

Piotr Zarzycki, Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

AKTUALNE PROBLEMY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PODGÓRSKICH OBIEKTÓW NOCLEGOWYCH NA PRZYKŁADZIE TATR I BIESZCZAD. WYBRANE PROBLEMY ORGANIZACYJNO-ZARZĄDCZE

Streszczenie: Stan posiadanej wiedzy i umiejętność rozpoznania w zakresie celowości wybranych strategii i ich związków z otoczeniem, między konkurencją a dostępnością do informacji czy też między posiadanymi zasobami a metodami ich wykorzystania, winny wyzwalać w instytucjach potencjał do rozwoju i doskonalenia w zakresie zarządzania. Taki stan rzeczy odnosi się także do działalności obiektów noclegowych usytuowanych w strefie górskiej i podgórskiej, gdzie charakter działalności oraz sam odbiorca są specyficzne ze względu na formę turystyki, jaką podejmuje.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego. Projekt był realizowany w 2008 r. w wybranych miejscowościach Tatr i Bieszczad.

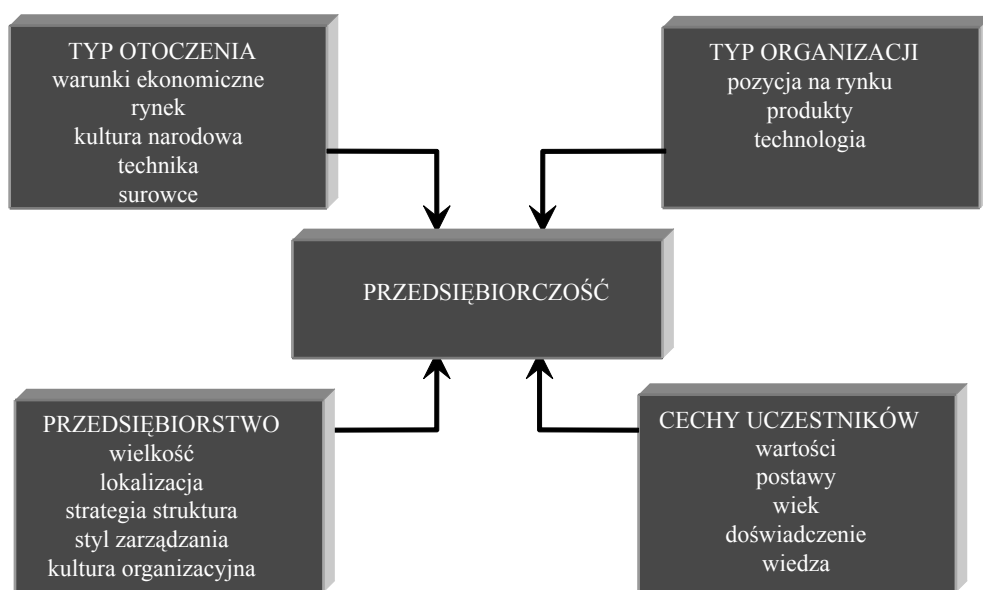
Uzyskane wyniki wskażą mocne i słabe strony organizacyjno-zarządcze badanych obiektów, jak również realizacji funkcji marketingowej w zakresie wykorzystania narzędzi promocji, strategii podnoszenia jakości obsługi klienta i generowania wartości dodanej oraz planowanego rozwoju.

Słowa kluczowe: turystyka, turystyka górska, przedsiębiorczość.

1. Wstęp

Przedsiębiorczość małych firm, w tym organizacji turystycznych, oraz jej rezultaty uzależnione są od różnorodnych czynników, które z różną siłą wpływają na podejmowaną przez przedsiębiorstwo strategię, sposoby jej realizacji oraz pożądane rezultaty. Te o charakterze zewnętrznym dotyczą otoczenia. Należą do nich: czynniki demograficzne, ekonomiczne, techniczne, polityczne, prawne, społeczne i kulturowe. Warunki wewnętrzne przedsiębiorstwa wynikają z jego materialnych i niematerialnych zasobów (rys. 1). Tworzą one możliwości do formułowania i skutecznej realizacji wybranej strategii. Zalicza się do nich ilość i jakość zasobów materialnych, liczbę i kwalifikacje kadry, racjonalność rozmieszczenia i wykorzystania posiadanych zasobów, doświadczenie badawcze i marketingowe, skuteczność systemów informacji, motywacji oraz kulturę organizacyjną [Wawak 2000].

