

**Nazar Kudła**

Wyższa Szkoła Zawodowa im. Szymona Szymonowica w Zamościu  
e-mail: kudlan@wp.pl

---

## **MARKETINGOWE ASPEKTY OFERTY TEMATYCZNYCH OBIEKTÓW GASTRONOMICZNYCH NA PRZYKŁADZIE LWOWA**

---

### **MARKETING ASPECTS OF THEMATIC GASTRONOMIC OBJECTS OFFER ON THE EXAMPLE OF LVIV**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.535.09

JEL Classification: M31, O14, Z32

**Streszczenie:** Rozwój kompleksowej oferty turystycznej obszaru jest determinowany działaniami poszczególnych składowych gospodarki turystycznej, w tym przede wszystkim hotelarstwa, gastronomii, transportu turystycznego oraz sektora atrakcji turystycznych. W analizach obszarowego produktu turystycznego często mało dostrzeganym elementem są usługi gastronomiczne oraz działalność podmiotów je świadczących. Niniejszy artykuł jest próbą analizy oferty tematycznej obiektów gastronomicznych w wybranej destynacji turystycznej, jaką jest miasto Lwów. W pracy przedstawiono ogólne informacje dotyczące gospodarki turystycznej Lwowa, następnie przedstawiono marketingowe założenia rozwoju oferty gastronomicznej, zagadnienia budowy strategii rozwoju oferty gastronomicznej na przykładzie lokali gastronomicznych we Lwowie. Wykorzystano koncepcję kreatywnych pomysłów i „antypomysłów” oraz koncepcję strategii „błękitnych oceanów”.

**Słowa kluczowe:** strategia, oferta turystyczna, gastronomia, usługi gastronomiczne.

**Summary:** The development of the comprehensive tourism offer of the area is determined by the activities of various components of the tourism economy, including in particular, the hotel industry, gastronomy, tourism transport and the tourist attractions sector. In the area of tourism product analysis, the gastronomic services and the activities of the providers of food are often not perceived as a significant element. This article is an attempt to analyze the thematic offer of gastronomy facilities in a selected tourist destination, which is the city of Lviv. The paper presents general information about the tourism economy of Lviv, then presents the marketing assumptions for the development of the gastronomic offer, the issues of building a development strategy for the gastronomic offer on the example of gastronomic premises in Lviv. The concept of creative ideas and “anti-ideas” and the concept of “blue oceans” were used.

**Keywords:** strategy, tourist offer, gastronomy, gastronomic services.

## 1. Wstęp

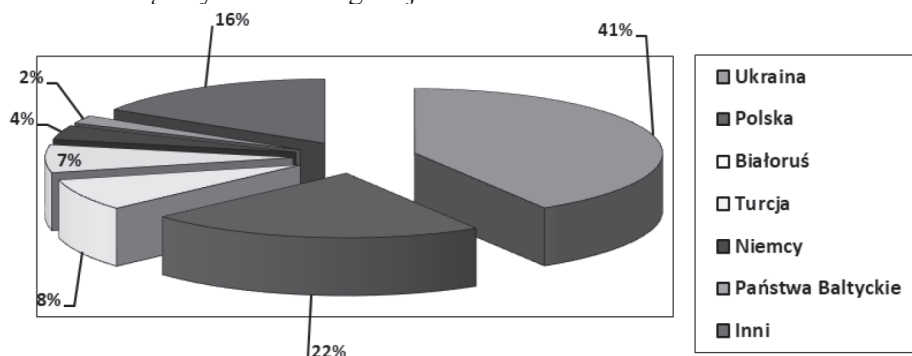
Turystyka we Lwowie rozwija się dynamicznie, co potwierdzają różnorodne badania pierwotne oraz dane statystyczne. Rosnąca walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami turystycznymi spowodowała konieczność wykorzystania nowoczesnych narzędzi marketingowych. Wyodrębnienie głównych czynników sukcesu przy wykorzystaniu kreatywnych pomysłów lub „antypomysłów” może stać się trafną decyzją w niepewnej sytuacji gospodarczej. W niniejszym artykule przedstawiono przykłady tematycznych produktów gastronomicznych w mieście Lwowie, które wykorzystują aspekty historyczne i kulturowe kraju oraz regionu. Bezpośrednim celem jest analiza działalności sieci zakładów gastronomicznych „Fest”, ze szczególnym uwzględnieniem wyodrębnienia głównych czynników sukcesu przy wykorzystaniu kreatywnych pomysłów lub „antypomysłów” w obszarze ofert tematycznych oraz określenie kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa kierującego się strategią „błękitnego oceanu”, a także przedstawienie rekomendacji dotyczących decyzji strategicznej.

