

Beata Kolny

Mocne i słabe strony przedsiębiorstw świadczących usługi zagospodarowujące czas wolny na tle szans i zagrożeń w otoczeniu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 231-245

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

BEATA KOLNY

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**MOCNE I SŁABE STRONY PRZEDSIĘBIORSTW ŚWIADCZĄCYCH
USŁUGI ZAGOSPODAROWUJĄCE CZAS WOLNY
NA TLE SZANS I ZAGROŻEŃ W OTOCZENIU**

Wprowadzenie

Do przedsiębiorstw oferujących usługi zagospodarowujące czas wolny należy zaliczyć m.in. te, świadczące usługi w zakresie kultury (np. kina, teatry, muzea, biblioteki), gastronomiczne (puby, restauracje, kawiarnie itp.), turystyczne (biura podróży, hotele itp.), oferujące usługi związane z aktywną rekreacją (m.in. ośrodki sportowe, kluby fitness, siłownie, pływalnie). Przedsiębiorstwa te świadczą usługi bardzo odmienne, trudno porównywalne, ale mimo to powiązane ze sobą przez cel działania, którym jest zaspokojenie potrzeb konsumentów, ujawnionych w czasie wolnym. Funkcjonują one w określonych warunkach (wewnętrznych i zewnętrznych), podlegających nieustannym zmianom. Warunki wewnętrzne tworzone są przez zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe. Na zasoby te składają się zarówno środki materialne (kapitał, nieruchomości, wyposażenie techniczne itp.), jak i niematerialne (kadra, jej kwalifikacje i motywacja do pracy, reputacja przedsiębiorstwa, osiągnięcia itp.)¹. Przedsiębiorstwa mogą te zasoby kształtować w pożądanym kierunku, zaś one składają się na ich mocne i słabe strony. Przez mocne strony przedsiębiorstwa rozumie

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 162.

się te jego niepowtarzalne zasoby oraz umiejętności, które odróżniają go pozytywnie od konkurencji. Słabymi stronami są te aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które ograniczają jego działalność lub też blokują jego rozwój (np. słaby marketing, przestarzałe wyposażenie, zadłużenie). Zewnętrzne warunki działania tworzy otoczenie dalsze i bliższe. Otoczenie dalsze to obszar, którego zmiany wpływają na działanie przedsiębiorstwa, ale na który ono nie ma wpływu (np. uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, prawne, technologiczne, demograficzne). Natomiast otoczenie bliższe wpływa na firmę, ale równocześnie firma może oddziaływać na to otoczenie, kształtować je i zmieniać. Zalicza się do niego odbiorców, konkurentów, dostawców, lokalną społeczność². Czynniki otoczenia działają stale i nieuchronnie w postaci szans, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać, i zagrożeń, które powinny zminimalizować³. Nieuniknione zmiany, które dokonują się w otoczeniu wielu przedsiębiorstw, wpływają także na zachowania konsumentów⁴ i zakres korzystania przez nich z usług.

Interesujące z punktu widzenia poznawczego są odpowiedzi na pytania, jakie są atuty przedsiębiorstw usługowych zagospodarowujących czas wolny decydujące o ich przewadze konkurencyjnej oraz jakie są słabe strony, nad którymi powinny one pracować, aby utrzymywać i pozyskiwać klientów. Ponadto jeśli uwzględnić, że przedsiębiorstwa te funkcjonują w specyficznym dla nich otoczeniu bliższym oraz dalszym, rodzą się pytania, jakie dostrzegają szanse, wywierające istotny wpływ na ich działalność, oraz zagrożenia stwarzane przez czynniki tego otoczenia. Celem artykułu jest zatem próba odpowiedzi na postawione pytania i scharakteryzowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstw świadczących usługi zagospodarowujące czas wolny oraz szans i zagrożeń w otoczeniu bliższym i dalszym, z którym stykają się, prowadząc swoją działalność.

Chcąc zrealizować założony cel, w grudniu 2011 roku w województwie śląskim przeprowadzono badania bezpośrednie z zastosowaniem techniki wywiadu pogłębionego. Wywiady przeprowadzono z 50 osobami zarządzającymi

² K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 108.

