

Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Danuta Żylak

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach
e-mails: a.hadzik@awf.katowice.pl; j.ryśnik@awf.katowice.pl; d.zylak@awf.katowice.pl

KLUCZOWE PROBLEMY ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE ZDROWOTNEJ W OPINII KADRY MENADŻERSKIEJ PODMIOTÓW SEKTORA TURYSTYKI ZDROWOTNEJ

KEY MANAGEMENT PROBLEMS IN HEALTH TOURISM IN THE OPINION OF MANAGEMENT STAFF OF THE HEALTH TOURISM SECTOR ENTITIES

DOI: 10.15611/pn.2017.473.19

JEL Classification: L83, Z32, I11

Streszczenie: Sprawne zarządzanie niejednokrotnie polega na trafnym wyborze najistotniejszych, strategicznych obszarów interwencji kadry menadżerskiej oraz na odpowiednim doborze działań w wyróżnionych obszarach. Celem pracy jest określenie, na podstawie wyników badań menadżerów sektora turystyki zdrowotnej w UE, ważnych i aktualnych problemów zarządzania w turystyce zdrowotnej wynikających ze specyficznych potrzeb turystów. Metodą użytą w opracowaniu jest kwerenda wybranych wyników badań kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród menedżerów organizacji funkcjonujących na rynku turystyki zdrowotnej. Na tej podstawie sformułowano cztery następujące wnioski: 1) rośnie znaczenie udziału oferty prozdrowotnej w relacji do całościowo rozumianego produktu destynacji turystycznych, 2) istotne jest szczegółowe określenie indywidualnych powodów i motywów wyjazdów turystów, 3) istnieją określone kompetencje przydatne menadżerom badanego sektora, 4) istnieje potrzeba spójności działań podmiotów mających swój wkład w budowę produktu danej destynacji turystycznej.

Słowa kluczowe: turystyka zdrowotna, zarządzanie, kluczowe problemy, kadra menadżerska.

Summary: Efficient management is often based on a correct choice of the most important strategic areas for the managerial intervention and a choice of actions in the given areas. The aim of the paper is to determine important and current management issues in health tourism resulting from the evolving needs of tourists. The method used in the paper is a query about the results of surveys conducted among managers of organizations operating in the health tourism market in the EU. The result of the paper are the following conclusions: (1) importance of the health-oriented offer for the overall tourism product in their destination is growing, (2) it is important to perform the detailed study on the individual reasons and motives trips, (3) there is certain set of skills useful for managers of investigated sector, (4) the need for consistency of operations of various actors contributing to the common product of the tourist destination.

Keywords: health tourism, management, key issues, managerial staff.

1. Wstęp

Turystyka należy współcześnie do ważniejszych zjawisk społeczno-gospodarczych, co wynika głównie z jej usługowego charakteru, na który w obecnej globalnej gospodarce turystycznej istnieje coraz większe zapotrzebowanie. Dotyczy to również świadczeń w ramach turystyki zdrowotnej, w tym szczególnie w ostatnim czasie usług spa i wellness [Hadzik 2011]. Związane jest to z różnymi potrzebami zdrowotnymi turystów korzystających z usług tego typu. Najważniejsze z nich wynikają z potrzeby relaksu, która jest konsekwencją stresogennego trybu życia współczesnego człowieka.

W celu skutecznego i efektywnego zaspokojenia powyższych potrzeb organizacje turystyki zdrowotnej powinny dysponować odpowiednio przygotowaną kadrami menadżerską, która musi zarządzać zasobami ludzkimi, majątkiem, a przede wszystkim mierzyć się z rosnącą konkurencją na rynku działalności turystyki zdrowotnej.

Zarządzanie menadżerskie w turystyce zdrowotnej można określić jako działanie na obszarach ważnych dla zdrowia podróżujących dla osiągnięcia celów organizacji poprzez odpowiednie planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, wykorzystując do tego rozmaite zasoby rzeczowe, finansowe oraz informacyjne [Korzeniowski 2005]. Nieodpowiednie zarządzanie przyczynia się do „upadku” wielu organizacji, a nawet całych obszarów, które w wyniku nietrafnych działań przestały być konkurencyjne i atrakcyjne dla turystów.

