

# Marlena Bednarska

---

## Scenariusze rozwoju popytu turystycznego : implikacje dla rynku pracy w turystyce

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 82, 43-53

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*MARLENA BEDNARSKA*

**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

## **SCENARIUSZE ROZWOJU POPYTU TURYSTYCZNEGO – IMPLIKACJE DLA RYNKU PRACY W TURYSTYCE**

### **Wprowadzenie**

Działalność gospodarczą w turystyce cechuje duża pracochłonność. Wynika to z dominującego udziału usług w sferze obsługi ruchu turystycznego, które w relatywnie niewielkim stopniu podatne są na substytucję czynnika ludzkiego czynnikiem kapitałowym. Prowadzenie działalności na rynku turystycznym i skuteczne rywalizowanie z innymi podmiotami wymaga nie tylko zapewnienia odpowiedniej liczby pracowników, ale przede wszystkim pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (kompetencjach) zawodowych<sup>1</sup>. Tylko wówczas bowiem przedsiębiorstwa są w stanie realizować zadania na odpowiednim poziomie i sprostać wymaganiom turystów.

Zmiany na rynku pracy w turystyce zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym są ściśle uzależnione od kształtowania się popytu turystycznego, gdyż w warunkach rynku nabywcy przedsiębiorstwa muszą dostosować swój potencjał do możliwości i preferencji konsumentów. Celem artykułu jest identyfikacja wpływu scenariuszy rozwoju popytu turystycznego na wielkość i strukturę zatrudnienia oraz na kompetencje pracownicze na rynku turystycznym.

---

<sup>1</sup> W opracowaniu abstrahuje się od różnic pomiędzy kategoriami *kwalifikacje* i *kompetencje*, zagadnienia te rozważane są w publikacji: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 17–21.

## 1. Rynek pracy w turystyce

Gospodarka turystyczna jest znaczącym pracodawcą. Według Światowej Rady Podróży i Turystyki (WTTC) współczesna turystyka generuje bezpośrednio i pośrednio blisko 260 mln miejsc pracy na świecie, co oznacza, że zatrudnienie w tym sektorze znajduje średnio co dwunasty pracownik<sup>2</sup>. Szczegółowe informacje dotyczące rozmiarów rynku pracy w turystyce zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Wielkość zatrudnienia w gospodarce turystycznej w latach 2000, 2010 i 2020

Obszar	Gospodarka turystyczna <i>sensu stricto</i>						Gospodarka turystyczna <i>sensu largo</i>					
	2000		2010		2020		2000		2010		2020	
	(mln)	(%)	(mln)	(%)	(mln)	(%)	(mln)	(%)	(mln)	(%)	(mln)	(%)
świat	88,7	3,5	96,1	3,3	118,5	3,5	243,1	9,6	250,6	8,6	319,1	9,6
Europa	10,7	3,1	9,6	2,6	11,0	2,9	29,9	8,7	28,0	7,6	30,2	8,0
Polska	0,4	2,6	0,3	1,9	0,4	2,5	0,9	6,0	0,8	4,9	1,0	6,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Travel & Tourism Council, *Travel & tourism economic impact 2010*, London 2010 (i wcześniejsze wydania).

Z zaprezentowanych danych wynika, że gospodarka turystyczna *sensu largo* tworzy niemal trzykrotnie więcej miejsc pracy niż podmioty zajmujące się bezpośrednio obsługą ruchu turystycznego. W ostatniej dekadzie na świecie w całej szeroko pojmowanej gospodarce turystycznej przybyło tylko 7,5 mln miejsc pracy, ale prognozy na nadchodzące 10 lat mówią o zwiększeniu zatrudnienia aż o 68,5 mln, co oznacza średnioroczny przyrost na poziomie 2,7%, zatem co 5 sekund pojawi się nowe miejsce pracy w turystyce.

Dla Europy i Polski tendencje są mniej optymistyczne; lata 2000–2010 przyniosły redukcję zatrudnienia w turystyce zarówno w wielkościach bezwzględnych, jak i względnych. Przewiduje się jednak, że do 2020 roku na Starym Kontynencie liczba miejsc pracy na rynku turystycznym będzie systema-

<sup>2</sup> World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism 2011*, London 2011, s. 16.

tycznie rosła, choć w tempie trzykrotnie wolniejszym niż na świecie. W Polsce w okresie objętym prognozą średnioroczna stopa wzrostu zatrudnienia w gospodarce turystycznej *sensu largo* osiągnie poziom 2,4%, zatem nowe miejsce pracy w tej sferze gospodarowania tworzone będzie przeciętnie co 28 minut.

