

DIANA DRYGLAS

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, Polska

Proces budowy strategii zarządzania zmianą gospodarczą na przykładzie Krynicy-Zdroju

Construction process of economic change management strategy based on the example of Krynica-Zdrój

Streszczenie: W sytuacji coraz większej konkurencji wśród jednostek samorządu terytorialnego gmin uzdrowiskowych i dużej dynamiki zmian na rynku usług uzdrowiskowych stosuje się strategiczne podejście do zarządzania zmianą gospodarczą. W tym kontekście w Krynicy-Zdroju konieczne jest wprowadzenie zmian gospodarczych w sposób planowany (antycypacyjny). W tym celu niezbędne jest opracowanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą (SZZG) w Krynicy-Zdroju, która pozwoli na poprawę procesów decyzyjnych w reakcji na zachodzące zmiany, a w konsekwencji na szybszą adaptację do zmieniających się warunków otoczenia i uzyskanie w przyszłości przewagi konkurencyjnej na rynku usług uzdrowiskowych. W artykule wyznaczono cztery główne etapy w procesie budowy SZZG w Krynicy-Zdroju. W pierwszym etapie – diagnostycznym – pogłębionej analizie poddano makro- i mikrootoczenie, jak również dokonano oceny aktualnego stanu (potencjału) uzdrowiska. W ramach drugiego, analitycznego etapu przeprowadzono analizę strategiczną Krynicy-Zdroju w obszarze funkcji uzdrowiskowej z wykorzystaniem metody SWOT. Trzeci etap ma charakter projektowy, natomiast w czwartym zaproponowano wdrożenie SZZG z wykorzystaniem metody Strategicznej Karty Wyników.

Abstract: In the case of increasing competition among local municipal governments and dynamics of change on spa service market, a strategic approach to the management of economic change is applied. In this context, in Krynica-Zdrój, it is necessary to introduce economic changes as planned (in an anticipatory way). For this purpose, it is necessary to create a Strategy for Economic Change Management (SZZG) in Krynica-Zdrój, which will improve the decision-making processes in response to changes and, in consequence, allow for a more rapid adaptation to changing environmental conditions and obtaining a competitive advantage in the future market of spa services. The article sets four main stages in the process of construction SZZG in Krynica-Zdrój. In the first diagnostic stage, general and particular environments were analyzed in detail, as well as the current state (of potential) of Krynica-Zdrój was assessed. In the second analytical stage, a strategic analysis of Krynica-Zdrój was carried out in the area of spa function using the SWOT method. The third step is a planning one, while the fourth proposes to implement SZZG using the Balanced Scorecard method.

Słowa kluczowe: Krynica-Zdrój; strategia; zarządzanie; zmiana gospodarcza

Keywords: Krynica-Zdrój; strategy; management; economic change

WSTĘP

Przedmiotem badań dotyczących budowy SZZG jest gmina uzdrowska Krynica-Zdrój. Gminą uzdrowską jest tylko gmina, której obszarowi lub jego części został nadany status uzdrowska w trybie określonym w ustawie z 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowskim, uzdrowskach i obszarach ochrony uzdrowskiej oraz o gminach uzdrowskich (Dz.U. z 2005 r. nr 167, poz.1399 z późn. zm., art. 2). A zatem do uzyskania przez gminę statusu gminy uzdrowskiej konieczne jest:

1. posiadanie złoża naturalnych surowców leczniczych o potwierdzonych właściwościach leczniczych na zasadach określonych w ustawie,
2. posiadanie klimatu o właściwościach leczniczych potwierdzonych na zasadach określonych w ustawie,
3. posiadanie zakładów lecznictwa uzdrowskiego i urządzeń lecznictwa uzdrowskiego, przygotowanych do prowadzenia lecznictwa uzdrowskiego,
4. spełnienie określonych w przepisach o ochronie środowiska wymagań w stosunku do środowiska,
5. posiadanie infrastruktury technicznej w zakresie transportu zbiorowego oraz gospodarki wodno-ściekowej i energetycznej, a także prowadzenie gospodarki odpadami.

Celem artykułu jest przedstawienie metodyki budowy SZZG na przykładzie Krynicy-Zdroju. Poza walorem poznawczym artykuł posiada również cel aplikacyjny, którym jest zdefiniowanie narzędzi budowy SZZG dla podmiotów lokalnych wpływających na rozwój gminy. Natomiast problem badawczy stanowi budowa procesu kształtowania SZZG. Do osiągnięcia sformułowanych celów wykorzystano źródła wtórne w postaci danych liczbowych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), dotyczące diagnozy makro- i mikrootoczenia Krynicy-Zdroju, oraz dokonano przeglądu obowiązujących przepisów prawa w zakresie funkcjonowania gminy uzdrowskiej. W ramach badań pierwotnych zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego. Wykorzystano technikę ustrukturuwanej ankiety ustnej, która została przeprowadzona w oparciu o narzędzie pomiarowe w postaci kwestionariusza badawczego wśród:

- 250 kuracjuszy i turystów przebywających na terenie turystycznej i leczniczej bazy noclegowej, bazy gastronomicznej i leczniczej bazy zabiegowej w Krynicy-Zdroju,
- 20 przedstawicieli jednostek lokalnego samorządu terytorialnego i gospodarczego, takich jak: przewodniczący Rady Gminnej, pracownicy Starostwa Powiatowego w Nowym Sączu, pracownicy Stowarzyszenia Gmin Uzdrawiskowych Rzeczypospolitej Polskiej, pracownicy Krynickiej Organizacji Turystycznej, kadra zarządzająca Inkubatora Przedsiębiorczości w Nowym Sączu, osoby należące do Związku Zawodowego Pracowników Uzdrawisk, dyrektor Popradzkiego Parku Krajobrazowego oraz pracownicy Centrum Kultury w Krynicy-Zdroju,
- 10 podmiotów gospodarczych z sektora usług turystycznych i uzdrawiskowych.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone przez autorkę w 2012 roku w okresie od marca do maja, w ramach projektu Instytutu Turystyki w Krakowie sp. z o.o. na temat

Partnerstwo na rzecz adaptacyjności i modernizacji uzdrowisk województwa małopolskiego (umowa nr UDA-POKL.08.01.02-12-032/10-00). Celem badań ankietowych była ocena potencjału Krynicy-Zdroju przez wyżej wymienione podmioty.

Ponadto w artykule wykorzystano opracowanie SZZG Krynicy-Zdroju powstałe na podstawie prac zrealizowanych podczas warsztatów strategicznych, prowadzonych przez autorkę w ramach powyższego projektu. W procesie opracowywania SZZG Krynicy-Zdroju uczestniczyli przedstawiciele 20 podmiotów lokalnych, będących reprezentantami środowisk biznesowych, samorządowych i społecznych. Prace przebiegały podczas trzech jednodniowych spotkań. Wykorzystano następujące metody: burza mózgów, dyskusja moderowana, praca w zespołach tematycznych, analiza dobrych praktyk. Do opracowania SZZG zastosowano również inne narzędzia, w postaci: metody SWOT, metody porównania parami czy metody Strategicznej Karty Wyników.

