

Aneta Stosik, Piotr Zarzycki, Jacek Grobelny

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA SCHRONISK GÓRSKICH W ŚWIECLE ZMIAN OTOCZENIA GOSPODARCZEGO I DYNAMIKI ROZWOJU SEKTORA TURYSTYKI W POLSCE

1. Wstęp

W artykule przedstawiono specyfikę organizacji i zarządzania w odniesieniu do wybranych instytucji turystycznych w Polsce w świetle dynamiki zmian otoczenia oraz wskazano na konieczne kierunki rozwoju i działań dostosowawczych w kontekście wymogów i standardów gospodarki rynkowej. Dokonano diagnozy stanu 54 obiektów turystycznych pięciu wyraźnie zarysowujących się obszarów górskich Polski, tj. Sudetów, Beskidu Śląskiego i Żywieckiego oraz Tatr i Bieszczad. Celem badań było zdiagnozowanie realizacji funkcji zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem funkcji personalnej oraz określenie poziomu zarządzania w kontekście uwarunkowań formalnoprawnych. Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, wykorzystując technikę wywiadu, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego. Respondentami byli właściciele lub dzierżawcy schronisk górskich, którzy odpowiadali na wyraźnie określone pytania kwestionariusza wywiadu, specjalnie przygotowanym do tych badań ankietom (badania własne – P. Zarzycki, A. Stosik, 2005/2006).

2. Organizacja i zarządzanie w instytucjach turystyki górskiej w świetle dynamicznych zmian otoczenia

Nowe realia gospodarcze w Polsce zmieniły zasadniczo możliwości osiągnięcia sukcesu na rynku. Nasilająca się konkurencja, wzrost wymagań konsumentów zwiększają ryzyko działań, powodując, że coraz wyraźniej dostrzegana jest konieczność posiadania niezbędnej wiedzy z zakresu profesjonalnego prowadzenia biznesu, oferującej skuteczne metody i narzędzia efektywnej walki w konkurencyjnym, coraz bardziej złożonym i niepewnym otoczeniu. Otoczenie to tworzy

niejednakowe warunki funkcjonowania i rozwoju. Sukces rynkowy może być udziałem firm zorientowanych marketingowo, umiejących rozpoznać i właściwie odpowiedzieć na pojawiające się potrzeby i żądania nabywcy, których decyzje mają charakter pierwotny w stosunku do działań pozostałych rywali.

W dojrzałej gospodarce rynkowej kluczowa dla przedsiębiorstw jest swoboda wyboru. Konsumenci mogą dokonywać wyboru produktów i usług, a o ich obecności decyduje podaż i popyt. W sferze turystyki determinantą uczestnictwa w wyjazdach jest coraz częściej szeroko rozumiana potrzeba rekreacji, szczególnie rekreacji ruchowej. Zmiana taka, będącą alternatywą dla biernej turystyki wypoczynkowej, uwarunkowana jest m.in. zmianą stylu życia, wzrostem siły oddziaływania otoczenia społecznego oraz przemianami w systemach wartości.

Zmiany płynące z otoczenia społecznego to pożądaný trend w segmencie instytucji turystycznych, zwłaszcza dla takich podmiotów, jak schroniska. Natomiast wszelkie zmiany ekonomiczne, technologiczne, polityczne, gospodarcze czy formalnoprawne mogą sprzyjać ich skutecznemu zarządzaniu lub je zakłócać. W Polsce zmiany otoczenia prowadzą do powstania raczej ograniczeń, stąd istnieje potrzeba wspierania tych organizacji instrumentami polityki makroekonomicznej uwzględniającą specyfikę produktu turystycznego oraz specyfikę tradycji i kultury danej formy turystyki. Polityka mikroekonomiczna powinna sprzyjać rozwojowi organizacyjnemu poprzez wspieranie restrukturyzacji i przekształceń własnościowych. W tym aspekcie konieczne są regulacje prawne na poziomie makro. Zmiana struktury własności wzmacnia przedsiębiorczość, kreatywność oraz innowacyjność, co z kolei pozwoli na wyzwolenie procesu zmian i szybszej adaptacji działania polskich schronisk do nowych rozwiązań i do ich integracji zarówno wewnątrz organizacji, jak i w dalszym otoczeniu. Korzystne wydaje się tutaj prowadzenie działań skierowanych na tworzenie sieci, które stale rozwijają podobne przedsięwzięcia w innych krajach europejskich. Tworzenie struktur sieciowych wpływa korzystnie na strategię organizacji i jej kulturę. Takie rozwiązania strukturalne sprzyjają zarządzaniu wiedzą, wdrażaniu innowacji oraz zarządzaniu zmianami.

