze w pierwszym etapie swojej działalności ograniczają jej zakres do terytorium kraju. Międzynarodowe relacje biznesowe powstają w przypadku tej branży niemal samoistnie i często są ujmowane w ramy funkcjonalne w późniejszym okresie w miarę rozrastania się zakresu ich działalności. Bywa, iż niektóre z nowych przedsiębiorstw hotelarskich są po prostu stworzone dla działalności globalnej<sup>20</sup>, co jest zasługą właścicieli, którzy widzą rynki i dostawców w szerszej perspektywie, bez ograniczeń krajowych, już od samego początku kreowania pomysłu na ich powstanie. Pojawiające się globalne systemy hotelowe stanowią swoistego rodzaju wyzwanie dla teorii prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, przyjmując istnienie podmiotu czasem nawet wręcz niezależne od państwa, w którym odbywa się działalność operacyjna. Fakt ten można uznać za mający istotne znaczenie w związku z globalizacją całego sektora turystyki.

Dla optymalnego zaprojektowania przedsięwzięcia hotelarskiego, od inwestycji po markę i kanały dystrybucji, niezwykle ważne jest rozpoznanie potrzeb i interesów klientów docelowych. Należy brać także pod uwagę największego konkurenta, którym w dobie pominięcia tradycyjnych form sprzedaży usług turystycznych staje się bezpośrednia możliwość dokonywania rezerwacji i transakcji klienta z hotelem przez Internet. Większe sieci czy zrzeszenia marketingowe hotelarzy dysponując szerszym wachlarzem lokalizacji i zasobniejszym budżetem, mogą znaleźć bardziej korzystne rozwiązania do tworzenia i rozwijania własnych pozycji na rynku głównie poprzez własne portale rezerwacyjne.

Następna istotna kwestia, zwłaszcza dla pojedynczych obiektów, to możliwość pozyskiwania stałego klienta biznesowego dla świadczenia usług w zakresie organizowanych imprez okolicznościowych, kongresów, konferencji i wszel-

---

gacone o przedstawicieli rynku dyskotek), a po roku 2005, gdy w Europie lobby „fabryk żywności z dostawą” zaczęło święcić triumfy, przyjęto formę tłumaczenia HORECA jako HO-tele, RE-stauracje, CA-tering, niejako pomijając rynek catererii.

<sup>19</sup> M.C. Thomsett, *The Little Black Book of Project Management*, AMACOM Books, New York 2010, s. 11.

<sup>20</sup> S. Chetty, C. Campbell-Hunt, *A strategic approach to internationalization: A traditional versus a „born-global” approach*, „Journal of International Marketing”, 2004 n. 12, s. 57-81.

kiego typu *eventów*, czyli tak zwanego sektora MICE<sup>21</sup>, który ulega coraz większej profesjonalizacji.

Budując dla indywidualnego obiektu strategię wejścia na rynek sprzedaży międzynarodowej pamiętać należy, że klienci są główną siłą napędową globalizacji. Dla nich firmy turystyczne, w tym pośredniczące, decydują się na przeniesienie kapitału, integracje biznesu poprzez inwestycje, fuzje, przejęcia, oraz wchodzą w światowy handel dzięki wiedzy operacyjnej, poprzez licencjonowanie i powszechną już dzisiaj również na rynku polskim franczyzę. Operatorzy międzynarodowych systemów hotelowych mają intensywne doświadczenia w zakresie fuzji i przejęć.

Brak owej strategii w zakresie powiązania Hotelu Patria z jakimkolwiek międzynarodowym programem marketingowym bądź siecią o uznanym na rynku europejskim i światowym statusie, spowodował potrzebę integracji na etapie zmiany właściciela. Zarząd operacyjny, powołany na okres przejścia i ponownego uruchomienia obiektu, działając w strefie ryzyka wynikającego ze środowiska zewnętrznego, zwłaszcza z zagrożeń, w obliczu których mogą znaleźć się destynacje *stricto* turystyczne (jaką niewątpliwie jest Wisła) i z zagrożeń, które mogły wynikać ze strony dostawców usług, podjął decyzję o przystąpieniu do rozmów z francyzodawcami. Kooperacja w realizacji sprzedaży na rynku zagranicznym poprzez udział w programie francyzowym była wariantem o tyle ciekawym, że wnoszącym nowe spojrzenie i redukującym potencjalnie groźne słabe strony ekspansji zagranicznej podejmowanej na własną rękę.

Połączenie z firmą Accor pozwoliło na skorzystanie z wiedzy o rynku międzynarodowym z wykorzystaniem zasobu informacji o działaniach na rynkach lokalnych, którą posiadał hotel przystępując do sieci. Ograniczono również znacząco poziom ryzyka finansowego poprzez relatywnie niskie zaangażowanie kapitałowe inwestora, właściciela obiektu. Zakup licencji był pierwszym racjonalnym krokiem do szybkiego wyjścia poza rynek rodzimy.

Dzięki tym działaniom obiekt uzyskał (z pewnymi restrykcjami) całość praw do wiedzy, wzorów, nazwy i marki w zamian za ustalone w formie (rodzaju i wysokości) wynagrodzenie. Nabywając prawa licencji francyzowej bez wątpienia pion sprzedaży hotelu został odciążony z części problemów związanych z re-

---

<sup>21</sup> MICE – *meeting, incentive, conferences, events* – to szeroko rozumiana turystyka biznesowa, która obejmuje: indywidualne podróże służbowe, spotkania grupowe, uczestnictwo w targach lub imprezach konsumenckich, podróże motywacyjne i turystykę korporacyjną. Ma ona obecnie coraz większe znaczenie gospodarcze. Stanowi też w turystyce międzynarodowej sektor niezwykle trwały i o dyskretniej, ale za to regularnej ekspansji. Inne jej określenie to MI – *Meeting Industry*.

alizacją sprzedaży, ale utracił możliwość pełnej kontroli nad działaniami służb sprzedaży licencjodawcy. To z kolei mogło powodować erozję dotychczasowej marki, jaką obiekt wypracował, docieranie do innego niż zamierzono segmentu, czy też umożliwiać stosowanie nazbyt agresywnej polityki rabatowej, niekorzystnej z punktu widzenia strategii sprzedaży zarządu.

Jednakże w tym przypadku podmiot nabył nie tylko prawa do posługiwania się nazwą, marką czy produktem w postaci koszyka usług, ale także pozyskał wsparcie franczyzodawcy w zakresie zarządzania, tworzenia lokalnych kanałów sprzedaży oraz w działaniach marketingowych. W ramach tej odmiany umowy operacyjnej zaproponowano również udostępnianie własnych menedżerów i czasowe ich delegowanie do pracy na rzecz franczyzobiorcy w przypadku zaistnienia takiej potrzeby, co skutecznie zminimalizowało obawy inwestora w zakresie ciągłości utrzymania ruchu i konsekwencji w realizacji strategii.

## 2.2. Odbiorcy

Będąc częścią międzynarodowej grupy Accor, sieć Mercure łączy w sobie doświadczenie w branży hotelowej i spersonalizowaną obsługę wymagających gości. Głównymi odbiorcami w procesie sprzedaży tego typu obiektów są dwie podstawowe grupy klientów.

Pierwszą z nich są odbiorcy biznesowi, głównie tak zwanego krajowego „średniego biznesu”, oraz kontrahenci firm polskich i zagranicznych prowadzących działalność operacyjną na terenie RP. Odłam tego segmentu stanowią przedstawiciele handlowi i wykonawcy oraz poszukiwacze projektów w postaci branżowych freelancer'ów firm, podróżujący po Polsce w celach biznesowych.

Drugim segmentem są osoby podróżujące indywidualnie (trybem wyjazdów rodzinnych lub z osobą towarzyszącą) poszukujące wypoczynku, relaksu, regeneracji, lecz z wykorzystaniem elementów korporacyjnych rabatów, opustów i kart promocyjnych, wynikających z uprzywilejowanego traktowania ich na co dzień jako partnerów biznesowych.

Szczególne traktowanie tej grupy i możliwość tworzenia dla niej dedykowanych produktów turystycznych wymaga potężnej wiedzy marketingowej i sporych nakładów finansowych, ale i tak nie gwarantuje wygranej na lokalnym rynku z obiektami sieciowymi nawet o niższych parametrach usługi, lecz ułatwiających procesy wyboru, skomponowania elementów, płatności i przede wszystkim standaryzacji usług. Ujednoliconej co do formy i zakresu praktycznej na całym świecie, co daje duże poczucie bezpieczeństwa osobom podróżu-

jącym w biznesie lub rodzinnie, ale niechcących doznać zaskoczenia w podróży. Strategia ta wynika z założenia, że nie istnieją między krajami, w których operuje firma, istotne różnice co do gustów i preferencji odbiorców oraz warunków działania<sup>22</sup>. Takie założenie oznacza świadczenie jednorodnych pakietów usług na wszystkie rynki oraz jednorodne działania marketingowe.

Oczywiście osobną kwestią dla hotelarzy są przejawiane oczekiwania i tworzenie kontrastujących produktów ekstremalnych czy niepowtarzalnych dla tego samego przedziału odbiorców, ale jest to równolegle rozwijająca się dziedzina turystyki kwalifikowanej, stanowiąca bardzo poważny rynek usług szytych „na miarę” zlecającego, nieporuszana w niniejszym opracowaniu, aczkolwiek warta odnotowania jako drugi biegun usług dla klienta biznesowego.

