

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
-------------	----

CZĘŚĆ I

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH W ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONIE

Aleksander Panasiuk: Instrumenty polityki turystycznej w regionie	15
Stefan Bosiacki: Refleksje nad regionalnymi badaniami rynku usług turystycznych.....	24
Ewa Dziedzic: Zmiany w sprawozdawczości statystycznej a potrzeby informacyjne regionów	34
Wiesław Alejziak: Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej	43
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Aktywność gmin jako podstawowy czynnik realizacji koncepcji turystyki zrównoważonej	54
Adam Edward Szczepanowski: Współpraca samorządów oraz innych podmiotów w tworzeniu i wdrażaniu produktów turystycznych w wybranych regionach Polski	63
Anna Przybylska: Aktywizacja rozwoju turystyki w gminach dolnego odcinka doliny Obry	72
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Współpraca przedsiębiorstw turystycznych z samorządem terytorialnym jako czynnik rozwoju turystyki w regionie leszczyńskim	79
Dawid Milewski: Kooperacja w branży turystycznej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego	88
Bożena Węcka: Dysproporcje w zagospodarowaniu turystycznym polskiej i czeskiej części euroregionu Pradziad	95
Tomasz Studzieniecki: Rozwój turystyki w regionie w aspekcie współpracy międzynarodowej samorządu terytorialnego	105
Tomasz Studzieniecki, Teresa Suchodolska: Rola projektów finansowanych z inicjatywy wspólnotowej INTERREG w rozwoju turystyki w województwie pomorskim	112
Danuta Sławska: Ruch turystyczny a rozwój bazy noclegowej i towarzyszącej na Kubie	121

Tomasz Taraszkiewicz: Partnerstwo publiczno-prywatne w obsłudze ruchu turystycznego w Hongkongu	129
--	-----

CZĘŚĆ II

PROBLEMY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH NA RYNKU

Jadwiga Berbeka: Zachowania konsumentów indywidualnych jako podstawa strategii działania przedsiębiorstw turystycznych	141
Aleksandra Grobelna: Rola i znaczenie klienta w kształtowaniu jakości usług hotelarskich	148
Adam R. Szromek: Potencjał kadry kierowniczej polskich zakładów lecznictwa uzdrowiskowego	158
Anna Tokarz: Kwalifikacje zasobów ludzkich a wynagrodzenia w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce w świetle badań internetowych	168
Marlena Formella: Wielkość i struktura rynku biur podróży działających w Trójmieście	174
Małgorzata Januszewska: Uzdrowiska w obliczu procesów globalizacyjnych w turystyce	187
Mirosław Januszewski: Czynniki determinujące decyzje inwestycyjne w turystyce – ujęcie modelowe	195
Renata Przeorek-Smyka: Źródła finansowania aktywności turystycznej na obszarach wiejskich	203
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Turystyka jako pozarolnicza forma przedsiębiorczości na wsi w świetle badań empirycznych	212

CZĘŚĆ III

WYKORZYSTANIE MARKETINGU W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH I KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI OBSZARU RECEPCJI

Maja Jedlińska: Współpraca w zakresie tworzenia sieciowych produktów turystycznych w regionie	227
Katarzyna Majchrzak: Promocja produktu turystycznego „Szlak kościołów drewnianych wokół Puszczy Zielonka” na tle tendencji w turystyce europejskiej	234
Leszek Jerzak, Paweł Czechowski: Rozwój turystyki przyrodniczej na przykładzie bocianiey wioski Kłopot	241
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Promocja szeptana jako realne i potencjalne źródło informacji o obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie Krakowa)	246

Piotr Zawadzki: Znaczenie turystyki industrialnej dla rozwoju oferty turystycznej na przykładzie gminy Polkowice	253
Grzegorz K. Janicki: Centra rekreacyjno-sportowe w dolinie rzeki Utraty – zaangażowanie samorządów lokalnych	261
Maciej Dębski: Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych	269
Michał Żemła: Nowe zastosowania marki jako narzędzia w marketingu produktu obszarów recepcji turystycznej	280
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Kreowanie wizerunku obszaru turystycznego na przykładzie Gdańska	287
Elżbieta Nawrocka: Cykl życia wizerunku obszaru recepcji turystycznej jako narzędzie budowania jego konkurencyjności	294
Marcin Molenda: <i>Employer branding</i> jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw	304
Izabela Michalska-Dudek: Istota oraz możliwości zastosowania aromamarketingu na rynku turystycznym	311