Organizacje branży rekreacyjnej i turystycznej, a zwłaszcza schroniska górskie, to instytucje, które w znacznej większości stanowią budżetowy sektor rynku, aktualnie dzierżawiony przez prywatnych inwestorów, co ma niebagatelny wpływ na metody, formy oraz styl zarządzania tymi instytucjami. Pozostała część infrastruktury (18% badanych schronisk) to instytucje prywatne¹.

Zdecydowana większość organizacji badanego sektora to mikrofirmy, zatrudniające do 10 osób, pozostałe 11% tych instytucji mieści się w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które w strukturze podmiotowej gospodarek państw członkowskich Unii Europejskiej stanowią grupę dominującą.

Wewnętrzne czynniki wpływające na kondycję sektora MŚP to przede wszystkim

- kapitał finansowy, który jest wymieniany przez kierowników schronisk na pierwszym miejscu jako ograniczenie i trudność w prowadzeniu tej działalności,
- kadra zarządzająca,
- świadomość i zdolność wprowadzania zmian,

¹ Więcej w [Stosik, Zarzycki 2006; Zarzycki, Stosik 2006].

- jakość oferowanego produktu lub usługi,
- kontakty z innymi firmami z branży.

Do czynników zewnętrznych kształtujących kondycję małych firm, należą:

- stabilność systemu prawnopodatkowego,
- popyt i podaż na globalnym dziś rynku,
- stabilna waluta,
- sytuacja polityczna.

W ogólnej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw można wskazać niewielki procent tych, które w okresie ostatnich kilkunastu lat osiągnęły sukces rynkowy i przetrwały na rynku, powiększając wartość swojej firmy oraz wykazując pozytywne wyniki finansowe, a jednocześnie nie zmieniły swojej branży.

Analiza zebranego materiału badawczego wskazuje jednoznacznie, że w świetle nowoczesnych teorii zarządzania, takich jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie marketingowe, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez cele i inne, schroniska górskie w Polsce nie pasują do standardowych kryteriów sukcesu firm komercyjnych, ponieważ ich działalność nie jest oparta na zasadach zarządzania w gospodarce wolnorynkowej. Stąd trudno o sukces finansowy oraz notowanie nadwyżek zasobowych.

Jedynie nadwyżki zaobserwowane w badanych organizacjach to wzrost zainteresowania aktywną formą rekreacji górskiej przez turystów polskich i zagranicznych. Jest to obiecujący trend, utrzymujący się od kilku ostatnich lat, uwarunkowany przede wszystkim potrzebą aktywnego, taniego wypoczynku oraz zmiany stylu życia wraz z otwarciem granic państw członkowskich.

Kapitał finansowy, jako wewnętrzny czynnik wpływający na kondycję schronisk, jest wymieniany przez kierowników schronisk na pierwszym miejscu jako ograniczenie i trudność w prowadzeniu tej działalności. Organizacje badanego sektora są częściowo finansowane z budżetu gminy, pozostałe środki wypracowują same, wyjątkowo wspomagając się dotacjami od prywatnych sponsorów.

Kolejnym czynnikiem decydującym o kondycji schronisk górskich polskiego pogranicza jest **kadra zarządzająca**, którą stanowią osoby z dużym, ponaddziesięcioletnim doświadczeniem. Połowa kadry kierowniczej to menedżerowie z wyższym wykształceniem, pozostała część kadry to osoby z wykształceniem średnim i zasadniczym, spośród których 7% zatrudnionych pracowników posiada wykształcenie podstawowe i zasadnicze. Przy takiej strukturze zatrudnienia trudno mówić o wdrażaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania i opieraniu strategii na nowatorskich rozwiązaniach innowacyjnych. Struktura pracowników wykazuje jeszcze niższy poziom, gdyż jedynie co czwarty pracownik schroniska posiada wykształcenie wyższe.