METODYKA BUDOWY STRATEGII ZARZĄDZANIA ZMIANĄ GOSPODARCZĄ W KRYNICY-ZDROJU

Używając określenia „wprowadzanie zmian gospodarczych”, autorka ma na myśli zarządzanie zmianami gospodarczymi jako metodę zarządzania strategicznego (Mikołajczyk, 1995). Uwzględniając prezentowane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego propozycje metodyczne opracowywania strategii (m.in. Pierścionek, 1996: 86; Penc, 1999: 150; Gierszewska, Romanowska, 2009: 11; Hill, Jones, 1989: 8; Mintzberg, 1987), przyjęto następujące etapy procesu budowania SZZG w Krynicy-Zdroju:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| I. Diagnoza | 1. Charakterystyka otoczenia i ocena aktualnego stanu Krynicy-Zdroju w świetle badań ankietowych |
| II. Analiza strategiczna | 2. Analiza otoczenia i wewnętrznego potencjału Krynicy-Zdroju z wykorzystaniem metody SWOT |
| III. Projektowanie strategii | 3. Generowanie opcji strategicznych i wybór strategii
4. Deklaracja misji i preferowanych wartości
5. Identyfikacja celów strategicznych
6. Generowanie działań i zadań strategicznych możliwych do zastosowania oraz ocena ważności i prawdopodobieństwa ich realizacji w ramach danego celu
7. Opracowanie planu strategicznego |
| IV. Realizacja strategii | 8. Koncepcja wdrożenia i pomiaru realizacji strategii z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników
9. Kontrola strategiczna |

Pierwszy etap budowy SZZG Krynicy-Zdroju ma charakter diagnostyczny, stanowiąc jednocześnie przesłankę jej realizacji. W warunkach stale rosnącego poziomu wiedzy, świadomości i techniki co do potrzeb prozdrowotnych oraz nowych tendencji w stylu i jakości życia człowieka rodzi się konieczność wprowadzenia zmian o charakterze gospodarczym

w Krynicy-Zdroju, wynikających z czynników zewnętrznych tkwiących w makro¹- i mikro-otoczeniu² gminy oraz czynników wewnętrznych (jej potencjału).

DIAGNOZA I MAKROOTOCZENIE

Według układu PESTEL (Johnson, Scholes, Whittington, 2008: 55) ustalono listę bodźców tkwiących w makrootoczeniu, które oddziałują na rozwój Krynicy-Zdroju, takich jak uwarunkowania polityczno-prawne, ekonomiczno-finansowe, społeczno-kulturowe, techniczno-technologiczne, ekologiczne. Kreują one zbiór czynników, które można nazwać albo stymulatorami, albo barierami rozwoju gminy.

UWARUNKOWANIA POLITYCZNO-PRAWNE

Polityczno-prawne uwarunkowania związane z szeregiem ograniczeń i zakazów stanowią raczej bariery, a nie stymulatory w podejmowaniu decyzji gospodarczych przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) gmin uzdrowiskowych.

W gminach, którym przyznano status uzdrowiska, podmioty dokonujące określonych inwestycji napotykają wiele utrudnień, wynikających z zapisów różnych ustaw i rozporządzeń, w tym m.in.:

- ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz.U. z 2005 r. nr 167, poz. 1399 z późn. zm., art. 38),
- ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 2003 r. nr 80, poz. 7171 z późn. zm., art. 53 i 62),
- ustawy o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. z 2010 r. nr 102, poz. 651 i nr 106, poz. 675, art. 6),
- ustawy o ochronie gruntów rolnych i leśnych (Dz.U. z 1995 r. nr 16, poz. 78 z późn. zm.),
- ustawy o ochronie przyrody (Dz.U. z 2004 r. nr 92, poz. 880 z późn. zm., art. 23),
- ustawy – Prawo geologiczne i górnicze (Dz.U. z 2011 r. nr 163, poz. 981),
- ustawy – Prawo ochrony środowiska (Dz.U. z 2001 r. nr 62, poz. 627 z późn. zm., art. 86),
- rozporządzenia Ministra Środowiska z 3 marca 2008 r. w sprawie poziomów niektórych substancji w powietrzu (Dz.U. 2008 r. nr 47, poz. 281, art. 5).

¹ W literaturze przedmiotu określane jest również jako: otoczenie pośrednie, otoczenie dalsze. Makrootoczenie, nazywane przez Griffina otoczeniem ogólnym (*general environment*), to zespół szerokich wymiarów i sił, wśród których działa organizacja, a które tworzą ogólny kontekst dla tych działań (Griffin, 2004: s. 76).

² W literaturze przedmiotu określane jest również jako: otoczenie konkurencyjne, otoczenie celowe, otoczenie operacyjne, otoczenie bezpośrednie, otoczenie bliższe. Mikrootoczenie, nazywane przez Griffina otoczeniem zadaniowym (*task environment*), to konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację (Griffin, 2004: s. 76).

UWARUNKOWANIA EKONOMICZNO-FINANSOWE

Trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa gmin uzdrowiskowych jest wynikiem wielu niekorzystnych rozwiązań prawnych. Z tytułu posiadania takiego statusu i związanych z tym dodatkowych zadań oraz ograniczeń w rozwoju gmina uzdrowiskowa uzyskuje niższe wpływy, wynikające z:

- niskich podatków od nieruchomości, co warunkują następujące przepisy prawa: ustawa o zmianie ustawy o podatkach i opłatach lokalnych (Dz.U. z 2010 r. nr 225, poz. 1461), ustawa o działalności leczniczej (Dz.U. z 2011 r. nr 112, poz. 654),

- obniżenia (poczynając od 2003 roku) stawek opłat eksploatacyjnych z tytułu wykorzystania m.in. borowin, solanek i wód leczniczych, na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 25 listopada 2010 roku w sprawie stawek opłat eksploatacyjnych (Dz.U. z 2010 r. nr 232 poz. 1523), oraz opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska zgodnie z prawem wodnym (Dz.U. z 2001 r. nr 115, poz. 1229 z późn. zm.),

- ponoszenia o 100% wyższych opłat z tytułu usuwania drzew i krzewów z terenu uzdrowisk lub obszaru ochrony uzdrowiskowej (ustawa o ochronie przyrody, Dz.U. z 2004 r. nr 92, poz. 880 z późn. zm., art. 47),

- ponoszenia zwiększonych o 50% opłat jednorazowych i rocznych oraz jednorazowych odszkodowań za tzw. przedwczesne wylesienia lasów pod każdą inwestycję, w tym również wyciągi i trasy narciarskie (ustawa o ochronie gruntów rolnych i leśnych, Dz.U. z 1995 r. nr 16, poz. 78 z późn. zm., art. 12).

Ponadto w kontekście zapisów rozporządzenia Ministra Finansów z 23 grudnia 2010 roku w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, w tym do długu Skarbu Państwa (Dz.U. z 2010 r. nr 252, poz. 1692) w gminach uzdrowiskowych odnotowuje się podwyższone wskaźniki długu.

Znaczącym wsparciem ze strony budżetu państwa, które jednakowoż nie rekompensuje wszystkich nakładów, jakie gmina uzdrowiskowa musi ponieść, aby spełnić uciążliwe wymogi związane z wypełnianiem funkcji uzdrowiskowej, jest pobieranie opłaty uzdrowiskowej. W celu realizacji zadań własnych gmina uzdrowiskowa, ale już nie gmina posiadająca status obszaru ochrony uzdrowiskowej, ma prawo do pobierania opłaty uzdrowiskowej (na podstawie: ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych, Dz.U. z 2005 r. nr 167, poz. 1399 z późn. zm., art. 48, ustawy o podatkach i opłatach lokalnych, Dz.U. z 2010 r. nr 95, poz. 613 z późn. zm., art. 17) oraz otrzymuje dotację budżetową, proporcjonalną do pobranej opłaty uzdrowiskowej, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z 9 czerwca 2006 r. w sprawie trybu i terminów ustalenia oraz przekazania dotacji z budżetu państwa gminie uzdrowiskowej (Dz.U. z 2006 r. nr 103, poz. 705). Na przestrzeni lat od 2005 do 2010 gminy uzdrowiskowe uzyskały dochody z tytułu opłaty uzdrowiskowej w wysokości 168 070 513 zł. Największy dochód z tytułu opłaty uzdrowiskowej i zarazem dotację budżetową w latach 2005–2010 otrzymał Kołobrzeg, osiągając znaczącą przewagę nad Ciechocinkiem, który plasuje się na

drugim miejscu, i Krynica-Zdrój na trzecim z kwotą 13,975 mln zł (szerzej na ten temat Dryglas, 2012a: 120).