³ Na temat mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla rynku usług związanych z czasem wolnym zob. w: A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, SGH, Warszawa 2008, s. 203–236.

⁴ H. Mruk, *Makrotrendy a zachowania konsumentów*, w: *Konsument. Gospodarstwo domowe. Rynek*, red. Z. Kędzior, AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Centrum Badań i Eksperymentów, Katowice 2007, s. 9–28.

przedsiębiorstwami świadczącymi usługi zagospodarowujące czas wolny. Do badania wybrano przedsiębiorstwa oferujące usługi z zakresu kultury, aktywnej rozrywki i rekreacji, gastronomiczne i hotelarskie. Badania sfinansowano ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr N N112 257239 na realizację projektu pt. „Rynek usług zagospodarowujących czas wolny w Polsce w perspektywie roku 2025”. Ze względu na przyjętą technikę badania i niewielką próbę badawczą wyniki nie mogą być uogólniane na całą badaną populację. Pojedyncze wypowiedzi badanych pozwalają jednak na zobrazowanie mocnych i słabych stron tych przedsiębiorstw, a także rysujących się przed nimi szans i zagrożeń.

1. Mocne strony przedsiębiorstw usługowych zagospodarowujących czas wolny

Na sukces przedsiębiorstw usługowych zagospodarowujących czas wolny na rynku ma wpływ m.in. ich potencjał w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów, a także umiejętność ich wykorzystania. Analizując szczegółowo wypowiedzi zarządzających badanymi przedsiębiorstwami, odnotowano, że przedstawiciele instytucji świadczących usługi w zakresie kultury w zależności od rodzaju oferty zwracali uwagę na inne atuty swojej działalności. Dyrektor kina studyjnego podkreślał aspekty niematerialne związane z rzetelnością usług, fachowością ich świadczenia, solidnością oraz uczciwością wobec klienta. Mocną stroną innego badanego kina dysponującego wieloma salami (typu multipleks) jest lokalizacja w centrum handlowym w środku miasta, duży i zróżnicowany wybór filmów, a także filmy w technologii 3D.

Dyrektorzy muzeów wskazywali na aspekty niematerialne, np. tradycję funkcjonowania w regionie jako przewagę nad innymi instytucjami, reputację marki, ale także materialne – różnorodność i bogactwo eksponatów, które są stale powiększane i wzbogacane. W opinii kierujących muzeami ich atutem jest również rosnąca liczba organizowanych imprez, a także proponowana oferta wydawnicza. Podejmują one wiele nowych tematów, np. związanych z udostępnianiem zbiorów dla niepełnosprawnych (niewidomych), dotyczących aspektów regionalnych. Atutem jest też doświadczona, długo pracująca kadra, poszerzana o osoby młode i pełne energii, a także umiejętność wzbudzenia zainteresowania działalnością muzeum wśród młodzieży. Badani dyrektorzy pod-

kreślali także wzrost poziomu działań marketingowych, wykorzystywanie różnych mediów w kontaktach z klientami.

Mocnymi stronami badanych instytucji muzycznych są głównie zasoby niematerialne, takie jak profesjonalny zespół artystyczny, ugruntowana pozycja na rynku (renoma), gwiazdy (artyści), które występowały w ich murach.

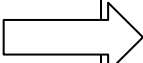
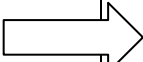
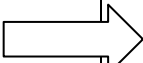
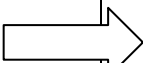
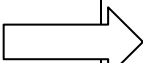
Dyrektor teatru wskazywał na rzetelność, kadrę pracowniczą, a zwłaszcza dobrą obsadę aktorów, a także zróżnicowany repertuar proponowany klientom przy niskich cenach biletów.

Dyrektorzy badanych bibliotek jako mocne strony swych instytucji wskazywali wykwalifikowaną kadrę, bogaty księgozbiór, dobrą lokalizację (np. w centrum miasta, w domu kultury), a także przyjazną aranżację wnętrza biblioteki i stały dostęp do Internetu. Atutem bibliotek jest także przejrzysta struktura organizacyjna. Dyrektor jednej z badanych placówek wskazał na efektywną windykację należności z tytułu nieterminowego zwrotu książek, inny na pracę z czytelnikami, współpracę z innymi podmiotami o podobnym profilu działania, a także dostęp do komputera i urządzeń reprograficznych dla klientów.