W sukurs hotelarzom, działającym w zintegrowanych środowiskach rezerwacji, przychodzą tak zwane globalne systemy rezerwacji, dające potężne wsparcie – w zakresie parametrów i wiedzy wtórnej – o odwiedzających nasze obiekty spięte w sieć.

Dla operatorów hotelu Patria bardzo ważnym elementem i wartością dodaną wynikające z zaistnienia w międzynarodowej strukturze Grupy Accor było umożliwienie dotarcia do odbiorców korzystających już z podobnych destynacji w sieci, tworząc dla nich kolejną alternatywę wyjazdów biznesowych i rodzinnych. Dodatkowo pojawienie się w zsynchronizowanych mediach społecznościach, elitarny charakter ogłoszeń i zaistnienie w systemach globalnej rezerwacji bardzo szybko przełożyło się na kilkunastoprocentowy wzrost obłożenia w obiekcie, bez potrzeby zmieniania parametrów odbiorcy docelowego i kosztownego poszerzania infrastruktury obiektu (przynajmniej w pierwszym etapie akcesu na przełomie lat 2013/2014). Model taki ma zastosowanie w warunkach konkurencji cechujących się silną presją na obniżanie kosztów i relatywnie małą potrzebą dostosowań do wymagań lokalnych rynków zbytu<sup>23</sup>.

Wyjątkowe korzyści, preferencyjne stawki i szansa na zdobycie gratyfikacji pobytowych, wynikających z limitów lub udziału w „klubie” posiadaczy renomowanych kart bonusowych, to wyróżnik klienta, któremu dedykowane są usługi hotelu Mercure Patria. Zatem dedykowanymi odbiorcami usług są osoby/firmy dbające o: najlepsze stawki, bezpieczną i bezpłatną rezerwację hotelu, swobodną dostępność rezerwacji hotelu na całym świecie w czasie rzeczywistym, natychmiastowe potwierdzenie przez e-mail lub SMS zawartej rezerwa-

<sup>22</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 321.

<sup>23</sup> P. Jedynak, J. Teczek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zorientowanych międzynarodowo*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 28.

cji, atmosferę sprzyjającą zarówno pracy, jak i wypoczynkowi, najwyższej jakości wyposażenie pokoi, zróżnicowane menu i troskliwą obsługę, usługi restauracyjne dopasowane do potrzeb oraz niezliczone produkty w systemach lojalnościowych zintegrowanych z usługą Accor. W zbieżnej strategii ogólny rozwój przedsiębiorstwa zmierzał do zaangażowania się na wielu rynkach zbytu, z wykorzystaniem strategii jak najmniej kosztownej promocji własnej. Umożliwiło to przystąpienie do najbardziej rozpoznawalnego w Polsce międzynarodowego systemu hotelowego, dodatkowo bardzo mocno pozycjonowanego w globalnych systemach dystrybucji rezerwacji GDS<sup>24</sup> oraz uznanych międzynarodowych hotelowych systemach rezerwacyjnych HRS<sup>25</sup>.

### 2.3. Partnerzy strategiczni – Grupa Accor jako sieciowy operator międzynarodowy

Biorąc pod uwagę zadania, jakie są stawiane przed współczesnymi menedżerami hoteli, działającymi z odbiorcami usług głównie w środowisku biznesowym, dobrze skomponowane (niestety drogie i rozbudowane) narzędzia wymiany informacji stają się elementem nieodzownym. W dobie globalizacji usług rezerwacji hotelowej portal korporacyjny nie jest tylko systemem teleinformatycznym czy informacyjnym wspomagającym zarządzanie, ale jest modelem nowej koncepcji organizacyjnej dla firmy i jej partnerów, który umożliwia integrację procesów biznesowych. Automatycznie podnosi on bezpieczeństwo i pozwala na zwiększenie efektywności kierowania obiektem poprzez budowę relacji

<sup>24</sup> GDS *global distribution system* – globalny system dystrybucji usług turystycznych (noclegi, transport, gastronomia, wynajem samochodów itp.). Poza dystrybucją usług poszczególnych przedsiębiorców GDS umożliwia ich pakietowanie (np. hotel+przelot, przelot+ wynajem samochodu), stąd GDS-y wykorzystywane są głównie przez agentów turystycznych, choć powstają już GDS-y z opcją internetowej obsługi tzw. pakietów dynamicznych (samodzielnie komponowanych przez podróżnych). W odróżnieniu od hotelowych systemów rezerwacyjnych, GDS-y kierują nabywców (agentów turystycznych) wprost do systemów sprzedażowych poszczególnych usługodawców. Najbardziej znane GDS to WorldSpan, Amadeus (Opodo), Galileo, Sabre, Travelocity.

<sup>25</sup> HRS *hotel reservation system* – komputerowy system gromadzenia i dystrybucji informacji o dostępności miejsc noclegowych (hotele, motele, ośrodki wczasowe, pensjonaty itp.) oraz możliwości ich bezpośredniej rezerwacji. Prowadzone w ramach takiego systemu portale internetowe umożliwiają kontakt sprzedających (gestorów bazy noclegowej) z potencjalnymi gośćmi, zawierają obszerną informację o obiektach noclegowych, warunkach rezerwacji, często także opinie gości, a nawet fora dyskusyjne pozwalające na wymianę ocen i doświadczeń. Ze względu na przewagę negocjacyjną portali rezerwacyjnych, negocjowanie prowizji przez pojedyncze obiekty noclegowe jest bardzo trudne – w ramach sieci franczyzowych negocjacje odbywają się na poziomie całego łańcucha (marki hotelowej) lub nawet na poziomie systemu (MSH). Najbardziej znane systemy rezerwacyjne to Booking.com, HRS.com i Expedia.com.

i związków pomiędzy środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym firmy, które wpływają wprost na przywiązanie klientów do marki.

Platformą do ich budowy staje się portal korporacyjny, będący również narzędziem zarządzania współczesną organizacją. Architektura takich rozwiązań ma charakter otwarty, co oznacza możliwość wymiany informacji z innymi systemami ERP<sup>26</sup>, a to dodatkowo zachęca działy administracyjne kontrahentów do ułatwiania wzajemnej kooperacji i automatyzacji rozliczeń.

Zmiany dokonujące się w funkcjonalności międzynarodowych systemów hotelowych świadczą o tym, że dla powstania nowych modeli zarządzania sprawą priorytetową stało się udostępnienie narzędzi do wymiany informacji między zintegrowanymi systemami zarządzania i otoczeniem zewnętrznym. Zastosowanie technologii globalnej wymiany danych prowadzi do zmiany sposobu prowadzenia działalności gospodarczej w branży hotelarskiej. Szczególną rolę w zmianie istoty i zakresu funkcjonowania biznesu odgrywa internet i wspomniane już systemy dystrybucji, stąd dobór franczyzodawcy dla opisywanego obiektu był mocno określony w dwóch parametrach funkcjonalnych: rozpoznawalności sieci na arenie europejskiej i międzynarodowej oraz zaawansowania systemów. Prawie 45 lat doświadczeń w sieci i obecność na rynku polskim predestynowały do zrzeszenia się z jedna z marek należących do Grupy Accor.

W strategii globalnej pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym kraju uzależniona jest od jego pozycji w innych krajach. Stopień powiązania między różnymi firmami jest tak silny, że konkurencja przekracza ramy narodowe, stając się konkurencją globalną<sup>27</sup>, zatem po rozważeniu wielu parametrów wybór padł ostatecznie na markę Mercure, jako oddającą najpełniej charakter obiektu (rys. 2).

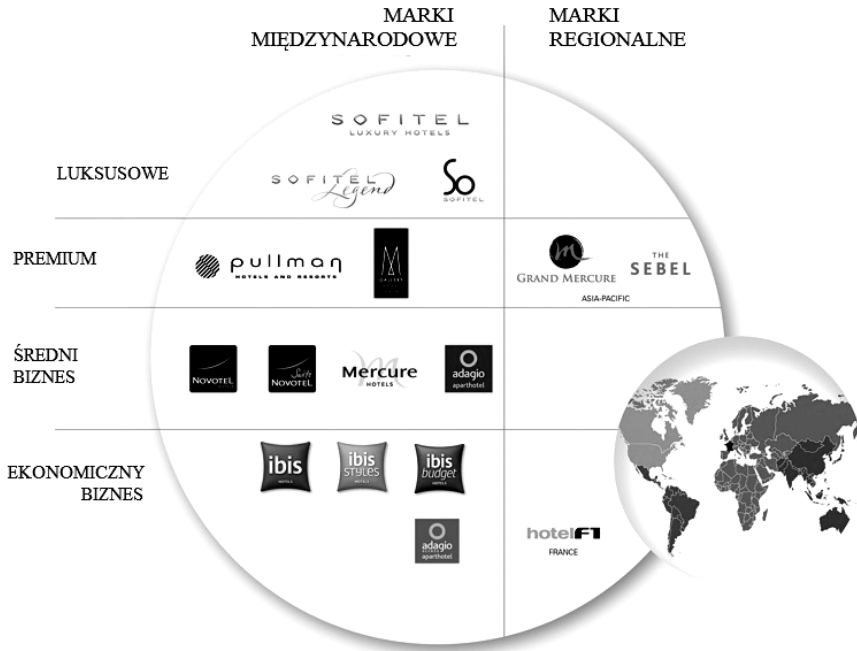
Na działającą w 51 krajach sieć Mercure składają się średniej klasy obiekty, przede wszystkim hotele 3- i 4-gwiazdkowe. Sieć pod samą tylko marką Mercure posiada obecnie 743 obiekty z łącznie 91 083 pokojami<sup>28</sup> oraz prowadzi ciągle prace nad kolejnymi, nowymi lokalizacjami w Europie i na świecie. Każdy z hoteli jest inny, każdy charakteryzuje się niepowtarzalnym urokiem. Wystrój i wyposażenie każdego hotelu Mercure są zakorzenione w miejscowej kulturze.