Wiele obowiązków spoczywających na jednostkach samorządu terytorialnego gmin uzdrowiskowych powoduje konieczność dokonywania inwestycji paraturystycznych, które cechują się wysoką kapitałochłonnością, długim okresem realizacji i faktem, że nie przynoszą bezpośrednio dochodu, lecz służą dobru lokalnej wspólnoty samorządowej. Inwestycje związane z realizacją zadań publicznych podejmowane przez władze samorządowe gmin uzdrowiskowych wynikają z zadań własnych JST gmin uzdrowiskowych, które regulują ustawa o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r. nr 16, poz. 95 z późn. zm.), a także ustawa o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz.U. z 2005 r. nr 167, poz. 1399 z późn. zm). Ponieważ poziom dochodów własnych gmin uzdrowiskowych z reguły jest niewystarczający do sfinansowania zakresu realizowanych przez nie inwestycji, niezbędne staje się pozyskanie środków ze źródeł zewnętrznych. Analiza wskaźników dotyczących pozyskiwania funduszy na programy i projekty finansowane ze środków europejskich potwierdza, iż gmina nie radzi sobie najlepiej w tym zakresie (Dryglas, 2013a).

UWARUNKOWANIA SPOŁECZNO-KULTUROWE

Istotnym warunkiem rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego jest dobry stan zdrowia. Wyniki badań empirycznych wskazują na istnienie związku pomiędzy dobrobytem (mierzonym np. wielkością PKB) a efektami zdrowotnymi (np. długością życia) (Sowa, 2006: 16). Inwestycje w zdrowie sprzyjają bowiem wzrostowi produktywności i aktywności zawodowej. Lepsza kondycja fizyczna i psychiczna ludzi zwiększa dostępność zasobów pracy dla gospodarki oraz przynosi niewątpliwe korzyści społeczne.

Renesans problematyki zdrowia w warunkach starzejącego się społeczeństwa (European Commission, 2008) wiąże się z zapotrzebowaniem społecznym, wynikającym przede wszystkim z potrzeby wydłużania życia, długowieczności oraz konieczności przeciwdziałania narastającej umieralności z powodu chorób cywilizacyjnych, których przyczyn poszukiwano w środowisku i stylu życia.

Szczególną rolę dla poprawy i utrzymania stanu zdrowia społeczeństwa odgrywa turystyka uzdrowiskowa. W jej ramach wyróżnia się produkty ukierunkowane na różne grupy odbiorców. Z jednej strony mamy do czynienia w polskich uzdrowiskach z osobami chorymi lub zagrożonymi chorobami, z drugiej zaś ze społecznością, która jest w konkretnych warunkach życia, z określonym stanem zdrowia, rozpatrywanym jako wypadkowa czynników genetycznych, środowiskowych i stylu życia, które są podmiotami działań w profilaktyce chorób i promocji zdrowia.

UWARUNKOWANIA EKOLOGICZNE

Pozytywny wpływ na ochronę środowiska naturalnego w gminach uzdrowiskowych ma przepis dotyczący zakazu wyrębu drzew leśnych i parkowych w strefie A i B – zgodnie z art. 38 znowelizowanej ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych z 4 marca 2011 r. Instrumentem wsparcia dla rozwoju infrastruktury ekologicznej w gminach uzdrowiskowych jest udział w programie priorytetowym „Zarządzanie energią w budynkach użyteczności publicznej” w ramach Systemu Zielonych Inwestycji (GIS, *Green Investment Scheme*), którego krajowym operatorem jest Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW). Są to długoterminowe inwestycje, ale korzystne pod względem materialnym dla samorządów gmin, a pod względem niematerialnym – dla ochrony środowiska naturalnego.

UWARUNKOWANIA TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNE

Stowarzyszenie Gmin Uzdrawiskowych RP było inicjatorem uruchomienia przez NFOŚiGW specjalnego programu budowy instalacji solarnych dla odbiorców indywidualnych w gminach uzdrowiskowych oraz stworzenia podobnego pilotażowego programu budowy zespołów baterii fotowoltaicznych w takich gminach dla wsparcia oświetlenia ulicznego, parkowego i oświetlenia budynków użyteczności publicznej.

Ponadto, zgodnie z ustawą o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2011 r. nr 152, poz. 897), samorządy gminne zostały właścicielami odpadów komunalnych. Zmiana powyższych przepisów to szansa dla gmin uzdrowiskowych na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie infrastruktury ekologicznej. Inwestycje te będą wiązały się z usuwaniem odpadów komunalnych, np. przez budowę spalarni czy oczyszczalni ścieków i oczyszczalni wody, odzyskiem odpadów i recyklingiem, wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii (słońce, wiatr, woda, biomasa, część odpadów komunalnych i przemysłowych), np. przez budowę zespołów baterii fotowoltaicznych, na kształt nowoczesnych rozwiązań funkcjonujących w Austrii czy w Niemczech.

Powyższe inwestycje będą wymagały zmiany mentalności lokalnej społeczności, jeżeli chodzi o segregację odpadów komunalnych, niezbędną do ich efektywnego zagospodarowania, co niewątpliwie stanie się dużym wyzwaniem dla JST gmin uzdrowiskowych. Dotychczasowy system gospodarki odpadami komunalnymi był nieefektywny i nie spełniał unijnych wymogów.

Mikrootoczenie

Poza zmianami gospodarczymi wynikającymi z makrootoczenia warto wspomnieć o tych będących wynikiem działań podejmowanych przez podmioty funkcjonujące

w mikrootoczeniu Krynicy-Zdroju. Podmiotami kreującymi zmiany i będącymi zarazem ich odbiorcami są lokalni interesariusze, w skład których wchodzi:

- konkurenci, czyli podobne gminy uzdrowiskowe, znajdujące się w pobliżu Krynicy-Zdroju,
- konsumenci, będący odbiorcami usług turystycznych i uzdrowiskowych (kuracjusze i turyści) oraz mieszkańcy Krynicy-Zdroju,
- dostawcy wyrobów i usług na terenie gminy,
- inwestorzy,
- substytuty, czyli inne gminy uzdrowiskowe i gminy turystyczne z wyrobami i usługami prozdrowotnymi,
- regulatorzy rynku usług uzdrowiskowych dla Krynicy-Zdroju,
- sojusznicy strategiczni Krynicy-Zdroju.

Konkurenci

Konkurentami dla Krynicy-Zdroju są gminy uzdrowiskowe znajdujące się na terenie województwa małopolskiego, które mają na nią największy bezpośredni wpływ i wykazują podobne cechy pod względem produktu (położenie, walory oraz infrastruktura uzdrowiskowa i turystyczna, profil leczniczy), jakości (standard bazy leczniczej, usług uzdrowiskowych i turystycznych), ceny i źródeł informacji o gminie. Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej gmin uzdrowiskowych (Burzyński i in., 2005) można skonstatować, że do grona najbliższych konkurentów Krynicy-Zdroju należą: Szczawnica, Piwniczna-Zdrój, Muszyna i Wysowa-Zdrój. Wymienione gminy, poza funkcją uzdrowiskową, pełnią również funkcję turystyczną jako ośrodki narciarskie oraz kulturową, organizując liczne wydarzenia kulturalne.

Natomiast wśród potencjalnych konkurentów Krynicy-Zdroju należy wymienić gminy znajdujące się na południu Polski, które starają się o status uzdrowiska, jak np. Latoszyn czy Czarny Dunajec.