Zasoby ludzkie, a przede wszystkim wykształcony i wykwalifikowany personel oraz zaangażowanie animatorów kultury w realizację zadań wymieniane były jako główne zalety domów i centrów kultury. Ich atutem jest także lokalizacja, zazwyczaj w centrum miasta. Klientów przyciąga urozmaicona oferta dostosowana do ich zainteresowań (zróżnicowany repertuar muzyczny, teatralny, kinowy, praca z dziećmi, emerytami, różne kółka zainteresowań) oraz podejmowanie nowych inicjatyw, zgodnych z oczekiwaniami. Mocną stroną jednego z badanych centrów kultury jest wyremontowana, dobrze wyposażona i stale doposażana siedziba (rys. 1).

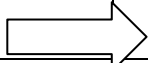
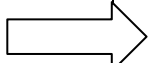
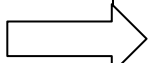
Przedsiębiorstwa świadczące usługi związane z aktywną rekreacją wskazywały podobne atuty. Dyrektor badanego klubu sportowego podkreślał duże zaangażowanie osób działających w klubie, działaczy i zawodników, a także dobrej jakości bazę infrastrukturalną i możliwość jej dalszej rozbudowy. Właściciele klubów fitness wskazywali więcej zasobów niematerialnych, takich jak tradycja działania na rynku, wykwalifikowani trenerzy, miła obsługa, domowa atmosfera, atrakcyjna oferta, wysoki komfort i jakość świadczonych usług, ale także stali klienci oraz dobra opinia o placówce. Spośród zasobów materialnych jako atuty przedstawiano udostępnianie sprzętu sportowego oraz konkurencyjne ceny. Zarządzający miejskimi ośrodkami sportu i rekreacji wśród zalet swojej działalności wymienili dużą liczbę organizowanych imprez sportowo-

-rekreacyjnych, dobry stan techniczny udostępnianych obiektów (basenów krytych i hal sportowych). Podobnie jak w innych instytucjach, mocną stroną jest profesjonalna, wykwalifikowana i doświadczona kadra, rzetelnie realizująca swoje obowiązki. Ponadto jako zalety wskazywano dobrą lokalizację, godziny otwarcia, a także zróżnicowanie oferty dla klientów w zależności od wieku i zainteresowań (rys. 2).

Kina		• rzetelność, fachowość, solidność • lokalizacja placówki • zróżnicowany repertuar • filmy 3D
Muzea		• tradycja funkcjonowania w regionie • marka • eksponaty muzealne • organizowane imprezy tematyczne • oferta wydawnicza • doświadczona kadra
Teatr/Instytucja muzyczna		• rzetelność • kadra pracownicza • zróżnicowana oferta • niskie ceny
Biblioteki		• księgozbiór • wykwalifikowana kadra • lokalizacja • dostęp do Internetu • przejrzysta struktura organizacyjna
Domy kultury		• wykwalifikowana kadra • lokalizacja • zróżnicowana oferta • dobrze wyposażona placówka

Rys. 1. Atuty przedsiębiorstw świadczących usługi z zakresu kultury

Źródło: opracowanie własne.

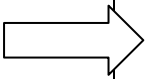
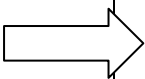
Klub sportowy		• fachowość, solidność • kadra pracownicza • infrastruktura sportowa
Kluby fitness		• tradycja funkcjonowania w mieście • wykwalifikowana kadra • domowa atmosfera • zróżnicowana oferta • ceny
Miejskie ośrodki sportu i rekreacji		• organizowane imprezy sportowe • infrastruktura sportowa • kadra pracownicza • lokalizacja • godziny otwarcia • zróżnicowana oferta