Przedsiębiorczość obejmuje szeroką gamę zagadnień, począwszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a skończywszy na zarządzaniu rozwojem, od koncepcji do tworzenia wartości. Tworzenie przewagi strategicznej przedsiębiorstwa zależy od formułowania wizji, wypracowania koncepcji biznesu, identyfikowania szans, oceny i realizacji strategii, pozyskiwania niezbędnych zasobów i kompetencji, podtrzymywania zachowań przedsiębiorczych oraz wykorzystywania okazji pojawiających się w czasie szybkiego rozwoju [Nonaka, Takeuchi 2000]. Zdolność przedsiębiorstwa do odbierania i szybkiego reagowania na bodźce pochodzące z otoczenia zewnętrznego przejawia się w wyborze celów i sposobów działania w konkurencyjnym otoczeniu, czyli w ich zachowaniach.



Rys. 1. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorczości

Źródło: [Stosik 2003, s. 43].

Skłonność organizacji turystycznych do przedsiębiorczości to gotowość do tworzenia i wprowadzania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość oraz uzyskanie zysków pod wpływem warunków zewnętrznych oraz warunków środowiska wewnętrznego.

Warunki ekonomiczne stwarza określona sytuacja gospodarcza, która wpływa silnie na warunki działania tych przedsiębiorstw oraz na postawy i zachowania ich uczestników.

Rynek i jego czynniki, m.in.: zmiana potrzeb i preferencji klientów, rosnąca konkurencja czy też dostępność do informacji, tworzą skłonność organizacji do przedsiębiorczości.

Kultura narodowa wywiera wpływ na normy i wartości, jakie reprezentują uczestnicy organizacji. Nie bez znaczenia jest również wpływ kultury regionalnej czy lokalnej na zachowania w organizacji.

Technika wraz z innowacjami wpływa na podejmowanie działań przedsiębiorczych, choćby w zakresie kreowania nowego produktu.

Dostępność zasobów, w tym, np. źródła dostawców, odbiorców czy siły roboczej, pozwala osiągać organizacji szczególną pozycję na rynku.

Kolejnym czynnikiem warunkującym przedsiębiorczość jest wielkość organizacji określona liczbą zatrudnionych. W porównaniu z dużymi firmami małe organizacje turystyczne cechują się na ogół niższym poziomem specjalizacji stanowisk pracy i mniejszą biurokracją, co w rezultacie sprzyja przedsiębiorczości.

Strategia, jako jeden z czynników przedsiębiorczości, precyzuje cele przedsiębiorstwa ukierunkowane na najbardziej istotne źródło niepewności w otoczeniu.

Następnym czynnikiem warunkującym przedsiębiorczość jest struktura organizacyjna, zbudowana na zasadach umożliwiających partycypowanie podwładnych w decyzjach.

Wpływ przyjętej technologii na skłonność do przedsiębiorczości może być różnorodny. Technologia stawia określone wymagania podwyższania kwalifikacji uczestników organizacji, co z kolei może mieć wpływ na dobór kadry i strukturę zatrudnienia.

Jak wynika z badań Bojewskiej [2002], w oddziaływaniu czynników kształtujących skłonność małych i średnich firm do przedsiębiorczości i ich aktywności daje się zaobserwować, iż czynniki wewnętrzne w większym stopniu stymulują przedsiębiorczość niż czynniki otoczenia zewnętrznego. Ten element badanego sektora w największym stopniu zależy od strategii działania, w drugiej kolejności od twórczego myślenia menedżerów. Bez względu na branżę, wielkość czy zasięg działania firmy strategia jest czynnikiem najsilniej oddziałującym na to zagadnienie. Przedsiębiorczość małych i średnich firm przejawia się głównie poprzez zdolność rozwiązywania problemów, kreatywność menedżerów i ich skłonność do ryzyka, a ich wiedza, umiejętności i zaangażowanie są kluczem do sukcesu firmy. Podstawą skutecznego zarządzania firmami nowatorskimi jest tworzenie wizji przyszłości, bez której nie można podejmować żadnych decyzji. Przedsiębiorczość tych organizacji odzwierciedla się w ich innowacyjności i otwartości na wszelkie usprawnienia z pełnym wykorzystaniem kreatywności pracowników.