Zarządzanie menadżerów w turystyce zdrowotnej powinno polegać na realizacji określonych zadań i celów, w tym poprawy konkurencyjności oferty, poprzez odpowiednie wykorzystanie funkcji zarządzania, bazując na różnorodnych zasobach, w tym potencjale *stricte* związanym ze świadczeniem usług prozdrowotnych. Ponadto zarządzający powinni w działaniach uwzględniać trendy występujące na rynku turystyki zdrowotnej [Sallmann 2010].

Sprawne zarządzanie niejednokrotnie polega na trafnym wyborze najistotniejszych, strategicznych obszarów interwencji kadry menadżerskiej oraz na odpowiednim doborze działań w wyróżnionych obszarach. Usługowy charakter branży turystycznej powoduje, że szczególnie istotny staje się odpowiednio dopasowany zakres kompetencji kadr (w tym kadr menadżerskich). Celem pracy jest określenie, na podstawie badań menadżerów turystyki zdrowotnej w UE, aktualnych problemów zarządzania w turystyce zdrowotnej wynikających ze specyficznych potrzeb turystów oraz opisanie kompetencji menadżerskich ważnych w zarządzaniu turystyką zdrowotną.

2. Materiał i metoda badań

W pracy wykorzystano niektóre z wyników raportu „Health and well&being (H&WB) tourism destinations” finansowanego ze środków unijnych w ramach międzynarodowego projektu naukowego (Erasmus/LLP) w latach (2012-2014). W powyższym naukowym projekcie unijnym wzięło udział: 5 uczelni, 10 podmiotów

gospodarczych związanych z branżą spa i wellness oraz 15 instytucji i związków z Austrii, Czech, Finlandii, Niemiec i Wielkiej Brytanii [*Health and well&being*].

W wyżej wymienionych badaniach główną metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, przeprowadzony w oparciu o technikę ankiety konsumenckiej, a narzędzie stanowił specjalnie przygotowany kwestionariusz wywiadu obejmujący 10 pytań. Badania przeprowadzono wśród 52 menedżerów organizacji funkcjonujących na rynku turystyki zdrowotnej w Austrii, Czechach, Finlandii, Niemczech i Wielkiej Brytanii [*Health and well&being*].

3. Wyniki

Wśród 52 badanych zarządzających w turystyce zdrowotnej znaleźli się przede wszystkim menadżerowie hoteli wellness i spa, sanatoriów, klubów fitness oraz zarządzający turystyką na poziomie regionalnym i krajowym. W szczególności wśród menadżerów byli: zarządzający średniego szczebla (w tym kierownicy działów; 35% badanych), dyrektorzy wykonawczy (27,5%), inni, np. dyrektorzy ds. obsługi klientów, burmistrzowie, profesorowie uczelni akademickich, tzw. starsi menadżerowie (20%) oraz właściciele przedsiębiorstw (17,5%) [*Health and well&being*]. Poziom edukacji badanych menadżerów przedstawiał się następująco: doktorzy (15%), magistrowie (42,5%), licencjaci (20%), absolwenci szkół: średnich (17,5%) i podstawowych (2,5%).

Tabela 1. Znaczenie oferty „zdrowia i dobrego samopoczucia” obecnie i w przyszłości na obszarach destynacji turystyki zdrowotnej według opinii respondentów

Oferta prozdrowotna....	% respondentów zgadzających się z opinią	
	na chwilę obecną	na rok 2020 r.
...jest/będzie zasadniczą częścią oferty turystycznej	38,4	65,8
...jest /będzie częścią strategii obszaru	25,6	10,5
...stanowi/będzie stanowić niewielką ofertę obszaru	23,1	7,9
...jest/będzie rdzeniem turystycznego produktu obszaru	12,8	26,3

* Menadżerowie w pytaniach sondażu mieli możliwość więcej niż jednej odpowiedzi, stąd suma w kolumnie może przekraczać 100%.

Źródło: opracowanie na podstawie [*Health and well&being*...].

Jedną z kwestii była terażniejszość i przyszłość miejsc docelowych turystyki zdrowotnej i oferty w zakresie „zdrowia i dobrego samopoczucia” (tab. 1). Wyniki pokazują, że menadżerowie podkreślają znaczenie oferty prozdrowotnej dla obecnie oferowanego produktu turystycznego oraz w przyszłości (blisko 66% respon-

dentów). Ponad 1/4 badanych uważa, że w przyszłości oferta prozdrowotna będzie rdzeniem turystycznego produktu ich destynacji; 1/4 respondentów wskazała, że już obecnie oferta prozdrowotna wchodzi w skład strategii ich obszarów [*Health and well&being*].

