

Recenzje książek naukowych

Agnieszka Konior
Uniwersytet Jagielloński
agn.konior@uj.edu.pl

Przedsiębiorstwo turystyczne w ujęciu modelowym Model biznesu w przedsiębiorstwie turystyki dziedzictwa przemysłowego



Autorzy: Krzysztof Herman, Adam R. Szromek
Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
Rok wydania: 2019
Liczba stron: 228
ISBN 978-83-7880-590-8

Turystyka dziedzictwa przemysłowego w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu. Rokrocznie zwiększa się liczba obiektów industrialnych, poddawanych wzorcowej konserwacji, rewaloryzacji i adaptacji. W ramach konkursu Zabytek Zadbane, Narodowy Instytut Dziedzictwa wyróżnił „zabytki techniki (w tym budownictwo przemysłowe i inżynierskie)” jako jedną z pięciu kategorii, w których przyznawane są nagrody. Większość z tych obiektów udostępniana jest do celów turystycznych. Wzrasta także świadomość konieczności ochrony zabytków industrialnych. Na liście Pomników Historii pojawiają się nowe wpisy dotyczące zabytków przemysłowych. W 2019 roku tą formą ochrony objęto najstarszą kopalnię ropy naftowej w Bóbrce oraz Stocznnię Gdańską. Były to dwa spośród siedmiu nowych wpisów. W 2020 roku na Europejskim Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (*European Route of Industrial Heritage – ERIH*) znalazła się Kopalnia Soli w Wieliczce oraz Zabytkowa Stacja Wodociągowa Zawada. Rok wcześniej dołączyło do niego Muzeum Kolejnictwa w Jaworzynie Śląskiej. W 2018 roku wydawnictwo Pascal, opublikowało książkę *Polska industrialna*, będącą przewodnikiem po 365 najciekawszych obiektach przemysłowych w kraju. Z roku na rok zwiększa się także frekwencja w atrakcjach turystycznych związanych z dziedzictwem przemysłowym. Do sztandarowych przykładów należą kopalnie soli w Wieliczce i Bochni, wpisane na listę UNESCO, kompleks kopalń w Tarnowskich Górach, czy neolityczne kopalnie krzemienia w Krzemionkach Opatowskich.

To tylko nieliczne przykłady świadczące o tym, że dziedzictwo przemysłowe zyskuje coraz większe uznanie, zarówno wśród właścicieli obiektów zabytkowych, ekspertów, jak i samych turystów.

Autorzy publikacji *Przedsiębiorstwo turystyczne w ujęciu modelowym. Model biznesu w przedsiębiorstwie turystyki dziedzictwa przemysłowego* jako studium przypadku wybrali działający od 2006 roku Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego (SZT), który obejmuje obecnie 42 obiekty industrialne. Jest to jeden z najlepiej zarządzanych szlaków kulturowych w Polsce, będący markowym produktem turystycznym całego województwa. Świadczy o tym wiele przyznanych mu nagród, m.in. Złoty Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej (2008) i Złoty Medal Międzynarodowych Targów Poznańskich w kategorii produkt turystyczny (2010). W 2010 roku SZT jako szlak regionalny został włączony do ERIH i do dzisiaj pozostaje jedynym regionalnym szlakiem w Europie Środkowo-Wschodniej. Na szlaku znajdują się zarówno czynne, jak i niedziałające już zakłady przemysłowe, reprezentujące takie branże jak: górnictwo, kolejnictwo, włókiennictwo, browarnictwo i wiele innych. Pod względem organizacyjnym podmioty zrzeszone na szlaku działają we wszystkich trzech sektorach: publicznym, prywatnym i pozarządowym. Szlak Zabytków Techniki stanowi różnorodny i dobrze rozwinięty produkt turystyki dziedzictwa przemysłowego.

Mając na względzie powyższe aspekty, książka autorstwa Krzysztofa Hermana i Adama R. Szromka wpisuje się w aktualne trendy widoczne na rynku turystycznym, a studium przypadku zostało trafnie dobrane.

Autorzy w swoich badaniach skupili się na przedsiębiorstwach turystycznych związanych z dziedzictwem przemysłowym, podkreślając, że już sama gałąź turystyki jaką reprezentują sprawia, że są one innowacyjne i zyskują tym samym przewagę konkurencyjną. Jak wskazują sami badacze: „Opracowanie modelu biznesu z jednej strony pozwala usystematyzować wiedzę na temat procesów zachodzących w organizacjach, z drugiej je kształtować. Porównując zaś modele biznesu przedsiębiorstw tych samych sektorów gospodarczych, można wskazać czynniki kształtujące sukces przedsiębiorstwa [s. 15]”. Przyjęte modele biznesu są związane z zarządzaniem strategicznym organizacją. Wielość modeli umożliwia wybór takiego, który w największym stopniu będzie dostosowany do potrzeb organizacji, przyczyniając się zarówno do zaspokajaniu potrzeb klientów, jak i tworzeniu zysku. Recenzowana książka posiada zatem nie tylko wartość refleksyjną, ale także praktyczną.