Jeśli zmiana jest warunkiem sukcesu, to celem procesu przemian jest poprawa efektywności zarządzania przedsiębiorstwem poprzez nowoczesne metody i techniki zarządzania, elastyczne działanie i wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań oraz szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu organizacji, zarówno bliższym, jak i dalszym. Zmiany na rynku przedsiębiorstw turystycznych powinny zakładać usprawnienie systemów zarządzania pod kątem maksymalnego uwzględniania warunków otoczenia i wykorzystania posiadanego potencjału na określonym poziomie. Restrukturyzacja przedsiębiorstw ma służyć m.in. poprawie jakości i kon-

kurencyjności, wymaga indywidualnego podejścia z punktu widzenia rynkowych uwarunkowań rozwoju firmy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, a w tym segmencie znajdują się obiekty noclegowe badanego obszaru, aby utrzymać się na rynku, muszą sprostać różnorodnym wyzwaniom. Obserwując działalność gospodarczą w warunkach polskich, można zauważyć permanentne problemy tego sektora, dotyczące walki o byt, o przetrwanie, o silną pozycję konkurencyjną, o jakość i szerokość asortymentu, o standaryzację w warunkach globalizacji [Mroczek 1998].

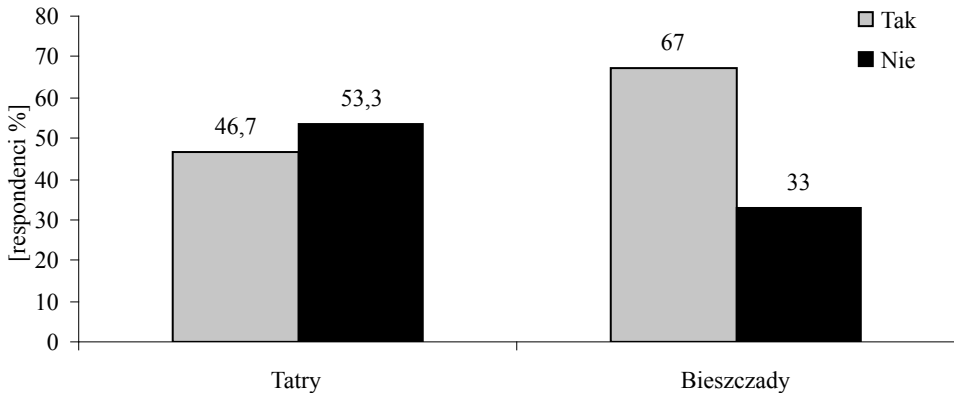
2. Materiał i metody badawcze

W roku 2005 w Katedrze Turystyki i Rekreacji AWF-u we Wrocławiu powstał projekt badawczy, którego celem było między innymi zweryfikowanie poziomu zarządzania w kontekście realizacji funkcji personalnej schronisk górskich Polski. W porozumieniu z Zakładem Organizacji i Zarządzania AWF-u we Wrocławiu stworzono procedurę badawczą, w ramach której określono zasięg badań terenowych oraz przeszkolono ankierów zbierających materiał badawczy. Dwa lata później projekt poszerzono o miejscowości turystyczne należące do strefy górskiej, których atrakcyjność turystyczna jest na wysokim poziomie. W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie tworzące problematykę badawczą projektu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki wywiadu i narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego.

Badania terenowe zrealizowano na obszarze górskim Tatr w miejscowościach Zakopane, Bukowina Tatrzańska oraz Kościelisko i Bieszczad w Solinie, Ustrzykach Dolnych, Cisnej, Wetlinie, Jabłonkach. Zabranym materiałem badawczym pochodzącym z 33 obiektów noclegowych o różnym standardzie. Przyjętym terminem realizacji badań był letni sezon turystyczny zamykający się w miesiącach: czerwiec, lipiec, sierpień i wrzesień 2008 r.