Rys. 2. Atuty przedsiębiorstw świadczących usługi związane z aktywną rekreacją

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa świadczące usługi gastronomiczne i hotelarskie w zależności od rodzaju świadczonych usług eksponowały inne swoje atuty. Właściciele badanych pubów wskazywali dobrą pozycję na rynku i opinię wśród klientów, ponadto atrakcyjność usług, a także solidność i rzetelność ich świadczenia. Ich mocną stroną jest miła atmosfera zapewniona przez zgrane towarzystwo klientów odwiedzających pub, zróżnicowana oferta i otwartość personelu placówki na potrzeby klientów. Jeden z badanych wskazał na „bogate”, nietypowe menu, inny na niskie ceny – jako przewagę nad innymi pubami. Jako atuty pubów wymieniano także: dogodne godziny otwarcia, lokalizację w centrum, organizowane imprezy oraz profesjonalną i miłą obsługę. Kierownik badanej kawiarni podkreślił dobrą lokalizację, godziny otwarcia, zaangażowany w obsługę klienta personel oraz znaną markę. Właściciel pizzerii jako atut wskazał możliwość zjedzenia w niej tanio i dużo, poza tym dostępność w centrum miasta, możliwość zamówienia przez telefon i Internet oraz dowóz do domu klienta. Mocnymi stronami badanych restauracji są dobre, smaczne posiłki, personel, duża różnorodność organizowanych imprez dostosowanych do potrzeb klientów. Wskazywano także niskie ceny, godziny otwarcia, architekturę budynku, w którym znajduje się restauracja. Mocne strony przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie stanowią głównie zasoby materialne, przede wszystkim baza noclegowa (komfort pokoi) i gastronomiczna umożliwiająca organizację wesel,

bankietów oraz imprez firmowych. Jako atuty, podobnie jak w przypadku innych przedsiębiorstw, wskazywano: lokalizację, ceny, dostępność parkingu. Właściciel jednego z badanych przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie wskazał możliwość organizowania zgrupowań sportowców, a także łączenia bazy noclegowej, gastronomicznej i sportowej (rys. 3).

Placówki gastronomiczne		• fachowość, rzetelność • kadra pracownicza • zróżnicowana oferta • dobra opinia wśród klientów • godziny otwarcia • lokalizacja • ceny
Hotele		• komfort pokoi • lokalizacja • ceny • parking • baza gastronomiczna

Rys. 3. Atuty przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne i hotelarskie

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie pozyskanych informacji można stwierdzić, że mocnymi stronami przedsiębiorstw usługowych zagospodarowujących czas wolny są przede wszystkim: bardzo dobra i zaangażowana w obsługę klienta kadra pracownicza, odpowiednia lokalizacja ułatwiająca dostęp do placówek oraz zróżnicowana oferta dostosowana do potrzeb coraz bardziej wymagających klientów.

2. Słabe strony przedsiębiorstw usługowych zagospodarowujących czas wolny

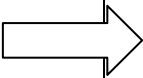
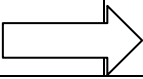
Zarządzający badanymi przedsiębiorstwami wskazywali zdecydowanie mniej słabych stron niż mocnych lub deklarowali ich brak. Często słabe strony utożsamiane były z warunkami otoczenia, a nie funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Wskazywano bowiem na lokalizację w pobliżu konkurencji (kino typu multiplex) lub nieodpowiednią lokalizację i wynikającą z niej utrudnioną do-

stępność instytucji (muzeum). Jako słabe strony dyrektorzy badanych muzeów wymienili również infrastrukturę i możliwość zabezpieczenia i tworzenia odpowiednich warunków dla eksponatów. Ponadto zwrócono uwagę na niski stopień innowacyjności (mała liczba nowych projektów), niewystarczającą współpracę międzynarodową, a także proces zdobywania nowych kwalifikacji i umiejętności przez pracowników. W opinii badanych do słabych stron należy zaliczyć niewystarczające środki finansowe w stosunku do potrzeb instytucji. Dyrektorzy badanego teatru i instytucji muzycznej wskazywali na zbyt małą kubaturę sal, w których odbywają się przedstawienia, z czym związana jest niezadowolająca liczba miejsc dla odbiorców. Problemem badanych instytucji jest również brak parkingu o odpowiedniej wielkości. W bibliotekach wskazywano niski poziom finansowania wpływający na małą dynamikę aktualizacji księgozbioru, zakup nowości i wyposażenia (starzejący się księgozbiór). Brak środków finansowych uniemożliwia bibliotekom rozszerzenie działalności, dlatego mankamentem jest wąski asortyment usług, a także braki w wyposażeniu placówek. W jednej z badanych bibliotek przyznano, że słabą stroną jest niedostatecznie kreatywna kadra pracownicza. Niektóre biblioteki są nieprzystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych. Słabymi stronami części badanych domów i centrów kultury są warunki lokalowe (mała liczba pomieszczeń, nieodpowiedni sprzęt techniczny) oraz brak środków na remont, zakup wyposażenia i osiągnięcia standardu, który byłby satysfakcjonujący dla wszystkich. Brak pieniędzy nie pozwala realizować również zaplanowanych przedsięwzięć. Wskazywano także na niezadowolające budowanie więzi i kształtowanie relacji między pracownikami tych instytucji.