## 2. Scenariusze kształtowania się popytu turystycznego

Wielkość i struktura popytu turystycznego zależy od wielu różnorodnych czynników ekonomicznych, społeczno-kulturowych, demograficznych, psychologicznych, polityczno-prawnych, technologicznych i przestrzennych<sup>3</sup>. Spośród nich za najistotniejsze dla potrzeb analizy scenariuszowej należy uznać:

- tempo wzrostu gospodarczego, które przekłada się na poziom dochodów podmiotów gospodarczych i dochodów rozporządzalnych ludności, wpływa tym samym na ich skłonność do ponoszenia wydatków na dobra zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, w tym na usługi turystyczne;
- trendy w konsumpcji, w szczególności związane ze świadomością ekologiczną konsumentów, która znajduje odzwierciedlenie w tym, że przy podejmowaniu decyzji nabywczych uwzględnia się ich skutki dla środowiska.

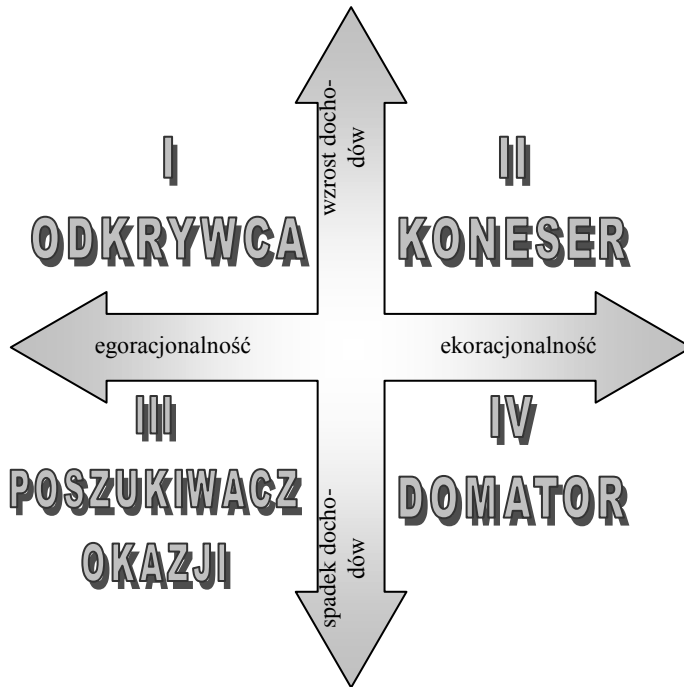
Kształtowanie się wskazanych czynników, przy założeniu, że każdy z nich może przyjąć jeden z dwóch wariantów (tj. wzrost lub spadek dochodów oraz ego- lub ekoracjonalność<sup>4</sup>), pozwala wyznaczyć cztery scenariusze rozwoju popytu turystycznego<sup>5</sup>. Ukazano je na rysunku 1.

---

<sup>3</sup> Wyczerpujący przegląd determinant popytu turystycznego można odnaleźć m.in. w pracach: A. Niezgoda, P. Zmyślony, *Popyt turystyczny: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 60–118; L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, Proksenia, Kraków 2010, s. 45–134.

<sup>4</sup> Przejście od ego- do ekoracjonalności to jedno z istotniejszych współczesnych zjawisk w sferze konsumpcji; zob. C. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 130.

<sup>5</sup> Inspiracją rozważań i głównym źródłem informacji w opracowaniu jest raport na temat kierunków rozwoju sektora HORECA przygotowany na zlecenie Komisji Europejskiej, Dyrekcji Generalnej Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans; raport ten był przedmiotem dyskusji podczas warsztatów zorganizowanych przez Komisję Europejską w Brukseli w styczniu 2009 r., w których autorka brała udział (zob. Oxford Research, *Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union: Lot 12 – Hotels and*



Rys. 1. Scenariusze rozwoju popytu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oxford Research, *Comprehensive ...*, s. 58.