<sup>26</sup> ERP *enterprise resource planning* – określenie klasy systemów informatycznych służących wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem lub współdziałania grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, poprzez gromadzenie danych oraz umożliwienie wykonywania operacji na zebranych danych. W skład systemów ERP mogą wchodzić również inne moduły, jak np.: Content Management System (CMS); Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM).

<sup>27</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 131.

<sup>28</sup> Stan obiektów i pokoi aktualny na dzień 01.01.2014 r..

Rysunek 2. Zestawienie marek w Systemie Accor



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.accor.com>, z dn.10.06.2014 r.

Obrana forma współpracy oparła się o model licencji międzynarodowej udzielonej na zasadach franczyzowych. Licencjonowanie w tym przypadku polega na udostępnieniu przez kontrahenta zagranicznego z udziałem operatora krajowego umów franczyzowych (Orbis SA<sup>29</sup>) wiedzy oraz wszelkich wartości niematerialnych i prawnych koniecznych do identyfikacji rynkowej i prowadzenia działalności operacyjnej. Między innymi należą do nich wypracowane rozwiązania technologiczne i organizacyjne przedsiębiorstwa, know-how, marka handlowa oraz nazwy spółki i międzynarodowego systemu hotelowego. Udostępnienie owych walorów odbywa się w zamian za opłaty licencyjne oraz marketingowe stanowiące średnio 5-15% przychodów ze sprzedaży netto obiektu.

<sup>29</sup> Grupa Hotelowa Orbis zarządza 61 obiektami w 30 miastach w Polsce i 2 hotelami na Litwie. Oferuje łącznie ponad 11 500 pokoi. Hotele działają pod markami: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis (w tym również Styles i Budget), a także pod marką własną Orbis Hotels o zróżnicowanym standardzie od luksusowych hoteli 5-gwiazdkowych po ekonomiczne 1-gwiazdkowe. Partnerem strategicznym Orbisu jest firma Accor, obecna w 92 krajach, w których dysponuje łącznie ponad 3 600 hotelami z 460 000 pokoi.

**Tabela 1.** Zestawienie walorów franczyzy w ujęciu hotelu i operatora międzynarodowego

| ZAKRES        | ACCOR<br>(operator) | PATRIA<br>(hotel) | OPIS  |
|---------------|---------------------|-------------------|---|
| KAPITAŁ       | PLUS                | PLUS              | Relatywnie niewielki kapitał wystarcza, by hotel zaczął działalność gospodarczą, a operator mógł dokonywać ekspansji rynkowej.  |
| DOŚWIADCZENIE | MINUS               | PLUS              | Operator musi przekazać swoje doświadczenie hotelowi za niewielką opłatą, ten z kolei nie musi posiadać doświadczenia w biznesie, bywa jednak, iż naleciałości są gorsze niż brak wiedzy.   |
| MARKETING     | MINUS               | PLUS              | To operator prowadzi działania marketingowe, a hotel odnosi korzyści z tego płynące.  |
| SZKOLENIA     | MINUS               | PLUS              | Szkolenia specjalistyczne stają się obowiązkiem operatora, a hotel korzysta ze standaryzacji, zmniejszając koszty początkowe działalności.  |
| ROZWÓJ        | PLUS                | PLUS              | Operator dokonuje ekspansji i może rozwijać swoją sieć dystrybucji na nowych terenach oraz wzmacniać markę z małym wkładem, a hotel realizuje swoje plany niższym kosztem.  |
| ORGANIZACJA   | PLUS                | PLUS              | Obie strony czerpią korzyści. Operator ze względu na osobiście planowaną organizację i rozwój, hotel wykorzystuje globalną wiedzę i doświadczenie operatora. Niektórymi elementami, jak zatrudnienie pracowników liniowych, są dzielone pomiędzy strony w zależności od umowy i zakresu wymagań.  |
| ZYSKI         | PLUS                | PLUS              | Dla obydwu stron zaletą systemu jest bardzo duża przewidywalność zysków i kosztów.  |
| KONTROLA      | MINUS               | PLUS              | Uciążliwa kontrola ze strony operatora jest traktowana jako zaleta, pomagająca uniknąć błędów, szczególnie w początkowej fazie rozwoju firmy. Dla operatora to niewątpliwa zaleta operacyjna, bo jego biznes jest pod kontrolą, ale też obowiązek audytowania i stała konieczność egzekwowania warunków umowy oraz utrzymania wizerunku całości franczyzy, co jest działaniem najbardziej kosztownym. |

|                   |      |       |  |
|-------------------|------|-------|--|
| KOSZTY/<br>OPŁATY | PLUS | PLUS  | Stale koszty ponoszone przez hotel dają duże możliwości rozwoju marce operatora, a hotel przy relatywnie niewielkich opłatach ma ciągłą pomoc i gwarancję bezpieczeństwa biznesu opartego na znanej i uznanej marce oraz pozycji rynkowej. |
| RESTRYKCJE        | PLUS | MINUS | Operator może rozwijać się i umacniać na rynku bez ograniczeń, a hotel winien zarabiać w granicach ustalonych przez umowę co w przypadku polskiego rynku czasem powoduje kolizję z zapisami umowy i stosowanie kar.                        |

Źródło: Opracowanie własne.

Transferowi wartości towarzyszy również pomoc techniczna, doradztwo wdrożeniowe oraz szkolenia branżowe zapewnione przez operatora licencji. W ramach tej wieloletniej umowy (trwającej 5-10 lat) hotel ma prawo do korzystania z pełnego wsparcia jednostek centralnych sieci w zakresie pełnego programu marketingowego, sposobu prezentacji usług i publikacji internetowych, korzystania z opisanych systemów wymiany informacji wewnętrznej i zewnętrznej, używania znaków handlowych na wszystkich materiałach oraz wsparcia kierownictwa w zakresach organizacyjno-prawnych prowadzonej działalności.

Sumując zestawienie korzyści i uciążliwości prowadzenia działalności w formie licencji franczyzowej (tabela 1), międzynarodowa ekspansja sprzedażowa jest jedną z korzystniejszych form eksportu usług hotelu na rynki zagraniczne. Ponadto warto zauważyć, że każdy przedsiębiorca, opierający swój biznes na kooperacji z operatorem globalnym, musi posiadać choć elementarną wiedzę na temat funkcjonowania rynków odległych. Nie jest to łatwe w warunkach polskiej, rozwijającej się dopiero, struktury transgranicznej dystrybucji ofert obiektów, ale za to daje wiele satysfakcji z poznawania i ekspansji na nowe tereny.

W samej franczyzie natomiast dostrzec można zdecydowane korzyści dla rozwoju współpracy między przedsiębiorcami różnych kultur oraz dla efektywności gospodarki i rynku lokalnego, gdyż jest wspianym nośnikiem reklamy o polskich regionach.

W przyszłości powinna cieszyć się ona szczególnym uznaniem ze strony władz, szczególnie samorządowych, których budżety promocyjne niejednokrotnie są niższe niż budżet operatora franczyzowego dla obiektu zlokalizowanego na ich terenie, a franczyzodawcy i franczyzobiorcy winni zyskiwać coraz więk-

sze przywileje i możliwości rozwoju dla dobra wspólnego rozwoju gospodarki turystycznej kraju.

### 3. Ocena międzynarodowego środowiska konkurencyjnego

Warty podkreślenia jest przede wszystkim fakt, że liczba hoteli w Polsce już od 1999 roku nieprzerwanie rośnie. W branży hotelarskiej możemy zaobserwować wyraźną dominację sieci zagranicznych nad rodzimymi. W segmencie hoteli wielkomiejskich, nastawionych na gości biznesowych i konferencje, zagraniczni francyzodawcy praktycznie nie mają konkurencji. Aczkolwiek nie bez przyczyny, gdyż goście z zagranicy stanowią tam stosunkowo spory odsetek klientów. Międzynarodowa marka na pewno ma więc na tym rynku większe znaczenie niż na jakimkolwiek innym.

W Polsce obecni są już ze swoją ofertą licencyjną najwięksi potentaci rynku hotelarskiego na świecie, a więc m.in.: Marriott, Hilton, Louvre Hotels Group, Intercontinental Hotels Group, Accor/Orbis czy „miękkie” porozumienia licencji, głównie marketingowej, jak Best Western. Znacznie dłużej z ekspansją zwlekały Choice Hotels oraz Grupa Wyndham, ale i one nie mogły już dłużej pozostawać obojętne na dynamiczny rozwój polskiego rynku hotelarskiego. Od roku 2010 o swoje miejsce na rynku walczy operator z polskimi korzeniami wywodzącymi się z PKO inwestycje, Qualia Development, który w porozumieniu z francuskim gigantem chce włączać do sieci niezależne obiekty pod marką Golden Tulip. Przyspiesza też rozwój sieć Hilton, choć każdy z jej hoteli, który już działa bądź dopiero ma zostać otwarty, budowany jest od podstaw, co zajmuje zwykle kilka lat i w polskich realiach stosunków inwestorskich niestety okazuje się być kosztowne i czasochłonne bardziej niż w innych krajach.