Zarządzający na rynku turystyki zdrowotnej w UE wskazują powody i motywy przyjazdów turystów (tab. 2). Najważniejsze z nich to kontakt z naturą i motywy zdrowotne. W opinii badanych menadżerów wśród motywów zdrowotnych najważniejsze są relaks oraz chęć skorzystania z usług spa tzw. dogadzających (*pampering*).

Tabela 2. Główne powody i motywy zdrowotne przyjazdów turystów do turystycznych destynacji „zdrowia i dobrego samopoczucia” według opinii respondentów

Główne powody wyjazdu	%*	Motywy zdrowotne	%*
Zrobić coś dla swojego zdrowia	60	Relaks	69,4
Naturalna sceneria	60	„Dogadzające” usługi spa	58,3
Reputacja/wizerunek obszaru	47,5	Wykorzystanie „naturalnej scenerii” i jej charakteru	52,7
Warunki zakwaterowania	12,5	Rekreacja fizyczna w plenerze i „wewnętrzna”	30,5
Poziom cen	20	Naturalne źródła lecznicze	27,8
Inne powody (ważne wydarzenia, kuchnia regionalna, wina)	22,5	Kliniczne/medyczne świadczenia	25
Kultura	27,5	Inne powody prozdrowotne	5,5
Wizyty u znajomych i krewnych	12,5		

* Menadżerowie w pytaniach sondażu mieli możliwość więcej niż jednej odpowiedzi, stąd suma w kolumnie może przekraczać 100%.

Źródło: opracowanie na podstawie [*Health and well&being...*].

Analizując wskazane przez respondentów kluczowe problemy zarządzania na rynku turystyki zdrowotnej, poza znajomością motywów, potrzeb, obecnej i przyszłej oferty prozdrowotnej, w raporcie podkreślono znaczenie w opinii badanych określonych kompetencji menadżerów (tab. 3). Menadżerowie turystyki zdrowotnej w zarządzaniu przedsiębiorstwami i/turystycznymi destynacjami „zdrowia i dobrego samopoczucia” stawiają głównie na takie kompetencje, jak (oceny: „raczej ważne” i „bardzo ważne”) [*Health and well&being...*]:

- rozpoznawanie oczekiwań klientów,
- rozpoznawanie „luk usługowych”,
- retoryka/prezentacja/komunikacja,
- kompetencje marketingowe i sprzedażowe,
- umiejętności tworzenia sieci powiązań między podmiotami.

Z kolei najwięcej ocen typu „zupełnie nieważne” lub „raczej nieważne” zarządzający przypisali takim kompetencjom, jak [*Health and well&being...*]:

- znajomość prawa pracy,
- znajomość prawa gospodarczego,
- umiejętność komunikacji międzykulturowej,
- znajomość języków obcych.

Tabela 3. Ważność poszczególnych kompetencji w zarządzaniu w turystyce zdrowotnej w opinii respondentów

Kompetencje	Zupełnie nieważne	Raczej nieważne	Raczej ważne	Bardzo ważne
	%*			
Rozpoznawanie oczekiwań klientów	2,5	0	15	82,5
Rozpoznawanie „luk usługowych”	0	0	27,5	72,5
Retoryka/Prezentacja/Komunikacja	0	0	27,5	72,5
Kompetencje marketingowe i sprzedażowe	0	0	32,5	67,5
Umiejętności „sieciowe”	2,5	2,5	32,5	62,5
Zarządzanie zasobami ludzkimi	0	7,5	37,5	55
Zarządzanie reklamacjami	7,5	10	30	52,5
Rozwiązywanie problemów w organizacji	0	5	42,5	52,5
Zarządzanie jakością	0	7,5	42,5	50
Zarządzanie projektami i procesami	2,5	7,5	42,5	47,5
Kierowanie zespołem	0	7,5	47,5	45
Self&management „samozarządzanie”	7,5	12,5	37,5	42,5
Zrozumienie koncepcji „zdrowia i dobrego samopoczucia”	2,5	17,5	40	40
Odpowiedzialne zarządzanie	5	2,5	52,5	40
Zarządzanie innowacjami	2,5	15	45	37,5
Zarządzanie wiedzą	2,5	12,5	47,5	37,5
Proces rekrutacji	0	22,5	40	37,5
Umiejętności IT i e-biznes	2,5	12,5	52,5	32,5
Zrozumienie korzyści z badań stosowanych	2,5	12,5	52,5	32,5
Prawo pracy	10	30	27,5	32,5
Prawo gospodarcze	7,5	25	42,5	25
Komunikacja międzykulturowa i język obcy	7,5	32,5	42,5	17,5

* Menadżerowie w pytaniach sondażu mieli możliwość więcej niż jednej odpowiedzi, stąd suma w kolumnie może przekraczać 100%.