Summaries

PART 1

ROLE OF LOCAL GOVERNMENT AND TOURIST ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN A REGION

Aleksander Panasiuk: Instruments of tourist policy in region	23
Stefan Bosiacki: Reflections on regional research of tourist services market .	33
Ewa Dziedzic: Changes in public statistics and information needs of regions	42
Wiesław Alejziak: Contemporary concepts and selected models of tourist policy	52
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Activities of communes as the basic factor for the implementation of sustainable tourism concept	62
Adam Edward Szczepanowski: Self-governments and another entities' cooperation in creation and implementation of tourist products in selected regions of Poland	71
Anna Przybylska: The stimulation of tourism development in communities in the lower Obra valley region	78
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Cooperation between local tourist sector and local government as a factor conducive to the development of tourism in the Leszno region	87
Dawid Milewski: Cooperation in tourist industry on the example of West Pomerania	94

Bożena Węcka: Disproportions in tourism development of Polish and Czech part of Pradziad Euroregion	103
Tomasz Studzeniecki: The development of tourism in the region in the aspect of international cooperation of territorial self-government	111
Tomasz Studzeniecki, Teresa Suchodolska: The role of projects financed from European Community initiative INTERREG III in the development of tourism in Pomorskie voivodeship	120
Danuta Sławska: Tourist traffic vs. the development of accommodation and supporting facilities in Cuba	128
Tomasz Taraszkiewicz: Public-private partnership in tourist traffic service in Hong Kong	136

PART 2

PROBLEMS OF TOURIST ENTERPRISES FUNCTIONING ON THE MARKET

Jadwiga Berbeka: Consumer behaviour as a basis of tourist enterprises strategies	147
Aleksandra Grobelna: Role and significance of a customer in creating the quality of hotel services	157
Adam R. Szromek: Capacity of managers of Polish health resorts	167
Anna Tokarz: Human resources qualifications and their remuneration in tourism enterprises in Poland in a view of internet research	173
Marlena Formella: Size and structure of travel agency market operating in tri city	185
Małgorzata Januszewska: Health resorts in view of globalization processes in tourism	194
Mirosław Januszewski: Factors determining investment decisions in tourism – model presentation	202
Renata Przeorek-Smyka: Chosen sources of financing of tourist activity in rural areas	211
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Tourism as a non-agricultural rural entrepreneurship in the light of empirical study	223

PART 3

USE OF MARKETING IN THE TOURIST ACTIVITY OF ENTERPRISES AND IN THE CREATION OF COMPETITIVENESS OF RECEPTION AREA

Maja Jedlińska: Cooperation in establishing tourism network products in a region	233
---	-----

Katarzyna Majchrzak: Promotion of tourist product: “Wooden churches route around Zielonka forest” compared with tendencies in european tourism	240
Leszek Jerzak, Pawel Czechowski: Development of the eco-touristic – case from storks’ village in Klopot	245
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Word-of-mouth promotion as a real and potential source of information about the tourist reception area (on the example of Cracow)	252
Piotr Zawadzki: The significance of industrial tourism for the development of tourist offer based on the example of Polkowice commune	260
Grzegorz K. Janicki: Recreation and sport centers over the Utrata river. The role of local authorities	268
Maciej Dębski: Strong brand of tourist region as a source of competitive advantage of tourist destination	279
Michał Żemła: New application of branding as a destinations’ marketing tool	286
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Creating the image of city brand on the example of Gdansk	293
Elżbieta Nawrocka: The image life cycle of tourism reception area as a tool for constructing its competitiveness	303
Marcin Molenda: Employer branding as a new tool for creating of market enterprises image	310
Izabela Michalska-Dudek: Importance and possibilities of scent marketing application on travel market	320

Adam R. Szromek
Politechnika Śląska w Gliwicach

POTENCJAŁ KADRY KIEROWNICZEJ POLSKICH ZAKŁADÓW LECZNICTWA UZDROWISKOWEGO

W zarządzaniu przedsiębiorstwem szczególne miejsce przypada kadrze kierowniczej – menedżerom. P.F. Drucker¹, omawiając cechy doskonałego przywódcy, rozpoczyna od cech, jakich przywódca nie powinien mieć. Radzi, aby nie był charyzmatyczny ani nie miał osobowości przywódczej, bo zwykle tacy przywódcy są mało elastyczni, przekonani o własnej nieomyślności i niezdolni do zmian. Jaki zatem powinien być dobry przywódca? P.F. Drucker twierdzi, iż *przywództwo* jest pracą ukierunkowaną na osiągnięcie czytelnie i zrozumiale sformułowanych celów organizacji i jej misji. Drugim warunkiem jest postrzeganie przywództwa jako odpowiedzialności, a nie pozycji i przywileju. Dlatego dobry przywódca otacza się ludźmi kompetentnymi, niezależnymi, pewnymi siebie (lepszymi od siebie), nie szczędzi im motywujących pochwał. Ostatnią cechą doskonałego przywódcy jest zaufanie otoczenia.

