

Maria Lechicka-Kostuch*

Mariola Łuczak**

Budowanie satysfakcjonującej oferty dla turysty przez podmioty działające zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w regionie turystycznym

Wstęp

Wymagający, lepiej wykształcony, zmienny w swoich pragnieniach i niecierpliwý współczesny konsument stanowi duże wyzwanie dla działań każdej organizacji. Mobilność społeczna, otwartość na poznawanie nowych stylów życia wynikająca z niemal nieograniczonego dostępu do Internetu oraz wizualizacja życia w sieciach to nowe realia życia konsumentów i działania firm.

Komercjalizacja, konkurencja, globalizacja i postęp techniczny sprawiły, że firmy na niespotykaną dotąd skalę doświadczają zmian, które wymuszają wdrożenie nowych koncepcji zarządzania. Współcześnie nie-realne jest osiągnięcie sukcesu rynkowego przez firmę, której działania wewnątrz organizacji tworzą dysonans komunikacyjny z kreowanym przez nią wizerunkiem na zewnątrz. Podjęcie przez firmę zarządzania opartego na światłym i społecznie odpowiedzialnym marketingu staje się zatem dla niej wyzwaniem, ale i koniecznością. Musimy sobie zatem zadać fundamentalne pytania: jaka filozofia powinna kierować tymi wysiłkami marketingowymi oraz jakie znaczenie należy przypisać interesom samych organizacji, a jakie interesom ich klientów i społeczeństwa? Bardzo często interesy te są sprzeczne.

Orientacja społeczna w marketingu oznacza, że organizacja powinna określić potrzeby, pragnienia i interesy docelowych rynków, a następnie zapewnić pożądane zadowolenie sprawniej i skuteczniej niż konkurenci, jednak w taki sposób, aby utrzymać lub poprawić pomyślność zarówno pojedynczych konsumentów, jak i partnerów tworzących ofertę obszaru.

Podmioty odpowiedzialne za tworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej dzięki zastosowaniu koncepcji CSR w procesie budowania strategii mogą

* Dr, Wydział Turystyki, Rekreacji i Ochrony Zdrowia, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, ul. Miszewskiego 12/13, 80-239 Gdańsk

** Dr, Wydział Turystyki, Rekreacji i Ochrony Zdrowia, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, ul. Miszewskiego 12/13, 80-239 Gdańsk, mariola.luczak@wstih.pl

przyczynić się do wzrostu korzyści dla turystów, różnych grup interesariuszy i całej lokalnej społeczności.

Celem artykułu jest przedstawienie efektów współpracy pomiędzy podmiotami kreującymi ofertę turystyczną miasta i wynikających z tej współpracy korzyści dla turystów, partnerów i społeczeństwa jako całości.

1. Przemiany w postrzeganiu korzyści przez współczesnych konsumentów

Rynki zmieniają się dziś szybko. Globalizacja, nowe kanały dystrybucji, nowi konkurenci wrażliwi na jakość cenę i inne wartości – to kilka z długiej listy czynników wywołujących turbulencje na rynkach. To elementy, które wspólnie tworzą nowe oblicze gospodarki. Problem polega na tym, że rynki zmieniają się szybciej niż marketing, który doczekał się licznych słów krytyki. Część z nich jest uzasadniona, jednak znaczna część nie. Krytyka społeczna twierdzi, że pewne praktyki marketingowe krzywdzą indywidualnych konsumentów, społeczeństwo jako całość oraz inne firmy. Konsumentom mają wiele zastrzeżeń co do tego, w jaki sposób marketing i przedsiębiorstwa służą ich interesom. obrońcy konsumentów, agencje rządowe i inni krytycy oskarżają ludzi odpowiedzialnych za marketing o krzywdzenie konsumentów przez ustalanie wysokich cen (ceny byłyby według nich niższe, gdyby zaniechano kosztownych reklam i promocji); oszukańcze praktyki (celem których jest wytworzenie w konsumentach przekonania, że wartość, którą otrzymują jest większa od rzeczywistej); wywieranie nachalnej presji w celu sprzedaży; czy zaplanowane starzenie się wyrobów i niższą jakość obsługi gorzej sytuowanych konsumentów [Kotler i inni, 2002a, s. 55].

Szczególnym celem ataków ze strony krytyków jest reklama. Wini się ją za kreowanie fałszywych potrzeb, podsycanie zachłannych aspiracji i wpajanie społeczeństwu nadmiernego materializmu.

Współczesny klient, w szczególności dzięki dostępowi do zasobów Internetu, jest dobrze poinformowany, lepiej wykształcony, a przez to również bardziej świadomy. Taki klient to także klient bardziej wymagający i oczekujący produktu oraz obsługi dostosowanej ściśle w określonym czasie. To też klient akceptujący pozytywne doświadczenia w relacjach z firmami.

Każda odmiennosc klienta – indywidualisty – staje się znaczącym wyzwaniem dla firmy. Doskonale bowiem wiadomo, że dużo mniej kosztuje utrzymanie już istniejących klientów niż pozyskanie nowych. Coraz powszechniej jest też akceptowane twierdzenie o istnieniu związku między satysfakcją klienta, jego utrzymaniem i zyskownością. Jeszcze niedawno istnienie związku między satysfakcją klientów a sukcesem finansowym

firmy przyjmowano na wiarę, dziś jednak dysponujemy licznymi dowodami potwierdzającymi tę tezę. Według badaczy pięcioprocentowy wzrost lojalności klientów może w różnych dziedzinach działalności przynieść wzrost dochodu wynoszący od 25% do 85% [Hill, Alexander, 2003, s. 38]. Z utrzymywaniem przez dłuższy czas posiadanych klientów łączą się zwykle dużo niższe koszty niż ze zdobywaniem nowych, a więc duży procent dodatkowego zysku brutto staje się bezpośrednio dochodem firmy.

Ogromne nakłady na badania i rozwój nowych produktów miały zagwarantować firmom stworzenie masowego rynku na produkt atrakcyjny dla klientów. W sytuacji, w której wskaźniki niepowodzeń nowych produktów sięgały 90% [Ulwick, 2009, s. 10], należało poszukiwać nowych rozwiązań ukierunkowanych ściśle na klienta. Wiedza o potrzebach i oczekiwaniach klienta miała przyczynić się do zmniejszenia tych niepowodzeń. Wydawało się, że wiedząc z odpowiednim wyprzedzeniem o kryteriach klientów przy ich ocenie wartości produktu, można zaprojektować produkt odpowiadający tym kryteriom, a taki produkt odniósłby sukces. Ale czyż nie do tego właśnie miało się sprowadzać ukierunkowanie na klienta, czyli odkrycie, czego chcą klienci i następnie dostarczenie im tego, czego potrzebowali¹.

Podjęcie przez firmy zarządzania przez wartości staje się wyzwaniem, ale i koniecznością. Proces ten wymaga zrozumienia realiów stylu życia konsumentów i funkcjonowania firm w czasach turbulentnych zmian cywilizacyjnych, społecznych i gospodarczych [Lachowski, 2012, s. 19].

Firmy powinny większość swoich zasobów, umiejętności i wiedzy kierować na działania tworzące wartość dla konsumenta. Koncepcje tworzenia wartości mogą pochodzić z poszukiwań w przestrzeni rozpoznania klienta, przestrzeni kompetencji firmy oraz przestrzeni zasobów partnerów. Specjaliści ds. marketingu powinni mieć pewność, że mapa wyboru, skonstruowana na bazie przestrzeni rozpoznania klienta oraz korzyści dla klienta, odpowiada nowym koncepcjom działalności, wypracowanym z kolei na podstawie przestrzeni kompetencji firmy i domeny działalności. Ta strategiczna zgodność ma fundamentalne znaczenie w wypracowywaniu właściwej propozycji wartości, gwarantującej zadowolenie klientów przy jednoczesnym osiąganiu celów firmy w społecznej przestrzeni.