Publikacja składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów i zakończenia. Struktura książki jest rzeczowa i dobrze uporządkowana. W trzech pierwszych rozdziałach autorzy omawiają zagadnienia teoretyczne związane z modelami biznesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania innowacji w przedsiębiorstwie turystycznym. Skupiają się również na przedstawieniu zagadnień związanych z turystyką kulturową dziedzictwa przemysłowego, omawiając także aspekty dotyczące atrakcji i produktów turystycznych. Na szczególną uwagę zasługuje dobór literatury – bibliografia jest bardzo obszerna (ponad 250 pozycji), zawiera aktualne, nie tylko polskie, ale także zagraniczne publikacje. W rozdziale czwartym zaprezentowano obraną metodologię, która zasadniczo składa się z trzech części: krytycznej analizy literatury (rozdziały 1-3), indywidualnych wywiadów – pogłębionych i ustrukturyzowanych (rozdział 5) oraz metody studium przypadku, uzupełnionej badaniami ankietowymi przeprowadzonymi w kopalni Guido (rozdział 6). W rozdziale 7 na podstawie wniosków z uprzednio przeprowadzonych badań opracowano model biznesu dla przedsiębiorstw turystyki dziedzictwa przemysłowego.

Po przeprowadzeniu krytycznej analizy literatury badacze przygotowali kwestionariusz badawczy, który miał posłużyć do przeprowadzenia wywiadów z menedżerami przedsiębiorstw turystycznych dziedzictwa przemysłowego. Kwestionariusz został następnie

skonsultowany z ekspertami z zakresu turystyki (w tym turystyki dziedzictwa przemysłowego) oraz zajmującymi się modelami biznesowymi. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu udzieliło 22 przedstawicieli obiektów przynależących do Szlaku, była to nieco więcej niż połowa wszystkich szlakowych obiektów. Wyniki analizy zostały zaprezentowane w rozdziale piątym. Oprócz ogólnej charakterystyki badanych podmiotów (rodzaj prowadzonej działalności, branża, organizator), autorzy książki przeanalizowali także historię rozwoju poszczególnych obiektów znajdujących się na szlaku, wyróżniając:

- turystyczne organizacje postprodukcyjne, w której działalność turystyczna zastąpiła produkcyjną,
- przedsiębiorstwa produkcyjno-turystyczne, w których wciąż trwa produkcja, równocześnie zakład został udostępniony na potrzeby turystyki,
- organizacje tematyczne – dotyczą one historii przemysłu, działalność produkcyjna nigdy nie była w nich prowadzona.

Uwaga została także zwrócona na segmenty klientów, prezentowaną ofertę, strategicznych partnerów, sposoby komunikacji z klientami i budowania relacji, kluczowe działania, dostępne zasoby, oraz strumienie przychodów i kosztów. Tym samym zidentyfikowano najważniejsze elementy modeli biznesu przedsiębiorstw turystyki dziedzictwa przemysłowego.

W stosunku do przedstawionych w rozdziale 5 podmiotów, razi nieco użycie słowa „przedsiębiorstwo”. Autorzy mają jednak świadomość, że wykorzystując ten termin dokonują generalizacji. Ich zdaniem wszystkie analizowane podmioty prowadzą działalność gospodarczą, stąd jest to w ich opinii uzasadnione. Jednakże w większości są to organizacje nienastawione na zysk (jak publiczne instytucje kultury czy organizacje pozarządowe), a w przypadku podmiotów prywatnych działalność turystyczna stanowi raczej uzupełnienie głównej aktywności, przyczyniając się do budowania marki (np. browary w Żywcu i Tychach). W tej sytuacji bardziej uzasadnione byłoby użycie szerszego znaczeniowo słowa organizacja.