## 2. Gospodarka turystyczna Lwowa

Aktualnie obserwowane jest gwałtowne ożywienie w działalności podmiotów branży turystycznej na obszarze Lwowa, a także wzrost ruchu turystycznego. Bezpośrednią przyczyną zwiększonego ruchu turystycznego są działania marketingowe prowadzone zarówno przez samorząd miejski, jak i różne organizacje zajmujące się obsługą turystów. Miasto stara się minimalizować skutki wynikające z negatywnych przyczyn związanych z rozwojem turystyki w mieście. Do podstawowych problemów zaliczyć należy: stagnację gospodarczą, konflikt zbrojny na wschodzie Ukrainy, rosnącą migrację zarobkową, niepełne spełnianie europejskich standardów funkcjonowania podmiotów turystycznych, ograniczenia związane z niską jakością infrastruktury transportowej i wysoką kongestią pojazdów samochodowych w centrum miasta, ograniczone wykorzystanie możliwości portu lotniczego, zbyt niskie finansowanie renowacji i restauracji zabytków historyczno-kulturowych, konieczność racjonalnego wykorzystania i zachowania zasobów turystyczno-rekreacyjnych i przyrodniczych, wysoką sezonowość ruchu turystycznego.

Na podstawie badań ekspertów Państwowej Służby Turystyki i Kurortów oraz Rady ds. Turystyki i Kurortów w 2009 roku Lwowowi przyznano status kulturowej stolicy Ukrainy. Podstawą takiego osiągnięcia jest organizacja w mieście corocznie ponad 100 festiwali, działalność 60 muzeów, 100 świątyń różnych wyznań oraz wysokie zainteresowanie Lwowem wśród turystów [<http://lviv.travel/ua>]. W latach 2016-2017 ruch turystyczny wzrósł o 40%. Wśród obcokrajowców najczęściej odwiedzających miasto są turyści z Polski, Niemiec, Austrii, Białorusi, USA, Rosji. Według danych lwowskiego przedsiębiorstwa komunalnego Centrum Rozwoju Turystyki, w roku 2017 Lwów gościł 2,7 mln osób, z których 1,8 mln to turyści prze-

bywający w mieście dwa i więcej dni [<http://leopolis.news>]. Na rysunku 1 przedstawiono strukturę turystów według kraju zamieszkania.



**Rys. 1.** Struktura turystów według stałego miejsca zamieszkania w 2017 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych danych statystycznych.

Tradycyjnie najwyższy odsetek wśród turystów we Lwowie zajmują turyści krajowi. Udział turystów z Ukrainy stanowi 41%. W porównaniu z 2016 rokiem wielkość ta spadła o 13 punktów procentowych. Ukraińscy turyści przebywają we Lwowie średnio 3,9 dnia i wydają ok. 35 euro, tj. ok. 1165 ukraińskich hrywien (UAH) dziennie. Najbardziej popularnymi miejscami odwiedzanymi przez Ukraińców są Ratusz – 60% odwiedzających, Wysoki Zamek – 20% oraz restauracja „Kryjówka” – 19%, która po raz pierwszy weszła do trójki liderów.