Konsumenci

W kontekście stale zmieniających się potrzeb i oczekiwań kuracjuszy i turystów odwiedzających gminę, wiedza na temat cech charakteryzujących segment odbiorców usług turystyki uzdrowiskowej w Krynicy-Zdroju w istotny sposób wpływa na wyznaczenie kierunków zmian. W ramach badań pierwotnych przeprowadzona została ankieta wśród kuracjuszy i turystów odwiedzających Krynicy-Zdrój. Analiza statystyczna pytań metryczkowych pozwoliła na stworzenie ich profilu z punktu widzenia określonych cech geodemograficznych (miejsce zamieszkania, płeć, wiek), społeczno-ekonomicznych (wykształcenie, towarzystwo w trakcie podróży, stopień zamożności, średni koszt pobytu, źródła finansowania pobytu) i psychograficznych (długość pobytu, częstotliwość pobytu w uzdrowisku, rodzaj obiektu noclegowego, źródło informacji, cel podróży, rekomendacja uzdrowiska).

Respondenci wywodzą się ze wszystkich polskich województw. Zauważalną przewagę stanowią mieszkańcy województwa śląskiego (18%) i małopolskiego (17,7%). Wśród

ankietowanych przeważają kobiety (57%). Ponad połowę stanowią osoby w wieku powyżej 45 lat (72%). Respondenci mają głównie wykształcenie średnie (47%) i wyższe (28%). W przeważającej części przyjeżdżają do uzdrowiska sami (87%). W większości przypadków dochody miesięczne netto mieszczą się w przedziale do 2500 zł (62%). Większość osób wydaje kwoty do 1000 zł (71%). W 50% pobyt w uzdrowisku finansowany był przez Narodowy Fundusz Zdrowia, natomiast 34% stanowią kuracjusze i turyści pełnopłatni.

Ankietowani przyjeżdżają na długie pobyty. Średnio pobyt trwa 18 dni. Wielkość mediany, która kształtuje się na poziomie 21, oznacza, że połowa kuracjuszy przeciętnie spędza w uzdrowisku 21 dni, zaś druga część z nich – więcej dni. Stosunkowo duży odsetek stanowią osoby przyjeżdżające na weekend (22%). Porównywalna liczba osób przyjechała do uzdrowiska po raz pierwszy (29%) i więcej razy (28%), z czego można wnosić, że grupę odbiorców stanowią w równym stopniu nowi, jak i stali bywalcy. Respondenci korzystający z usług w Krynicy-Zdroju nocują głównie w sanatorium uzdrowiskowym (52%) i w porównywalnym procencie w różnych obiektach turystycznej bazy noclegowej (hotel, pensjonat, kwatery prywatne, dom wczasowy). Dominującym źródłem informacji są dla nich: lekarze (24%), strony internetowe (22%) oraz rodzina i znajomi (20%). Głównym celem przyjazdu do uzdrowiska jest dla ankietowanych przywracanie zdrowia (22%), czyli leczenie i utrzymanie zdrowia (21%), a więc profilaktyka. Wśród respondentów 85% zarekomendowałoby uzdrowisko swoim bliskim i znajomym.

O pozycji i potencjale gminy decydują w znacznym stopniu mieszkańcy – członkowie lokalnej społeczności. Bardzo ważnym wskaźnikiem obrazującym sytuację gospodarczą gminy jest struktura ludności pod kątem wieku produkcyjnego. Analiza danych statystycznych wskazuje na przewagę osób w wieku produkcyjnym (65%) w stosunku do osób w wieku nieprodukcyjnym (35%), rozumianym jako suma wieku przedprodukcyjnego oraz poprodukcyjnego. Wielkość tych wskaźników dla gminy na tle pozostałych gmin uzdrowiskowych województwa małopolskiego plasuje ją na drugim miejscu po Rabce-Zdroju.

Położenie bezrobotnych w gminach uzdrowiskowych Małopolski jest odbiciem sytuacji w całym województwie i kraju. W 2012 roku zaobserwowano wzrost stopy bezrobocia w skali kraju, województwa i gmin uzdrowiskowych w Małopolsce. Pozytywną informacją jest fakt, iż wykazywana w Krynicy-Zdroju stopa bezrobocia jest mimo wszystko niższa niż w skali kraju (o 3,2 punktu procentowego), a także niższa o 1 punkt procentowy niż wskaźnik w całym województwie małopolskim. Analiza danych bezrobotnych według wieku pokazuje nieczynny gospodarczo stan populacji od 18 do 34 roku życia, która w nowoczesnym społeczeństwie powinna przejmować wiele funkcji społecznych i ekonomicznych oraz wykazywać się największą aktywnością. Bezrobocie w tej grupie ma wiele przyczyn, nie zawsze związanych z sytuacją społeczną czy ekonomiczną kraju, np. wiele osób bezrobotnych korzysta z opieki socjalnej, a równocześnie znajduje zatrudnienie w tzw. szarej strefie w Polsce, Europie i USA. Ponadto należy wymienić czynniki mentalne: specyficzne stosunki rodzinne, przyzwolenie na brak samodzielności, akceptację dla postaw biernych, długoletnie finansowanie przez rodziców tzw. startu życiowego młodych.

Poziom wykształcenia nie pozostaje bez wpływu na rynek pracy. Statystyka bezrobotnych według wykształcenia pokazuje bowiem najniższą liczbę osób bezrobotnych wśród tych najlepiej wykształconych. We wszystkich gminach uzdrowiskowych województwa małopolskiego udział osób najlepiej wykształconych wśród bezrobotnych jest jednocyfrowy, najwyższy w Krynicy – 9%.

Dostawcy

Zgodnie z bazą danych GUS z 2012 roku w Krynicy-Zdroju zarejestrowanych było 2046 podmiotów gospodarki narodowej, a więc najwięcej wśród gmin województwa małopolskiego. Liczba podmiotów od 2009 roku waha się w granicach 2000. Przeważająca większość z nich to podmioty sektora prywatnego (98%). Wskaźnik przedsiębiorczości w gminie kształtuje się na poziomie 1205 firm na 10 tys. mieszkańców, a więc wyższym od średniej krajowej. W strukturze wielkościowej podmiotów dominują mikroprzedsiębiorstwa, aż 95,3% stanowią firmy zatrudniające do 9 osób. Jedynie 3,6% firm zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a 1% – od 50 do 249 osób. Jedynie 0,1% przedsiębiorstw zatrudnia od 250 do 999 osób. Nie ma firm zatrudniających powyżej 1000 pracowników (tab. 1).

Tab. 1. Struktura wielkości firm w Krynicy-Zdroju

Liczba zatrudnionych pracowników	Udział firm w gminie w [%]
250–999	0,1
50– 249	1
10–49	3,6
0–9	95,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (2014, 28 listopada). Pozyskano z www.stat.gov.pl/bdl

Podmioty działające w sektorze usług (zwłaszcza turystycznych i uzdrowiskowych) mają dominujące znaczenie. Jest ich 80%, podczas gdy 17% podmiotów działa w przemyśle i budownictwie, a 3% – w rolnictwie, łowiectwie, leśnictwie i rybactwie. Taki stan rzeczy wynika ze specyfiki gminy uzdrowiskowej oraz ograniczeń związanych z prowadzoną przez nią działalnością leczniczą i prozdrowotną.

Inwestorzy

Wskaźnik wyrażający procentowy udział powierzchni gminy objętej planami i projektami zagospodarowania przestrzennego do powierzchni gmin ogółem kształtował się na poziomie 30% w 2012 roku. Wynik ten jest nawet niższy od średniej krajowej (35%). W porównaniu z innymi gminami uzdrowiskowymi, takimi jak np. Kudowa-Zdrój (blisko 100%) czy Kołobrzeg (92%), wysokość wskaźnika dla Krynicy-Zdroju świadczy o niewielkich możliwościach rozwoju inwestycji na tym terenie i tym samym zmniejsza atrakcyjność tego terenu pod względem tworzenia klimatu dla przedsiębiorczości.