Do jednych z aktywniejszych w branży hotelarskiej (małej skali obiektów) zalicza się obecnie polska firma ComfortExpress. Koncentruje się ona przede wszystkim na segmencie przydrożnych hoteli ekonomicznych. Chociaż z marką ComfortBiznes próbuje także wchodzić na rynek hoteli biznesowo-konferencyjnych.

Należy jednak przyznać, że popularność klasycznej franczyzy w polskim hotelarstwie wciąż nie jest duża. Być może wynika to z tego, że zarówno inwestorzy, jak i operatorzy hoteli chętnie wybierają inny model współpracy – tzw. umowy o zarządzanie. Inwestor buduje obiekt pod wymogi sieci i pozostaje właścicielem budynku, nie zajmuje się jednak prowadzeniem hotelu. Te obowiązki bierze na siebie operator, który płaci inwestorowi czynsz dzierżawny,

a w zamian zyskuje możliwość rozwijania swojej sieci i zarządzania kolejnym hotelem bez konieczności inwestycji w nieruchomości. W ten sposób współpracuje Warimpex (deweloper) z Vienna International (operator m.in. marek Andel's i Angelo), tego typu współpracę z różnymi inwestorami chcą podejmować także Qubus Hotel czy Hotele De Silva – obie sieci na razie wykluczają franczyzę. Orbis rozwijający sieci z grupy Accor, po zmianie strategii dwa lata temu, stawia zarówno na rozwój poprzez umowy o zarządzanie, jak i franczyzę.

Jednak najpopularniejszym modelem prowadzenia obiektu w Polsce z powodu dużego rozproszenia i rozdrobnienia obiektów, których wielkość z przyczyn ekonomicznych nie kwalifikuje ich pod współpracę z dużymi operatorami, jest samodzielna działalność. Niezależni hotelarze, prowadząc hotel czy też planując tego typu inwestycję w mniejszej miejscowości turystycznej, a więc głównie z myślą o polskich turystach, nie widzą potrzeby wchodzenia do międzynarodowej sieci. Zwłaszcza że wiąże się to z niebagatelnymi kosztami zakupu licencji oraz regularnych opłat franczyzowych. Dlatego polskie hotelarstwo jest dosyć odporne na konkurencję międzynarodową na tym etapie swojego rozwoju. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż na polskim rynku brakuje rodzimych, bardziej przystępnych cenowo koncepcji dla tego typu hoteli i jest to nisza do zapelnienia między innymi przez przywiezione z krajów sąsiadujących pomysły na porozumienia marketingowe, które znakomicie sprawdziły się w Austrii czy Niemczech.

#### 4. Zasoby finansowe i źródła ich pochodzenia

W okresie 12 miesięcy 2013 roku Orbis/Accor podpisał 8 umów franczyzowych, dzięki czemu baza hotelowa powiększyła się o prawie 700 nowych pokoi. Łącznie spółka podpisała dotychczas 18 umów, na podstawie których do eksploatacji oddano już 7 hoteli (ponad 800 pokoi). Orbis zapowiada, że w 2014 roku będzie nadal koncentrować się na rozwoju, poprzez zawieranie umów franczyzy i umów o zarządzanie. Tym samym spółka, aby zapewnić możliwość współpracy nowym podmiotom w sieci, poczyniła znaczące nakłady na systemy informatyczne i dystrybucji, których, jak już opisano znaczenie rośnie na dzisiejszym, coraz bardziej konkurencyjnym rynku, na którym działają internetowe biura podróży.

Dzięki tym działaniom przychody Orbisu uzyskane za pośrednictwem centralnych systemów rezerwacji wzrosły w 2013 roku o 37%. Ogółem nakłady

kapitałowe poczynione przez Grupę Hotelową Orbis w 2013 roku wyniosły około 95 mln zł.

Jednocześnie nakłady każdego z przystępujących obiektów wyniosły od 400 tysięcy do miliona złotych na dostosowanie do parametrów sieci. W przypadku hotelu Patria koszty te oscyływały w okolicach 500 tysięcy złotych i zawierały dostosowanie techniczne do systemowych rozwiązań, które hotelowi przekazał w użytkowanie operator. Koszty dostosowania w 100% zostały pokryte ze środków własnych inwestora, lecz odnotowany wzrost sprzedaży i znaczący przychód z obłożenia pozwoliły już na zaplanowanie kredytowania i rozbudowy obiektu o kolejne jednostki mieszkalne i strefę *wellnes*.

Orbis wraz ze swoimi nowymi obiektami wszedł w 2014 rok jako bardziej efektywne przedsiębiorstwo. Priorytety na 2014 rok pozostają bez zmian, a zaufanie hotelarzy i stan polskiej gospodarki pozwalają wierzyć, iż będzie mu dane kontynuować rozwój w sposób zrównoważony.

## Podsumowanie

Wychodzenie poza rynek rodzimy rynek hotelarski wydaje się być działaniem w pełni uzasadnionym w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych i realizacji wzrostu poziomu sprzedaży. W przypadku przedsiębiorstw branży HORECA jest to specyficzna forma udziału w procesie globalizacji, będącej zarówno czynnikiem, jak i wynikiem progresu branży. Wyjście poza rynek krajowy otwiera nowe perspektywy dla przewag konkurencyjnych, strategii czy nowych form sprzedaży. Eksport usług poprzez międzynarodowe systemy rezerwacyjne, będąc stosunkowo najprostszą i jednocześnie najmniej ryzykowną formą tworzenia nowych rynków i podnoszenia wartości sprzedaży, może stać się nie tylko alternatywą dla obecnie realizowanej strategii sprzedaży, ale także stanowić solidną podwalinę zupełnie nowej strategii konkurowania.

Zarówno opisany udział we franczyzie, jak i miękkich programach marketingowych sieci międzynarodowych, stwarzają szeroki wachlarz możliwości, choć oczywiście nie wyczerpują tematu globalizacji usług hotelarskich, a tym bardziej ekspansji zagranicznej.

Podobnie ekspansja transgraniczna sprzedaży z relatywnie niewielkim zaangażowaniem kapitałowym stanowią alternatywę dla zwiększania przychodów i wykorzystywania własnego potencjału zbudowanego w trakcie dotychczasowej działalności.

Zmiany zachodzące w otoczeniu handlowym wpływają na decyzję polskich hotelarzy o rozwoju promocji i sprzedaży poza granicami kraju, co jednak pociąga za sobą konieczność podjęcia długoterminowej decyzji o formie ekspansji, akceptowanym poziomie zaangażowania kapitałowego i przyjętym poziomie ryzyka. Tu dobrą alternatywą wydaje się być dołączenie do większego gracza rynkowego z doświadczeniem.

Kolejnym celem jest tworzenie trwałych przewag konkurencyjnych na rynku zagranicznym i umocnienie na nim swojej pozycji. Jednak dobór metod sprzedaży przebiega stopniowo, wraz ze wzrostem poziomu wiedzy o rynku i doświadczenia w zarządzaniu międzynarodowym. Globalizacja na tym polu buduje środowisko dostępu do cennej wiedzy, pozwala na zdobywanie umiejętności i umożliwia budowanie trudnych do skopiowania przewag konkurencyjnych, opartych na relacjach z operatorem i jego kontrahentami.

Podsumowując, w dobie dynamicznego rynku usług hotelarskich w Polsce drogę ekspansji zagranicznej poprzez różnorodne formy umów licencyjnych można uznać za jedną z najbardziej skutecznych strategii rozwoju organizacji i zwiększenia poziomu jej sprzedaży. Teoretyczne podwaliny tego procesu, spostrzeżenia wymienionych w opracowaniu autorów i praktyków branży turystycznej, a także doświadczenia własne autora wydają się potwierdzać słuszność założenia, iż podmioty, wychodząc poza rynek krajowy dla realizacji strategii sprzedaży pod marką większych operatorów, odnoszą wymierne korzyści z internacjonalizacji swojej działalności.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alejsiak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 2000.
2. Bednarczyk M., Wach K., *Kultura i biznes w procesie globalizacji* [w:] *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, red. Rolicki J., Banaś M., Wydawnictwo UJ, Kraków 2004.
3. Bednarz J., Gostomski E., *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
4. Błaszczuk W., Witkowski Cz., *Hotelarstwo w Polsce – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademickie WSSP, Lublin 2006.
5. Choi S.-G., Eriksson K., *The internationalization process as knowledge translation in international business relationships*, [w:] *Learning in Business Networks*, red. Håkansson H., Johanson, J., Elsevier Science, Oxford (UK) 2001.

6. Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., Scott N., Cooper Ch., *Trends Underpinning Tourism to 2020: an analysis of key drivers for change*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast – Queensland 2008.
7. Figiel A., *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004.
8. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
9. Gibbs P., *Jak robić interesy we Wspólnocie Europejskiej*, Nowe Wydawnictwo Polskie, Warszawa 1991.
10. Gołębski G., *Zróźnicowanie przedsiębiorstw turystycznych* [w:] red. Gołębski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
11. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
12. Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
13. Kosińska E. (red.), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
14. Łazarek R., Łazarek M., *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia*, WSE, Warszawa 2002.
15. Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
16. Pindelski M.: *Strategie sprzedaży na rynkach zagranicznych – metody budowania przewag konkurencyjnych*, [w:] *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, red. Bartkowiak R., Ostaszewski J., Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
17. Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, AE, Wrocław 2004.
18. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
19. Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
20. Strzyżewska M., *Marketing na rynkach zagranicznych* [w:] *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. Nowakowski M. K., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
21. Thomsett M. C., *The Little Black Book of Project Management*, Amacom Books, New York 2010.
22. Tulibacki T., *Międzynarodowe systemy hotelowe*, WSHGiT, Warszawa 2000.
23. Witek L., Adamczyk J., *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
24. Witkowski Cz., *Hotelarstwo cz. II: Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, WSE, Warszawa 2003.