Prezes badanego klubu sportowego jako słabą stronę wskazał niski budżet ograniczający działalność, a także małe doświadczenie części działaczy w prowadzeniu tego typu instytucji. Kierujący klubami fitness jako mankamenty wymienili małą powierzchnię swoich lokali oraz ich usytuowanie poza centrum miasta. Właściciel jednego z nich stwierdził, że część sprzętu nadaje się do wymiany, inny zaś narzekał na brak parkingu. Zarządzający miejskimi ośrodkami sportu i rekreacji wskazywali brak odpowiedniej bazy sportowej. Podkreślali oni kwestię braku pieniędzy na inwestycje infrastrukturalne i ograniczone możliwości działań promocyjnych.

Właściciele placówek gastronomicznych i hotelarskich, podobnie jak inni usługodawcy, wskazywali głównie na brak parkingu jako główną niedogodność ich funkcjonowania. Ponadto jako słabe strony wymieniono ograniczoną liczbę

miejsz dla klient6w i zbyt małe sale uniemożliwiające organizację większych imprez. Jeden z badanych wskazał zbyt małą liczbę działań promocyjnych. Właściciele hoteli jako słabe strony postrzegają wiek budynków, w których prowadzą działalność, zbyt małą liczbę pokoi (dlatego planowana jest rozbudowa hotelu), a także zbyt dużą odległość hotelu od centrum miasta (rys. 4).

Usługi w zakresie kultury		• nieodpowiednia infrastruktura (mała kubatura budynków) • brak współpracy międzynarodowej • brak środków finansowych • brak parkingu • budynek nieprzystosowany dla osób niepełnosprawnych
Usługi związane z aktywną rekreacją		• brak środków finansowych • lokalizacja • mała powierzchnia obiektów • brak parkingu • przestarzały sprzęt sportowy
Usługi gastronomiczne i hotelarskie		• brak parkingu • ograniczona liczba miejsc (mała kubatura budynków) • lokalizacja

Rys. 4. Słabe strony przedsiębiorstw świadczących usługi zagospodarowujące czas wolny

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zauważyć, że podstawową barierą funkcjonowania badanych przedsiębiorstw jest brak środków finansowych, uniemożliwiający im rozwój. W wypowiedziach badanych wśród słabości wskazywano zwłaszcza zasoby materialne, takie jak: nieodpowiednia kubatura budynków, przestarzałe ich wyposażenie oraz doskwierający brak parkingu w sytuacji, gdy zdecydowana większość klientów, chcąc skorzystać z ich usług, przyjeżdża własnymi samochodami.

3. Szanse rozwoju postrzegane przez przedsiębiorstwa usługowe

Szanse, które dostrzegają zarządzający badanymi przedsiębiorstwami, związane są nie tylko z warunkami otoczenia dalszego i bliższego. Analizują je oni często przez pryzmat swojego przedsiębiorstwa i możliwości, które rysują się przed nim w wyniku zmian, które dokonują się zarówno w tym otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie pod wpływem tych uwarunkowań.

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że szansami rozwoju dostrzeganymi w makrootoczeniu są czynniki otoczenia ekonomicznego pozwalające na rozwój przedsiębiorstwa dzięki możliwości pozyskania dotacji finansowych, a także związane z bogaceniem się społeczeństwa, a więc wzrostem dochodów klientów tych placówek. Wskazywano także uwarunkowania technologiczne, głównie cyfryzację w kinach i komputeryzację bibliotek. Badani spośród uwarunkowań społeczno-kulturowych wymienili: wzrost wykształcenia, zainteresowanie ludzi historią i kulturą (także regionu), a także częstsze dbanie o zdrowie i sylwetkę.