Substytuty

Producentami dóbr substytucyjnych i komplementarnych są inne gminy uzdrowiskowe z całej Polski, które cechuje m.in. niższa cena, lepsza jakość wyrobów i usług turystycznych i uzdrowiskowych, inne walory i infrastruktura turystyczna i uzdrowiskowa, inny profil leczniczy, inne naturalne surowce lecznicze czy dostępność gminy. Ponadto zastępcze wyroby i usługi dostępne są na terenie gmin turystycznych, w których rozwinięta jest turystyka spa i wellness. Stanowi ona bowiem, obok turystyki uzdrowiskowej, nowoczesny nurt turystyki zdrowotnej.

Wzrost średniej stopy życiowej społeczeństwa i świadomości prozdrowotnej, większa dbałość o kondycję psychofizyczną, dobre samopoczucie, sylwetkę i urodę oraz dążenie do długowieczności sprawiają, że coraz większa liczba potencjalnych klientów gmin uzdrowiskowych wskutek intensywnego stylu życia nie może sobie pozwolić na tradycyjną długotrwałą terapię leczniczą z braku czasu. Gminy turystyczne, poza uzdrowiskowymi, coraz częściej wychodzą naprzeciw tym potrzebom, proponując innowacyjne produkty spa i wellness. Obiekty spa powstają najczęściej tam, gdzie występuje duże skupisko potencjalnych klientów, jak np. *day spa*, które znajdują się w centrach miast (w pobliżu miejsca pracy potencjalnych klientów) lub na ich obrzeżach (w pobliżu miejsca zamieszkania).

REGULATORZY RYNKU USŁUG UZDROWISKOWYCH DLA KRYNICY-ZDROJU

Jednostki, które mogą kontrolować i regulować politykę i praktyki Krynicy-Zdroju w obszarze gospodarowania naturalnymi surowcami leczniczymi lub w inny sposób oddziaływać na nie, to głównie: minister zdrowia, minister środowiska, starosta powiatu nowosądeckiego, marszałek województwa małopolskiego, geolog uzdrowiska, Główny i Okręgowy Urząd Górniczy, Krajowy i Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej, uzdrowisko Krynica-Żegiestów SA. Do grona regulatorów należą również grupy interesu, które chcą wywierać wpływ na upowszechnianie wiedzy o zdrowiu, jakości życia, inicjowanie współpracy, lobbying, koordynację działań. Należy wymienić tu Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Unię Uzdrowisk Polskich, Izbę Gospodarczą Uzdrowiska Polskie oraz Klaster Medycyna Polska Południowy Wschód.

SOJUSZNIKY STRATEGICZNI KRYNICY-ZDROJU

Sojusznikami Krynicy-Zdroju są zagraniczne miasta, które z nią współpracują, realizując wymianę bilateralną. W 2010 roku w ramach projektu Partnerstwo Zdrojów zawarto z niemieckim miastem uzdrowiskowym Bad Sooden-Allendorf umowę partnerską o współpracy w zakresie nawiązania kontaktów z rodzinami i wymian młodzieży, w dziedzinie kultury, sportu itp. Co więcej, Krynica-Zdrój jest miastem partnerskim dla Amersham w Wielkiej

Brytanii od 2002 roku, uzdrowiska Chmielnik na Ukrainie od 2012 roku i Bardejowa na Słowacji od 1999 roku (uruchomiono np. linię autobusową umożliwiającą odwiedzenie obu uzdrowisk przez turystów).

Dopełnieniem analizy zmian wynikających z makro- i mikrootoczenia jest diagnoza potencjału wewnętrznego Krynicy-Zdroju.

OCENA AKTUALNEGO STANU KRYNICY-ZDROJU W ŚWIELE BADAŃ ANKIETOWYCH

Należy podkreślić, że Krynica-Zdrój posiada znacznie więcej atutów niż inna gmina turystyczna. Położona jest w regionie znanym z licznych walorów turystycznych, zwłaszcza przyrodniczych. Leży w obrębie najcenniejszych terenów chronionych: Popradzkiego Parku Krajobrazowego, rezerwatów przyrody i obszarów Natura 2000. Sąsiedztwo to, często w postaci rozległych kompleksów leśnych i innych środowisk czynnych biologicznie, również zapewnia utrzymanie wysokich parametrów ekologicznych w Krynicy-Zdroju (szerzej na ten temat Dryglas, 2012b, 2012c). Od innych gmin turystycznych odróżnia ją specyficzna infrastruktura uzdrowiskowa (zdrojowo-lecznicza) w postaci leczniczej bazy noclegowej, domów zdrojowych, łaźniek mineralnych, parku zdrojowego, ścieżki zdrowia, pijalni wód, deptaku, muszli koncertowej. Ponadto poziom infrastruktury technicznej w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, energetycznej, a także prowadzenia gospodarki odpadami, bezpieczeństwa i ochrony środowiska jest na dużo wyższym poziomie w Krynicy-Zdroju niż w innych gminach turystycznych w Polsce. Warto zaznaczyć też, że Krynica-Zdrój, w odróżnieniu od innych gmin turystycznych, posiada specjalny statut i strefy ochrony uzdrowiskowej, zapewniające wysoką jakość środowiska naturalnego.

Ważnym aspektem, z punktu widzenia wyznaczania kierunków zmian w gminie, jest ocena jej aktualnej sytuacji, dokonana przez kuracjuszy i turystów, jednostki samorządu lokalnego i gospodarczego oraz pracodawców.

Analiza odpowiedzi kuracjuszy i turystów pozwoliła na identyfikację braków w Krynicy-Zdroju w czterech kategoriach, takich jak: produkt, technika i technologia, kadra, ekologia. Największe braki związane z produktem wynikają z potrzeb korzystania przez respondentów z basenów termalnych (24%). Odnotowano również duże zapotrzebowanie na zabiegi spa i wellness oraz wypożyczalnie sprzętu turystycznego (po 13%). O ile inwestycje dotyczące budowy basenów termalnych determinuje budowa geologiczna tego terenu, o tyle pozostałe inwestycje turystyczne zależą już od czynnika ludzkiego.

W kategorii technika i technologia badania wykazały, że kuracjom i turystom najbardziej dokuczal braki dostępu do internetu (27%) i nowoczesnej aparatury zabiegowej (25%), co wiąże się z rozkładem wartości opisujących cechy psychograficzne respondentów, zgodnie z którymi dla większości ankietowanych źródłem informacji o uzdrowisku jest strona internetowa Krynicy-Zdroju.

Jeżeli chodzi o kadre, to największe braki dotyczyły jej niezawodności (zdolności do świadczenia usługi w sposób dokładny i pewny), empatii (przejawianie troskliwego,

indywidualnego podejścia do klienta) i pewności obsługi (umiejętność wzbudzania zaufania), a więc cech osobowości, których nie da się wyuczyć, w przeciwieństwie do nabytej wiedzy, kompetencji czy zdolności zawodowych. Dopelnienie oceny jakości obsługi klienta w Krynicy-Zdroju stanowiła opinia kuracjuszy i turystów na temat poszczególnych stanowisk pracy. Najwyższe oceny przyznano kadrze turystycznej (recepjonista, kelner, kucharz), gdzie średnia ocen kształtuje się na poziomie 4,7, podczas gdy niższą średnią ocen (4,3) obserwuje się w przypadku kadry medycznej (psycholog, fizyoterapeuta, rehabilitant, balneoterapeuta, pielęgniarka, lekarz, masażysta, dietetyk). Tradycyjne lecznicze usługi, wykorzystujące urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego, uzyskały niższe oceny niż usługi turystyczne, przeciwnie niż w wielu innych uzdrowiskach, w których jakość usług leczniczych jest często wyżej oceniana niż usług turystycznych.

W kategorii braków ekologicznych wyniki badań wskazują na największe zapotrzebowanie na kosze segregujące odpady (33%) oraz ekologiczną żywność (18%), co potwierdza nieznaczne skojarzenia ankietowanych z dbałością o ekologię na terenie Krynicy-Zdroju.