Turyści z Polski zajmują drugie miejsce wśród wszystkich turystów odwiedzających Lwów. Polacy przebywają we Lwowie średnio 3,6 dnia i wydają po 75 euro, tj. ok. 2,5 tys. UAH dziennie. Najczęściej zwiedzanymi miejscami są Ratusz – 52%, Opera – 30% oraz Cmentarz Łyczakowski – 26%. Wybór wyżej wymienionych obiektów ma pewne powiązanie z polską historią, kulturą oraz wybitnymi Polakami, którzy mieszkali lub przebywali we Lwowie.

Najdłuższy okres pobytu przypada na turystów z USA i wynosi 9 dni. Średnio turyści ze Stanów Zjednoczonych wydają 131 euro, tj. ok. 4,4 tys. UAH dziennie. W kwestii zwiedzania Amerykanie preferują Ratusz – 57%, Wysoki Zamek – 42% oraz Operę – 23%.

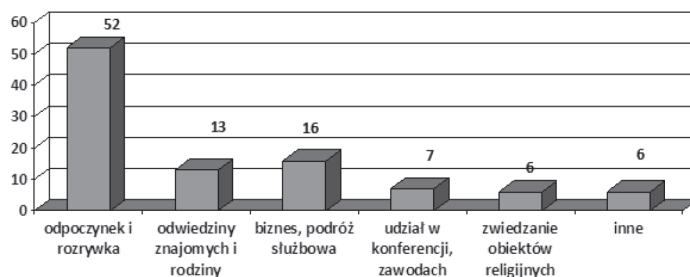
Łącznie w 2017 roku turyści wydali we Lwowie 615 mln euro, tj. ok. 20,5 mld UAH. W 2016 roku kwota ta wynosiła 361 mln euro. Przychody budżetu miasta z turystyki, w tym hotelarstwa i gastronomii w 2017 roku wrosły zatem 1,8-krotnie i wyniosły 127,8 mln UAH.

W gospodarce turystycznej wyodrębniono 24 rodzaje działalności gospodarczej miasta. Szacuje się, że ok. 13% mieszkańców miasta znalazło w nich zatrudnienie. O wysokim zaangażowaniu kadr miasta w funkcjonowanie gospodarki turystycznej, świadczy popularność kierunków turystycznych na uczelniach wyższych Lwowa.

W pięciu uniwersytetach prowadzone są turystyczne kierunki studiów, kształcące na poziomie licencjackim oraz magisterskim.

W 2017 roku średnio jeden turysta wydawał w czasie całego pobytu we Lwowie 350 euro. Rok wcześniej kwota ta wynosiła 130 euro. Amerykańskie wydawnictwo Business Insider umieściło Lwów na pierwszym miejscu wśród 12 najtańszych dla odpoczynku miast na świecie. Ta istotna informacja stała się przyczyną rozwoju zagranicznej turystyki przyjazdowej.

Na podstawie badań ankietowych określono cele przyjazdów turystycznych do Lwowa (rys. 2).



**Rys. 2.** Cele przyjazdu turystów w 2017 roku (%)

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym motywem przyjazdów turystycznych do Lwowa, jak wynika z badań, jest odpoczynek i rozrywka. Oferta nastawiona na zaspokojenie potrzeb tego segmentu gości jest prowadzona praktycznie przez cały rok. Wysoka sezonowość świadczenia usług turystycznych dla tej grupy turystów obejmuje miesiące marzec-kwiecień oraz październik. W pozostałych miesiącach obsługa tego segmentu nie stanowi poważnego problemu dla usługodawców. W latach 2012-2017 obserwowana jest zmiana struktury celów podróży turystycznych, coraz wyższy udział mają turystyka biznesowa (16%), religijna (6%) oraz zdrowotna (6%).