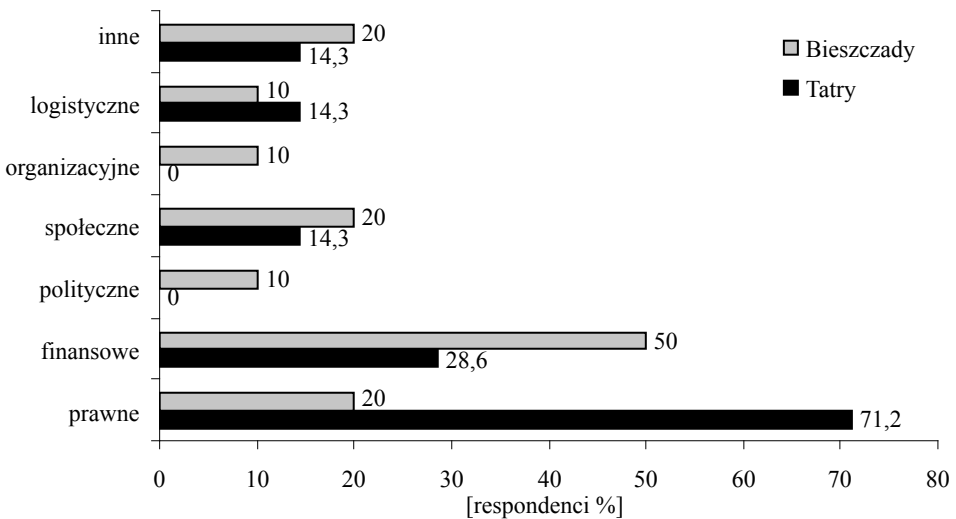
3. Wybrane elementy procesu organizacji i zarządzania analizowanych obiektów noclegowych

Duża przejrzystość struktur i dominacja personalnych powiązań zwiększa możliwości przystosowawcze tych przedsiębiorstw do funkcjonowania na rynku. W stosunkowo krótkim czasie są one w stanie szybko reagować na wszelkie zmiany otoczenia, dostosować się do wymagań nowego rynku i potrzeb konsumentów. Ale jednak tego nie robią. Z badań empirycznych badanego segmentu wynika wyraźnie, że prawie co drugie analizowane przedsiębiorstwo (wynik uśredniony) widzi ograniczenia w prowadzeniu działalności, w największym stopniu dotyczy to: otoczenia prawnego, otoczenia finansowego, jak również społecznego i logistycznego (rys. 2, 3).