Odpowiedzialny marketing ma za zadanie wykryć potrzeby konsumentów i odpowiedzieć na nie właściwym, odpowiednio wycenionym

¹ A jednak amerykańskie firmy przekonały się, iż 50–90% ich inicjatyw w tworzeniu produktów kończyło się niepowodzeniem. Jako przykład może posłużyć opracowany wedle zasad ukierunkowania na klienta produkt New Coke. Zrealizowano przy tym jeden z najbardziej wyczerpujących programów badawczych, obejmujący niemal 200 tysięcy wywiadów z klientami, które przeprowadzono kosztem 4 mln USD. Rezultatem tych działań było jedno z najbardziej frustrujących niepowodzeń na rynku [Schindler, 1992, s. 25].

produktem, tak aby konsument uzyskał dobrą wartość, a firma zysk [Kotler i inni, 2002b, s. 44].

W większości przypadków potrzeby konsumenta, jego pragnienia i długofalowe interesy są zbieżne z celami firm. Nie zawsze jednak klienci podejmują decyzje, które są dla nich korzystne. Ludzie chcą sobie jeść tłusto, co szkodzi ich zdrowiu; niektórzy chcą palić papierosy, wiedząc, że palenie skraca im życie, a innym zanieczyszcza otoczenie; wielu znajduje upodobanie w picciu alkoholu mimo zgubnych skutków. Konsumenty pragną wygody i prestiżu, związanych z meblami, ramami okiennymi wykonanymi z pełnego drewna, natomiast społeczeństwo chciałoby zachować lasy deszczowe nad Amazonką; konsumenci chcą sobie komfortu związanego z klimatyzacją, ludziom potrzebna jest jednak warstwa ozonowa atmosfery; powinno się na całym świecie używać benzyny bezołowiowej, nie wszyscy jednak się tym przejmują. Firmy w swoich działaniach marketingowych muszą być bardziej wyczulone na brak spójności między pragnieniami konsumentów a dobrem społeczeństwa, między potrzebami zabezpieczającymi krótko- i długofalowe interesy konsumentów oraz firm.

Korzyści klienta można definiować w odniesieniu do trzech wymiarów [Kotler i inni, 2002b, s. 96]:

- 1) od produktów wykreowanych przez firmy i służących zaspokajaniu potrzeb do produktów współtworzonych przez klienta,
- 2) od cech, właściwości i atrybutów produktu do doświadczeń klienta,
- 3) od produktów masowych do zindywidualizowanych.

Wartość rynkową często można dostarczyć w postaci ofert produktów tworzonych przy współdziałaniu klienta. Innowacje w procesie obsługi, których źródłem jest klient, są przedmiotem dociekań nauki. Na wzbogacenie wiedzy pracowników w wyniku współpracy z klientami zwracają uwagę S. Thomke i E. von Hippel [2004, s. 88] oraz C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2000, s. 81].

Relacje nawiązywane z partnerami rozwijają proces dialogu społecznego, poprzez który firma może zachęcać innych potencjalnych donatorów do współpracy w kreowaniu wartości społecznych – a to z kolei przyczynia się do większej efektywności realizowanych działań. Relacje partnerskie zwiększają rozpoznawalność firmy w otoczeniu, a więc wśród klientów, dostawców, organizacji społecznych i politycznych. Pozytywny wizerunek firmy w bezpośredni sposób przekłada się z reguły na większe zainteresowanie produktami firmy.

Efektym współpracy jest wzrost szans na poprawę jakości życia lokalnej społeczności, dzięki realizacji celów uznanych za kluczowe dla ich rozwoju [Prahalad, Hammond, 2007, s. 7–35].

Szczególnie ważne na obecnym poziomie rozwoju cywilizacyjnego są wszystkie działania podejmowane w kierunku rozwoju potencjału intelektualnego lokalnej społeczności. Tego typu działania sprawiają, że w długiej perspektywie firma nie tylko stymuluje popyt na swoje produkty, lecz także kształtuje umiejętności potrzebne do ich tworzenia. Dopływ wykształconej kadry znającej lokalne uwarunkowania społeczne i kulturowe staje się kreatywnym kapitałem firmy, przyczyniając się do opracowania, tworzenia i – co jeszcze ważniejsze – wdrożenia innowacji.

Zarządzanie zgodnie z wartością dla klientów i całej społeczności w długiej perspektywie przynosi wzrost zaangażowania ze strony firm, partnerów i klientów. Interaktywny proces współpracy wymaga przyjęcia nowej orientacji przez przedsiębiorstwa w traktowaniu pakietu korzyści dla uczestników procesu. Nowa konstrukcja zarządzania procesami, związana z dostarczaniem korzyści klientom i pozostałym partnerom, powinna być skoncentrowana na wyborze kierunku działalności prokonsumenckiej i społecznie odpowiedzialnej oraz skoordynowana z celami ekonomicznymi firmy.

2. Oferta turystyczna jako nośnik korzyści dla turystów, podmiotów świadczących usługi turystyczne i całego regionu

Turystyka należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się zjawisk społecznych współczesnej cywilizacji. Wedle Raportu Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO) w 2017 r. ruch turystyczny na świecie wzrósł o 7% w porównaniu do roku 2016, zaś liczba turystów wyniosła 1,322 miliarda. Był to największy skok od siedmiu lat (w latach 2010–2016 notowano wzrosty rzędu 4% rocznie). Jednocześnie wpływy z turystyki na świecie osiągnęły poziom 1,340 biliona USD i oznacza to wzrost o 5% w stosunku do roku 2016. Jest to niewątpliwie efekt dobrej sytuacji gospodarczej na świecie i większego popytu na wyjazdy turystyczne. Według UNWTO wzrost ruchu turystycznego w tym roku wyniesie 4–5% (we wcześniej długoterminowej prognozie na lata 2010–2020 oszacowano go na 3,8%) [UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition, s. 2–7].

Turystyka jest traktowana w Unii Europejskiej jako jeden z podstawowych sektorów gospodarki europejskiej ze względu na udział w tworzeniu PKB oraz wzrost zatrudnienia w ramach sektora. Udział turystyki w gospodarce narodowej nie oddaje w pełni jej potencjału, ponieważ uwzględnia tylko tzw. firmy bezpośrednio działające w turystyce. Natomiast nie są brane pod uwagę w tym wyliczeniu wszystkie firmy działające bądź na pograniczu turystyki, bądź też korzystające bezpośrednio z napływu

turystów do danego regionu². Turystyka staje się współcześnie sposobem na życie, sposobem realizowania przez człowieka różnych wartości, poznawania i przeżywania świata. Turystyka jest również zjawiskiem ekonomicznym. Organizują ją między innymi przedsiębiorstwa turystyczne oferujące usługi, będące źródłem ich rozwoju i poszerzenia strefy zysku. Turystyka staje się potężnym biznesem, a w niektórych krajach dochody z turystyki międzynarodowej stanowią podstawowe źródło wyrównywania bilansu płatniczego. Jest ona również sposobem kreowania nowej przestrzeni, bowiem dla jej potrzeb opracowuje się plany zagospodarowania określonych terenów, buduje drogi, autostrady, linie kolejowe i lotniska. Tworzy się infrastrukturę turystyczną, budując hotele, obiekty gastronomiczne, szlaki turystyczne, ośrodki odnowy biologicznej, sanatoria, parki rozrywki, parki technologiczne i inne służące zaspokajaniu potrzeb człowieka. Człowiek jest bowiem przede wszystkim podmiotem turystyki i nie można zrozumieć prawidłowości rządzących zjawiskiem turystyki bez zrozumienia człowieka współczesnego i dokonywanych przez niego wyborów.