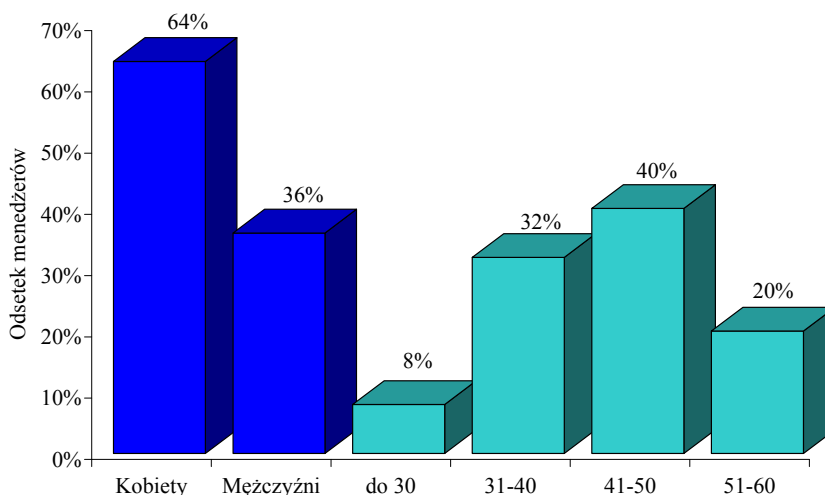
Celem artykułu jest scharakteryzowanie kadry kierowniczej polskich zakładów uzdrowiskowych na podstawie uzyskanych wyników badań. Charakterystyka tej kadry uwzględnia cechy demograficzne, wybrane opinie i typy osobowości menedżerów.

Charakterystykę kierownictwa zakładów lecznictwa uzdrowiskowego sporządzono na podstawie badań ankietowych wykonanych w czerwcu 2008 r. na reprezentatywnej próbie 124 menedżerów polskich zakładów uzdrowiskowych (przyjmując dopuszczalny błąd statystyczny na poziomie $\pm 5\%$ i istotność $p = 0,05$). Odsetek zwrotów wyniósł 20%. W badaniach wzięli udział menedżerowie zakładów lecznictwa uzdrowiskowego

¹ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa 2002, s. 397-402.

z 8 województw. Pochodzili z zakładów umiejscowionych w uzdrowiskach zarówno górskich, jak i nizinnych oraz nadmorskich.

Wśród badanych znalazło się 64% kobiet i 36% mężczyzn. Większość (40%) menedżerów polskich zakładów uzdrowiskowych ma 41-50 lat, a co trzeci ma 31-40 lat. Pełny przekrój wiekowy prezentuje rys. 1.



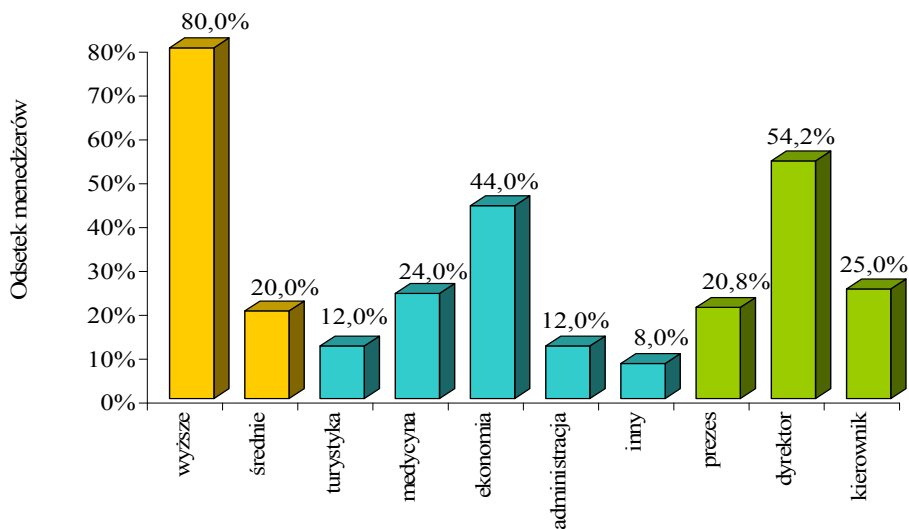
Rys. 1. Charakterystyka płci i wieku menedżerów polskich zakładów lecznictwa uzdrowiskowego

Źródło: opracowanie własne.