Rys. 2. Ograniczenia w prowadzonej działalności w opinii respondentów

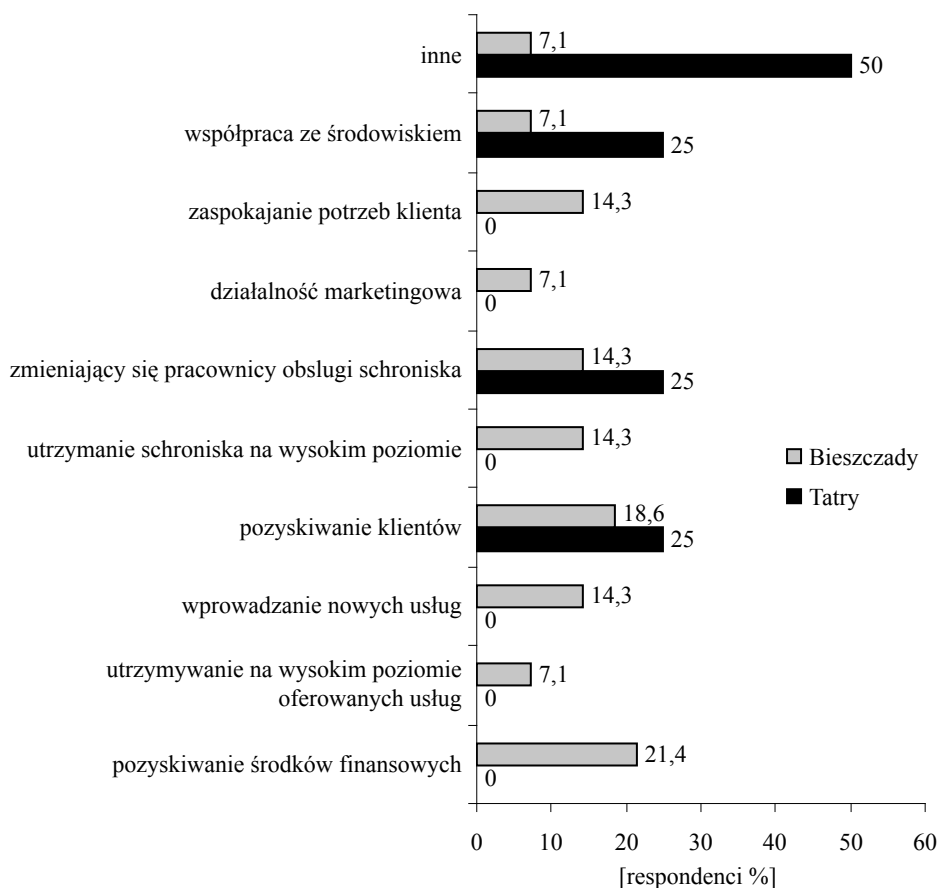
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Elementy ograniczające prowadzenie obiektów noclegowych

Źródło: opracowanie własne.

Blisko 30% badanych obiektów noclegowych Tatr i ponad 70% takich jednostek w Bieszczadach deklaruje wiele trudności w prowadzeniu działalności. Można wymienić szereg problemów organizacji turystycznych badanego obszaru, z jakimi przyszło im się borykać w ramach walki o byt i przetrwanie. Przede wszystkim należy tu wymienić ograniczone zasoby finansowe. Niewystarczający kapitał i niewielki



Rys. 4. Trudności w prowadzeniu działalności

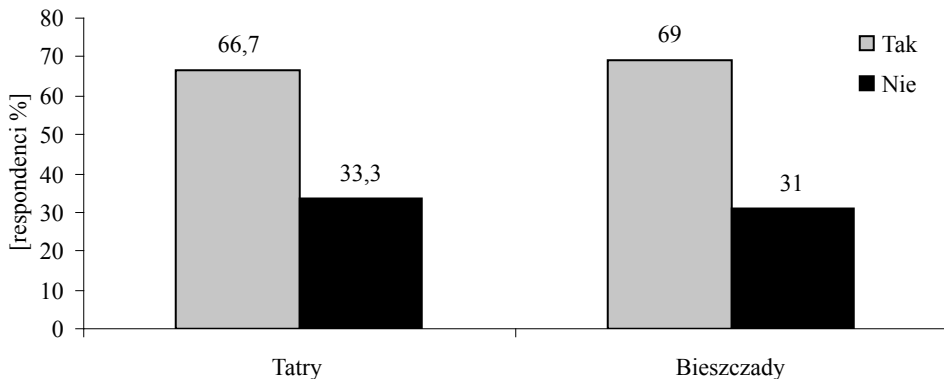
Źródło: opracowanie własne.

dostęp do kredytów to główne bolączki małych firm tego sektora. Należy jednak zauważyć małą inicjatywę w wykorzystywaniu dotacji unijnych na działalność, która mogłaby sprzyjać wykorzystaniu strategii rozwoju turystyki na lata 2007-2013, zakładającej wspieranie inicjatyw badanego sektora. Trudności takie występują na różnych etapach cyklu życia organizacji. W trakcie walki o przetrwanie ujawniają się kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej, a dotychczasowe zasoby wykorzystywane są zazwyczaj w okresie dużego ryzyka inwestycji. Ograniczoność zasobów rodzi pewien dylemat, charakterystyczny dla wielu firm prywatnych sektora prywatnego w Polsce. Sprostanie wymogom konkurencji zmusza przedsiębiorstwa do podnoszenia jakości usług, wzrostu wydajności pracy i większych nakładów inwestycyjnych. Brak własnych środków finansowych powoduje, że zaciągają one kredyty inwestycyjne umożliwiające podniesienie poziomu infrastruktury i utrzymanie się