Turystyka jest gałęzią gospodarki, która wywołuje efekt domina, gdyż rozwijające się firmy tego sektora wpływają pozytywnie na rozwój pozostałych gałęzi gospodarki regionalnej i lokalnej. Napływ turystów generuje wzrost obrotów firm zajmujących się handlem i usługami. Im więcej przybywa turystów, tym bardziej odczuwalna jest ta tendencja, która z oczywistych powodów korzystnie wpływa na rozwój lokalnych firm.

Rozwój przedsiębiorczości oznacza także wzrost wpływów budżetowych samorządu z tytułu dochodów podatkowych, co zwiększa możliwość realizacji zadań własnych. Naturalną konsekwencją rozwoju gospodarczego staje się wzmożona aktywność zawodowa mieszkańców i spadek bezrobocia.

Utrwalenie wizerunku regionu jako atrakcyjnej lokalizacji gospodarczej, podniesienie ogólnego poziomu jakości usług różnego typu, poprawa dostępności komunikacyjnej, podniesienie poziomu wykształcenia oraz poprawa warunków życia mieszkańców – to pośrednie efekty związane z napływem turystów do tego obszaru. W ten sposób powstaje spirala następujących po sobie procesów, które stymulują wzajemnie swój rozwój. Wzrost ruchu turystycznego prowadzi do rozwoju atrakcyjności obszaru i w konsekwencji do dalszego wzrostu popytu na usługi turystyczne.

² Z turystyki pochodzi bezpośrednio ponad 10% PKB Unii Europejskiej. „W 2014 r. co dziesiąte przedsiębiorstwo działające w europejskiej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych należało do branży turystycznej. Te 2,3 mln przedsiębiorstw zatrudniało około 12,3 mln osób. Przedsiębiorstwa działające w branżach powiązanych z turystyką zatrudniały 9,1% wszystkich osób zatrudnionych w całej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych oraz 21,5% osób zatrudnionych w sektorze usług” [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics, b.d.].

Ważna w tej sytuacji jest początkowa decyzja, która zainicjuje rozwój turystyki. Wizja rozwoju danego obszaru uwzględniająca priorytet rozwoju turystyki jest strategiczną decyzją samorządu terytorialnego, który posiada uprawnienia do działań w tym zakresie. Działalność samorządu powinna być w takich przypadkach ukierunkowana na proturystyczną strategię rozwoju i przede wszystkim jej realizację.

Funkcjonowanie biznesu turystycznego i jego rozwój łączą się nierozdzielnie z rynkiem przez oferowane produkty. Produkt turystyczny to zbiór użyteczności związanych z podróżami turystycznymi, czyli dostępne na rynku dobra i usługi turystyczne umożliwiające ich planowanie, realizowanie oraz gromadzenie doświadczeń z nimi związanych. Z punktu widzenia turysty produkt obejmuje kompletne przeżycia, od momentu opuszczenia miejsca swojego stałego pobytu, aż do momentu, kiedy do niego wraca. T. Levitt stwierdza lakonicznie, że „ludzie nie kupują produktów, kupują oczekiwane korzyści. To korzyści są produktem” [Levitt, 1960]. Zgłębiając dalej to zagadnienie, Ph. Kotler zauważył, że klient poszukuje konkretnego pożytku. Produkty są tylko aktualnym sposobem „pakowania” tych pożytków. Przedsiębiorstwo musi znać wszystkie sposoby, dzięki którym klienci mogą osiągnąć poszukiwane zadowolenie [Kotler, Cox, 1980, s. 25].

Badanie postrzegania przez docelowych klientów korzyści i użyteczności produktu oraz kształtowanie lub dostosowywanie produktów do ich oczekiwań leży niewątpliwie u podstaw działalności firm świadczących usługi turystyczne.

Pięć głównych elementów miejsca docelowego, które w znacznej mierze określają wybór konsumentów i wpływają na motywacje potencjalnych turystów, to [Middleton, 1996, s. 89]:

- atrakcje i środowisko miejsca docelowego,
- infrastruktura i usługi miejsca docelowego,
- dostępność miejsca docelowego,
- wizerunek miejsca docelowego,
- cena płacona przez konsumenta.

Przekształcenie przez podmioty funkcjonujące w obrębie gospodarki turystycznej istniejącego potencjału turystycznego w dostępne i użyteczne walory kreuje ofertę produktową obszaru. Spotkanie potrzeby podróżowania z propozycją zaspokojenia tej potrzeby, przy akceptacji tej propozycji przez potencjalnego turystę, może dopiero prowadzić do zakupu produktu turystycznego.

Produkt stanowi całość doświadczeń turysty od chwili opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do czasu powrotu [Medlik, 1995, s. 243], nie ogranicza się go jedynie do dóbr i usług świadczonych w docelowym miejscu pobytu.

Współczesny turysta jest bardziej wykształcony, doświadczony, ale także krytyczny. Jest wymagającym klientem szczególnie w kwestii wysokiej jakości usług, poszukuje stale nowych wyzwań, chce efektywnie spędzać czas i otrzymywać zróżnicowaną ofertę. Coraz więcej z nich docenia wartość środowiska przyrodniczego i różnych form spędzania czasu w tym środowisku w sposób aktywny i nietuzinkowy [Boniface, Cooper, 2001, s. 54–65].

Motywacje współczesnego turysty charakteryzują się dużym indywidualizmem, poszukiwaniem różnych atrakcyjnych form wypoczynku o wysokim standardzie. Bardzo duży wpływ wywierają media, w szczególności Internet. Szczególnej roli nabierają różnego typu imprezy (targi, wydarzenia kulturalne i sportowe), na których wypada być, a także parki rozrywki, parki naukowe i technologiczne, których odwiedzenie wymusza rozwijająca się cywilizacja wiedzy [Weiermair, Mathies, 2004, s. 96–98].

W procesie tworzenia turystycznego łańcucha wartości należy uwzględnić ciąg powstających w świadomości turysty doznań i doświadczeń od momentu podjęcia decyzji o wyjeździe (gdy ocenia on wizerunek regionu, zdobyte na jego temat informacje, obsługę w trakcie rezerwacji miejsc noclegowych itp.), w trakcie doświadczenia usługi (gdy ocenia sposób, w jaki został przyjęty przez gospodarzy, informację dostępną w regionie, poziom świadczonych usług), aż do powrotu do domu. Stopień całkowitej satysfakcji turysty z wyjazdu wyznacza najsłabsze ogniwo procesu usługowego, czyli poziom zadowolenia z obsługi, ocenianej relatywnie najgorzej. Wzajemna zależność podmiotów kreujących tak rozumiany produkt turystyczny jest zatem oczywista.

Oferta podmiotów tworzących podaż turystyczną składa się z efektów działalności różnych jej części, które V.T.C. Middleton określa sektorami, a wśród nich wymienia [Middleton, Clarke, 2001, s. 9–10]:

- szeroko rozumiany sektor hotelarstwa, czyli bazę noclegową (hotele, motele, pensjonaty),
- atrakcje miejsca docelowego (np. parki narodowe, galerie, muzea, miejsca historyczne i aktywnego wypoczynku),
- sektor transportu (wszystkie środki transportu osobowego),
- organizatorów turystyki (np. touroperatorów, agencje turystyczne, biura rezerwacji),
- organizacje krajów docelowych odpowiedzialne za rozwój turystyki (narodowe, regionalne i lokalne organizacje turystyczne).