Dostępność komunikacyjna miasta znacznie się poprawiła, szczególnie po wybudowaniu i oddaniu nowego lotniska oraz renowacji dróg asfaltowych. Głównym środkiem transportu do Lwowa jest kolej – 60%; samochód wybiera 11% turystów; autobus – 10%; samolot – 6%; autokar turystyczny – 5%; autostop 4%; natomiast inne środki transportu stanowią – 4%. Najbardziej typowe środki transportu wykorzystywane przez turystów zagranicznych to autokar, samochód oraz samolot.

Wzrost ruchu turystycznego w warunkach niesprzyjającego makrootoczenia ma swoje uzasadnienie w prowadzonej działalności marketingowej przez samorząd miasta oraz różnorodne instytucje wspierające rozwój turystyki.

Dla wsparcia działalności marketingowej zostało powołane przedsiębiorstwo komunalne Lwowskie Centrum Rozwoju Turystyki, które zostało utworzone przez

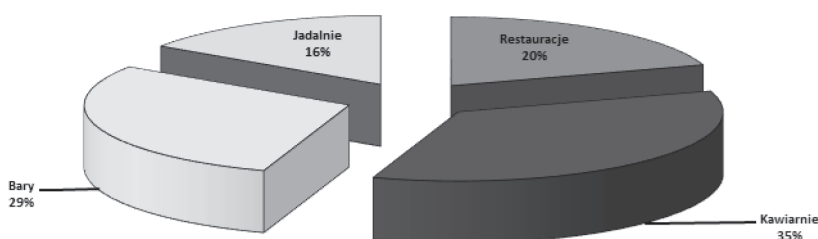
Lwowską Radę Miejską zgodnie z decyzją nr 2137 z dnia 23 października 2008. Przedsiębiorstwo to jest podległe Urzędowi Turystyki w Departamencie Rozwoju Lwowa. Przedsiębiorstwo powstało w celu: podniesienia poziomu atrakcyjności turystycznej miasta; świadczenia usług informacji turystycznej i poprawy rozwoju społeczno-gospodarczego miasta poprzez organizację i rozwój działalności turystycznej jako priorytetowego rodzaju działalności gospodarczej.

### 3. Marketingowe aspekty tworzenia ofert tematycznych zakładów gastronomicznych

Zgodnie z obowiązującym prawem Ukrainy, przedsiębiorstwo gastronomiczne jest określane jako rodzaj działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług polegających na zaspokojeniu żywieniowych potrzeb konsumentów z jednoczesnym (lub nie) zorganizowaniem czasu wolnego [Ким, Моборн 2005, s. 727].

Podaż na rynku usług gastronomicznych miasta Lwowa stale się poszerza i modyfikuje pod wpływem różnorodnych czynników środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Zgodnie z obliczeniami Olhy Nasonowej, dyrektor generalnej firmy Restauracyjny Konsulting, w ciągu pięciu miesięcy 2017 roku otwartych zostało około 25 nowych lokali, natomiast w analogicznym okresie roku ubiegłego było ich około 15. Ekspert zaznacza, że w centrum obwodowym działa około 800 placówek gastronomicznych.

Rysunek 3 prezentuje, że największy udział w ogólnej strukturze wszystkich placówek gastronomicznych Lwowa przypada na kawiarnie i bary szybkiej obsługi, które są skierowane do grup docelowych z dochodem średnim lub niższym od średniego.



Rys. 3. Struktura placówek gastronomicznych Lwowa w roku 2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych danych statystycznych.

Znaczący udział kawiarni w strukturze placówek gastronomicznych dotyczy markowego produktu turystycznego, jakim jest we Lwowie kawa, która łączona jest tu z postacią Jerzego Franciszka Kulczyckiego. Już w XIX wieku mieszkańcy Wiednia uznali zasługi Kulczyckiego i nazwali jedną z ulic jego imieniem. Zaskarbił sobie wdzięczność ludzi tym, że doprowadził do upowszechnienia cudownego na-

poju, jakim jest kawa, i to głównie z tego powodu pamięta się o nim do dziś [www.przyjacielekawy.pl].