Inne opracowania:

1. Chetty S., Campbell-Hunt C., *A strategic approach to internationalization: A traditional versus a „born-global” approach.*, „Journal of International Marketing” 2004, n. 12.
2. Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K., *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2007, n. 2.
3. Grabowski J., *Łańcuchy czy systemy*, „Hotelarz” 1977, z. 7-8.
4. Hilmersson M., *Establishment of Insidership Positions in Institutionally Distant Business Networks*, *Intellecta Infolog*, „Linnaeus University Dissertations”, n. 52, Gothenburg 2011.
5. Johnson C.: *Locational strategies of international hotel corporations in Eastern Central Europe*, Faculty of Economic and Social Sciences at the University of Fribourg, Fribourg (Szwajcaria) 2002.
6. Walas B.: *Strategia turoperatorów europejskich*, „Rynek Turystyczny” 2000, n. 8.
7. Wiatrak A. P.: *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, n. 3.
8. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz. U. 1997, Nr 133, poz. 884) z późniejszymi zmianami, aktualny tekst jednolity w brzmieniu z 12 lutego 2014 (Dz. U. 2014 poz. 196).



Michał Żemła, Karolina Ratajczyk

# Przyczyny odwiedzin polskich schronisk górskich przez turystów zagranicznych

Reason for visiting Polish mountain shelters by foreign tourists

## Wstęp

Góry często stanowią współczesne granice międzypaństwowe, w Polsce zdecydowana większość terenów górskich położona jest w strefie przygranicznej<sup>1</sup>. Zagospodarowanie turystyczne, a zwłaszcza sieć szlaków turystycznych w masywach granicznych lub sąsiednich sprawiają, że poszczególne pasma górskie wydają się doskonałym miejscem do rozwoju międzynarodowego ruchu turystycznego. Czynnikiem, który powinien istotnie ułatwić rozwój międzynarodowej turystyki pieszej w polskich górach, a także w innych państwach europejskich, jest utworzenie tzw. strefy Schengen, dzięki czemu turyści m.in. wędrując na pograniczu dwóch państw należących do niej, mogą swobodnie wielokrotnie przekraczać granicę. Dotyczy to niemal całego odcinka granicy polskiej w górach. Z drugiej strony w poszczególnych społeczeństwach nadal dość silne jest przywiązanie do uprawiania turystyki pieszej we własnym kraju. Znajomość podstawowych funkcji terenów górskich i ich odmienności w porównaniu z terenami nizinnymi jest niezbędna, aby zrozumieć konieczność innego podejścia przy formułowaniu strategii rozwojowych oraz planowaniu wsparcia dla tych obszarów<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. J. Potocki, *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*, Wydawnictwo WTN, Wrocław 2009.

<sup>2</sup> A. Czudec, *Znaczenie środków pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju regionu górskiego województwa podkarpackiego*, „Problemy Zagospodarowania Ziemi Górskich” 2004, t. 50, s. 51-60.

Turystyka piesza jest prawdopodobnie najstarszą formą turystyki przyciągającą turystów w obszary górskie. Przez lata była też postrzegana jako jedna z najważniejszych masowo uprawianych form aktywności na obszarach górskich<sup>3</sup>. Tereny górskie stanowią też zdecydowanie najlepsze tereny do uprawiania turystyki pieszej<sup>4</sup>. Obserwowany w ostatnich latach nieznaczny spadek popularności pieszej turystyki górskiej związany jest z polaryzacją zainteresowań turystów: z jednej strony przybywa zwolenników innych, często bardziej ekstremalnych aktywności w górach (narcciarstwo, kolarstwo górskie, wspinaczka itp.)<sup>5</sup>, z drugiej coraz więcej osób ogranicza swój pobyt w górach do wypoczynku biernego. Niemniej piesza turystyka górska wciąż jest zjawiskiem o istotnym znaczeniu, także gospodarczym, dla regionów górskich, tak w Polsce, jak i innych krajach Europy i świata.

Dla rozwoju turystyki górskiej istotne znaczenie ma zaplecze organizacyjne i materialne, bowiem uprawianie tego rodzaju turystyki wymaga zarówno od turysty, jak i władz lokalnych wdrożenia szeregu mechanizmów umożliwiających obsługę ruchu turystycznego. Zaplecze materialne dotyczy konieczności zapewnienia turystom odpowiednich warunków materialnych do uprawiania tego rodzaju turystyki. Najbardziej charakterystycznymi elementami bazy materialnej turystyki, w ramach odpowiedniego zagospodarowania turystycznego związanego z pieszą turystyką górską, są schroniska górskie<sup>6</sup>. Obiekty te, często podupadłe w okresie przemian ustrojowych, obecnie w naszym kraju, ale nie tylko, zmuszone są do definiowania na nowo swojej roli w rynku turystycznym, a także aktywnego poszukiwania nowych segmentów gości.

Temat polskich turystów w górach za granicą i zagranicznych turystów w polskich górach jest tematem poznanym słabo. W zasadzie zamiast danymi pochodzącymi z badań naukowych, często w wyjaśnianiu tego zjawiska posługujemy się intuicją. Tak intuicyjnie naturalnym wydaje się, że Polacy uprawiają turystykę w górach Słowacji, Republiki Czeskiej czy krajach alpejskich. Równie naturalny wydaje się brak obcokrajowców na polskich szlakach górskich. Z drugiej strony, niewiele racjonalnych argumentów można przedstawić, by uzasadnić to intuicyjne przekonanie oparte na codziennej, potocznej obserwacji rze-

<sup>3</sup> H. Prószyńska-Bordas, *Piesza turystyka studentów w wybranych parkach narodowych o charakterze górskim*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej” 2012, z. 1, s. 111.

<sup>4</sup> W. Kurek, *Turystyka na obszarach górskich Europy*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2004, s. 53.

<sup>5</sup> Por.: A. Piławski, *Skrajne formy aktywności fizycznej*, [w:] *Rozwój funkcji turystycznej i rekreacyjnej polskich obszarów górskich*, red. I. Jędrzejczyk, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice 2002.

<sup>6</sup> M. Kozyra, *Turystyka w górskich przygranicznych parkach narodowych w Europie*, „Studia i Materiały CEPL w Rogowie” 2013, n. 37.

czywistości. Można wskazać nieliczne, ale jednak przekonujące przykłady miejscowości turystycznych w polskich górach skutecznie przyciągających gości zza granicy, zwłaszcza wschodniej, ale z reguły przyjazdy tych turystów związane są z samym przebywaniem w kurorcie, z jego szczególną atmosferą lub sportami zimowymi. Tymczasem celem niniejszego artykułu jest spojrzenie na przyczyny przyjazdów turystów zagranicznych także na polskie szlaki turystyki pieszej w górach i do schronisk górskich, co może wpływać w dalszej kolejności na rozwój społeczno-gospodarczy całych miejscowości i regionów górskich. Tak jak piesza turystyka górską postrzegana bywa jako najbardziej tradycyjna forma turystyki w obszarach górskich, tak atrakcyjność dla niej jest podstawą budowy wizerunku atrakcyjnego kurortu górskiego, a nie po prostu ciekawej miejscowości turystycznej.

Podstawowym źródłem informacji były wyniki badań ankietowych prowadzonych w ramach projektu badawczego realizowanego przez Katedrę Turystyki Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach. W ramach badań rozesłano kwestionariusz ankietowy do wszystkich schronisk górskich w Polsce (74 ankiety), z czego otrzymano wypełnione 33, co daje zwrotność na poziomie 45%. Badania zostały przeprowadzone na drodze wysyłki elektronicznej kwestionariusza ankiety na oficjalne adresy poczty elektronicznej schronisk w lutym 2013. Ponadto w marcu i kwietniu wykonano telefony z przypomnieniem o ankiecie i prośbą o jej wypełnienie. Wśród otrzymanych odpowiedzi 31 pochodziło z obiektów administrowanych przez Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze (PTTK), a pozostałe 3 z obiektów prywatnych. 23 odpowiedzi otrzymano ze schronisk zlokalizowanych w Karpatach i 10 ze schronisk sudeckich. W kwestionariuszu ankiety pytano gestorów schronisk m.in. o liczbę gości zagranicznych, ich pochodzenie oraz przyczyny ich odwiedzin.