Według N. Leipera branża turystyczna, którą określa on mianem biznesu turystycznego, to „wszystkie przedsiębiorstwa, organizacje i składniki infrastruktury, służące zaspokajaniu określonych potrzeb i pragnień turystów” [Leiper, 1979, s. 400].

Przygotowanie oferty dostosowanej do potrzeb poszczególnych rynków docelowych wymaga w pierwszej kolejności rozpoznania potrzeb i dostosowania do nich tych wartości, które dostarczają korzyści oraz pełnej satysfakcji nabywcom dóbr i usług [Lambin, 2001, s. 65–68].

Miejsce recepcji turystycznej samo w sobie musi gwarantować sprawne funkcjonowanie istniejących i potencjalnych firm. Dzięki infrastrukturze komunikacyjnej i atmosferze sprzyjającej rozwojowi tych firm oraz atrakcjom dodatkowym (teatr, kino itp.) pobyt osób związanych z biznesem w danym miejscu budzi pozytywne odczucia. Skuteczność działania urzędów, dobra komunikacja, czyste środowisko naturalne, bezpieczeństwo, rozwinięty system edukacji, rynek pracy o zróżnicowanych kwalifikacjach, zorganizowane otoczenie biznesu (banki, doradztwo, instytuty badawcze), dostępne sieci hoteli, restauracji to kolejne ważne elementy zagospodarowania miejsc.

Zbudowanie silnej pozycji miejscowości turystycznej w globalnej przestrzeni wymaga ze strony władz i całej społeczności wykreowania wizerunku danego obszaru. Związane z tym działania określane są jako *corporate identity*, co W. Olins definiuje jako jasno określony sposób zarządzania wszystkimi lub tylko wybranymi kanałami przekazu, za pomocą których cechy i atrybuty miejsca identyfikowane są przez otoczenie [Olins, 1984, s. 12]. Targi, wystawy przedstawiające dorobek danego obszaru, imprezy kulturalne, sportowe, festiwale i konferencje naukowe mają charakter specjalistyczny, pozwalają na profesjonalną prezentację dorobku oraz priorytetów rozwojowych danego regionu. Udział w tych imprezach oraz ich organizacja nie tylko wpływa na wzrost postrzeganej przez otoczenie atrakcyjności obszaru, ale staje się również czynnikiem spajającym wspólnotę mieszkańców wokół strategii regionu. W tym aspekcie *corporate identity* przyczynia się do integracji działań administracji publicznej z potrzebami i aspiracjami członków społeczności [Olins, 1989, s. 7].

Region turystyczny posiada cechy systemu otwartego, tzn. pozostaje w ścisłych interakcjach z otoczeniem przyrodniczym (naturalnym) i otoczeniem społecznym. Otoczenie to wyznacza reguły gry podmiotów świadczących usługi turystyczne w znacznie większym stopniu niż ma to miejsce w innych branżach gospodarczych.

Turystyka obejmuje różnorodne rodzaje działalności gospodarczej, co ma istotne znaczenie przy tworzeniu modelu turystyki [Pender, Sharpley, 2008, s. 29]. Trzy zasadnicze elementy tego modelu to turyści (podmioty system), przestrzeń geograficzna (regiony macierzyste, docelowe i tranzytowe) oraz branża turystyczna (wszystkie przedsiębiorstwa i organizacje zajmujące się dostarczaniem produktu turystycznego). Relacje między

tymi elementami opierają się na transakcjach i wzajemnym oddziaływaniu, tworząc system służący zaspokajaniu potrzeb turystów.

Zróznicowana struktura rodzajowa potrzeb zgłaszanych przez turystów wywołuje określone implikacje w sektorze podmiotowym sfery zarządzania turystyką.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy uważają, że w coraz większym stopniu to wspólne wysiłki konsumenta i firmy współtworzą wartość przez indywidualizację doświadczeń wyjątkowych dla każdego pojedynczego konsumenta. Doświadczenie współtworzenia powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania firm i konsumentów, i nie może zaistnieć bez współpracy firm (czasami wiele podmiotów, jak przedsiębiorstwa turystyczne, banki, sieci supermarketów, sklepów internetowych i dyskontowych, firm transportowych itp.) nad utworzeniem środowiska, które umożliwi konsumentowi przeżycie tego doświadczenia współtworzenia [Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 20–21]. Menedżerowie potrzebują zatem nowego sposobu budowania wartości dla klientów, opartego na innowacyjnym podejściu do relacji z klientami i ich doświadczeń.

Zjawisko to rzuca wyzwanie procesom tworzenia wartości i istoty nowych relacji między firmami turystycznymi. Wyłania się nowa przestrzeń tworzenia wartości – przestrzeń konkurencyjna skoncentrowana wokół osobistych doświadczeń współtworzenia, powstająca w wyniku celowych interakcji między konsumentem a siecią firm. Wartość nie zamyka się tylko w samym produkcie, ale wynika z doświadczeń współtworzenia, w którym bierze udział konsument – turysta, w danym czasie, miejscu i kontekście konkretnego zdarzenia [Wierzbicka, 2013, s. 341–342].

Opracowanie koncepcji proinnowacyjnych zmian strategicznych i ich wprowadzanie powinno być sprawne i skuteczne, tzn. powinno umożliwiać realizację właściwie wytyczonych zadań przez wszystkich uczestników procesu świadczenia usług turystycznych.

3. Zarządzanie ofertą w regionie zgodnie z koncepcją CSR w celu maksymalizacji wspólnych wartości dla klientów, partnerów i społeczeństwa

Relacje dwóch sfer – biznesu i społeczeństwa – tworzących w gospodarce sprzężenie zwrotne oparte na wielostronnym, wzajemnym pożytku wpisane są w system społeczny. Relacje te we współczesnej gospodarce, bogatej w wiedzę, muszą być oparte na świadomej odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych decyzji w obu sferach. Procesy zarządzania związane z tworzeniem, komunikowaniem i dostarczaniem wartości na rynek muszą być umocowane wysokimi standardami etycznymi, budującymi szacunek i zaufanie [Davis, Blomstrom, 1975, s. 20].

Na styku relacji między biznesem a społeczeństwem zrodziła się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy paradygmat zarządzania³.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, według której przedsiębiorstwa turystyczne na etapie budowania swojej strategii działania i funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu uwzględniają takie elementy, jak: korzyści dla turystów, interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy [Donaldson, Preston, 1995, s. 65]. Według definicji Komisji Europejskiej odpowiedzialny biznes to odpowiedzialność firm za wpływ, jaki mają one na społeczeństwo. Przedsiębiorstwa muszą przestrzegać prawodawstwa oraz standardów relacji zawieranych z partnerami społecznymi w celu maksymalizacji wspólnych wartości dla klientów, partnerów, właścicieli i społeczeństwa jako całości [Rybak, 2004, s. 28].

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja ciągle ewoluująca, a korzyści płynące z zastosowania strategii odpowiedzialności firmy i konsumenci powinni rozpatrywać w perspektywie długofalowej.