Analiza współczesnego stanu rynku usług gastronomicznych pozwala stwierdzić, że obecna sytuacja polityczna oraz kryzys na Ukrainie bez wątpienia wpływają na prowadzony biznes przez mikro- i małe przedsiębiorstwa gastronomiczne. Jednak mimo stałych wahań kursu hrywny oraz zmniejszenia zdolności nabywczej Ukraińców, biznes gastronomiczny na Ukrainie Zachodniej rozwija się jak dotychczas.

#### **4. Budowanie strategii produktu oparty na pomysłach wydarzeń z przeszłości**

Nową koncepcją teoretyczną budowania produktu jest teoria tworzenia poprzez wykorzystanie pomysłu kreatywnego lub antypomysłu [Юринець, Марущак 2012, s. 407]. Powyższa koncepcja działalności kształtuje stabilne konkurencyjne przewagi na rynku, które zapewniają wyjście z ekonomicznie trudniej sytuacji, w której znalazły się przedsiębiorstwa na wysoce konkurencyjnych rynkach w okresie pokryzysowym. Produkt, który jest tworzony i ma być sprzedany, zajmuje nową niszę na rynku, gdzie w czasie jego pierwszego stadium cyklu życiowego nieobecna jest konkurencja oraz istnieje perspektywa posiadania dużej grupy konsumentów bądź całego rynku.

Pomimo wysokiej konkurencji, na podstawie już istniejących pomysłów formuje się nowy lider na specjalnie tworzonym rynku. W praktyce przedsiębiorstwo samodzielnie tworzy nowe potrzeby w społeczeństwie i stara się je zaspokoić poprzez własną ofertę. Teoria tworzenia nowego produktu poprzez wykorzystanie unikatywnego pomysłu, w środowisku mocno konkurujących przedsiębiorstw, przypomina swego rodzaju „ucieczkę” od konkurencji. Strategią, która w nieco odmienny sposób traktuje konkurencję, poprzez zaniechanie walki z nią i skupienie się na nowej, nieodkrytej jeszcze przestrzeni rynkowej, jest tzw. strategia „błękitnego oceanu”, w swoich założeniach opierająca się na podejściu zasobowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Błękitne oceany” dotyczą wszystkich sytuacji gospodarczych, które są zupełnie nowe w momencie tworzenia i realizacji produktu – nieznaną przestrzeń rynkowa, niespenetrowana przez konkurencję. W „błękitnych oceanach” tworzy się zupełnie nowy popyt. W odróżnieniu od środowiska wysokokonkurencyjnego rynek docelowy jest obsługiwany według zasad monopolowych, czyli bez konkurencji, co przekłada się na większe możliwości zdobycia szybkiego dochodu. Obiecujący rozwój konkurencji w „błękitnym oceanie”, jako nowej niszy, jest przeciwieństwem „czerwonego oceanu” obejmującego wysokokonkurencyjne rynki. W „czerwonym oceanie” granice rynku oraz zasady branży są wyraźnie określone i takie same dla wszystkich uczestników rynku. Towary konkurujących między sobą firm posiadają podobne właściwości, a wyraźne różnice między nimi z upływem czasu oraz przy pomocy benchmarkingu szybko znikają [Ким, Моборн 2005, s. 52].

Na ukraińskim rynku turystycznym można obserwować zjawisko „błękitnego oceanu”. Przykładem wykorzystania tej strategii w dziedzinie usług gastronomicznych na Ukrainie jest sieć tematycznych restauracji „Fest” (oficjalna nazwa – Holding Emocji „Fest”). Charakterystyka restauracji oraz unikatowe konceptualne pomysły tej sieci przedstawiono w tabeli 1. W warunkach wysokiego poziomu konkurencji w biznesie gastronomicznym miasta Lwowa do 2007 roku, restauracja „Kryjówka” weszła na listę dziesięciu najbardziej odwiedzanych restauracji Europy, a codzienna liczba odwiedzających sięga około 3000 klientów.