Trudno uznać badane schroniska za przygotowane do **wdrażania zmian**, czyli kolejnego czynnika wpływającego na kondycję omawianych organizacji. Firmy te nie prowadzą badań marketingowych. Bardzo słabo udoskonalają produkt i usługę, które odstają od standardów światowych w kategoriach jakości czy wartości dodanej. Organizacje te nie uwzględniają wpływu otoczenia i jedynie w trosce o

przetwarzanie wprowadzają nowe usługi i produkty, które trudno uznać za innowacyjne czy atrakcyjne dla potencjalnych klientów.

Jakość produktu, następny z wymienianych czynników wpływający na kondycję schronisk, jest wysoce niewystarczająca i brakuje jej elementarnych cech atrakcyjności. Oferta jest raczej uboga i ogranicza się jedynie do usług noclegowych i gastronomicznych. Badania potwierdziły natomiast deklarowaną przez kierowników chęć zmiany poziomu oferty usługowej w najbliższych latach.

Ostatnim czynnikiem kształtowania kondycji w badanym segmencie jest **współpraca branżowa**. Organizacje turystyki górskiej starają się współpracować z instytucjami branżowymi i środowiskiem. Utrzymują relacje m.in. z urzędem gminy, z biurami podróży oraz z organizacjami obsługi ruchu turystycznego. Trudno jednak w tym przypadku mówić o marketingowym budowaniu wizerunku opartym na zasobach relacyjnych. Dzisiejszy świat turystyki opiera się na strukturach sieciowych wspomagającym budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez grupowanie przewag i dzielenie się klasycznym efektem synergicznym.

3. Konieczne kierunki zmian przedsiębiorstw turystycznych w świetle współczesnych wyzwań gospodarki rynkowej

W warunkach nasilającej się konkurencji, zwłaszcza ze strony firm zagranicznych posiadających większe umiejętności w prowadzeniu działań na rynku, wynikające z wiedzy i doświadczenia w postępowaniu marketingowym, jak również przy wyraźnej barierze popytowej, polskie przedsiębiorstwa zmuszane są do stosowania rozmaitych sposobów pozyskiwania nabywców. Jednym z warunków skutecznego działania na rynku jest umiejętność tworzenia przewagi strategicznej, której istotą jest kierowanie do wybranej grupy nabywców bardziej atrakcyjnej oferty, niż czynią to konkurenci. W procesie zacierania się granic oraz ujednolicania poziomu cen jedynym aspektem atrakcyjności polskich schronisk górskich jest otoczenie geograficzne i naturalne zasoby środowiska i przyrody.

W badanych podmiotach obsługi ruchu turystycznego nie dostrzega się wprowadzania orientacji marketingowej tak pożądanej w tej branży. Naczelną zasadą orientacji marketingowej jest zdolność do elastycznego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu. Z zasady tej wynika, że szczególnie cenna i niezbędna jest umiejętność rozpoznawania rynku. Posiadanie przez przedsiębiorstwo tej umiejętności oznacza, że ma ono określony system informacji, będący podstawą wszelkich dokonujących się w nim procesów decyzyjnych. System ten może być bardziej lub mniej rozbudowany, posiadać różną treść i strukturę, zawsze jednak powinien dostarczać niezbędne przesłanki do kształtowania obszaru aktywności rynkowej przedsiębiorstwa: wyboru profilu działalności, obsługiwanego segmentu rynku i zajmowanej na nim pozycji. W firmach zorientowanych marketingowo szczególne znaczenie w tym względzie mają przewidywane korzyści z przyszłych działań, szacowane na podstawie wnikliwych analiz rynku w konfrontacji z własnymi możliwościami.

Obiekty noclegowe omawianej branży muszą działać efektywnie, tzn. uzyskiwać nadwyżkę ze swojej działalności nad ponoszonymi nakładami, muszą być elastyczne, tj. zmieniać się zależnie od zaistniałych warunków otoczenia w zakresie asortymentu, struktury, wielkości, udziału, finansów, zatrudnienia, organizacji oraz zarządzania. Poddane współczesnym realiom życia, zmuszone są wyprzedzać liderów rynku w danej branży, a co najmniej nadążyć za nimi w jakości oferowanych produktów i stale wprowadzać zmiany w swojej firmie. Konkurencją dla tak zarządzanej górskiej infrastruktury noclegowej są instytucje zagraniczne, gdyż status polskich firm jest bardzo porównywalny i nie jest dostosowany do wymogów i standardów międzynarodowych.