Scenariusz I – odkrywca – zakłada stałą poprawę ogólnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, a w sferze konsumpcji dominującą postawę egoracjonalności. Dla rynku turystycznego oznacza to aktywizację popytu zarówno wskutek rozwoju podróży podejmowanych w czasie wolnym, jak i podróży służbowych. Wzrostowi funduszu swobodnej decyzji towarzyszy indywidualizacja zachowań konsumpcyjnych, co z kolei stymuluje specjalizację działalności. Jednocześnie podróże turystyczne traktowane są jako antidotum na uciążliwość życia codziennego, zatem turyści poszukują przede wszystkim możliwości przywrócenia wewnętrznej równowagi i oczekują wy-

gody, wysokiego standardu, luksusu, przyjemności, rozrywki. Scenariusz ten sprzyja wysokiemu tempu rozwoju turystyki międzynarodowej, zwłaszcza międzykontynentalnej, nie wyklucza jednak podróży o krótkiej orientacji – umożliwia zatem równoległy rozwój korporacji transnarodowych oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

W scenariuszu II – koneser – wzrostowi gospodarczemu towarzyszy postawa ekoracjonalności w zachowaniach konsumpcyjnych. Poprawa kondycji ekonomicznej firm i sytuacji materialnej gospodarstw domowych pozytywnie oddziałuje na tempo wzrostu popytu turystycznego. Powszechna świadomość ekologiczna zaś wzmaga działania na rzecz zahamowania negatywnych procesów degradujących środowisko przyrodnicze i pogarszających jakość życia człowieka. W efekcie następuje indywidualizacja konsumpcji, a zwiększonego zainteresowania ofertą doświadczają te podmioty rynku turystycznego, które prowadzą działalność w zgodzie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, tj. przestrzegają rygorów turystyki łagodnej. W wariacie tym przewiduje się zarówno rozwój turystyki wyjazdowej, jak i wewnętrznej, a relatywnie większe znaczenie mają wyspecjalizowane małe i średnie przedsiębiorstwa niż duże firmy o zasięgu międzynarodowym.

Scenariusz III – poszukiwacz okazji – bazuje na współwystępowaniu recesji gospodarczej oraz postawy egoracjonalności w procesie podejmowania decyzji nabywczych. Kryzys gospodarczy wymusza na przedsiębiorstwach redukcję kosztów działalności, którą można osiągnąć między innymi poprzez limitowanie podróży służbowych. Spadek dochodów realnych ludności prowadzi do zmniejszenia możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu w ramach konsumpcji swobodnej. Jednocześnie silne pragnienie zrekompensowania efektów ubocznych postępu cywilizacyjnego dzięki czasowej zmianie miejsca pobytu sprawia, że konsumpcja turystyczna nie zanika, ale znacząco zmienia się jej struktura. Turyści poszukując ofert konkurencyjnych cenowo, mniejszą wagę przywiązują do jakości. Taka sytuacja sprzyja ograniczaniu zasięgu przestrzennego podejmowanych podróży oraz koncentracji rynku i masowej produkcji, co prowadzi do osiągnięcia korzyści skali, a udział małych i średnich przedsiębiorstw zdecydowanie spada.

Scenariusz IV – domator – zakłada pogorszenie się sytuacji podmiotów gospodarczych przy jednoczesnym wzroście świadomości ekologicznej konsumentów. Spadek dochodów firm i gospodarstw domowych oznacza konieczność zredukowania wydatków na podróże turystyczne. Ponadto dominująca

postawa ekoracjonalności i traktowanie zakupów jako sposobu wyrażania swoich wartości i przekonań nie sprzyja rozwojowi taniej masowej produkcji z uwagi na jej negatywne skutki dla środowiska. W konsekwencji aktywność turystyczna zostaje zminimalizowana i sprowadza się niemal wyłącznie do krótkich podróży krajowych. W scenariuszu tym dominujący udział w rynku mają wyspecjalizowane małe i średnie przedsiębiorstwa.

### 3. Konsekwencje dla turystycznego rynku pracy

Każdy z przedstawionych pokrótce scenariuszy kształtowania się popytu turystycznego niesie określone implikacje dla rynku pracy w turystyce zarówno dla poziomu i struktury zatrudnienia, jak i dla kwalifikacji zawodowych poświadczanych przez pracodawców na rynku turystycznym. Wpływ scenariuszy na wielkość i strukturę zatrudnienia na poszczególnych typach stanowisk i obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw turystycznych ukazano w tabelach 2 i 3.

Tabela 2

Wpływ scenariuszy rozwoju popytu turystycznego na zatrudnienie na różnych typach stanowisk

scenariusze rodzaje stanowisk	odkrywca	koneser	poszukiwacz okazji	domator
stanowiska menedżerskie	W	W	S	S
stanowiska operacyjne	W	U	U	S

W – wzrost zatrudnienia, U – utrzymanie zatrudnienia, S – spadek zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oxford Research, *Comprehensive...*, s. 65.