Szczegółowa analiza wypowiedzi poszczególnych badanych pozwala na stwierdzenie, że szansą na rozwój przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie kultury jest bogacenie się społeczeństwa, wzrost zatrudnienia i polepszenie warunków życia. Istotny jest też wzrost liczby ludzi wykształconych. Wymieniano także obserwowaną w dzisiejszym świecie „modę na kulturę”. Kierujący instytucjami upatrują szansy na ich rozwój w możliwości pozyskaniu dotacji finansowych z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Unii Europejskiej oraz od sponsorów. W otoczeniu bliższym szansą dla przedsiębiorstw jest współpraca z innymi podmiotami, np. urzędem miasta, szkołami, różnymi instytucjami oraz organizacjami pozarządowymi. Szansą dla kin jest cyfryzacja, czyli wykorzystanie technologii cyfrowej w celu dystrybucji i wyświetlania filmów. Kierujący muzeami szansy dla nich upatrują w obserwowanym większym zainteresowaniu odbiorców historią (w tym historią regionu). Dla ich działalności dobrze rokuje duża liczba młodzieży korzystająca z ich usług, a także coraz większe zaangażowanie władz miasta w organizację działań muzeum. Dyrektorzy badanych bibliotek szansę na rozwój tych placówek widzą w ich komputeryzacji. Możliwość rozwoju związana jest również z ich rozbudową, uzyskaniem obiektu o wyższym standardzie, perspektywą zaoferowania nowego zróżnicowanego programu oraz w uczestniczeniu i organizacji lokalnych imprez kulturalnych.

Prezes badanego klubu sportowego szansę jego rozwoju dostrzega w dużej liczbie osób działających w klubie oraz zawodników i młodzieży korzystających z jego oferty. Nadzieję na rozwój daje też zainteresowanie lokalnych przedsiębiorców i sponsorów wspierających funkcjonowanie klubu. Zarządzający klubami fitness swoją szansę widzą w coraz większej wiedzy klientów na temat znaczenia sportu w życiu człowieka i powszechnie promowanej kulturze jego uprawiania oraz propagowania zdrowego stylu życia. Nadzieję na większe zainteresowanie ich ofertą pokładają także w poprawie sytuacji gospodarczej regionu, w którym funkcjonują. Jako szansę wskazano również odpowiednią lokalizację (na dużym osiedlu, w miejscu znanym mieszkańcom miasta) oraz brak konkurencji w najbliższej okolicy. Podobne możliwości rozwoju, związane z modą na aktywny styl życia oraz wzrostem liczby osób dbających o stan zdrowia, dostrzegają zarządzający miejskimi ośrodkami sportu i rekreacji. Szansą ich rozwoju jest współpraca ze szkołami i klubami sportowymi, dogodna lokalizacja i związany z nią brak w najbliższym otoczeniu ośrodka podobnego typu, organizującego imprezy sportowo-rekreacyjne. Kierujący nimi widzą możliwość rozwoju nie tylko w otoczeniu, ale również w modernizacji obiektu, dobudowaniu nowych pomieszczeń.

Właściciele placówek gastronomicznych jako szansę rozwoju wymienili dostrzegalną zmianę w zachowaniach nabywczych klientów, częstsze korzystanie z ich usług, chęć spotykania się ze znajomymi w lokalach. Możliwości rozwoju związane są także z dokonującymi się w ich bliższym otoczeniu zmianami, powstawaniem nowych obiektów (np. szkół, „Orlika”), co przyczyni się do przyciągnięcia klientów do placówek. Szanse rozwoju związane są również z samym przedsiębiorstwem, z jego zmianami infrastrukturalnymi, rozbudową placówek (np. poszerzenie działalności o usługi hotelarskie) oraz lokalizacją.