na rynku. Ograniczoność zasobów ludzkich dotyczy przede wszystkim pozyskania wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, która zazwyczaj znajduje lepsze warunki pracy i możliwości dalszego kształcenia w dużych firmach. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w obliczu ogólnego braku wykwalifikowanych menedżerów na polskim rynku pracy, zwłaszcza w tym segmencie. Właściciel obiektu zmuszony jest do koncentrowania się na bieżących problemach firmy i rzadko może poświęcić swój czas na strategiczne myślenie i globalnie spojrzeć na firmę.

Sukces małych firm tego sektora zaczyna się pojawiać, gdy właściciele zaczynają działać w oparciu o wiedzę i doświadczenie, zwłaszcza w sferze fachowego przygotowania kadry kierowniczej. Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem, ze strategią orientacji myślenia i działania, pozwala małym firmom na przetrwanie w turbulentnych warunkach otoczenia, zwłaszcza formalnoprawnego.

Na rys. 4 wyspecyfikowano zakres deklarowanych trudności organizacyjno-zarządczych badanych obiektów noclegowych w Tatrach i Bieszczadach. Jak pokazują wyniki badań, potwierdzają się większe problemy schronisk bieszczadzkich, głównie w zakresie: pozyskiwania środków finansowych, pozyskiwania klientów, wprowadzania nowych usług czy zarządzania personelem. Jednocześnie w tych samych obszarach problemy dostrzegają właściciele tatrzańskich organizacji. Więcej problemów deklarują jednak obiekty w Bieszczadach.



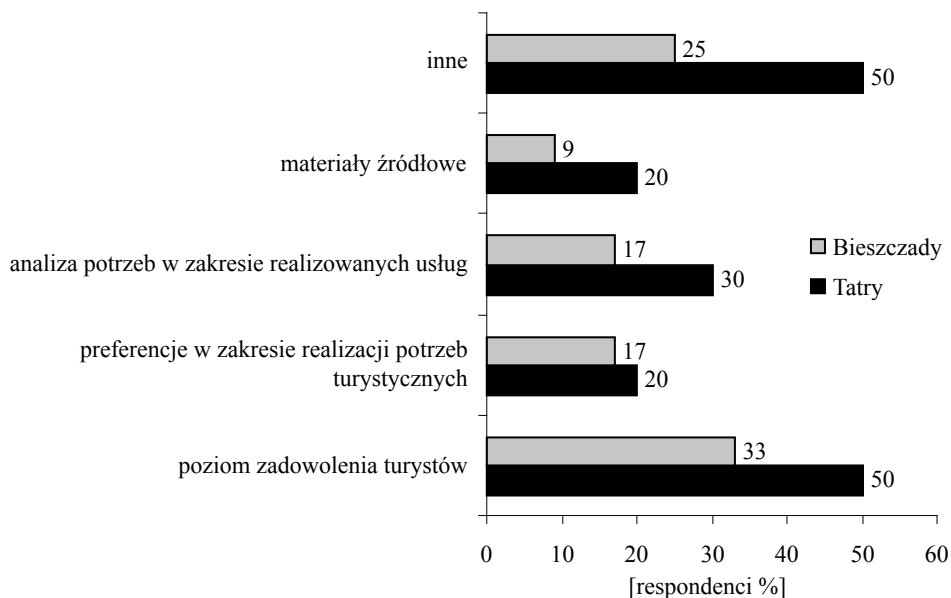
Rys. 5. Badania marketingowe w obiektach noclegowych Tatr i Bieszczad

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawym zagadnieniem jest związek ilości problemów ze strukturą wykształcenia kierowników, właścicieli i pracowników badanych organizacji. Można zaryzykować stwierdzenie, że wyższy kapitał intelektualny badanych firm w Tatrach determinuje zdecydowanie mniejszą skalę deklarowanych problemów organizacyj-

no-zarządczych¹. Można zatem z powodzeniem poprzeć tezę, że wyższy poziom kapitału ludzkiego determinuje jakość zarządzania i organizacji procesów badanych firm.