Tabela 3

Wpływ scenariuszy rozwoju popytu turystycznego na zatrudnienie w poszczególnych obszarach funkcjonalnych

scenariusze obszary funkcjonalne	odkrywca	koneser	poszukiwacz okazji	domator
organizacja i zarządzanie	W	W	S	S
finanse	W	U	W	S
kadry	W	W	S	S
marketing	W	U	S	S
badania i rozwój	W	W	S	S
świadczenie usług	W	U	U	S

W – wzrost zatrudnienia, U – utrzymanie zatrudnienia, S – spadek zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oxford Research, *Comprehensive...*, s. 67-75.

Scenariusz odkrywca zakłada stabilny wzrost popytu turystycznego, który umożliwi rozwój zarówno dużym przedsiębiorstwom o zasięgu krajowym i międzynarodowym, jak i firmom o zasięgu lokalnym i regionalnym – w takich okolicznościach zauważalny będzie wzrost zapotrzebowania na pracowników na stanowiskach operacyjnych i menedżerskich we wszystkich obszarach funkcjonalnych. W scenariuszu koneser nieco większe znaczenie przypisuje się wyspecjalizowanym małym i średnim przedsiębiorstwom – w tych warunkach należy spodziewać się stabilizacji poziomu zatrudnienia na stanowiskach operacyjnych i zwiększonego popytu na wykwalifikowaną kadrę zarządzającą, specjalistów w zakresie badań i rozwoju oraz zarządzania kadrami. Scenariusz poszukiwacz okazji sprzyja przede wszystkim korporacjom ponadnarodowym – koncentracji rynku towarzyszy utrzymanie wielkości zatrudnienia w bezpośredniej obsłudze ruchu turystycznego i redukcja personelu na stanowiskach menedżerskich, wyjątek stanowią specjaliści od zarządzania finansami, ze względu na silną presję funkcjonowania przy niskiej marży zysku. W scenariuszu domator, z uwagi na znaczącą redukcję aktywności turystycznej, spadek zapotrzebowania na siłę roboczą będzie odczuwany we wszystkich obszarach funkcjonalnych.



Analizowane scenariusze kształtowania się popytu na rynku turystycznym nie pozostają bez wpływu na zapotrzebowanie na kwalifikacje zawodowe personelu. W tabeli 4 przedstawiono najistotniejsze kompetencje pracowników na stanowiskach operacyjnych i menedżerskich w obliczu przewidywanych zmian popytu turystycznego.

Tabela 4

Wpływ scenariuszy rozwoju popytu turystycznego na kompetencje pracowników

scenariusze kompetencje	odkrywca		koneser		poszukiwacz okazji		domator	
	SM	SO	SM	SO	SM	SO	SM	SO
wielozadaniowość		+		++		+		++
praca w środowisku wielokulturowym	++	++	+	++	++	+		
stosowanie ICT	++	++	++	++	++	++	++	++
pogłębiona wiedza o ofercie			+	++			+	++
innowacyjność	++	+	++	+			+	+
racjonalizacja wykorzystania zasobów	+		+		++		+	
<i>employer branding</i>	+		++					

SM – stanowiska menedżerskie, SO – stanowiska operacyjne

+ – kompetencje pożądane w średnim stopniu, ++ – kompetencje pożądane w wysokim stopniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oxford Research, *Comprehensive...*, s. 67-75.

Wielozadaniowość i elastyczność – rozumiana jako umiejętność wykonywania zadań przynależnych do kilku stanowisk pracy – stanowi skuteczne narzędzie poprawy efektywności wykorzystania zasobów siły roboczej w warunkach fluktuacji popytu na rynku turystycznym. Predyspozycje takie pożądane są przede wszystkim na stanowiskach operacyjnych, zwłaszcza w warunkach dominacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Potrzeba umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym jest pochodną nie tylko oczekiwań turystów, ale również internacjonalizacji załogi przedsiębiorstw turystycznych. Dla kadry menedżerskiej zapotrzebowanie na takie kompetencje jest skorelowane z udziałem w rynku korporacji transnarodowych, a dla pracowników zajmujących się bezpośrednio obsługą ruchu turystycznego umiejętności te są tym istotniejsze, im wyższe jest tempo rozwoju turystyki międzynarodowej.

Następstwem dynamicznego postępu technologicznego jest rosnące zapotrzebowanie na umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wzrost znaczenia ICT obserwuje się zarówno w kontaktach z odbiorcami, jak i dostawcami – przedsiębiorstwa turystyczne stosują takie rozwiązania w komunikacji rynkowej w celu budowania świadomości marki, w sprzedaży/rezerwacji usług, w obsłudze turystów, w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Kompetencje w tym obszarze są pożądane na obu typach stanowisk, niezależnie od scenariusza rozwoju popytu turystycznego.