Źródło: opracowanie na podstawie [*Health and well&being...*].

Tabela 4. Znaczenie wybranych kwestii wpływających na rozwój turystycznych obszarów „zdrowia i dobrego samopoczucia” według opinii menadżerów

Wybrane kwestie	Zupełnie nieważne	Raczej nieważne	Raczej ważne	Bardzo ważne
	%			
Tożsamość/identyfikacja marki obszaru	5	2,5	10	82,5
Poczucie wspólnoty i wspólnych celów wśród aktorów/podmiotów	2,5	2,5	20	75
Zaangażowanie i współpraca wszystkich podmiotów (prywatnych i publicznych)	0	2,5	27,5	70
Wspólne rozumienie znaczenia strategicznego rozwoju obszaru	2,5	5	22,5	67,5
Organizacja zarządzająca destynacją (DMO)	0	7,5	27,5	65
Zaangażowanie w procesy decyzyjne dotyczące danej destynacji	0	10	32,5	57,5
Systematyczne zbieranie i wykorzystanie danych dotyczących całości obszaru docelowego	0	2,5	42,5	55
Wspólne strategie marketingowe i sprzedażowe	0	5	42,5	52,5
Uwzględnienie zrównoważonego rozwoju w procesie podejmowania decyzji	2,5	15	35	47,5
Przejrzystość procedur komunikacyjnych	2,5	7,5	45	45
Zapewnienie przyjaznego otoczenia innowacyjnego	2,5	12,5	42,5	42,5
Zarządzanie procesami i projektami w zakresie rozwoju destynacji	0	7,5	57,5	35
Korzystanie z systemu zarządzania jakością (np. ISO, EFQM)	0	37,5	35	27,5

Źródło: opracowanie na podstawie [*Health and well&being...*].

Kolejna tabela dotyczy poziomu ważności niektórych kwestii wpływających na rozwój turystycznych obszarów „zdrowia i dobrego samopoczucia” według opinii menadżerów (tab. 4). Wpływ na rozwój obszarów o potencjale prozdrowotnym mają przede wszystkim [*Health and well&being*]:

- tożsamość/identyfikacja marki obszaru,
- poczucie wspólnoty i wspólnych celów wśród aktorów/podmiotów,
- zaangażowanie i współpraca wszystkich podmiotów (prywatnych i publicznych).

Z kolei jako mniej ważne badani wskazali przede wszystkim korzystanie z systemów jakości.

4. Zakończenie

Analiza wyników badań menadżerów turystyki zdrowotnej pozwala określić kluczowe obszary zarządzania w zakresie kreowania odpowiednich produktów turystyki zdrowotnej.

Po pierwsze, menadżerowie podkreślają rosnące znaczenie oferty prozdrowotnej dla całościowego produktu turystycznego miejsc docelowych obecnie i w przyszłości. Uważają, że w następnych latach usługi prozdrowotne będą jeszcze bardziej związane z rdzeniem turystycznego produktu niż dotychczas. Badania wykazały, że już teraz oferta prozdrowotna wchodzi w skład głównej strategii wielu miejsc docelowych turystyki zdrowotnej UE.

Po drugie, w tworzeniu prozdrowotnego produktu turystycznego ważne jest dokładne określenie głównych powodów i motywów wyjazdów. Badani menadżerowie do najważniejszych powodów wyjazdów zaliczyli kontakt z naturą i motywy zdrowotne. W szczególności wśród motywów zdrowotnych najważniejsze okazały się relaks oraz chęć skorzystania z tzw. dogadzających (*pampering*) usług spa. Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ obecnie podróżującym w celach zdrowotnych nie jest tylko najstarsze pokolenie, ale również turyści w średnim wieku, którzy poszukują w prozdrowotnych podróżach turystycznych możliwości relaksu lub ucieczki od stresu. Pokazały to zresztą już wcześniejsze badania własne i obce [Dryglas 2005, Górna 2010, Hadzik i in. 2012; Mroczek-Czetwertyńska, Rapacz 2012]. Szczegółowe rozpoznawanie oczekiwań klientów stało się jedną z ważniejszych kompetencji zarządzania. Wpisuje się ono w ogólny trend wzbogacania oferty poprzez jej indywidualizację i dopracowanie szczegółów ofert usługowych.