Właściciele hoteli w zależności od ich podstawowego segmentu docelowego zwracali uwagę na inne czynniki. Zarządzający hotelem posiadającym rozbudowaną infrastrukturę sportową dostrzega szansę w częstszej organizacji imprez sportowych, do których sportowcy muszą się gdzieś przygotować, więc chętniej będą korzystali z jego obiektu. Zwrócił on także uwagę na wzrost zainteresowania rekreacją, odnową biologiczną, z której można skorzystać w jego hotelu. Szansą dla hotelu zapewniającego tylko nocleg jest rozwijający się rynek budowlany w mieście i związany z tym napływ pracowników firm zamiejscowych, którzy korzystają z jego usług. Inny badany możliwości rozwoju upa-

truje w uzyskaniu pozwolenia na rozbudowę hotelu (dobudowanie sal konferencyjnych). Szansą dla hoteli jest również dokończenie budowy autostrad.

4. Bariery rozwoju postrzegane przez przedsiębiorstwa usługowe

Kierujący badanymi instytucjami podkreślali inne istotne dla nich bariery rozwoju. Wskazywano uwarunkowania otoczenia dalszego (ekonomiczne, technologiczne, społeczno-kulturowe, prawne, demograficzne), jak i bliższego (nabywcy, konkurenci, społeczności lokalne).

Dyrektorzy przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie kultury jako główną barierę rozwoju wymieniali kryzys gospodarczy. Analizując szczegółowo odpowiedzi poszczególnych badanych, należy odnotować, że dyrektor kina studyjnego obawia się konkurencji multipleksów oraz zubożenia ludzi. Barierą rozwoju muzeów jest niski poziom edukacji kulturalnej i szkolnej, a ponadto środki finansowe z budżetu miasta niewystarczające wobec potrzeb. Brak pieniędzy to również czynnik uniemożliwiający rozwój badanemu teatrowi i bibliotekom oraz domom kultury. Podkreślanym mankamentem jest nieprzystosowanie niektórych obiektów do potrzeb osób niepełnosprawnych. Dyrektorzy bibliotek zwrócili także uwagę, że barierą w funkcjonowaniu kierowanych przez nich placówek jest rozwój technologii, a zwłaszcza pojawienie się bibliotek internetowych i coraz większa popularność Internetu. Barierą są także e-papier oraz spadek znaczenia słowa pisanego. Wskazano również na czynniki demograficzne, związane z niżem i starzeniem się ludności⁵. Jako barierę wymieniono mniejsze zainteresowanie bibliotekami na rzecz oglądania programów telewizyjnych. Zarządzający centrami i domami kultury zwrócili ponadto uwagę na częstsze spędzanie czasu wolnego przez mieszkańców w centrach handlowych. Jako bariery rozwoju wymieniono niskie zarobki mieszkańców oraz bezrobocie. Wskazywano też na niski poziom wykształcenia mieszkańców, co przekłada się na niską świadomość kulturalną. Istotny jest także brak czasu na uczestniczenie w wydarzeniach kulturalnych. Barierą są niewystarczające środki w budżecie instytucji, mniejsze dotacje, a zwłaszcza zależność od sytuacji

⁵ Prognoza dla Polski do roku 2035 wskazuje, że w perspektywie najbliższych dwudziestu kilku lat nastąpi gwałtowny proces starzenia się społeczeństwa. Zob. *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009, s. 152.

finansowej miasta oraz inne instytucje zagospodarowujące czas wolny, które konkurują z nimi o klienta (zwłaszcza w okresie wiosenno-letnim).

Prezes badanego klubu sportowego podkreślił, że rozwój prowadzonej przez niego instytucji osłabiają lokalne kluby sportowe, które przejmują zawodników, proponując im lepsze warunki do rozwijania pasji. Barierą jest również niewystarczający budżet placówki. Na brak pieniędzy ograniczających rozwój zwrócili także uwagę właściciele klubów fitness i miejskich ośrodków sportu i rekreacji. Jako bariery wskazywali oni: systematyczny spadek ludności w mieście i powiecie, sytuację ekonomiczną mieszkańców oraz słabą świadomość niektórych ludzi na temat znaczenia sportu dla zdrowia i kondycji fizycznej człowieka. Podobnie jak w przypadku innych usługodawców podmioty o tym samym profilu działania funkcjonujące w mieście i miastach ościennych zagrażają ich działalności.