Wymóg pogłębionej wiedzy dotyczącej nie tylko oferty przedsiębiorstwa, ale wszystkich poprzedzających ogniw łańcucha zaspokajania potrzeb nabywców wynika z coraz większej świadomości ekologicznej konsumentów na rynku turystycznym i ich troski o przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju. Wiedza taka jest szczególnie cenna w przypadku dominującej postawy ekoracjonalności, a kompetencjami w tym zakresie powinien wykazywać się zwłaszcza personel operacyjny.

Innowacyjność i twórcze myślenie to kompetencje, których znaczenie jest nie do przecenienia w warunkach indywidualizacji konsumpcji i ucieczki od masowej turystyki. Bez takich umiejętności trudno oferować produkty postrzegane przez konsumentów jako wyjątkowe, unikalne, niepowtarzalne, odróżniające od oferty konkurentów, trudno więc wdrażać strategię dyferencjacji. Innowacyjnym podejściem powinni wykazywać się zarówno pracownicy na stanowiskach menedżerskich, odpowiedzialni za tworzenie koncepcji produktu turystycznego, jak i operacyjnych, zajmujący się dostarczaniem produktu odwiedzającym.

Umiejętności w zakresie racjonalizacji wykorzystania zasobów zyskują na znaczeniu wraz ze wzrostem natężenia konkurencji, koncentracji rynku i spadkiem marginesu zysku. Szczególną rolę kompetencje te odgrywają na stanowiskach menedżerskich, przy czym istotne jest, aby posiadały je nie tylko osoby odpowiedzialne za zarządzanie finansami, ale reprezentanci wszystkich szczebli

zarządzania. Wagę tych kwalifikacji należy podkreślić w warunkach dominującej roli strategii przywództwa kosztowego w działalności przedsiębiorstw turystycznych.

*Employer branding*, czyli kreowanie wizerunku firm jako pracodawców, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery, zyskuje na popularności ze względu na coraz powszechniejsze przekonanie, że zasoby ludzkie stanowią jedno z najważniejszych strategicznych zasobów przedsiębiorstw turystycznych. Ranga kompetencji kadry zarządzającej w tym obszarze rośnie, gdy na rynku turystycznym głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest jakość oraz gdy duży udział ma sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Zaprezentowane umiejętności nie stanowią pełnego przeglądu kompetencji pracowniczych, ale wydają się mieć kluczowe znaczenie w obliczu możliwych zmian popytu turystycznego. Ich systematyczne rozwijanie przyczyni się do wzmocnienia kompetencji organizacji, co niewątpliwie pozwoli skutecznej tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku turystycznym.

## **Uwagi końcowe**

Zapotrzebowanie przedsiębiorstw turystycznych na siłę roboczą w wymiarze ilościowym i jakościowym determinowane jest przez tempo i kierunki rozwoju gospodarki turystycznej. Te z kolei zależą w dużej mierze od kształtowania się popytu turystycznego, na który wpływ ma zwłaszcza ogólna sytuacja gospodarcza przekładająca się na poziom dochodów, i tendencje w sferze konsumpcji, w szczególności aspekty jej ekologizacji.

Analiza możliwych wariantów kształtowania się głównych zmiennych determinujących poziom i strukturę popytu turystycznego pozwala skonstruować jego scenariusze rozwoju i na tej podstawie wskazać przewidywane konsekwencje dla rynku pracy w turystyce. Dla funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych istotne są zarówno implikacje dotyczące poziomu i struktury zatrudnienia, jak i niezbędnych kwalifikacji zawodowych.

Identyfikacja kluczowych kompetencji pracowniczych i wspieranie ich rozwoju to jeden z ważniejszych warunków skutecznego konkurowania na rynku turystycznym. Ludzie bowiem stanowią jedyną wartość, której konkurenci nigdy nie zdołają powielić, a więc dającą przedsiębiorstwu rzeczywistą, wyjątkową i trwałą przewagę nad rywalami.

---

**SCENARIOS FOR THE FUTURE OF TOURISM DEMAND – IMPLICATIONS  
FOR TOURISM LABOUR MARKET****Summary**

Tourism industry is highly labour intensive and extremely vulnerable to all the changes affecting tourism demand. Demand growth rate and development have significant implications for employment in tourism, both for its quantitative and qualitative aspects. The paper presents four scenarios for the future of tourism demand, which were created by applying two drivers identified as most vital, i.e. general economic development affecting the level of incomes (ranging from decline to growth) and consumer trends (ranging from puritanism to escapism). For each scenario employment trends were suggested. Special attention was paid to skills and competences needs as well as structural changes in various types of occupational functions in tourism industry.

*Translated by Marlena Bednarska*