Procesy leżące u podstaw odpowiedzialności moralnej nie muszą same w sobie być niejednoznaczne, mimo iż osiągnięcie konsensusu w sprawie konkretnych decyzji nie zawsze jest łatwe. Wielu menedżerów na całym świecie jest przekonanych, że ma moralny obowiązek reagować na globalne problemy, takie jak ubóstwo, degradacja środowiska naturalnego czy nieustanne wojny handlowe. Jednak niewiele firm zdaje sobie sprawę z tego, że ich przetrwanie zależy właśnie od reakcji na te trudne zagadnienia. Skuteczne funkcjonowanie firm w przestrzeni globalnej jest ściśle uzależnione od dostępu do wykształconych pracowników, obecności klientów dysponujących siłą nabywczą kreującą popyt, istnienia czystego środowiska oraz pokojowej współpracy różnych narodów. Zatem właśnie w interesie najpotężniejszych globalnych przedsiębiorstw jest praca na rzecz ogólnoswiatowego dobrobytu. Istnieje coraz bardziej powszechna świadomość, że przyszłość firm zamyka się w harmonijnym rozwoju całej wspólnoty międzynarodowej. Problem sprowadza się do poznania odpowiedzi na pytanie, jak to robić, aby nie tracąc zdolności generowania zysków dla

³ Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) była i jest określana na wiele różnych sposobów, od prostych dwubiegunowych modeli odpowiedzialności R. Eellsa [1960, s. 334], przez wielobiegunowe modele relacji jako funkcji prawa, intencji, istotnych informacji i efektywności M. Mosera [1986, s. 69–72] czy model piramidalnej struktury odpowiedzialności organizacji, składający się z czterech sfer – ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej – A.B. Carolla [Aupperle i inni, 1985, s. 446–463], po najbardziej znaczący, jeśli chodzi o aplikacyjność – model M. Portera i M. Kramera, który analizuje przenikanie się biznesu i społeczeństwa poprzez dwa rodzaje relacji w obszarze CSR. Dotyczą one oddziaływań organizacji na otoczenie (*inside-out*), które dotyczą oddziaływania otoczenia społecznego na organizację [Porter, Kramer, 2006, s. 78–92].

swoich akcjonariuszy, prowadzić moralnie odpowiedzialną działalność na rzecz wspólnego dobra.

R. Kaku⁴ opracował i zaproponował koncepcję kyosei, czyli filozofię opartą na współpracy ludzi i organizacji, podejmujących wyzwanie pracy dla wspólnego dobra. Koncepcja ta wdrożona przez niego w firmie Canon stanowiła dla firmy najważniejszą zasadę prowadzenia działalności. Firma starała się dostarczyć korzyści klientom i partnerom, jak i całej społeczności – a zysk netto rósł w tempie 20% rocznie [Kaku, 2007, s. 135].

Firma zarządzana zgodnie z koncepcją kyosei buduje harmonijne relacje ze swoimi klientami, dostawcami i konkurentami, ze społeczeństwem, władzami publicznymi, z którymi ma styczność. Firma przejawia ogólną troskę o środowisko naturalne, w którym prowadzi swoją działalność. Wdrożenie w życie przez organizację filozofii kyosei może stać się potężną siłą motoryczną dokonujących się przemian w przestrzeni społecznej, ekonomicznej i politycznej.

Koncepcja kyosei obejmuje kolejno następujących po sobie pięć etapów, a każdy następny jest ściśle uzależniony od solidnej realizacji poprzedniego etapu. Proces przypomina wznoszenie potężnej budowli, na której mocnym fundamencie wznoszą się kolejne poziomy w taki sposób, aby szczyt tej budowli mógł górować w przestrzeni i cieszyć widokiem.

Budowanie solidnego fundamentu ekonomicznego organizacji to pierwszy etap koncepcji kyosei. Firma znajdująca się na tym etapie musi zapewnić sobie trwałe relacje z lojalnymi klientami i partnerami, zdobyć silną pozycję rynkową w swojej branży i dzięki temu zapewnić sobie przewidywalne zyski. Firma musi osiągnąć pozycję lidera na danym rynku docelowym, co przyniesie jej spodziewaną stabilność ekonomiczną. Działania firmy dla dobra społeczeństwa polegają na tym etapie na produkowaniu pożądaných produktów, zaopatrywaniu się w lokalne surowce i zatrudnianiu osób mieszkających na obszarze jej aktualnego działania.

Drugi etap kyosei – współpraca z personelem – wiąże się z budowaniem kultury organizacji, w ramach której menedżerowie i pracownicy podejmują ze sobą współpracę. Każdy pracownik czyni z kooperacji element własnego kodeksu etycznego. Kierownictwo i personel zaczynają

⁴ Ryuzaburo Kaku, wieloletni prezes zarządu firmy Canon, zaliczany jest do ścisłej elity japońskiego biznesu. Wdrożona przez niego strategia pomogła przekształcić Canona z mało znanego wytwórcy aparatów fotograficznych w jedną z przodujących światowych firm z sektora nowoczesnych technologii. Radykalnie zdecentralizował proces decyzyjny, zaprojektował nową strukturę organizacyjną, skierował znaczne środki na badania i rozwój i położył większy nacisk na społeczną odpowiedzialność Canona. Dwa ostatnie elementy traktował jako priorytet w swoich działaniach. Opracował i wdrożył koncepcję kyosei, która łączyła technologiczne przywództwo Canona z przekonaniem o koniecznej współpracy z innymi organizacjami i społeczeństwem w celu „stworzenia lepszego świata” [Kaku, 2007, s. 133–136].

postrzegać siebie nawzajem jako grupy o dużym znaczeniu dla sukcesu firmy. Wewnętrzne relacje zostają oparte na wzajemnym zaufaniu i dobrze zorganizowanej komunikacji w grupach. Pozwala to wykorzystywać potencjał intelektualny pracowników tworzących i realizujących innowacyjne pomysły. Firma, zatrudniając lokalnych pracowników, dba o ich szkolenia i rozwój kwalifikacji, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poziomu wykształcenia lokalnej społeczności, a to określa jej społeczną odpowiedzialność na tym etapie.

Trzeci etap, czyli współpraca poza firmą, dotyczy współpracy z zewnętrznymi grupami interesu, takimi jak klienci, dostawcy i inni lokalni partnerzy, działający na danym rynku odniesienia. Klienci są traktowani z szacunkiem i odwdzięczają się lojalnością. Dostawcy otrzymują wsparcie techniczne, rewanżując się terminowymi dostawami wysokiej jakości materiałów. Konkurenci są zapraszani do udziału we wspólnych przedsięwzięciach, czego rezultatem są wyższe zyski obydwu stron. Grupy społeczne stają się partnerami, z którymi rozwiązują lokalne problemy. Firma, budując partnerstwo oparte na filozofii kyosei, przyczynia się do rozwoju i poprawy jakości życia całej lokalnej społeczności, realizując swoją wizję odpowiedzialnego biznesu. Wzrost dobrobytu pracowników i całej społeczności wpływa na wzrost siły nabywczej ludności, kreując popyt również na produkty danej firmy – a więc rozwoju jej rynku.

Kiedy firma rozpoczyna działalność na dużą skalę w innych krajach jest przygotowana do wdrożenia czwartego etapu filozofii kyosei. Współpracując z firmami zagranicznymi, wielkie korporacje mogą nie tylko zwiększyć zasięg swojej działalności, ale też przyczynić się do niwelowania globalnych nierówności. Lokalizując np. firmy poza granicami swoich ojczyzn, mogą szkolić zagranicznych naukowców i inżynierów oraz powierzać im nowatorskie projekty badawcze. Korporacje, budując zakłady tworzące produkty w krajach, które odnotowują deficyt w obrotach handlowych z krajami macierzystymi inwestujących podmiotów, mogą doprowadzić do zmniejszenia napięć w sferze handlu międzynarodowego. A opracowując i wykorzystując technologie redukujące lub eliminujące emisję zanieczyszczeń, mogą pomóc chronić globalne środowisko.