## 1. Schroniska górskie jako specyficzne obiekty turystyczne – – wybrane problemy zarządzania

Schroniska górskie na tle innych obiektów noclegowych posiadają kilka istotnych cech specyficznych, które istotnie utrudniają implementację zasad ekonomiki i zarządzania obiektami noclegowymi<sup>7</sup>. Istotnym elementem, który musi być brany pod uwagę w zarządzaniu obiektami tego typu, jest kwe-

<sup>7</sup> P. Zarzycki, A. Stosik, J. Grobelny, *Specyfika funkcjonowania schronisk górskich w świetle zmian otoczenia gospodarczego i dynamiki rozwoju sektora turystyki w Polsce*, Wrocław 2006.

stia ich lokalizacji na terenach wartościowych i wrażliwych przyrodniczo. Także sama budowa, a wcześniej wybór lokalizacji pod nią, stanowią w tym przypadku przedsięwzięcie zupełnie innej skali niż budowa obiektu noclegowego o analogicznych gabarytach w terenie zabudowanym. Podobnie już po ukończeniu budowy, podczas normalnego funkcjonowania schroniska górskiego, istotne znaczenie posiadają problemy logistyczne związane z trudnościami technicznymi i kosztami zaopatrzenia<sup>8</sup>. Szczególne muszą być także zasady rekrutacji i zarządzania personelem. Bardzo specyficzny jest także sam produkt schronisk górskich oferujących m.in. stosunkowo niski standard noclegów<sup>9</sup>. W przypadku wielu obiektów w Polsce, ale także za granicą, relatywnie coraz większe znaczenie dla przychodów gestora schroniska odgrywają usługi gastronomiczne. Takich cech specyficznych schronisk górskich na tle ogółu obiektów noclegowych z pewnością można wymienić więcej, brakuje jednak w literaturze przedmiotu opracowania, w którym charakterystyka ta zostałaby dokonana w sposób zbiorczy. Wydaje się jednak, że temat funkcjonowania schronisk turystycznych na rynku z punktu widzenia nauk ekonomicznych jest ciekawy przede wszystkim z innego powodu, niż tylko sama specyfika tych obiektów. Rynek, na którym funkcjonują schroniska górskie, jest przypadkiem nietypowym. W zasadzie kluczowym czynnikiem przesądzającym o poziomie odwiedzin w poszczególnych obiektach jest ich lokalizacja, a dokładniej atrakcyjność i popularność konkretnych pasm górskich, a nawet szczytów. Ze względu na znaczne rozproszenie przestrzenne schronisk, w wielu przypadkach turysta, zamierzający zdobyć konkretny szczyt, może skorzystać z usług wyłącznie jednego schroniska górskiego. Powoduje to, że poszczególne schroniska nie stanowią dla siebie konkurencji, gdyż nie są alternatywnymi elementami w wyborach tego samego turysty. W wielu przypadkach sam fakt istnienia schroniska może skłonić turystę do wyboru danego pasma, czy też szczytu, ale w takich sytuacjach stosunkowo rzadko turyści ci kierują się ofertą tego schroniska: ilością miejsc, standardem, zakresem usług<sup>10</sup>. Z drugiej strony brak alternatywnej możliwości wykorzystania obiektu sprawia, że efektywne funkcjonowanie schronisk jest całkowicie uzależnione od popytu na tu-

<sup>8</sup> M. Żemła, *Foreign tourists on biking trails in polish mountains*, „Geomatics, Landmanagement and Landscape” 2014, vol. 1.

<sup>9</sup> B. Szczechowicz, *Funkcjonowanie schronisk turystycznych jako przedsięwzięć komercyjnych*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, s. 137.

<sup>10</sup> M. Żemła, *Foreign...*

rystykę aktywną, a dokładniej na pieszą (w niektórych przypadkach także rowerową, konną i narciarską) turystykę górską<sup>11</sup>. Trzeba również pamiętać, że schroniska górskie w poszczególnych krajach, ale także wewnątrz nich, różnią się między sobą istotnie wielkością, standardem wyposażenia i lokalizacją<sup>12</sup>, co także różnicuje znaczenie poszczególnych problemów ich zarządzania.

## 2. Liczba i pochodzenie turystów zagranicznych w polskich schroniskach górskich

Według opinii gestorów schronisk, liczba turystów zagranicznych jest znikoma. Średnio jest to 4,6% gości korzystających z noclegów i 7% gości korzystających wyłącznie z usług gastronomicznych. Warto jednak zauważyć, że wyniki średnie wyraźnie podniesione zostały przez pięć schronisk (głównie położonych tuż przy granicy), które określiły liczbę gości zagranicznych na 10-30%. Natomiast wartość mediany dla całej grupy schronisk wynosi 1% w przypadku gości korzystających z noclegów i 3% w przypadku gości korzystających wyłącznie z gastronomii. Ponadto w dwóch schroniskach nie zanotowano do tej pory odwiedzin gości z zagranicy w ogóle.

Zarówno dokładna analiza powyższych wyników, jak i dodatkowe komentarze gestorów schronisk czynione bądź na marginesie kwestionariusza, bądź podczas rozmów telefonicznych wskazują, że generalnie zdecydowana większość gestorów schronisk tematem turystów zagranicznych w ogóle się nie interesuje. Postrzegani są oni raczej jako pewien element egzotyczny w ich pracy, nie mający istotnego wpływu na osiągnięty wynik finansowy. W związku z powyższym także zaprezentowane wcześniej wyniki oszacowań, podane przez gestorów w ankiecie, obciążone są znacznym poziomem niepewności.

Trzy nacje otrzymały niemal identyczną liczbę wskazań: Czesi 25%, Słowacy 23% i Niemcy 23%. W przypadku dziewięciu schronisk za najczęściej odwiedzającą narodowość uznano Czechów, także w dziewięciu przypadkach Niemców, oraz w siedmiu przypadkach Słowaków. Turyści z pozostałych państw pojawiają się w polskich schroniskach bardzo rzadko. Francuzi stanowią 5%, Brytyjczycy i Holendrzy po około 2%, przy czym każda z tych trzech narodowości została wskazana przez jedno ze schronisk, jako najczęściej odwiedzająca. O ile odsetek gości z Niemiec jest podobny w schroniskach sudeckich i karpaccich,

<sup>11</sup> B. Szczechowicz, *Funkcjonowanie...*

<sup>12</sup> Por. W. Kurek, *Turystyka...*, s. 56-59.

to liczba Czechów jest wyraźnie większa na pograniczu polsko-czeskim (Sudechy i Beskid Śląski) – 40%, a liczba Słowaków na pograniczu polsko-słowackim (Karpaty) – 34%.

Jednak dogłębna analiza i zestawienie wyników z poszczególnych schronisk z ich lokalizacją oraz oszacowaniem odsetka turystów zagranicznych pokazuje ciekawą i raczej niekorzystną sytuację. Struktura odwiedzających z zagranicy schroniska górskie odzwierciedla raczej strukturę gości w pobliskich miejscowościach górskich, a w niewielkim stopniu kształtowana jest przez turystów przekraczających granicę na szlaku turystycznym. Niektóre schroniska położone tuż przy granicy są popularne wśród turystów zagranicznych, inne znacznie mniej. Wśród wypełnionych ankiet 4 pochodziły ze schronisk zlokalizowanych tuż przy granicy (do 300 m). Średnia liczba gości zagranicznych w tych obiektach wynosi 10% (korzystających z noclegów) i 12% (korzystających tylko z gastronomii) i jest wyższa niż dla ogółu schronisk, jednak nie oddaje ona skrajnych odpowiedzi z poszczególnych schronisk. W jednym ze schronisk zlokalizowanych bezpośrednio przy czeskiej granicy nie zanotowano turystów zagranicznych w ogóle, w drugim, także położonym bezpośrednio przy granicy czeskiej, odsetek turystów zagranicznych określono na 0,5% (zarówno osób korzystających z gastronomii, jak i tych korzystających z noclegów), przy czym wśród turystów zagranicznych odwiedzających to schronisko nie wskazano w ogóle gości z Republiki Czeskiej. W pozostałych dwóch schroniskach zlokalizowanych tuż przy granicy (jedno przy czeskiej, drugie przy słowackiej) notuje się najwyższe odsetki gości zagranicznych (10-35%), w nich też dominują goście z kraju ościennego, choć w przypadku schroniska na granicy czeskiej strukturę odwiedzających zagranicznych określono na po 40% Czechów i Niemców. Zjawisko to jest jeszcze bardziej widoczne w przypadku kolejnych dziewięciu schronisk zlokalizowanych w odległości 0,3-1 kilometr od granicy, a więc także w miejscu umożliwiającym i zachęcającym do przekraczania granicy. W pięciu z nich za najczęstszych gości zagranicznych uznano Niemców, a w jednym Brytyjczyków i w jednym Francuzów. Dodatkowo jedno ze schronisk, w którym za najczęściej odwiedzających turystów zagranicznych uznani zostali Czesi zlokalizowane jest w Karpatach przy granicy słowackiej, a nie czeskiej. Zatem wzrost dystansu od granicy o maksymalnie kolejne 700 m, spowodował nie tylko kilkuprocentowy spadek liczby turystów zagranicznych (dla tych dziewięciu obiektów jest to odpowiednio 6 i 7% turystów korzystających z noclegów i korzystających z gastronomii tylko), ale przede wszystkim drastyczny spadek liczby osób przekraczających granicę na szlaku i przychodzących z sąsiedniego kraju.