W rozdziale 6 dokonano pogłębionej analizy elementów modeli biznesu przedsiębiorstw turystyki dziedzictwa przemysłowego, koncentrując się na konkretnych przykładach. Autorzy wybrali trzy studia przypadków – obiekty znajdujące się na Szlaku Zabytków Techniki. Przy wyborze uwzględnili takie czynniki jak: formę prowadzonej działalności, uwarunkowania historyczne i dostępność obiektu dla turystów. Szczegółową analizę przeprowadzono na przykładzie:

- Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrzu (posiadającym w swoich strukturach Kopalnię Guido, Sztolnię Królowa Luiza oraz Hostel Guido) – turystyczna organizacja postprodukcyjna,
- Muzeum Tyskie Browary Książęce (jego właścicielem jest Kompania Piwowarska SA) – przedsiębiorstwo produkcyjno-turystyczne,
- Muzeum Górnictwa Rud Żelaza (działającym jako oddział Muzeum Częstochowskiego) – organizacja tematyczna.

Wybór studium przypadku nie budzi większych wątpliwości. To reprezentatywne dla Szlaku przykłady rozwiniętych produktów turystycznych, które działają w sektorze publicznym i prywatnym. Wśród wybranych przykładów brak jest natomiast obiektu prowadzonego przez organizację pozarządową. Jak wskazują sami autorzy, fundacje są organizatorem dla 9,09% badanych obiektów, stowarzyszenia dla 27,27% – łącznie zatem ponad jedna trzecia obiektów jest prowadzona przez organizacje pozarządowe. Mimo tego nie znalazło to odzwierciedlenia w analizie. Przedsiębiorczość wśród organizacji pozarządowych, a tym bardziej modele biznesowe przez nie przyjmowane, to temat bardzo rzadko poruszany na gruncie naukowym. Autorzy mieli zatem szansę, żeby w jeszcze większym stopniu wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą. Jedynym z takich przykładów jest Zabytkowa Kopalnia Srebra i Sztolnia

Czarnego Pstrąga, prowadzona przez Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Tarnogórskiej, które dodatkowo zarządza jeszcze Domem Wycieczkowym Gwarek. To dzięki ich staraniom kompleks: kopalnia rud ołowiu, srebra i cynku wraz z systemem gospodarowania wodami podziemnymi w Tarnowskich Górach, został wpisany na listę UNESCO. Wybór tego miejsca do analizy dodatkowo mógł być podyktowany faktem, że należy on do grupy Gwiazd Techniki Szlaku Zabytków Techniki, czyli obiektów wyjątkowych, w których to gronie znajdują się również Kopalnia Guido, Sztolnia Królowa Luiza i Muzeum Tyskich Browarów Książęcych. Kopalnia Srebra w Tarnowskich jest obiektem w którym zaprzestano już działalności przemysłowej, koncentrując się na udostępnieniu obiektu turystom (w typologii autorów jest to turystyczna organizacja postprodukcyjna). Byłoby to zatem ciekawe poszerzenie badanej tematyki. Niemniej jednak, dalsza analiza przeprowadzona jest w sposób rzetelny i wybór takiego studium przypadku nie podważa wartości całej publikacji.

W ostatnim rozdziale autorzy przedstawiają model biznesu dla przedsiębiorstw turystyki dziedzictwa przemysłowego. Kluczowe było tutaj opracowanie propozycji wartości, która odnosi się do zidentyfikowanych potrzeb klienta, obecnej oferty, sposobów zaspokajania potrzeb turystów oraz oferty potencjalnej. Model biznesu został zaprezentowany zarówno w ujęciu schematycznym, jak i na konkretnym przykładzie (Kopalnia Guido – zwiedzanie tras: Kopalnia Guido, Mroki Kopalni, Szychta), sformułowano również rekomendacje związane z jego wdrożeniem.

Autorzy konkludują, że istotne jest rozpoczęcie planowania funkcji turystycznej dla przekształcanych obiektów, w momencie w którym przedsiębiorstwa jeszcze działają. Pozwoli to bardziej skutecznie zarządzać tego typu organizacją. Uwaga ta wydaje się szczególnie słuszną w obliczu dokonujących się zmian. Przykładowo, w 2018 roku wydobywanie zakończyła Kopalnia Wieczorek, znajdująca się w katowickiej dzielnicy Nikiszowiec. Władze miasta wciąż zastanawiają się jaką funkcję nadać poprzemysłowym obiektom. Skonstruowanie modelu biznesu dla takiego przedsiębiorstwa mogłoby przyczynić się do podjęcia bardziej trafnej i racjonalnej decyzji o jego przyszłym przeznaczeniu.

Podsumowując, publikacja autorstwa Krzysztofa Hermana i Adama R. Szromka stanowi nowatorskie i rzetelne ujęcie badanego tematu, rozwija nie tylko refleksję teoretyczną związaną z tymi zagadnieniami, ale może także realnie przyczynić się do usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwami turystyki dziedzictwa przemysłowego.