Po zbudowaniu globalnej sieci partnerów kyosei firma może rozpocząć piąty etap, który polega na budowaniu współpracy z rządami krajów, na obszarze których działa. Rządy stają się partnerem kyosei. Ten rodzaj współpracy różni się od tradycyjnych relacji z władzami państwowymi, gdyż nie chodzi tutaj o uzyskanie specjalnych profitów dla firmy (np. specjalnych subsydiów, ceł protekcyjnych itp.), ale lobbowanie o uchwalenie przepisów sprzyjających ograniczaniu emisji zanieczyszczeń, ustaleniu emisji płac minimalnych gwarantujących utrzymanie standardu życia na

podstawowym poziomie, porównywalnym z innymi krajami na danym poziomie rozwoju. Przypadki wdrażania tego ostatniego etapu są jednak niezwykle rzadkie [Kaku, 2007, s. 130–136].

R. Kaku zwraca uwagę na fakt, że wiele osób krytykuje filozofię kyosei, twierdząc, że jest zbyt idealistyczna i teoretyczna. Urzeczywistnienie tej filozofii zajęło firmie Canon wiele lat ciężkiej pracy, ale oceniając rozwój firmy i jej pozycję, okazała się użyteczna i skuteczna. Jeżeli firmy będą prowadziły działalność, racjonalnie zarządzając swoim potencjałem oraz współpracując w duchu kyosei z pracownikami, społecznościami i władzami, zdobycie większego udziału rynkowego i wypracowanie większych zysków będzie szło w parze ze świadomym dbaniem o poprawę jakości życia ludzi. Stwierdza on: „Naszym obowiązkiem jako liderów biznesu jest wspólne działanie, mające na celu stworzenie solidnego fundamentu światowego dobrobytu” [Kaku, 2007, s. 135].

Zarządzanie w oparciu o koncepcję kyosei prowadzi do podjęcia współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za tworzenie oferty regionu turystycznego, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, która to gwarantuje korzyści dla obecnych konsumentów, ale również tych przyszłych. Zbudowanie trwałych relacji z klientami i partnerami staje się dla firm turystycznych źródłem przewidywalnych zysków, przyczyniając się do ich stabilności ekonomicznej. Firmy turystyczne, realizując swoją wizję odpowiedzialnego biznesu, przyczyniają się do rozwoju i poprawy jakości życia całej lokalnej społeczności.

4. Organizacja UEFA EURO 2012™ w Gdańsku jako pozytywny przykład aplikacji społecznie odpowiedzialnego działania – studium przypadku

Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w roku 2012 to dotychczas największa impreza sportowa organizowana w Polsce. To wydarzenie sportowe, które zalicza się do największych na świecie, zaraz po Igrzyskach Olimpijskich oraz Mistrzostwach Świata w Piłce Nożnej.

W ramach finałów rozegranych zostało 31 spotkań, z czego 15 w Polsce. Odbyły się one na ośmiu stadionach – cztery z nich mieściły się w Polsce (Gdańsk, Poznań, Warszawa, Wrocław) oraz cztery na Ukrainie (Donieck, Lwów, Charków, Kijów). Łącznie przyciągnęły ok. 1 400 000 kibiców na stadionach oraz ok. 3 100 000 w tzw. strefach kibica. Mecz otwarcia odbył się 8 czerwca w Warszawie, zaś zamknięcia 1 lipca w Kijowie. Spotkania transmitowano na żywo do ponad 200 krajów świata [Żuryński, 2014, s. 128].

Organizacja tak znaczącej imprezy jest wielce prestiżowa. W trakcie czterech tygodni trwania EURO oczy całego świata skupione są na jednym

miejscu, w mediach bowiem przeważają programy sportowe. Organizacja Mistrzostw Europy stanowi dla danego państwa ogromne wyzwanie natury organizacyjnej i finansowej. Wybór organizatora imprezy przez UEFA oznacza przejęcie przez gospodarzy EURO wszystkich obowiązków w zakresie odpowiedniego przygotowania imprezy. Zadania organizatora są różnorodne i dotyczą wielu sfer działalności, począwszy od kwestii organizacyjnych, poprzez infrastrukturę stadionową, transportową, noclegową, a skończywszy na szeroko pojętym bezpieczeństwie uczestników imprezy [*UEFA European Football Championship Final Tournament 2012*, b.d.].

Organizacja tak wielkiej imprezy wymagała podjęcia współpracy w ramach sektora publicznego (współpraca pionowa pomiędzy instytucjami centralnymi, regionalnymi i gminnymi), jak też pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym (współpraca pozioma), głównie zabezpieczającym bazę noclegową i żywieniową.

Proces przygotowywania i organizacji EURO 2012 był jednym z największym przedsięwzięć logistycznych realizowanych w naszym kraju przez administrację rządową i samorządową. Przygotowania pochłonęły 94 mld PLN i obejmowały wybudowanie czterech nowoczesnych stadionów, na których rozgrywano mecze, dworców, linii kolejowych, autostrad i dróg ekspresowych.

Ogromne zainteresowanie wzbudził projekt stadionu w Gdańsku, przypominającego piękną bryłę bursztynu i mieszczącego 44 tys. widzów na dwupoziomowych trybunach. Autorem tego ciekawego projektu był Rhode Kellermann Wawrowsky z Niemiec. Na miejsce budowy wybrano dzielnicę Letnica i choć brak rozpoczętej budowy działał na korzyść Krakowa i Chorzowa, władze Polski i UEFA nie zrezygnowały z Gdańska. Prace ruszyły w czerwcu 2009 r. i planowano je zakończyć wiosną 2011 r. [www.stadiony.net/turnieje/euro/2012/arena_gdansk, b.d.].

W Gdańsku elementem towarzyszącym budowie stadionu na potrzeby EURO 2012 była rewitalizacja niezwykle zaniedbanej dzielnicy Letnica [Kuczyński, 2012, s. 352].

Ważnym aspektem przygotowań do mistrzostw była promocja Polski. Podstawowym elementem działań promocyjnych kraju była multimedialna kampania na rynkach brytyjskim, niemieckim i francuskim, największa z dotychczas prowadzonych przez Polską Organizację Turystyczną, której ogólny budżet wyniósł 50 mln zł. Celem kampanii było wykreowanie pozytywnego wizerunku naszego kraju i jego mieszkańców. Głównymi nośnikami przekazu były telewizja, Internet, radio, billboardy, podróże studyjne dla dziennikarzy, udział w targach oraz liczne imprezy promocyjne organizowane przez Polski Ośrodek Informacji Turystycznej w wybranych miastach europejskich.

W trakcie rozgrywek Gdańsk cieszył się dużym zainteresowaniem turystów. Miasto odwiedziło 160 000 turystów zagranicznych i 150 000 turystów krajowych, którzy wydali odpowiednio 224 mln zł – goście zagraniczni oraz 110 mln zł – goście krajowi [*Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści...*, 2012, s. 22]. Każdy mecz rozgrywany na PGE Arena obejrzało około 40 000 osób. W Gdańskiej Strefie Kibica podczas całych mistrzostw przebywało 300 000 kibiców, głównie z Polski, Irlandii, Niemiec, Hiszpanii, a także Włoch, Chorwacji i Szwecji.

Organizacja EURO 2012 w Gdańsku została uznana przez mieszkańców i turystów za sukces miasta. Wśród badanych 91% mieszkańców było zadowolonych z faktu, że Gdańsk był jednym z organizatorów imprezy i aż 97% stwierdziło, że miasto sprawdziło się w tej roli. Ocena turnieju również pozytywnie wypadła wśród turystów. I w tym przypadku 91% turystów krajowych bardzo dobrze oceniło organizację imprezy, a 96% było zadowolonych z atmosfery panującej podczas turnieju. Na 92% kibiców pozytywne wrażenie zrobiła gościnność gdańszczan, zaś dla 86% najważniejszy był wysoki poziom bezpieczeństwa. Oceny turystów zagranicznych były zbliżone. Organizację imprezy pozytywnie oceniło 89% zagranicznych kibiców, a 94% było zadowolonych z gościnności gdańszczan. Miasto swoim znajomym polecić zamierzało 89% turystów, natomiast 57% było zainteresowanych powtórными odwiedzinami miasta. Zmieniła się także percepcja miasta, gdyż 60% badanych okazało się pozytywnie zaskoczonych przez to, co zastali w Gdańsku [*Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści...*, 2012, s. 31–34].