Najnowsze podejście do zarządzania opiera się na uczeniu się organizacji i poszerzaniu swojej wiedzy. Podejście to zakłada, że organizacja wyczerpała swoje możliwości w usprawnieniu działania dotychczas stosowanymi sposobami zarządzania i poszukuje drogi dalszego rozwoju.

Liderzy, przywódcy, menedżerowie, z pomocą zaangażowanych pracowników, generują strategię, której realizacja wymaga sprawnego wprowadzenia zmian w: procesach, strukturach, systemach, technologii, produktach, aby doskonalić jakość, obniżyć koszty i podnosić wartość dodaną dla klienta. W rezultacie następują zmiany w kulturze organizacyjnej. Pracownicy i cała firma wewnątrz organizacji i na zewnątrz zmienia swoje zachowanie. Pojawiają się nowe wartości, wzorce, wymagania czy też stosunek do otoczenia i klientów.

Nowe obszary marketingu, które stanowią wyzwanie dla polskich schronisk górskich to przede wszystkim:

- partnerstwo – udział klienta w tworzeniu usługi oraz dbanie o lojalność klienta,
- indywidualizm – dbałość o jakość produktu, usługi, indywidualizacja oferty, kompleksowość porad i informacji,
- informacja i wiedza – wykształcony personel i wysoki poziom technologii wspomagający pozyskiwanie i przetwarzanie danych,
- etyka – odpowiedzialność firmy i wiarygodny wizerunek,
- środowisko naturalne – eksponowanie orientacji ekologicznych.

Cechy usługi w XXI wieku to głównie relacje z otoczeniem, profesjonalizm, satysfakcja nabywcy – jako subiektywne odczucie zadowolenia odniesionych korzyści i spełnionych oczekiwań z nabycia usługi, zaspokojenie potrzeby lub rozwiązanie problemu, stały dialog z prosumentem, akceptacja społeczna oraz indywidualizm. Wymienione cechy nie korespondują z ofertą analizowanych firm.

Czynniki satysfakcji nabywców współczesnych przedsiębiorstw to: stałość utrzymania wysokiej jakości usługi, atrakcyjność ceny, dostępność usługi we właściwym czasie i miejscu, kompleksowa i fachowa obsługa, szybkie i pełne wykonanie usługi oraz rzetelna informacja.

Orientacja marketingowa w centrum uwagi stawia konsumenta i jego potrzeby. Myślenie o rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, odbywa się najpierw w kategoriach potrzeb aktualnych i potencjalnych konsumentów, a dopiero później w kategoriach wytwarzanego i sprzedawanego produktu. Trudno jest doskonalić produkt, kiedy brakuje danych o potrzebach i preferencjach klienta. Badane schro-

niska nie korzystają z możliwości pozyskiwania danych z rynku, ponieważ nie prowadzą żadnych badań marketingowych. Niecałe 2% badanych obiektów deklaruje prowadzenie badań w zakresie analizy potrzeb klientów, a niecałe 4% prowadzi badania w zakresie preferencji. Poziom zadowolenia konsumentów analizuje niecałe 13% badanych schronisk.

Uświadomienie sobie faktu, że określona potrzeba konsumentów może być zaspokajana różnymi produktami, a ten sam produkt może zaspokajać różne potrzeby, rodzi istotne konsekwencje dla sposobu kształtowania działalności gospodarczej na rynku. Działanie na rzecz określonej grupy nabywców, czyli działanie na rzecz „kogoś” zamiast działania na rzecz wszystkich, stwarza szanse i możliwości lepszego dostosowania produktu do wymagań konsumenta, łatwiejszego opracowania programu działania na rynku, a w konsekwencji skuteczniejszego i bardziej efektywnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość jest z pewnością jednym z najistotniejszych nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Nowoczesna koncepcja przedsiębiorczości traktuje ją jako proces wykorzystania szans i możliwości oraz dostępnych zasobów do tworzenia i rozwoju firmy, jako proces inicjowania i wprowadzania zmian. Jest to proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego, z założeniem osobistego ryzyka finansowego, ale także z założeniem rekompensaty pieniężnej lub osobistej satysfakcji [Targalski 1996].