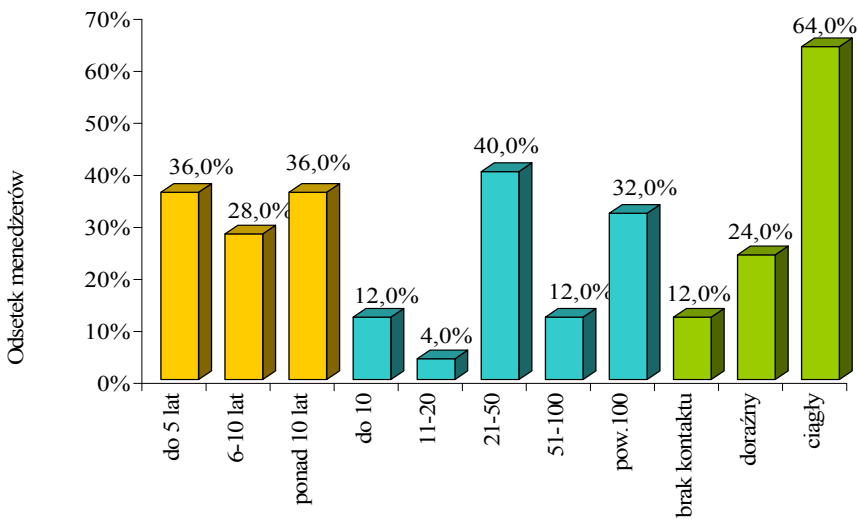
Co piąty menedżer uzdrowiska (20%) ma wykształcenie średnie, a pozostali (80%) mają wykształcenie wyższe. Większość z nich skończyła zarządzanie lub inny kierunek studiów ekonomicznych. Co czwarty badany ukończył studia medyczne.

Wśród badanej kadry menedżerskiej znaleźli się głównie (54%) kierownicy średniego szczebla pełniący funkcję dyrektora zakładu oraz kierownicy niższego szczebla (25%), ale również prezesi zarządu (21%).

Doświadczenie zawodowe menedżerów zakładów uzdrowiskowych jest zróżnicowane i rozkłada się niemal po równo – co trzeci badany posiada doświadczenie kierownicze krótsze niż 5 lat. Tyle samo badanych kierowało zespołem ludzi przez okres od 5 do 10 lat oraz dłużej niż 10 lat. Czterech na dziesięciu menedżerów kieruje zespołem 21-50 osób. Co trzeci menedżer zarządzał liczbą pracowników większą niż 100.



Rys. 2. Charakterystyka wykształcenia i zajmowanych stanowisk badanych menedżerów
 Źródło: opracowanie własne.

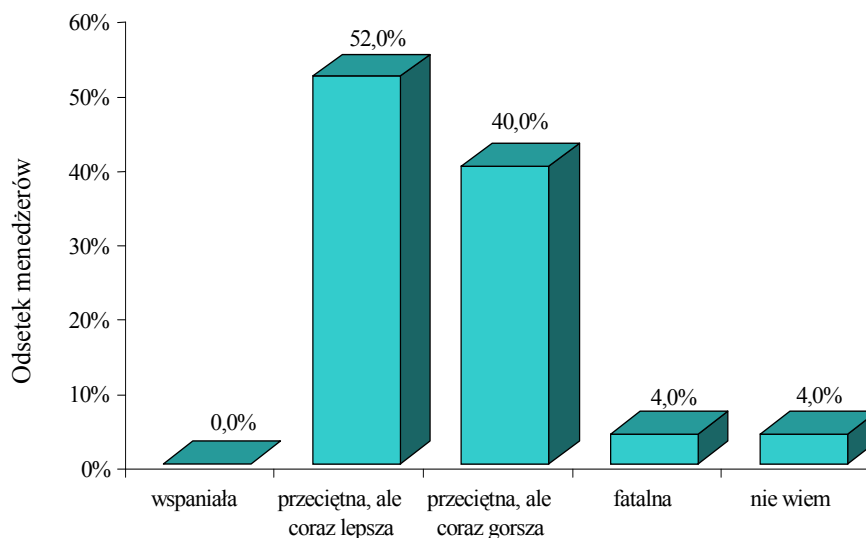


Rys. 3. Charakterystyka doświadczenia zawodowego badanych, liczby podległych im pracowników i stopnia ich styczności z kuracjuszami

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym czynnikiem sukcesu menedżera jest orientacja działań na kuracjusza i jego potrzeby², a te z kolei poznaje się dzięki styczności z bezpośrednim odbiorcą usług. Tymczasem stały kontakt z kuracjuszami deklaruje 64% menedżerów, a co czwarty z nich (24%) spotyka ich od czasu do czasu. 12% badanych kieruje zakładem, w ogóle nie mając z nimi styczności.