Czynnikiem w pewnym stopniu wyjaśniającym nierównomierną liczbę turystów przekraczających granicę na szlakach turystycznych w pobliżu poszczególnych polskich schronisk może być atrakcyjność turystyczna poszczególnych pasm górskich postrzegana przez mieszkańców sąsiedniego kraju. Relatywnie wielu turystów z Czech notuje się w schroniskach karkonoskich, a więc w paśmie masowo odwiedzanym przez naszych południowych sąsiadów, natomiast schronisko notujące zaledwie 0,5% odwiedzin z zagranicy położone jest przy granicy czeskiej w Beskidach, w paśmie bardzo popularnym wśród Polaków, ale leżącym z dala od głównych szlaków górskich Republiki Czeskiej. Także w przypadku mieszkańców Słowacji, najwyższe wskaźniki zanotowane zostały w przypadku schroniska położonego tuż przy granicy w bezpośrednim pobliżu znanego ośrodka narciarskiego z całoroczną koleją linową oraz w niektórych schroniskach tatrzańskich.

Schroniska tatrzańskie stanowią wyjątkowo interesujący przypadek, gdyż na pięć nadesłanych ankiet, w każdym przypadku obraz rysuje się odmiennie. W poszczególnych obiektach dominują goście z Niemiec, Słowacji lub Czech, przy dużym udziale także gości z innych krajów (Wielka Brytania, Francja, Węgry). Podobny jest natomiast odsetek gości zagranicznych we wszystkich pięciu schroniskach tatrzańskich i oscyluje około 10%, co oznacza, że jest on wyraźnie wyższy niż średnia dla wszystkich schronisk. W schroniskach tatrzańskich praktycznie nie zanotowano odwiedzin gości z za wschodniej granicy, o których wiadomo, że przyjeżdżają stosunkowo często do Zakopanego i okolic.

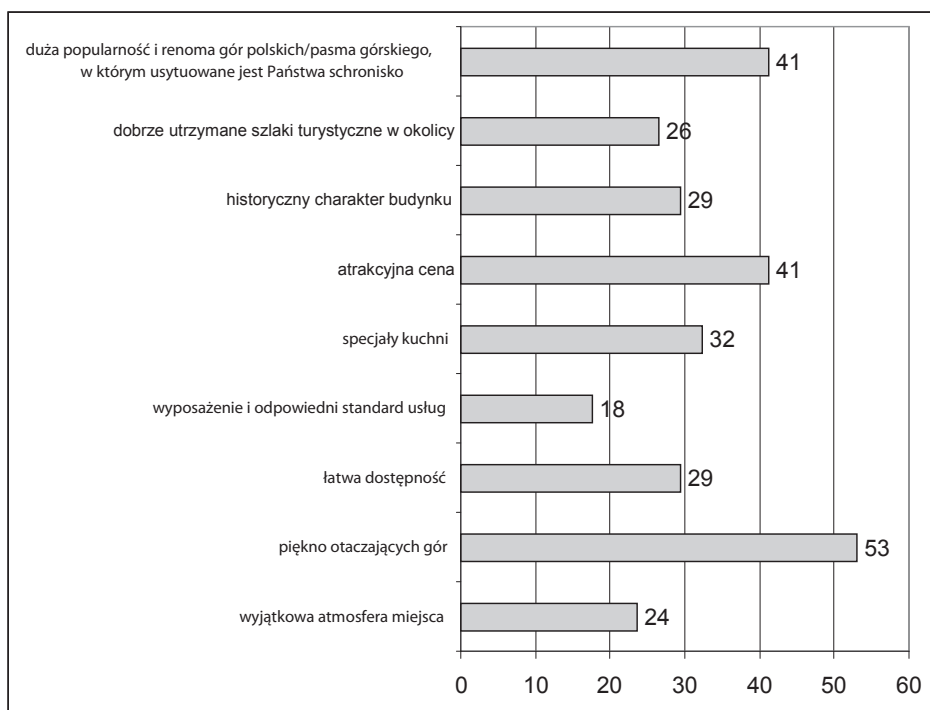
### 3. Czynniki zachęcające i zniechęcające turystów zagranicznych do odwiedzin w polskich schroniskach górskich

Gestorów schronisk górskich w Polsce zapytano o najważniejsze przyczyny, dla których turyści zagraniczni przyjeżdżają lub też mogliby przyjeżdżać do ich obiektu oraz dla których ich obiektu nie odwiedzają. Wyniki odpowiedzi na obydwa pytania zaprezentowane są na rysunkach 1 i 2<sup>13</sup>. Za najważniejsze przyczyny przyjazdów turystów zagranicznych do polskich schronisk uznano kolejno: piękno otaczających gór, atrakcyjną cenę i dużą popularność i renomę gór polskich/pasma górskiego. Odpowiedzi te uzyskały znacząco wyższy odsetek odpowiedzi od pozostałych, jednak rzuca się w oczy stosunkowo

<sup>13</sup> Procenty nie sumują się do 100%, respondenci mogli wskazać więcej niż jedną (maksymalnie 3).

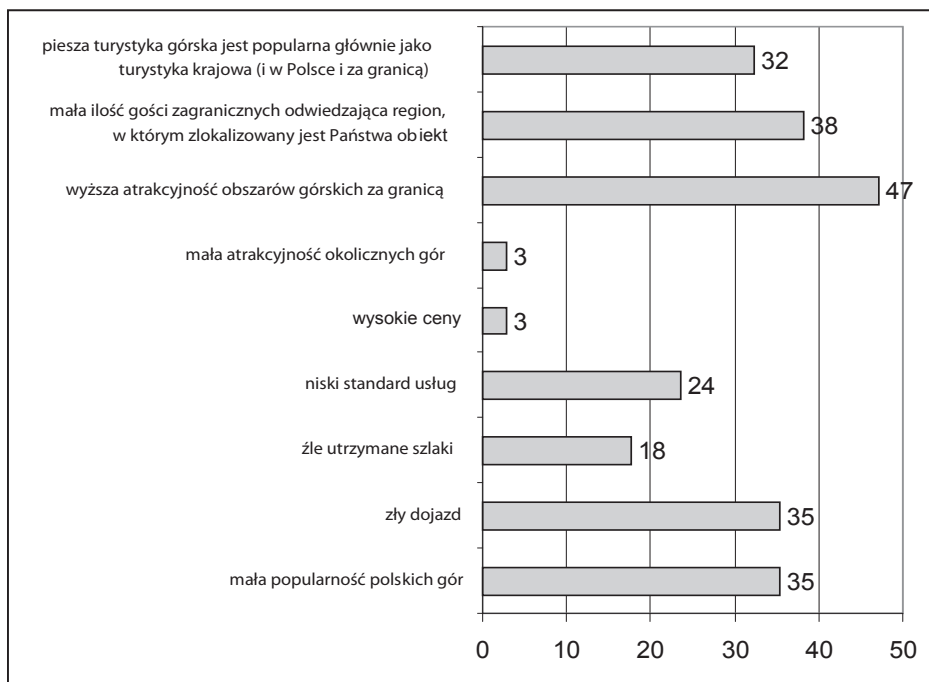
równe rozłożenie odpowiedzi na to pytanie. Odwrotnie, tym co zniechęca do przyjazdu w polskie góry i do polskich schronisk jest, zdaniem respondentów, wyższa atrakcyjność obszarów górskich za granicą, mała liczba gości zagranicznych odwiedzających regiony górskie w Polsce, mała popularność polskich gór oraz zły dojazd. Stosunkowo wielu respondentów zwróciło też uwagę na fakt, że piesza turystyka górska to przede wszystkim turystyka krajowa, zatem niezależnie od okoliczności trudno jest pozyskać schronisku gości zza granicy. Pozostałe odpowiedzi otrzymały wyraźnie mniej wskazań, a kwestia wysokiej ceny oraz małej atrakcyjności gór nie jest, zdaniem respondentów, problemem w ogóle.

**Rysunek 1.** Przyczyny, dla których turyści zagraniczni odwiedzają/mogliby odwiedzić polskie schroniska



Źródło: Opracowanie własne

**Rysunek 2.** Przyczyny, z powodu których zagraniczni turyści odwiedzają polskie schroniska rzadziej



Źródło: Opracowanie własne

Należy pamiętać, że odpowiedzi pochodzą od gestorów obiektów o różnej historii i znajdujących się w zróżnicowanym stanie technicznym, a przede wszystkim zlokalizowanych w różnych pasmach górskich. Gestorzy schronisk tatrzańskich w ogóle nie postrzegają jako swego atutu wyjątkowej atmosfery miejsca ani specjalów kuchni, koncentrując się przede wszystkim na atrakcyjnej cenie wskazanej przez wszystkich respondentów oraz dużej popularności Tatr, którą wskazało aż 60% respondentów. Jeszcze wyżej atrakcyjność pasma górskiego, w którym zlokalizowane jest schronisko zostało oceniona jako istotny powód odwiedzin obiektu przez turystów zagranicznych w schroniskach sudeckich. W tym przypadku odpowiedzi tej udzieliło aż 70% respondentów. Gestorzy schronisk beskidzkich natomiast relatywnie częściej wskazywali na szczególną atmosferę prowadzonych przez siebie obiektów. Gestorzy schronisk tatrzańskich wskazali podobne przyczyny jak pozostali respondenci małej liczby

przyjazdów turystów zagranicznych do ich obiektów, jednak w tym przypadku dysproporcja między trzema odpowiedziami (zły dojazd 80%, wyższa atrakcyjność terenów górskich za granicą 80% oraz krajowy charakter turystyki pieszej 60%) wskazanymi przez niemal wszystkich respondentów, a pozostałymi odpowiedziami pominiętymi niemal całkowicie jest dużo ostrzejsza niż w przypadku ogółu schronisk. Podobne odpowiedzi pochodziły także od gestorów schronisk beskidzkich, tu jednak dodatkowo aż 60% wskazań uzyskała całkowicie pominięta przez gestorów schronisk tatrzańskich odpowiedź o małej popularności polskich gór. Jest to zbieżne z wcześniej przytaczanymi wynikami pokazującymi, że w schroniskach tatrzańskich notuje się znacząco więcej turystów zagranicznych niż w pozostałych pasmach górskich. Zupełnie inaczej widzą przyczyny małej ilości odwiedzin turystów zagranicznych gestorzy schronisk sudeckich.