W ocenie kuracjuszy i turystów Krynica-Zdrój w największym stopniu kojarzy się z wodą leczniczą i przyrodą (49%), ciszą i spokojem oraz życzliwością mieszkańców (po 45%), natomiast w najmniejszym stopniu z zabiegami spa i wellness (7%) oraz dbałością o ekologię (3%). Biorąc pod uwagę cechy segmentu odbiorców, jak również procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących braków produktowych w zakresie nowych zabiegów spa i wellness czy chęci skorzystania z dodatkowych atrakcji w postaci centrum kultury regionalnej, ośrodka zdrowej żywności, centrum doradztwa i edukacji zdrowotnej, taki stan rzeczy wskazuje na konieczność podjęcia działań zmierzających do większej dywersyfikacji uzdrowiskowego produktu turystycznego oraz intensyfikacji działań marketingowych przez obiekty spa i wellness. Ponadto Urząd Miasta i Gminy Krynica-Zdrój wraz z przedsiębiorcami oraz społecznością lokalną powinni skupić się na poprawie ekologicznego wizerunku miasta.

SYTUACJA NA LOKALNYM RYNKU PRACY

Zdaniem ponad połowy jednostek samorządu lokalnego i gospodarczego oraz pracodawców sytuacja na lokalnym rynku pracy jest niekorzystna. 45% respondentów określiło ją jako „taką sobie, z ograniczeniami”. Co piąty ankietowany (20%) uznał jednak, że jest ona zdecydowanie niekorzystna, a co dziesiąty (10%) określił ją jako raczej korzystną, „taką sobie, ale z opcją rozwoju”. Badani nie byli zgodni co do tego, jakie są perspektywy rozwoju lokalnego rynku pracy. Największa grupa – 36% respondentów – upatruje ich w powstawaniu nowych inwestycji. Kolejne 28% badanych uznało, że największe korzyści przyniosłoby oferowanie usług czasu wolnego, natomiast co czwarty ankietowany (24%) sądzi, że najlepszy byłby wzrost liczby lokalnych firm. Za tym, że Krynica-Zdrój powinna zajmować się podwykonawstwem dla nowych technologii i usług, opowiedziało się 8% badanych, czyli

o połowę więcej niż tych stawiających na rozwój firm zewnętrznych (4%), które mogłyby inwestować w krynickie przedsiębiorstwa.

W najbliższym roku pracodawcy w przeważającej większości (71%) chcą utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia. Zaledwie 14% ogółu zamierza rozszerzyć swoją działalność. Taka sama grupa planuje przyjąć tańszych pracowników, co oznacza wcześniejsze zwolnienie aktualnie pracujących.

Na pytanie dotyczące liczby nowych pracowników zatrudnionych w ostatnim roku 67% odpowiedzi zawierało informację o zatrudnieniu od 1 do 5 osób, a 11% – od 6 do 10. 22% ankietowanych nie zatrudniło w badanym okresie żadnego pracownika, co tłumaczyli brakiem takiej potrzeby oraz stagnacją na rynku.

ZAKRES I JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW LOKALNYCH

Zdecydowana większość ankietowanych (90%) źle oceniła efekty współpracy pomiędzy lokalnymi instytucjami w zakresie projektów zmierzających do poprawienia sytuacji na lokalnym rynku pracy. Wskazywano na to, że szczególnie efektywna współpraca występuje wtedy, gdy istnieje właściwy przepływ informacji. Aż 74% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Żadnych skutków nie dostrzega 16% badanych, natomiast tylko co dziesiąty (10%) faktycznie je widzi. Taki wynik może świadczyć o tym, iż współpraca pomiędzy lokalnymi podmiotami nie przebiega sprawnie. Konieczne jest więc wprowadzenie zmian. Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze inwestycji niesie ze sobą wiele korzyści dla miasta. Ankietowani ocenili, że w efekcie współpracy szansę na wykonanie ma w pierwszej kolejności budowa parkingów (40%), następnie budowa nowoczesnych obiektów sportowych (20%), a następnie (po 10%) centrum kongresowe, inwestycje agroturystyczne i związane z aktywnym wypoczynkiem oraz budowa obwodnicy. Natomiast z perspektywy pracodawców współpraca pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na terenie gminy powinna dotyczyć przede wszystkim rozwoju nowych produktów (27%), promocji (27%) i kosztów (23%). Tylko 14% respondentów uznało, że współpraca powinna opierać się na działaniach na rzecz innowacji, a 9% postawiło natomiast za cel aktywizację sprzedaży.

ANALIZA POTENCJAŁU GOSPODARCZEGO GMINY

Ważnym aspektem, z punktu widzenia formułowania kierunków zmian w gminie, jest identyfikacja jej specyficznych cech na tle sąsiadujących gmin uzdrowiskowych. W badaniach respondenci wskazywali na następujące cechy wyróżniające Krynicy-Zdrój: promocja na zewnątrz (32%), kwalifikacje i jakość wykonywanej pracy (po 21%), doświadczenie w prywatnej działalności (14%) oraz mobilność kadr i znajomość języków obcych (po 6%). Warto zauważyć, że te wymienione cechy mają charakter niematerialny i są

związane z elementami kapitału ludzkiego, który odgrywa bardzo istotną rolę w kształtowaniu potencjału konkurencyjnego współczesnych przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Problemem jest jego właściwe wykorzystanie.

Ponadto wskazano także na najistotniejsze pozytywne zmiany na lokalnym rynku pracy w ciągu ostatnich trzech lat, które dotyczyły: wzrostu edukacji (43%), nowych doświadczeń, w tym zagranicznych (26%), stabilizacji i nowych zawodów (po 9%), a w najmniejszym stopniu powstawania nowych miejsc pracy dla osób w wieku 50 lat i więcej.

Istotnym aspektem jest spojrzenie na atrakcyjność Krynicy-Zdroju pod kątem prowadzenia działalności przez wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorców. Ankietowani przedsiębiorcy bardzo podobnie ocenili tę kwestię, wystawiając gminie raczej pozytywną notę. Ankietowani stwierdzili, że gmina w 63% jest atrakcyjna i raczej atrakcyjna dla przedsiębiorców wewnętrznych oraz w 50% dla przedsiębiorców zewnętrznych, natomiast pozostali ocenili ją negatywnie. W opinii pracodawców bariery w rozwoju przedsiębiorczości na terenie gminy wynikają przede wszystkim z systemu podatkowego oraz mało efektywnej promocji regionu. Problemu nie stanowi natomiast brak dostępu do wykwalifikowanej kadry.

Jakość i warunki życia w gminie

20% ankietowanych jest zdania, że w Krynicy-Zdroju należy uatrakcyjnić tereny przyrodnicze. Niewiele mniej, bo po 18% respondentów uważa, że w gestii gminy leży poprawa promocji uzdrowiska oraz polepszenie jego dostępności komunikacyjnej. Z kolei 16% z nich uważa, że organy władz gminnych powinny zainwestować w sferę kultury, zaś mniej niż co dziesiąty ankietowany widzi konieczność ingerencji gminy w inwestycje usługowe, wsparcie przedsiębiorczości i edukacji, aktywizację bezrobotnych oraz pomoc społeczną.

Badani zostali poproszeni o ocenę w skali od 1–5 najważniejszych cech gminy. Z badań wynika, że Krynica-Zdrój jest przede wszystkim miejscowością o wysokiej jakości środowiska przyrodniczego. Na drugim miejscu postrzegana jest jako centrum turystyki, w dalszej kolejności jako centrum zdrowia i urody czy ośrodek kultury i sztuki. Nie jest zbyt atrakcyjnym centrum konferencyjno-wystawowym oraz miejscem o wysokiej jakości życia.