Badanych menedżerów zapytano o opinię na temat aktualnej kondycji ekonomicznej polskich zakładów uzdrowiskowych. Badani unikali odpowiedzi skrajnych – aż 92% badanych wybrało odpowiedzi pośrednie. Ponad połowa badanych (52%) stwierdziła, że sytuacja jest przeciętna, ale kierunek zmian jest optymistyczny, co zdaniem większości respondentów dobrze rokuje na przyszłość zakładów. Przeciętną kondycję ekonomiczną zakładów podkreśliło kolejnych 40% menedżerów, jednak ich rokowania są pesymistyczne, gdyż uznają oni, że kierunek obecnych zmian pogarsza sytuację ekonomiczną zakładów.



Rys. 4. Opinia na temat kondycji ekonomicznej polskich zakładów uzdrowiskowych

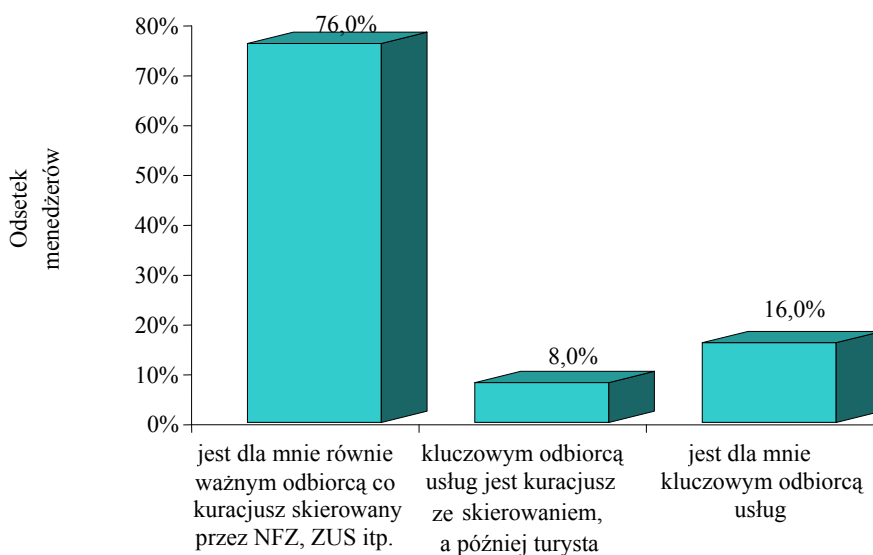
Źródło: opracowanie własne.

Obecna sytuacja zakładów lecznictwa uzdrowiskowego wymaga od menedżerów przemyślanych decyzji kierowniczych pozwalających na jednoczesną realizację pobytów w ramach skierowań z NFZ, ZUS, KRUS itp. oraz pobytów

² Por. A. Grobelna, B. Marciszewska, *Oczekiwania konsumentów w opinii pracowników zakładów hotelarskich. Przypadek hoteli trójmiasta*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Jaremen-Press, Jelenia Góra 2007, s. 79-89.

komercyjnych (czyli kuracji pełnopłatnych)³. Taka sytuacja skłania większość menedżerów do podnoszenia jakości oferty turystyczno-leczniczej do pozyskania możliwie wielu kuracjuszy komercyjnych, gdyż korzyści finansowe z ich pobytu znacznie przewyższają te, które czerpią tego typu zakłady z kontraktów z ubezpieczycielami⁴.

Trzech na czterech menedżerów próbuje zachować równowagę między pobytami komercyjnymi i kontraktowymi. Tym samym realizują oni zarówno funkcje społeczne, jak i gospodarcze. 16% badanych widzi w odbiorcach komercyjnych kluczową grupę odbiorców ich usług i kieruje zakładem, mając na względzie głównie osiągnięcie celów związanych z zachęceniem kuracjuszy pełnopłatnych.