Po trzecie, menadżerowie doceniają znaczenie określonych kompetencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami i/lub obszarami docelowymi „zdrowia i dobrego samopoczucia”. Są to: retoryka/prezentacja/komunikacja, a także kompetencje marketingowe i sprzedażowe oraz umiejętności sieciowe (*networking skills*). Wcześniejsze badania menadżerów turystyki zdrowotnej w UE potwierdziły znaczenie kompetencji z zakresu retoryki i prezentacji [*Spa research results...*]. Z innych kompetencji we wspomnianych badaniach zarządzający wyróżnili jako ważne umiejętności sprzedażowe i rozwiązywania konfliktów, które zresztą były wysoko oceniane pod względem ważności w zaprezentowanych wyżej wynikach badań. W cytowanych badaniach nisko pod względem znaczenia oceniane były umiejętności terapeutyczne [*Spa research results...*]. Zdaniem autorów pracy tylko z pozoru może wydawać się to dziwne w destynacji zakorzenionej w sektorze turystyki zdrowotnej. W istocie dla zarządzających znajomość technik terapeutycznych nie jest kluczowa. W praktyce istotne dla nich jest to, aby mieć dostęp do odpowiedniej kadry terapeutów, trenerów oraz lekarzy wykonujących rozmaite świadczenia na wysokim poziomie.

Po czwarte, w opinii zarządzających rynkiem turystyki zdrowotnej w UE ważne dla rozwoju tzw. prozdrowotnych destynacji turystycznych są: tożsamość/identyfikacja marki miejsca docelowego, poczucie wspólnoty i wspólnych celów wśród

aktorów/podmiotów oraz zaangażowanie i współpraca wszystkich podmiotów (również na linii podmioty prywatne – podmioty publiczne). Z kolei badania obce wskazują na pewne obszary problemowe zarządzania na krajowym rynku turystyki zdrowotnej w Polsce [Mroczek-Czetwertyńska 2013]. Należą do nich takie kwestie, jak: ograniczone możliwości finansowe, znikomy zakres współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, niedostatek wykwalifikowanej kadry, konflikty wewnętrzne, konkurencja, kategoryzacja, niejasne prawo, jakość, sezonowość, biurokracja, słaba infrastruktura dojazdowa oraz bariery finansowe. Z pewnością rozwiązanie wymienionych problemów nie leży w pełni w gestii tylko menadżerów. Jednak niezrządkiem to ich kompetencje mają wpływ nie tylko na jakość zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem turystyki zdrowotnej, ale także na inne podmioty zaangażowane na rzecz turystycznej destynacji w obszarze „zdrowia i dobrego samopoczucia”.

Literatura

- Dryglas D., 2005, *Kształtowanie produktu turystycznego uzdrowisk w Polsce*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Górna J., 2010, „Determinanty i kierunki rozwoju usług uzdrowiskowych w Polsce w warunkach integracji z UE”, mps pracy doktorskiej, Częstochowa.
- Hadzik A., 2011, *Turystyka i rekreacja uzdrowiskowa*, Wydawnictwo AWF, Katowice.
- Hadzik A., Szromek A. R., Sadowska-Krępa E., 2012, *Determinants of participation in sport and tourism of visitors to Polish health resorts. A case study*, *Studies in Physical Culture and Tourism* v ol. 19, no. 1, s. 42-49.
- Health and well&being (H&WB) tourism destinations*, <http://weldest.blogspot.com>, title (31.01.2017).
- Korzeniowski L., 2005, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
- Mroczek-Czetwertyńska A., 2013, „Uwarunkowania i perspektywy rozwoju usług spa & wellness na Dolnym Śląsku”, mps pracy doktorskiej, Jelenia Góra.
- Mroczek-Czetwertyńska A., Rapacz A., 2012, *Popyt na usługi spa i wellness i możliwości jego zaspokojenia na przykładzie Dolnego Śląska*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 699, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 84.
- Sallmann N., 2010, *Megatrend wellness & spa dla rynku usług wolnego czasu i hotelarstwa w XXI w.*, Wydawnictwo Pag, Kraków.
- Spa research results. Innovations and learning in spa management*, 142759-LLP-1-2008-1-FI-ERASMUS-ECUE.