Wykorzystanie kreatywnych pomysłów lub antypomysłów oraz tworzenie „błękitnych oceanów” przyczyniło się do popularyzacji nowego trendu w marketingowym kształtowaniu rynku – Trend-Watching, który jest połączeniem technik, narzędzi oraz nawyków wykorzystywanych przy rozbudowie modelu zachowania konsumenckiego w przyszłości [<http://innovations.com.ua>]. Trend-Watching dzieli się na następujące etapy:

1. Określenie głównych kierunków rozwoju sektora spożywczego, wykorzystanie doświadczeń trendów, które istniały w przeszłości, ich przyczyn i skutków. Konceptę każdej z restauracji sieci „Fest” można nazwać produktem Trend-Watching, ponieważ w poszczególnych epokach każdy z głównych elementów restauracji był trendem swego czasu – pojawienie się lampy naftowej było przełomem postępu naukowo-technologicznego, kryjówki powstańców były elementem dumy na Ukrainie Zachodniej, tramwaj był najbardziej popularnym i prestiżowym środkiem transportu itd.

2. W trakcie drugiego etapu odbyło się generowanie transformowanych pomysłów w dziedzinie wybranego trendu. Pojawiający się „antypomysł” na podstawie Trend-Watching dostosowuje się do wymogów przyszłości. W przypadku lokali sieci „Fest” jest to współczesne stylizowane menu, wykwalifikowana obsługa, komfortowa atmosfera, wysoki poziom czystości oraz norm sanitarno-higienicznych itd.

3. Konceptcja Trend-Watching bazuje na wcześniejszych doświadczeniach istnienia klasycznych trendów – popularnych epok, pomysłów, wynalazków, teorii itd. Poszukiwania unikalnego pomysłu, który w krótkim czasie stanie się dochodowy, wymaga zasobów czasowych, ale trend przeszłości może stać się dźwignią dla tworzenia „błękitnego oceanu” już dziś.

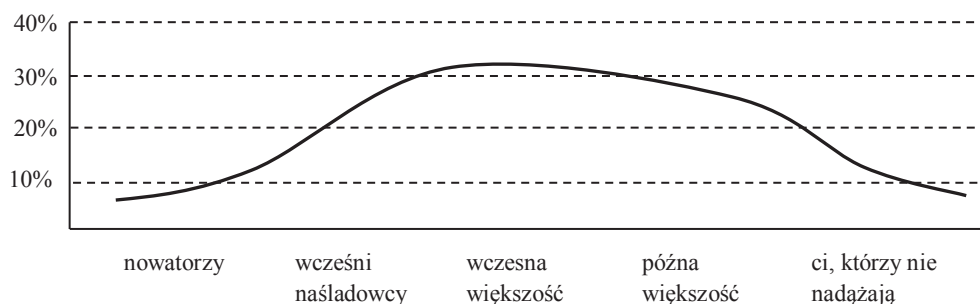
Fenomen braku reklamy można wyjaśnić przy pomocy opracowań Everetta Rogersa oraz Franka Bassa, którzy udowodnili, że proces wzrostu poziomu poinformowania konsumentów o produkcie jest zjawiskiem odwrotnie proporcjonalnym do skuteczności reklamy [Роджерс 2009, s. 231]. W niniejszym modelu znacznie wzrasta rola kontaktów międzysobowych. Fenomen skali odwiedzin „schowanego” lokalu można wyjaśnić za pomocą dyfuzji modelu Rogersa, zgodnie z którym wszyscy konsumenci dzielą się na grupy względem szybkości postrzegania najnowszych informacji: nowatorzy – otworzyli „Kryjówkę”, wcześni naśladowcy – podmioty, które nagłośniły informacje o lokalu, wczesna większość, późna większość oraz ci, którzy nie nadążają – podmioty całkowicie obojętne na innowacje, dlatego wykorzystuje się je w okresie spadku cyklu życia produktu. Jeżeli kompleks poten-