Celem wszelkich planowanych udoskonaleń będzie podniesienie atrakcyjności i jakości życia w gminie. W najbliższym roku planowane jest wprowadzenie nowego oznakowania turystycznego (92%). Ostatnie tego typu prace mają się zakończyć w ciągu 5 lat. Ulepszone zostaną również szlaki turystyczne (87%), najpóźniej w przeciągu 2 lat. 67% osób wskazało na konieczność budowy tras dla nart biegowych oraz ścieżek rowerowych, które zostaną zakończone w ciągu 10 lat. Jednostki lokalnego samorządu terytorialnego i gospodarczego planują w najbliższych 10 latach rozwinąć różne rodzaje turystyki: aktywną, konferencyjną, na obszarach wiejskich gminy, prozdrowotną oraz miejską i kulturową. Gmina, pragnąc zachować status miejscowości o wysokiej jakości środowiska, podjęła również działania proekologiczne, polegające na wprowadzaniu produktów ekologicznych i propagowaniu ekoturystyki. Część z nich właśnie się rozpoczęła, kolejne etapy będą stopniowo wdrażane na

przestrzeni 10 najbliższych lat. Gmina planuje też dwie duże inwestycje: kompleks basenów termalnych i park wodny.

Podsumowując, można stwierdzić, że z jednej strony Krynica-Zdrój boryka się z wieloma problemami rozwojowymi, wśród których najpoważniejszym jest wysoki poziom bezrobocia w skali województwa małopolskiego i całego kraju. Z drugiej strony gmina dysponuje walorami i atrakcjami turystyczno-uzdrowskimi oraz potencjałem społecznym, które mogą być podstawą do implementacji zmian gospodarczych na tym terenie.

Analiza strategiczna

W ramach drugiego etapu, mającego charakter analityczny, przeprowadzono analizę strategiczną z wykorzystaniem metody SWOT. Wiedza na temat dynamiki i złożoności zmian zachodzących w otoczeniu oraz ocena potencjału Krynicy-Zdroju pozwoliły na wnikliwą analizę strategiczną, której celem jest podjęcie trafnych decyzji dotyczących możliwości wykorzystania istniejących w otoczeniu szans i podkreślenia atutów gminy.

W początkowym etapie analizy SWOT określającej pozycję rozwojową uzdrowiska skoncentrowano wysiłki na wyodrębnieniu obszarów, które mają zasadniczy wpływ na kształtowanie SZZG. Następnie, wykorzystując metodę porównania parami (David, 1988), określono następującą hierarchię ważności kluczowych obszarów:

- rozwój funkcji uzdrowskowej,
- turystyka,
- inwestycje,
- nowoczesna komunikacja w zakresie infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej,
- bezpieczeństwo publiczne.

Priorytetowy jest rozwój funkcji uzdrowskowej. W dalszej kolejności zidentyfikowano w tym obszarze po pięć kluczowych cech w każdej z kategorii metody SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse oraz zagrożenia), przypisując im wagi, które sumują się do 1, w celu dokonania arbitralnego rozkładu intensywności wpływu kolejnych cech na wybór ostatecznej strategii. Wyniki zbiorcze analizy SWOT dowodzą, że przy zdefiniowanej konfiguracji cech wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem strategicznym w kształtowaniu SZZG w Krynicy-Zdroju, w obszarze rozwoju funkcji uzdrowskowej, jest działanie oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu (szerzej na temat przebiegu analizy: Dryglas, 2013b).

Projektowanie strategii

W trzecim etapie, o charakterze projektowym, dokonano wyboru optymalnego wariantu strategicznego dla Krynicy-Zdroju. Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strategię agresywną, w związku z czym gmina powinna skoncentrować się głównie na:

- podkreślaniu atutów związanych z bogactwem naturalnych surowców leczniczych, wyjątkowością klimatu podałpejskiego, rozbudowaną infrastrukturą uzdrowskową,

wykwalifikowaną kadrą medyczną i różnorodnością profilów leczniczych, umożliwiających dynamiczny rozwój funkcji uzdrowiskowej,

– wykorzystaniu zmian demograficznych w postaci wydłużenia przeciętnej długości życia, prowadzącej do wzrostu liczby starszych potencjalnych odbiorców usług uzdrowiskowych,

– wykorzystaniu stopnia zamożności starzejącego się społeczeństwa, którego bogactwo nie się będzie stanowiło szansę rozwoju dla usług uzdrowiskowych,

– pozyskaniu funduszy europejskich i zawiązaniu partnerstw (np. w formie inicjatyw klastrowych) na rzecz rozwoju i modernizacji infrastruktury uzdrowiskowej, stworzenia spójnej promocji i silnego lobby miejscowości uzdrowiskowych,

– utrzymaniu statusu uzdrowiska i wzmacnianiu marki „uzdrowisko”, co będzie miało wpływ na przyciągnięcie klientów,

– wykorzystaniu istniejącej mody na dbałość o zdrowie, która będzie skutkować wzrostem świadomości społeczeństwa w zakresie utrzymania i poprawy zdrowia, a w konsekwencji realizacją profilaktycznej funkcji uzdrowisk.

Podczas prac warsztatowych uczestnicy sformułowali następującą misję dla Krynicy-Zdroju.

Krynica-Zdrój miejscem przyjaznym i atrakcyjnym dla Ciebie i Twojej rodziny dzięki:

– wyjątkowemu położeniu geograficznemu w otoczeniu gór i Popradzkiego Parku Krajobrazowego,

– dbałości o walory przyrodnicze i kulturowe oraz eksponowaniu ich,

– unikalnym wodom mineralnym i leczniczym,

– mikroklimatowi o charakterze podalpejskim,

– nieskażonemu środowisku,

– specyficznej, XIX-wiecznej architekturze uzdrowiskowej,

– bogatej ofercie kulturalnej, rekreacyjno-sportowej i turystycznej,

– zróżnicowanej bazie noclegowej,

– najlepszej stacji narciarskiej w Polsce,

– regionalnej kuchni i lokalnym produktom,

– profesjonalnej i życzliwej obsłudze oraz gościnnej atmosferze,

– polityce prozdrowotnej.

Przeprowadzona analiza stanowiła podstawę do identyfikacji celów strategicznych, będących konkretyzacją misji Krynicy-Zdroju. Dla każdego z celów ustalona została lista działań (zadań), które trzeba zrealizować, aby osiągnąć rozpoznane cele strategiczne. W następnym kroku określono ważność poszczególnych celów i działań oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Na zakończenie tego etapu sformułowano plan strategiczny (tab. 2).

Tab. 2. Plan strategiczny w obszarze funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju

Perspektywa	Cele strategiczne	Zadania / działania	Instytucja odpowiedzialna	Mierniki wykonania
Klienta	1. Tworzenie wizerunku czystej i ekologicznej gminy	organizacja akcji zbierania śmieci na szlakach, w parkach, w lasach, w ciekach wodnych	wolontariat, straż leśna, straż miejska	poziom czystości
		podnoszenie świadomości proekologicznej wśród mieszkańców i turystów	dom, przedszkole, szkoła, zakłady pracy, JST, straż miejska	poziom świadomości, ilość śmieci
		organizacja konkursów w zakresie estetyki przyrodniczej, wiedzy ekologicznej	szkoła, JST, NGO, mieszkańcy	liczba konkursów, liczba uczestników, poziom estetyki, poziom wiedzy
Procesów wewnętrznych	2. Zwiększenie atrakcyjności usług uzdrowiskowych dla celów profilaktycznych	modernizacja leczniczej bazy noclegowej	właściciele zakładów lecznictwa uzdrowiskowego	liczba korzystających z noclegów
		unowocześnienie standardu bazy zabiegowej	właściciele zakładów lecznictwa uzdrowiskowego	poziom zadowolenia, satysfakcji, liczba korzystających z zabiegów
		nowe inwestycje dotyczące ogólnodostępnej infrastruktury uzdrowiskowej (centrum doradcze w zakresie nowych zabiegów leczniczych i ich skutków, zdrowego żywienia, baseny lecznicze)	klaster, właściciele obiektów	poziom zadowolenia i satysfakcji, liczba inwestycji, jakość inwestycji
Uczenia się i rozwoju	3. Podnoszenie kwalifikacji kadry medycznej	szkolenia, warsztaty, kursy w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego	zarządzający zakładami lecznictwa uzdrowiskowego, NGO	poziom wiedzy, poziom zadowolenia klientów, liczba i zakres szkoleń, częstotliwość szkoleń
		organizacja wyjazdów studyjnych kadry medycznej w celu wymiany doświadczeń z ośrodkami zagranicznymi	klaster, NGO	liczba wyjazdów, poziom zadowolenia klientów, poziom wiedzy
		zatrudnianie stażystów w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego	zarządzający zakładami lecznictwa uzdrowiskowego	poziom doświadczenia, liczba stażystów