Kierujący placówkami gastronomicznymi widzą podobne zagrożenia jak w przypadku innych badanych przedsiębiorstw zagospodarowujących czas wolny. Związane są one z kryzysem gospodarczym i niskimi dochodami potencjalnych klientów, a także konkurencją. Szczegółowa analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala odnotować, że właściciele pubów jako barierę rozwoju wskazali obowiązek przestrzegania ciszy nocnej i zakaz palenia papierosów w lokalach. Jeden z badanych jako barierę postrzega czynniki demograficzne (zbyt mała liczba młodzieży). Innemu rozwój uniemożliwia niewystarczająca powierzchnia lokalu i brak miejsca w stosunku do liczby klientów. Podobną niedogodność związaną z ograniczoną wielkością lokalu wymienili właściciele restauracji, wskazując równocześnie na brak możliwości jej powiększenia lub brak dostępnej powierzchni gruntowej pod jej rozbudowę. Pożądany rozwój uniemożliwia również nieodpowiednie sąsiedztwo restauracji (np. zakład wulkanizacyjny przed placówką). W opinii właścicieli hoteli rozwój ogranicza im „mała elastyczność urzędu miasta”, czas związany z załatwianiem formalności urzędowych. Jeden z badanych wskazał utrudniony dostęp do kredytów. Właściciel hotelu zlokalizowanego w zabytkowej kamienicy wymienił także ograniczenia narzucane przez konserwatora zabytków.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na poznanie opinii zarządzających przedsiębiorstwami świadczącymi usługi zagospodarowujące czas wolny na

temat atutów i słabości ich działalności oraz szans i zagrożeń, które dostrzegają w otoczeniu. Zastosowana metoda badawcza nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych i rozstrzygających wniosków, jednak wyniki mogą być inspiracją do prowadzenia bardziej pogłębionych analiz lub zweryfikowania ich w toku badań ilościowych (reprezentatywnych). Uzyskane wyniki potwierdziły, że badane przedsiębiorstwa pomimo funkcjonowania na tym samym rynku usług zagospodarowujących czas wolny są bardzo zróżnicowane i trudno porównywalne. Bywa, że to, co w jednej instytucji jest atutem, na przykład lokalizacja, wyposażenie przedsiębiorstwa, kreatywna kadra pracownicza, dostęp do parkingu, w innej o tym samym profilu działania jest postrzegane jako słaba strona ze względu na nieciekawe miejsce, nieodpowiedni standard placówki, małe zaangażowanie pracowników, brak miejsc parkingowych. Tym, co łączy badane przedsiębiorstwa, jest rzetelność, fachowość świadczonych usług, dostosowywanie oferty do wymagań klientów, kompetentna kadra pracownicza. Wśród słabych stron wskazywano głównie niewystarczające środki finansowe uniemożliwiające pełny rozwój. Zarządzający badanymi przedsiębiorstwami wiedzą, że postęp technologiczny (np. komputeryzacja, Internet) jest dla nich szansą rozwoju, choć mają świadomość, że ta sama technologia jest zagrożeniem dla ich funkcjonowania (np. dla bibliotek). Szanse w otoczeniu to także promowany w społeczeństwie aktywny styl życia, bogacenie się ludzi oraz wzrost ich wykształcenia. Zagrożenia związane są głównie z kryzysem gospodarczym i zmianami demograficznymi.

**STRENGTHS AND WEAKNESSES OF ENTERPRISES
PROVIDING LEISURE-TIME SERVICES IN THE LIGHT
OF OPPORTUNITIES AND THREATS IN THEIR ENVIRONMENT**

Summary

The paper presents the results of the field research conducted under the author's research project no. N N112 257239 financed by the National Science Centre – "The leisure-time services market in Poland towards 2025". The paper presents the results of field research carried out using the in-depth interview technique. The interviews were conducted with 50 managers from leisure-time service providers. The study discusses the profiles of these enterprises, the range of services that they offer. It focuses on the

strengths and weaknesses of the enterprises as well as on the growth opportunities that they encounter in their environment and the threats that constitute barriers for their development.

Translated by Beata Kolny