**Tabela 1.** Wykorzystanie pomysłów kreatywnych i antypomysłów w sieci lokali „Fest”

Lp.	Nazwa lokalu według kolejności pojawiania się na rynku	Kreatywny pomysł/antypomysł	Tworzone miejsca pracy
1	Kryjówka (restauracja)	Z 4P brak reklamy, ukryte informacje dotyczące lokalizacji, wejścia do Kryjówki pilnuje żołnierz	Okolo 1000 pracowników: architekci, designerzy, menedżerowie, kelnerzy, muzycanci, kucharze itd.
2	Bila Diany (Obok Diany) (kawiarnia)	Otwarta kawiarnia przy ulicy obok fontanny bogini Diany ubranej w ukraińskie stroje ludowe. W letnie wieczory odwiedzający tańczą tango bezpośrednio na ulicy	
3	Masoch (kawiarnia)	Tematyka kawiarni poświęcona jest naukom L. Masocha, wystrój oraz menu są nasycone tematyką masochizmu oraz innych dorobków naukowca	
4	Stareńkiy Tramwaj (Stary Tramwaj) (kawiarnia)	Kawiarnia znajduje się w odrestaurowanym wagonie starego tramwaju austriackiego	
5	Wariaty (Wariaci) (kawiarnia)	Kawiarnia handlująca największymi na Ukrainie kanapkami (do 30 cm), zorientowana na młodzież	
6	Pid zołotoju Rozoju (Pod Złotą Różą) (restauracja)	Restauracja bez określonych cen. Wartość potraw odwiedzający negocjują z kelnerami	
7	Hasowa lampa (Lampa Naftowa) (kawiarnia)	Kawiarnia-muzeum, w której znajduje się największa w Europie kolekcja lamp naftowych. Niestandardowe menu oraz napoje własnej produkcji na bazie owoców	
8	Liwyj bereg (Lewy Brzeg) (restauracja)	Restauracja w podziemiach Opery Lwowskiej, w której transmitowane są widowiska operowe oraz odbywają się koncerty	
9	Najdroższa restauracja Galicji (restauracja)	Restauracja o tematyce masońskiej, w której ceny rynkowe są 10-krotnie zawyżone dla wszystkich, oprócz właścicieli karty klubu LOKAL	
10	Lwiwski ciacki (Lwowskie Cacka) (sklep z upominkami)	Supermarket tematycznych upominków i prezentów z Lwowa	
11	Lwowska fabryka czekolady (sklep ze słodyczami)	Supermarket artystycznych wyrobów z produkowanej na miejscu czekolady. Słodczy można skosztować w kawiarni przy fabryce czekolady	
12	Dom Legend (restauracja)	Restauracja pięciu pięter, gdzie każde z nich odpowiada wystrojowi mieszkania patrona Lwowa w określonej dziedzinie (artysta, architekt, muzyk, pracownik itd.). Na dachowym tarasie znajduje się samochód „Zaporozec”	

Źródło: opracowanie własne.





**Rys. 4.** Podział potencjalnych konsumentów pomysłów innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

cyjnych klientów innowacyjnego produktu uznać za 100%, to podział danych grup przedstawiono na rys. 4.