Rys. 5. Opinia badanych nt. znaczenia kuracjuszy

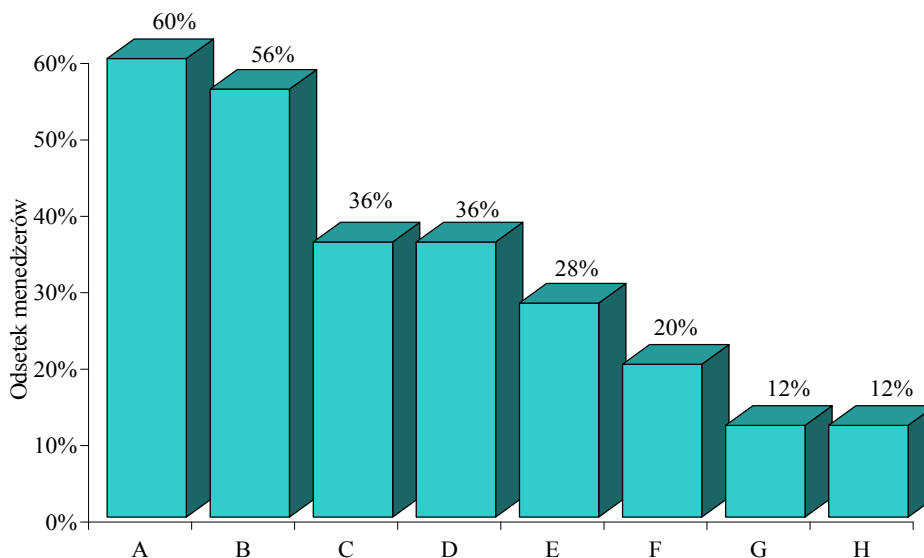
Źródło: opracowanie własne.

Interesująca jest jednak odpowiedź 8% menedżerów, którzy uznają kuracjuszy kontraktowych za docelową grupę odbiorców ich usług. Zatem, choć pobyty kontraktowe często okazują się nierentowne, to podejmując decyzje kierownicze, mają na względzie głównie realizację funkcji zdrowotnej państwa, a dopiero następnie dochody zakładu.

³ A. Kapczyński, A.R. Szromek, *Hypotheses concerning the development of Polish spas in the years 1949-2006*, "Tourism Management" 2008 no 29, s. 1035-1037.

⁴ A.R. Szromek, *Wskaźniki ilościowe w ocenie sprawności operacyjnej sanatoriów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 109.

Przeważająca większość menedżerów w procesie zarządzania wykorzystuje głównie aplikacje informatyczne przeznaczone do obsługi recepcji obiektu zakwaterowania oraz arkusze kalkulacyjne. Co trzeci korzysta z programów finansowych oraz planujących zabiegi przyrodolecznicze. Zaledwie 12% badanych posługuje się aplikacjami wspomagającymi zarządzanie relacjami z klientami (typu CRM).



Rys. 6. Charakterystyka aplikacji informatycznych wykorzystywanych przez badanych

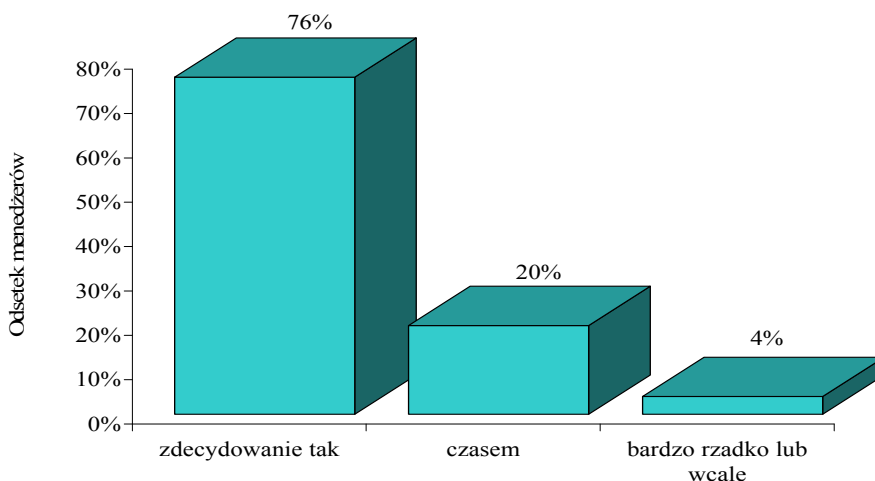
- A – aplikacje wspomagające kierowanie recepcją sanatoryjną,
- B – korzystam z MS Excel,
- C – wspomagające działalność finansową,
- D – wspomagające układanie harmonogramów zabiegów, przyrodoleczniczych,
- E – wspomagające obsługę sprzedaży działalności gastronomicznej,
- F – wspomagające działalność operacyjną,
- G – wykorzystuję inną aplikację,
- H – wspomagające zarządzanie relacjami z klientami (CRM).

Źródło: opracowanie własne.