Podczas mistrzostw w polskich miastach gospodarzach rozgrywek przeprowadzono badania⁵ wśród turystów, które dotyczyły postrzegania wizerunku naszego kraju. Wyniki badań pokazały, że 60% turystów przyjechało do Polski po raz pierwszy, ale aż 81% zadeklarowało chęć ponownego przyjazdu w ciągu najbliższych trzech lat, natomiast 90% zamierzało zarekomendować nasz kraj znajomym [Woźniak, 2012].

Badacze ze Sport Business School oraz AWFIS przeprowadzili badania wśród 950 osób bawiących się w Gdańskiej Strefie Kibica, a także w centrum Gdańska i Sopocie. Wyniki pokazały, że statystyczny kibic wydał średnio 4552 zł na zakwaterowanie, 1698 zł na jedzenie i napoje, 620 zł na bilety, 399 zł na zakupy i pamiątki piłkarskie oraz 2982 zł na rozrywkę i inne towary i usługi w Gdańsku [*Podczas Euro 2012...*, 2012].

Organizacja UEFA EURO 2012™ stała się katalizatorem zmian. Organizatorzy mieli na celu, aby na zakończenie turnieju Polska postrzegana

⁵ Badanie przeprowadzone zostało przez Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz badaczy ze Sport Business School z Filadelfii oraz Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku.

była jako zupełnie inny kraj niż w 2007 r. pod względem: wizerunku, infrastruktury, podejścia do radzenia sobie z trudnymi projektami [Żuryński, 2014, s. 128].

Wspólna praca i zaangażowanie ponad 170 instytucji publicznych pozwoliła na rozbudowanie i modernizację infrastruktury turystycznej naszego kraju. Współpraca przy realizacji przedsięwzięć z innymi miastami gospodarzami mistrzostw oraz spółką PL.2012 w formie spotkań Grupy roboczej G5, przyczyniła się do wzrostu jakości codziennej współpracy, osiągnięcia efektów związanych ze skalą działania przy wspólnych przedsięwzięciach i umiejętności negocjacji oraz lepszej pozycji w trudnych rozmowach z interesariuszami.

Pojawiły się także korzyści społeczne związane z istotnym wzrostem aktywności mieszkańców, udzielających się w wolontariacie czy biorących udział w organizowanych w mieście imprezach. UEFA EURO 2012™ nie było jedynie projektem natury inwestycyjnej czy organizacyjnej, ale miało być prawdziwym świętem mieszkańców, wzmacniającym poczucie wspólnoty gdańszczan. To od ich postaw zależał odbiór nie tylko Gdańska, ale także Polski i samego turnieju i, jak się okazało, metoda okazała się skuteczna, bowiem dziewięciu na dziesięciu ankietowanych turystów poleciłoby przyjazd do Gdańska swoim znajomym [*Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści...*, 2012, s. 48 i 54].

Największe długofalowe zyski wiążą się jednak ze wzrostem liczby przyjazdów turystów do Polski. Niezwykle wysoka ocena atmosfery stworzonej podczas rozgrywek i wynikające z pobytu zadowolenie turystów wpłynęły na ruch turystyczny w Polsce, co prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Przyjazdy cudzoziemców i turystów do Polski w latach 2010–2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Przyjazdy cudzoziemców ogółem mln	58,3	60,7	67,4	73,3	73,8	77,7	80,5	83,8
Zmiana %	–	4	11	9	0,7	5	4	4
Przyjazdy turystów mln	12,5	13,4	14,8	15,8	16,0	16,7	17,5	18,3
Zmiana %	–	7	10	7	1	4	5	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane jednoznacznie wskazują, że liczba cudzoziemców ogółem przyjeżdżających do Polski wzrosła w badanym okresie o 43,7%, zaś liczba turystów zwiększyła się w 2017 r. o 46,4% w stosunku do roku 2010.

Ponadto dane dotyczące oszacowanych wielkości dotyczących liczby przyjazdów do województwa pomorskiego wskazują na wzrost dynamiki

w wysokości 36,4%, biorąc pod uwagę przyjazdy w roku 2017 (9 mln) w stosunku do roku 2012 (6,6 mln) [Łuczak, 2018, s. 4].

W kontekście korzyści związanych z przyjazdami istotne wydają się także dane pochodzące z Banku Danych Lokalnych, które ukazują turystów zagranicznych korzystających z noclegów w Gdańsku w latach 2010–2017 (tab. 2).

Tablica 2. Turyści zagraniczni korzystający z noclegów w Gdańsku w latach 2010–2017

Rok	Liczba korzystających z noclegów turystów zagranicznych	Zmiana %
2010	141 807	–
2011	160 699	13
2012	213 115	33
2013	239 968	13
2014	265 635	11
2015	302 332	14
2016	339 476	13
2017	388 577	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych.

Dane wyraźnie pokazują średnioroczne wzrosty liczby turystów zagranicznych korzystających z bazy noclegowej w Gdańsku, z najistotniejszym wzrostem w roku 2012 rzędu 33% w stosunku do roku poprzedniego. Jednocześnie należy wspomnieć, iż wzrost tej liczby w roku 2017 w stosunku do roku 2010 wyniósł 174%, co świadczy o znacznym wzroście liczby korzystających turystów zagranicznych, ale też może być wynikiem wzrostu ilości dostępnych obiektów noclegowych.

Przygotowania do wydarzenia, jakim było UEFA EURO 2012TM, pozwoliły na zbudowanie w kraju niezwykle cennego kapitału społecznego. W trakcie imprezy Polacy uwierzyli w swój sukces i świetnie sprawdzili się w roli gospodarzy. Polska stworzyła know-how w zakresie zarządzania trudnymi projektami i dołączyła do krajów, które są w stanie organizować największe i najbardziej prestiżowe imprezy międzynarodowe dzięki dobremu wykorzystaniu umiejętności współpracy na rzecz dostarczania korzyści wspólnemu klientowi – turyście.

Jednakże nie wolno zapominać także o istotnym trendzie, jakim jest ekologizacja wydarzeń sportowych. Rosnąca świadomość konsumentów dotycząca ważności ochrony środowiska wymaga projektowania efektywnego systemu zarządzania odpadami powstającymi w trakcie imprez sportowych oraz w fazie przygotowań. Ważne jest także opracowanie

planu mającego na celu zapobieganie negatywnym oddziaływaniom wydarzeń masowych na środowisko przyrodnicze oraz społeczność lokalną [Basińska-Zych, Hołderna-Mielcarek, 2015, s. 63].

Na koniec należy stwierdzić, iż aby możliwe stało się osiągnięcie sukcesu ekonomicznego w wyniku organizacji wydarzeń masowych o dużej skali, niezbędne staje się wzajemne zrozumienie oraz udział wszystkich interesariuszy w procesie organizacji [Gursoy, Kendall, 2006, s. 603].

Organizacja imprezy oparta została na strategii działania i funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu przy uwzględnieniu takich ważnych elementów, jak osiągnięcie korzyści dla turystów, zabezpieczenie interesów społecznych, rozbudowa relacji z różnymi grupami interesariuszy oraz wdrożenie nowoczesnych rozwiązań technicznych, które przyczyniły się do wzrostu atrakcyjności turystycznej Gdańska. W życiu lokalnej społeczności bardzo istotne znaczenie odegrał rozwój wzajemnych relacji między partnerami zaangażowanymi w organizację pozytywnie ocenianej przez turystów imprezy sportowej. Rozbudowanie tych relacji stanowi ważną część procesu budowania oferty turystycznej.