Współczesna organizacja wymaga działania w sposób innowacyjny i twórczy na drodze do osiągnięcia sukcesu. Zasoby przedsiębiorstwa i jego kompetencje budują jego zdolność strategiczną. Proces konkurowania to tworzenie i utrzymanie specyficznych dla przedsiębiorstwa kompetencji. Jeśli wyróżnikiem w zmieniającym się otoczeniu każdej organizacji jest jej wartość dodana, to zdolność do jej generowania ma swe źródło zarówno w decyzjach strategicznych, jak i w wiedzy służącej wykorzystaniu pozyskanych kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa jako potencjału strategicznego [Bratnicki 2000]. Ten potencjał strategiczny widoczny jest w organizacjach turystycznych, lecz słabo wykorzystywany – traci wartość. Proces konkurowania osłabia się wraz z niewykorzystaniem kluczowych kompetencji polskiego potencjału turystycznego, zwłaszcza w sferze uwarunkowań społecznych i geograficznych.

Literatura

- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Fischbach J. (1985), *Wielkość i struktura ruchu turystycznego w Bieszczadzkim Parku Narodowym i jego najbliższym otoczeniu*, Materiały Seminarium Instytutu Turystyki Głównego Komitetu Turystyki, Jabłonna.
- Jawor I., Szych M. (1978), *Wstępne badania struktury socjalnej wypoczywających w niektórych schroniskach tatrzańskich w sezonie letnim*, Materiały II Konferencji Naukowej, Monografie nr 93, AWF, Poznań.
- Mirek Z. (1997), *Góry i turystyka górską wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjnych*, „Wierchy”, nr 63.
- Morawska-Nowak B. (1994), *Schroniska tatrzańskie*, [w:] *Schroniska górskie*, red. M. Staffa, Materiały Sympozjum na 120 rocznicę budowy pierwszego schroniska Towarzystwa Tatrzańskiego, Wyd. Sudety, Kraków.

- Panasiuk A. (2006), *Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne w projektach Narodowego Planu Rozwoju i Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 35.
- Staffa M. (1994), *Schroniska sudeckie*, [w:] *Schroniska górskie*, red. M. Staffa, *Materiały Sympozjum na 120 rocznicę budowy pierwszego schroniska Towarzystwa Tatrzańskiego*, Wyd. Sudety, Kraków.
- Staffa M. (1999), *Turystyka górska*, „*Wierchy*”, nr 65.
- Stosik A, Zarzycki P. (2006), *Zasoby kadrowe polskich schronisk górskich wobec rozwoju turystyki międzynarodowej*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130*, AE, Wrocław.
- Świaniewicz P. (1998), *Ruch turystyczny w Bieszczadach w miesiącach letnich w latach 1984–1986*, *Biuletyn Informacyjny Instytutu Turystyki*, nr 2 (84), Warszawa.
- Targalski J. (1996), *System innowacji i przedsiębiorczości w województwie krakowskim*, [w:] *Regionalne uwarunkowania przedsiębiorczości rozwoju*, Kraków.
- Utwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw (2006), red. A. Bielawska, *Zeszyty Naukowe nr 427*, Wyd. Uniwersytet Szczeciński.
- Zarzycki P., Stosik A. (2006), *Wybrane elementy zarządzania w instytucjach turystyki górskiej w świetle strategii rozwoju turystyki i dynamiki zmian otoczenia gospodarczego w Polsce*, [w:] *Humens Movement*, (praca złożona do druku), Wrocław.

THE MOUNTAIN HOSTESS ORGANIZATION IN PERSPECTIVE OF ENVIRONMENT CHANGES AND DYNAMIC TOURIST SECTOR DEVELOPMENT

Summary

The article includes organizational and management specification in chosen polish tourist institutions from the perspective of dynamic changes environment. It's cover also the idea organizational progress walking by in new trend's and standards of market economy. Article shows diagnosis 54 tourist subjects of five well marked polish mountain arias; Sudety, Beskid Slaski, Beskid Zywiecki, Tatry and Bieszczady