Na uwagę zasługuje fakt prowadzenia badań marketingowych zarówno w tatrzańskich, jak i bieszczadzkich obiektach noclegowych (rys. 5, 6). Główny zakres dotyczy: poziomu zadowolenia turystów, ich preferencji oraz potrzeb.



Rys. 6. Zakres badań marketingowych w obiektach noclegowych Tatry i Bieszczady

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Podsumowując wyniki badań w segmencie firm turystycznych Tatry i Bieszczady, należy stwierdzić, iż ośrodki tatrzańskie generalnie są lepiej przygotowane do konkurencyjności poprzez nieco wyższy poziom zarządzania niż organizacje w Bieszczadach. Deklarują też mniej problemów organizacyjnych oraz ograniczeń w prowadzonej działalności. Wydaje się, że lepiej przystosowały się do zmiennych warunków otoczenia i wymogów współczesnych klientów.

Wiele jest przykładów krajów wysoko rozwiniętych, gdzie wielkie możliwości wzrostu tkwią w operatywności, innowacyjności i elastyczności drobnych jednostek

¹ Wyniki badań w zakresie kapitału ludzkiego zostały zamieszczone w artykule A. Stosik, P. Zarzyckiego *Kapitał intelektualny...*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu (w recenzji).

gospodarczych, potrafiących się dostosować do zmieniających się warunków rynkowych.

W obliczu takich warunków funkcjonowania polskich firm turystycznych należałoby przytoczyć zasady P. Druckera [1954], których powinny przestrzegać organizacje przedsiębiorcze, tj. działać celowo, nie bać się ryzyka, podejmować decyzje strategiczne, umieć stworzyć zintegrowany zespół, być w stanie ocenić, jak praca poszczególnych pracowników wpasowuje się w organizację jako całość, umieć zobaczyć, jak organizacja wpasowuje się w ogólne polityczne, gospodarcze i społeczne środowisko – zarówno krajowe, jak i zagraniczne.

Sprawnie działające przedsiębiorstwo jest świadome wprowadzania zmian traktowanych nie tylko jako odpowiedź na zmiany w otoczeniu, ale jako spełnienie wyzwań służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Firmy turystyczne zmuszane są do podejmowania wyzwań. Właściciele i kierownicy muszą się stale uczyć, podejmować wyzwania do zmian i programów nowelizujących struktury, procesy i zadania w swoich firmach, gdyż to jedyny sposób na przetrwanie w zmiennych warunkach otoczenia. Opóźnienie i lekceważenie potrzeby reform prowadzi bowiem do pojawiania się sytuacji kryzysowych, zagrażających bytowi przedsiębiorstwa. Najczęstszą przyczyną doprowadzenia firmy do kryzysu jest nieumiejętne zarządzanie, nastawione na *status quo* i nieuwzględniające dynamiki otoczenia [Wawak 2000].

Literatura

- Bojewska B., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Harper and Row 1954.
- Mroczek E., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Stosik A., *Behawioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*, Praca doktorska, AE, Wrocław 2003.
- Wawak T., *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 3, UJ, Kraków 2000.

CURRENT PROBLEMS OF FOOTHILL ACCOMMODATION RESOURCEFULNESS ON THE EXAMPLE OF THE TATRA AND BIESZCZADY MOUNTAINS. SELECTED ORGANISATIONAL AND MANAGEMENT PROBLEMS

Summary: Knowledge and the ability to recognize the relevance of chosen strategies and their links to the surrounding environment, competition and information availability as well as resources owned and the way they are being used should trigger the corporate growth and stimulate the development of art of management. The above is also the issue for the foothill and mountain accommodation facilities due to the special character of the activity itself and of the customers who take up specific type of activities.

The research project uses the categorised survey questionnaire. The project was carried out in selected sites of the Tatra and Bieszczady Mountains in 2008.

The collected results depict both strong and weak points in terms of organisation and management at the selected faculties and also the delivery of marketing functions in terms of appropriate promotional tools, strategies governing the enhancement of customer service as well as generating added value and planned development.