Zakończenie

Firmy działające w dynamicznym otoczeniu borykają się ze zmieniającymi się kryteriami wartości i postawami klientów, rosnącą globalną konkurencją, pogarszaniem się stanu środowiska, stagnacją gospodarczą oraz wielką liczbą innych problemów gospodarczych, politycznych i społecznych. W takich warunkach firmami, które odniosą sukces w nadchodzących dekadach, mogą być niechybnie te, które zbudują najlepsze sieci współpracy z partnerami w globalnej przestrzeni. Współdziałanie firm w obszarze recepcji turystycznej oraz podejmowanie przez nie długofalowych inwestycji społecznych zazwyczaj ułatwia im sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Nie bez znaczenia jest wzrost zainteresowania innych inwestorów współpracą z firmami zarządzanymi w sposób odpowiedzialny, a więc w sposób oparty na racjonalności w działaniach biznesowych i szacunku wobec partnerów, z którymi tworzą relacje w otoczeniu. Świadomość społeczna konsumentów stale wzrasta, co powoduje, że w swoich wyborach kierują się oni zaufaniem do miejsc turystycznych, czy firm działających w tych miejscach, a lojalność i satysfakcja klientów – turystów – staje się potężną siłą w walce o przewagę konkurencyjną na globalnym rynku turystycznym.

Światły i odpowiedzialny społecznie marketing powinien wdrażać w zarządzaniu metody, które nie tylko przynoszą natychmiastowe zadowolenie konsumentom, lecz także znaczne i długofalowe korzyści dla społeczeństwa jako całości. Postępowanie etyczne i społecznie odpowiedzialne

powinno stać się integralną częścią działań organizacji działających w regionach turystycznych, sposobem życia zakorzenionym w ich tożsamości.

Literatura

- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. (1985), *An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal”, Vol. 28, No. 2.
- Basińska-Zych A., Hołderna-Mielcarek B. (2015), *Eventy sportowe jako element strategii marketingowej miasta w kontekście współczesnych tendencji na rynku sportowo-rekreacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 63, Poznań.
- Boniface B., Cooper C. (2001), *Worldwide destinations. The geography of travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Davis K., Blomstrom R.L. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts evidence and implication*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1.
- Gursoy D., Kendall K.W. (2006), *Hosting mega events. Modelling Local's support*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 33, No. 3.
- Hill N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pl#Wi.C4.99cej_informacji_z_Eurostatu, dostęp: 26.11.2018.
- Kaku R. (2007), *Ścieżka kyosei*, w: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Harvard Business Review”, Helion, Gliwice.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wang V. (2002a), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., Jain D.C., Maesincee S. (2002b), *Marketing nie stoi w miejscu. Nowe spojrzenie na zyski, wzrost i odnowę*, Placet, Warszawa.
- Kotler Ph., Cox K. (red.) (1980), *Marketing Management and Strategy: A Reader*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Kuczyński D. (2012), *Rola specjalnych wydarzeń w marketingu destynacji i rozwoju turystyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 23, Szczecin.
- Lachowski S. (2012), *Droga ważniejsza niż cel – wartości w życiu i biznesie*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa.
- Lambin J.J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leiper N. (1979), *The Framework of Tourism*, „Annals' of Tourism Research”, Vol. 6, No. 4.
- Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, Vol. 38, July–August.
- Łuczak M. (2018), *Turystyczny boom na Pomorze trwa!*, „Gazeta Pomorskie. Pismo Samorządu Województwa Pomorskiego”, nr 3.
- Medlik S. (1995), *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa.

- Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Middleton V.T.C., Clarke J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Olins W. (1984), *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*, Design Council, London.
- Olins W. (1989), *Corporate identity. Making Business Strategy. Visible Through Design*, Thames & Hudson Ltd, London.
- Pender L., Sharpley R. (red.) (2008), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa.
- Podczas Euro 2012 kibice zostawili w Gdańsku masę pieniędzy, www.mmtrojmiasto.pl/artykul/podczas-euro-2012-kibice-zostawili-w-gdansk-mase-pieniedzy, dostęp: 22.10.2015.
- Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści z organizacji turnieju UEFA EURO 2012™ Gdańsk (2012), Raport Deloitte, Gdańsk.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy&Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, No. 12.
- Prahalad C.K., Hammond A. (2007), *Jak obsługiwać biednych i dobrze na tym zarabiać*, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Harvard Business Review”, Helion, Gliwice.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February, Vol. 78, No. 1.
- Rybak M. (2004), *Etyka Menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schindler R.M. (1992), *The real lesson of New Coke. The Value of Focus Groups for Predicting the Effects of Social Influence*, „Marketing Research”, Vol. 4, No. 4.
- Thomke S., Hippel E. von (2004), *Konsumenci w roli innowatorów*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec.
- UEFA European Football Championship Final Tournament 2012, www.uefa.com, dostęp: 20.10.2015.
- Ulwick A.W. (2009), *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Wolters Kluwer, Kraków.
- UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition, www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876, dostęp: 25.11.2018.
- Weiermair K., Mathies C. (2004), *The Tourism and leisure industry: shaping the future*, Haworth Hospitality Press, Binghampton.
- Wierzbička B. (2013), *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie budowania wartości firmy*, w: H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentynowicz (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Woźniak A. (2012), *Euro 2012 zwiększy napływ turystów do Polski*, <https://www.rp.pl/artykul/898234-Euro-2012-zwiekszy-naplyw-turystow-do-Polski.html>, dostęp: 20.10.2015.
- www.stadiony.net/turnieje/euro/2012/arena_gdansk, dostęp: 20.11.2018.

Żuryński R. (2014), *Ekonomiczno-organizacyjne efekty UEFA Euro 2012*, „Ekonomia XXI Wieku”, nr 3(3), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Streszczenie

Turysta, wybierając miejsce docelowe podróży, postrzega je jako kompleksową ofertę obszaru recepcji turystycznej. Na jego zadowolenie z pobytu składa się satysfakcja z wiązki dóbr i usług zaoferowanych mu przez różne podmioty kreujące produkt turystyczny obszaru. Złożony charakter produktu turystycznego sprawia, że podmioty odpowiedzialne za atrakcyjną ofertę turystyczną wzajemnie od siebie zależą. Konieczność współpracy między tymi podmiotami stanowi istotny element łańcucha tworzenia oferty bogatej w wartości dla turysty przygotowanej zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem publikacji jest przedstawienie efektów współpracy pomiędzy podmiotami kreującymi ofertę turystyczną miasta i wynikające z tej współpracy korzyści dla turystów, partnerów i społeczeństwa jako całości.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, turysta, miejsce docelowe, interesariusze, kooperacja, korzyści, filozofia kyosei

Building a satisfying tourist offer by entities acting in compliance with the concept of corporate social responsibility in tourist reception area (Summary)

When choosing a destination, tourist perceives it as a complex offer of the tourist reception area. Their satisfaction with the stay is greatly influenced by goods and services offered to them by various entities that create region's tourism product. Complex nature of the tourism product makes entities responsible for an appealing tourist offer dependent on each other. The necessity of cooperation between these entities plays a major role in establishing an offer abundant in tourist values and conforming to the rules of corporate social responsibility.

The objective of this article is to present the conditions of cooperation between entities that create region's tourist offer and the benefits of this cooperation for tourists, partners and local society as a whole.

Keywords

corporate social responsibility, tourist, destination, stakeholders, cooperation, benefits, kyosei philosophy