Badanych menedżerów zapytano również o stosowalność wskaźników ilościowych w zarządzaniu zakładem. 76% badanych zdecydowanie potwierdziło ich wykorzystywanie w bieżącej pracy, a 20% wskazało mniejszą częstotliwość ich stosowania. Uzyskane wyniki warto porównać z tymi, które uzyskano w podobnym badaniu autora w 2003 r.⁵ Wówczas stosowanie wskaźników ekonomicznych

⁵ Tamże, s. 99-109.

deklarowało 50% badanych, a aż 38% menedżerów nigdy nie wspierało się wskaźnikami w podejmowaniu decyzji. Jak wynikało z badań, problemem była głównie niezajomość wskaźników, a nie niechęć do ich stosowania, toteż aż 80% badanych wskazało na potrzebę rozwinięcia wskaźników oceny sprawności operacyjnej bazy noclegowej zakładów uzdrowiskowych.



Rys. 7. Odsetek menedżerów stosujących wskaźniki ekonomiczne w procesie podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne.

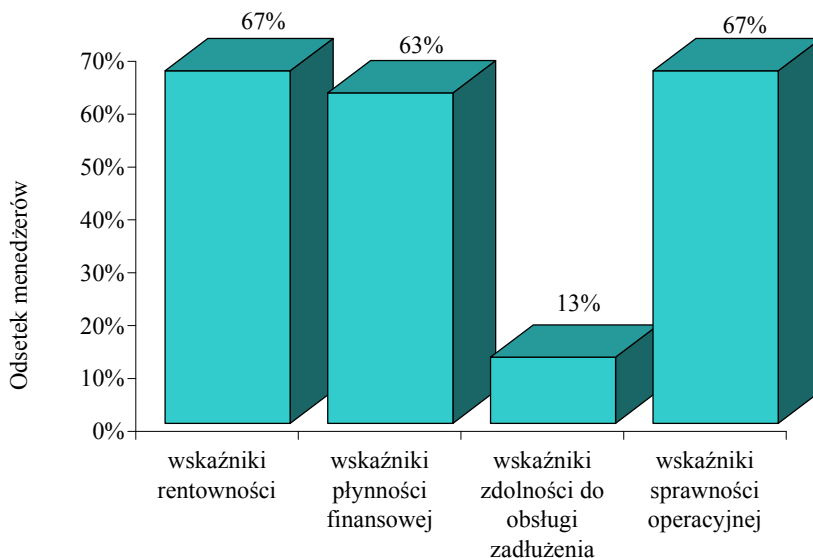
Obecnie niemal 67% menedżerów wykorzystuje wskaźniki rentowności oraz sprawności operacyjnej. Nieco rzadziej wykorzystywane są wskaźniki płynności finansowej, a bardzo rzadko – wskaźniki obsługi zadłużenia.

W ustalaniu ogólnej typologii osobowości menedżerów posłużono się typologią René Le Senne'a⁶, analizując szczególnie ich emocjonalność, aktywność i oddźwiękowość⁷ (do określenia typu) oraz pole świadomości, biegunowość i towarzyskość (do uzupełnienia charakterystyk)⁸.

⁶ J. Tarnowski, *Z tajników naszego Ja – typologia osobowości wg R. Le Senne'a*, Wydawnictwo Świętego Wojciecha, Poznań 1987, s.11 i n. oraz *Z zagadnień diagnostyki osobowości*, red. W.J. Paluchowski, PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1983, s. 7 i n.

⁷ Emocjonalność to dyspozycja do ulegania silnym poruszeniom psychicznym nawet wskutek stosunkowo niewielkiego bodźca. Aktywność jest dyspozycją do spontanicznego działania, mimo przeszkód. Oddźwiękowość charakteryzuje zdolność do szybkiego lub powolniejszego, dłuższego lub krótszego przechowywania reakcji na odebrane impulsy.

⁸ Zakres pola świadomości jest dyspozycją badanego do otwierania lub zacieśniania świadomości psychicznej, czyli m.in. zdolności jednoczesnego obejmowania, realizacji, koncentrowania się na wielu wrażeniach, czynnościach itp. Biegunowość to dyspozycja do wojowniczości lub ugodowości. Natomiast przez towarzyskość określa się zdolność do łączności z osobami z otoczenia, a przez separatywność rozumie się stronięcie od otoczenia.