W tym przypadku odpowiedzi rozłożyły się znacznie bardziej równomierne, a najczęściej wskazywaną opcją (50%) był niski standard usług. Brakuje argumentów, które potwierdzałyby tezę, że standard usług oferowanych w schroniskach sudeckich jest niższy niż w obiektach karpackich, więc należy spodziewać się, że duża popularność tej odpowiedzi może wynikać bądź z nastawienia na bardziej wymagający rynek (przede wszystkim niemiecki, w tym przypadku ważniejszy ze względu na bliskość geograficzną i powiązania historyczne) bądź wyższego standardu obiektów konkurencyjnych za granicą (zwłaszcza czeskich obiektów w Karkonoszach, gdzie różnica w standardzie usług między schroniskami po dwóch stronach granicy jest znacznie większa niż np. między polskimi i słowackimi obiektami w Tatrach). Stosunkowo wielu respondentów z Sudetów wskazało też odpowiedzi mówiące o źle utrzymanych szlakach (40%) oraz małej popularności pasma górskiego, w którym zlokalizowany jest obiekt (30%).

Wyniki odpowiedzi respondentów zaprezentowane na rysunkach 1 i 2 wydają się dość dobrze tłumaczyć przyczyny przyjazdu takiej, a nie innej liczby turystów zagranicznych w polskie góry. Z drugiej strony dokładna analiza odpowiedzi i zestawienie ze sobą odpowiedzi udzielanych na każde z pytań każą przypuszczać, że bardzo wielu gestorów schronisk nad tym tematem nie zastanawiało się w ogóle, a ich odpowiedzi mają charakter przypadkowy. Gestorzy schronisk, pytani w ankiecie o przyczyny przyjazdów i nieprzyjazdów turystów zagranicznych do ich obiektu, udzielali często sprzecznych odpowiedzi. Aż 10 z 18 gestorów, którzy zaznaczyli odpowiedź, że powodem przyjazdów turystów zagranicznych w polskie góry jest ich piękno oraz 7 z 14, którzy wybrali odpowiedź mówiącą, że powodem przyjazdów jest popularność i renoma konkretnego pasma, jednocześnie zaznaczyli, że goście zagraniczni przyjeżdżają rzadziej ze

względu na wyższą atrakcyjność gór za granicą. Także co trzeci respondent, który wskazał, że przyczyną przyjazdów są dobrze utrzymane szlaki, jednocześnie zaznaczył odpowiedź, że powodem malej liczby odwiedzin jest zły stan szlaków. Ponadto jeden z respondentów zaznaczył jednocześnie odpowiedzi „łatwa dostępność” i „zły dojazd”. Generalizując, tworzy się obraz postrzegania polskich gór, jako miejsca ciekawego i atrakcyjnego, ale jednocześnie z góry przegranego, gdyż za granicą góry i tak są bardziej atrakcyjne.

Bardzo ciekawym materiałem do interpretacji są stwierdzenia blisko jednej trzeciej respondentów o tym, że pieszą turystykę górską uprawia się przede wszystkim we własnym kraju i dotyczy to nie tylko Polski, ale i innych krajów europejskich (rys. 2). Sformułowanie to niewątpliwie wymaga dalszych badań, jednak jeżeli jest rzeczywiście prawdziwe, to kwestia, dlaczego przyjeżdża do Polski niewielu turystów w celu uprawiania turystyki pieszej oraz to, jak ich przyciągnąć, stają się mało istotne i brak wiedzy ankietowanych gestorów schronisk oraz ich mała aktywność są uzasadnione. Z drugiej strony, odwracając pytanie, czy takie wyobrażenie zaprezentowane przez respondentów nie jest jedynie swego rodzaju listkiem figowym, wygodnym uzasadnieniem, wymówką pozwalającą na trwanie w bierności?

## Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań pokazują, że goście zagraniczni odwiedzają polskie schroniska górskie i wędrują szlakami turystycznymi po polskich górach sporadycznie. Co więcej, nie są oni postrzegani przez gestorów schronisk jako istotny segment rynku ani obecnie, ani w przyszłości. Nie podejmują oni niemal żadnych działań mających przyciągnąć gości zagranicznych, ani nie zastanawiają się na przyczynami takiego stanu rzeczy. Za czynnik przyciągający największą liczbę turystów zagranicznych należy uznać atrakcyjność pasma, w którym zlokalizowany jest obiekt, co znajduje potwierdzenie nie tylko w bezpośrednich odpowiedziach na zadane pytanie, ale także w fakcie, że najczęściej turystów zagranicznych przyciągają Tatry, uchodzące za najbardziej atrakcyjne turystycznie pasmo w Polsce. Tym bardziej pesymistyczne jest to, że zdaniem respondentów, w tym także gestorów schronisk tatrzańskich, turystów zagranicznych jest mało, bo za granicą znajdują oni tereny bardziej atrakcyjne.

Temat z pewnością wymaga dalszych pogłębionych badań, co wynika także po części z braku adekwatnych danych statystycznych. Wśród wątków poruszo-

nych w zaprezentowanych badaniach na szczególną uwagę w przyszłych projektach badawczych zasługuje mocno akcentowane przez respondentów stwierdzenie, że piesza turystyka górską jest z natury turystyką krajową, tak w Polsce, jak i innych krajach. Jednym z kierunków możliwej weryfikacji tej tezy, jak i ciekawym materiałem porównawczym do ogółu odpowiedzi uzyskanych w prezentowanych badaniach, mogłoby być przeprowadzenie analogicznych badań w przyszłości z gestorami schronisk w innych krajach, w pierwszej kolejności w sąsiednich Słowacji i Republice Czeskiej.

### STRESZCZENIE

Turystyka piesza jest prawdopodobnie najstarszą formą turystyki przyciągającą turystów w obszary górskie. Właściwe zagospodarowanie turystyczne obszarów górskich, a zwłaszcza sieć szlaków turystycznych w masywach granicznych lub sąsiednich sprawiają, że poszczególne pasma górskie wydają się być doskonałym miejscem do rozwoju międzynarodowego ruchu turystycznego

W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych prowadzonych w ramach projektu badawczego Katedry Turystyki GWSH. Badaniem ankietowym miały zostać objęte wszystkie schroniska górskie w Polsce (74 obiekty), jednak ankiety wypełniły 33 schroniska (otrzymano zwrotność na poziomie 45%). W opracowanym na potrzeby badań kwestionariuszy ankietowym pytano o liczbę gości zagranicznych, ich pochodzenie oraz przyczyny ich odwiedzin. Wyniki badań zostały zaprezentowane syntetycznie.

**Słowa kluczowe:** schroniska górskie, obszar górski, region górski.

### SUMMARY

The oldest form of tourism which attracts tourists to the mountain areas is hiking. The proper tourist infrastructure in mountain areas, especially the network of hiking trails in the neighboring or border mountains, make the mountains as the perfect place for the international tourism development (międzynarodowy ruch tur). The purpose of this article is to look at the causes of foreign tourists arrivals to polish mountains tourists hiking trails and to the mountain shelters. The various motives should also influence on further so-

cial and economic development of entire destination and the whole mountain regions.

The article presents the results of surveys conducted in the framework of the research project of GWSH Tourism Department. All mountain shelters in Poland (total 74 objects) were supposed to be covered by the survey, but polls filled 33 shelters (afforded maneuverability at 45%). Research questionnaire asked about the number of foreign visitors, their origin and the reasons for their visits. The study was presented synthetically.

**Keywords:** mountains shelters, mountain area, mountain region.

## BIBLIOGRAFIA

1. Czudec A., *Znaczenie środków pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju regionu górskiego województwa podkarpackiego*, „Problemy Zagospodarowania Ziemi Górskich”, 2004, n. 50.
2. Kozera M., *Turystyka w górskich przygranicznych parkach narodowych w Europie*. „Studia i Materiały CEPL” w Rogowie 2013, n. 37.
3. Kurek W., *Turystyka na obszarach górskich Europy*. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2004.
4. Pilawski A., *Skrajne formy aktywności fizycznej*, [w:] I. Jędrzejczyk (red.): *Rozwój funkcji turystycznej i rekreacyjnej polskich obszarów górskich*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice 2002.
5. Potocki J., *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*, Wydawnictwo WTN, Wrocław 2009.
6. Prószyńska-Bordas H., *Piesza turystyka studentów w wybranych parkach narodowych o charakterze górskim*. *Studia i Materiały*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii” w Suchej Beskidzkiej 2012, n. 1.
7. Szczechowicz B., *Funkcjonowanie schronisk turystycznych jako przedsięwzięć komercyjnych*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.
8. Zarzycki P., Stosik A., Grobelny J., *Specyfika funkcjonowania schronisk górskich w świetle zmian otoczenia gospodarczego i dynamiki rozwoju sektora turystyki w Polsce*, Wrocław.
9. Żemła M., *Foreign tourists on hiking trails in polish mountains*, „Geomatics, Landmanagement and Landscape” 2014, vol. 1.