Jednym z najnowszych trendów marketingu jest koncepcja marketingu lateralnego, który zajmuje się poszukiwaniem możliwości rozszerzenia działalności poprzez pracę z tymi potrzebami, konkretnymi klientami czy okolicznościami, które były odrzucone w istniejącej działalności rynkowej. Odbywa się za pomocą metody generowania twórczych myśli i pomysłów, a szczególnie wprowadzenia innowacji [Кудря 2011, s. 28]. Marketing lateralny sprzyja restrukturyzacji produktu za pomocą zaspokojenia dodatkowych potrzeb dotyczących miejsca, czasu, sytuacji. Działania w zakresie marketingu lateralnego mogą stanowić antypomysł lub strategię „błękitnego oceanu”. W sieci „Fest” wspomniana koncepcja ma szansę na szerokie wykorzystanie w dziedzinie usług gastronomicznych, gdzie przyjęcie zmian, wprowadzenie innowacji oraz poszukiwanie i zadowolenie indywidualnych konsumentów mają bardzo duże znaczenie

## 5. Podsumowanie

Ludzka inteligencja jest wyjątkowa, dlatego kreatywne pomysły zawsze będą priorytetowe z racji tego, że w warunkach konkurencji na nowości będzie stabilnie wysoki popyt. Innowacyjne strategie biznesowe prowadzą do tworzenia marketingu innowacyjnego i tym samym nowego podejścia do tworzenia produktu turystycznego.

Z podejściem zwanym strategią „błękitnego oceanu” wiążą się również pewne ograniczenia, które dotyczą m.in. trwałości niezatłoczonej przestrzeni rynkowej, co w dobie usieciowienia gospodarki, szybkiego i swobodnego przepływu informacji i realnych możliwości wykorzystania innowacyjnego pomysłu przez wiele firm jest raczej nierealne do uzyskania. Wtedy „niebieskie oceany możliwości” mogą stać się „czerwonymi oceanami zażartej konkurencji” o zyski, klienta, walką o pierwszeństwo w stosowaniu danych rozwiązań [Makowiec 2009, s.140]. Niestety, obec-

nie daje się zauważyć ciągle dominowanie strategii „czerwonego oceanu”, oprócz sieci tematycznych restauracji „Fest”, co wynikać może z niechęci przedsiębiorstw do poszukiwania innowacyjnych, często bardzo nowatorskich rozwiązań, wysokich kosztów poszukiwania nowych nisz rynkowych, niepewności sytuacji i obaw o wykradnięcie żmudnie wypracowywanych rozwiązań. Dodatkowo należy zauważyć, że koncepcja ta wykorzystuje wiele wcześniejszych postulatów dotyczących innowacyjnego podejścia do prowadzenia biznesu i kreatywnego reagowania na potrzeby konsumentów.

## Literatura

- Andruszkiewicz K. (red.), 2001, *Marketing*, TNOiK, Toruń.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Ким У.Ч., Моборн Р., 2005, *Стратегія голубого океана* / пер. с англ. – М.: HIPPI, – 727 с.
- Кудла Н.С., 2011, *Маркетинг туристичних послуг: навч. посіб* / Н.С. Кудла. – К.: Знання. – 351 с.
- Маковієв М., 2009, *Strategia „błękitnego oceanu” i jej wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe*, nr 801, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 127-143.
- Роджерс Е.М., 2009, *Диффузія інновацій* / пер. з англ. Василя Старка. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”. – 591 с.
- Юринець О.В., Марущак О.Я., 2012, *Конкурентна стратегія на засадах нового маркетингу*, Львівська політехніка. С. 405-412.
- Черняк М., *Успішний бізнес – візійний бізнес, або бінокль під назвою Trend Watching*, <http://innovations.com.ua/ua/articles/14235/temp> (30.04.2018).
- Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. –16 с. – (Національний стандарт України).

## Źródła internetowe

- <http://leopolis.news/u-2017-rotsi-lviv-vidvidalo-2-7-mln-turystiv-yaki-zalyshyly-u-misti-bilshe-20-mlrd-gryven/> (30.04.2018).
- [http://lviv.travel/ua/index/about\\_lviv/visiting\\_card/culturecapital](http://lviv.travel/ua/index/about_lviv/visiting_card/culturecapital) (30.04.2018).
- [www.przyjacielekawy.pl](http://www.przyjacielekawy.pl) (Jerzy Franciszek Kulczycki – zapomniany bohater?) (30.04.2018).