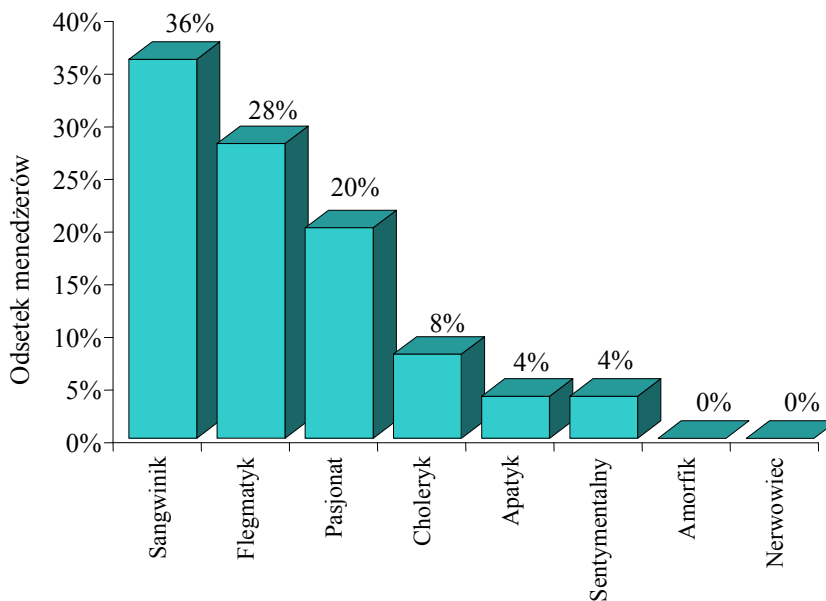


Rys. 8. Popularność poszczególnych wskaźników ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród polskich menedżerów uzdrowiskowych więcej niż co trzeci (36%) jest *sangwinikiem*, co czwarty (28%) *flegmatykiem*, a co piąty (20%) *pasjonatem*. Nie identyfikuje się ani *nerwowca*, ani *amorfika*. Zatem większość menedżerów to *sangwinicy* mogący się poszczycić umiejętnościami dyplomatycznymi, odwagą oraz zaawansowaną praktycznością, a szczególnie zdolnością do wnikliwej obserwacji otoczenia, co może mieć kluczowe znaczenie na rynku konkurencyjnym. Menedżerowie o tej typologii są uprzejmymi optymistami, których zaradność, spokój i rozważa w połączeniu ze zdolnością do postępowania z ludźmi mogą uczynić z nich dobrych przywódców.

Ze względu na podobieństwo typologii *sangwinika*, *flegmatyka* i *pasjonata* można stwierdzić, iż aż 84% menedżerów charakteryzuje się wysoką aktywnością, a zatem przeszkody mobilizują ich do bardziej intensywnego działania. Niestety większość (80%) kadry kierowniczej uzdrowisk potrafi intensyfikować swoją świadomość na jednym przedmiocie/celu. Nie potrafią oni zatem oczarować swojego otoczenia, ale rekompensują to dokładnością wykonywanych działań. 70% menedżerów charakteryzuje się ugodowością w swoich działaniach i wrażliwością wpływu, jaki wywierają na otoczenie. Dwóch na trzech badanych charakteryzuje się towarzyskością, rozmownością i otwartością.



Rys. 9. Rozkład typologii osobowości menedżerów polskich uzdrowisk

Źródło: opracowanie własne.

Ogólna analiza kadry kierowniczej polskich zakładów lecznictwa uzdrowiskowego wykazała, iż większość menedżerów ma potencjał i zdolności przywódcze. Przedstawiona charakterystyka wykazała również, iż przeciętnie dwóch na trzech menedżerów świadomie wykorzystuje wybrane narzędzia zarządzania w postaci wskaźników ekonomicznych lub aplikacji informatycznych, a trzech na czterech stara się uwzględnić ekonomiczne realia rynku i docenia zarówno kuracjuszy kontraktowych, jak i kurcjuszy-turystów pełnopłatnych.

Literatura

- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa 2002.
- Grobelna A. Marciszewska B., *Oczekiwania konsumentów w opinii pracowników zakładów hotelarskich. Przypadek hoteli trójmiasta*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Jaremen-Press, Jelenia Góra 2007.
- Kapczyński A., Szromek A.R., *Hypotheses concerning the development of Polish spas in the years 1949-2006*, "Tourism Management" 2008 no 29.
- Szromek A.R., *Wskaźniki ilościowe w ocenie sprawności operacyjnej sanatoriów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

Tarnowski J., *Z tajemnic naszego Ja – typologia osobowości wg R. Le Senne'a*, Wydawnictwo Świętego Wojciecha, Poznań 1987.

Z zagadnień diagnostyki osobowości, red. W.J. Paluchowski, PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1983.

CAPACITY OF MANAGERS OF POLISH HEALTH RESORTS

Summary

In the article administrative staff of health resorts is described. The author presents the results of his research realized on a group of managers of Polish health resorts companies in 2008. The work describes experience of managers, their education, abilities and profile of personality.