Finansowa	4. Efektywne pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych na rzecz rozwoju uzdrowiska	stworzenie klastra	podmioty działające na terenie uzdrowiska	liczba partnerów, liczba zrealizowanych projektów, czas trwania klastra w latach
		utworzenie wspólnego funduszu uzdrowiskowego	klaster	pozyskane środki finansowe
		składanie wniosków o dofinansowanie działań w zakresie funkcji uzdrowiskowej	klaster	wielkość pozyskanych środków, liczba aplikacji, liczba zrealizowanych projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac zrealizowanych podczas warsztatów strategicznych, w których uczestniczyli przedstawiciele 20 podmiotów lokalnych będących reprezentantami środowisk biznesowych, samorządowych i społecznych w ramach projektu Instytutu Turystyki w Krakowie sp. z o.o. nt. „Partnerstwo na rzecz adaptacyjności i modernizacji uzdrowisk województwa małopolskiego”

REALIZACJA STRATEGII

Projektowanie i wdrażanie SZZG powinno się odbywać przy uwzględnieniu założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju. Jej istotą jest trwała poprawa jakości życia obecnych i przyszłych konsumentów (kuracjusze i turyści, mieszkańcy) Krynicy-Zdroju dzięki odpowiedniemu kształtowaniu procesu zarządzania kapitałem ekonomicznym, społecznym oraz zasobami naturalnymi. Dlatego też na etapie wdrażania SZZG zastosowano metodę o kompleksowym charakterze, Balanced Scorecard, znaną w polskiej literaturze pod nazwą Zrównoważona (Strategiczna) Karta Wyników (Kaplan, Norton, 2001), która służy przede wszystkim do oceny efektywności wdrażanych zmian poprzez dekompozycję strategii na cztery perspektywy (klienta, procesów wewnętrznych, uczenia się i rozwoju, finansowa) oraz określenie mierników wykonania celów strategicznych.

Realizacja SZZG w Krynicy-Zdroju wymaga ustanowienia podmiotu, który będzie koordynował, inspirował, inicjował i stymulował wykonywanie poszczególnych etapów wdrożeniowych. Podmiotem takim może być partnerstwo lokalne złożone z podmiotów zmiany: organizacji publicznych i pozarządowych, przedsiębiorstw, społeczności lokalnej, funkcjonujących na terenie gminy. Ważna jest tu świadomość, że oddolne inicjatywy można zrealizować dzięki poczuciu odpowiedzialności autorów tych propozycji. Partnerstwo lokalne może działać bez formalizacji i mieć duże znaczenie dla danej społeczności. Można również sformalizować partnerstwo w oparciu o obowiązujące przepisy. Dzięki temu podmiot taki zyska możliwości pozyskania dodatkowych środków finansowych na działania, określi sobie zasady funkcjonowania. Jedną z takich form może być zawiązanie klastra.

Realizacja SZZG w Krynicy-Zdroju wymaga monitorowania postępów w formie corocznych raportów, które będą podstawą do ewentualnej aktualizacji strategii.

ZAKOŃCZENIE

Tworzenie SZZG w Krynicy-Zdroju przez partnerstwo lokalne przynosi następujące korzyści:

- na etapie diagnozy wiedza i doświadczenie przedstawicieli różnych środowisk (biznesowych, samorządowych i społecznych) pozwala na wielowymiarowe spojrzenie na zmiany gospodarcze, wynikające z otoczenia i potencjału gminy,
- na etapie analizy strategicznej łączenie potencjałów różnych instytucji i osób pozwala na przeprowadzenie bardziej wnikliwej analizy SWOT,
- na etapie projektowania strategii wspólne dyskusje pozwalają na wypracowanie spójnego stanowiska w zakresie formułowanych celów, zadań i mierników ich realizacji,
- na etapie realizacji partycypacyjny sposób budowania SZZG wpływa na zmniejszenie oporu wobec wdrażania zmian oraz sprawniejsze i bardziej kompleksowe rozwiązywanie problemów gospodarczych.

Literatura

References

- Burzyński, T., Dryglas D., Golba, J., Bartosik, A. (2005). *Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych*. Kraków: Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o., SGURP.
- David, H.A. (1988). *The Method of Paired Comparisons*. London: Charles Griffin and Co.
- Dryglas, D. (2012a). *Fundusze unijne jako instrument wsparcia dla rozwoju infrastruktury turystyczno-uzdrowiskowej w gminach uzdrowiskowych w Polsce*. W: M. Jalinik, R. Ziółkowski (red.). *Rynek usług turystycznych*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 111–131.
- Dryglas, D. (2012b). *Rodzaje turystyki uzdrowiskowej i jej wpływ na realizację zadań promocji zdrowia*. W: A. Szromek (red.). *Uzdrowiska i ich funkcja turystyczno-lecznicza*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia, 245–260.
- Dryglas, D. (2012c). *Dziedzictwo kulturowe jako element uzdrowiskowego produktu turystycznego*. W: B. Sawicki, A.K. Mazurek-Kusiak, J. Janicka (red.). *Zarządzanie produktem i walorami kulturowymi w turystyce*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, 87–97.
- Dryglas, D. (2013a). *Prawne determinanty rozwoju inwestycji w zakresie infrastruktury turystyczno-uzdrowiskowej w gminach uzdrowiskowych w Polsce*. *Folia Turistica*, 28, 149–166.
- Dryglas, D. (2013b). *Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jako element kształtowania strategii marketingu terytorialnego*. W: A. Rapacz (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie: wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- European Commission (2008). *The 2009 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies for the EU-27 Member States (2007–2060)*. Luxembourg: European Communities.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill, H.W.L., Jones, G.R. (1989). *Strategic management. An Integrated Perspective*. Boston: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikołajczyk, Z. (1995). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. Fall: California Management Review.

- Penc, J. (1999) *Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, w tym do długu Skarbu Państwa.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 3 marca 2008 r. w sprawie poziomów niektórych substancji w powietrzu.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 listopada 2010 r. w sprawie stawek opłat eksploatacyjnych.
- Sowa, A. (2006). Zdrowie i choroba a ubóstwo i wykluczenie społeczne. *Polityka Społeczna*, 11–12, 16.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych.
- Ustawa z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska.
- Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. – Prawo wodne.
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych.
- Ustawa z dnia 24 września 2010 r. o zmianie ustawy o podatkach i opłatach lokalnych.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze.
- Ustawa z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw.

Diana Dryglas, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu na podstawie rozprawy doktorskiej zatytułowanej *Kształtowanie produktu turystycznego uzdrowisk w Polsce*. Pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Geologii Ogólnej i Geoturystyki w Akademii Górniczo-Hutniczej. Autorka licznych opracowań naukowych oraz popularnonaukowych z zakresu ekonomiki i zarządzania turystyką i uzdrowiskami, kształtowania uzdrowiskowego produktu turystycznego, strategii zarządzania zmianą gospodarczą w uzdrowiskach oraz współautorka licznych projektów badawczych. Aktywna uczestniczka krajowych i zagranicznych konferencji oraz kongresów z obszaru turystyki i uzdrowisk. Prezes Fundacji Centrum Transferu Technologii Turystycznych oraz wieloletni współpracownik Instytutu Turystyki w Krakowie sp. z o.o.

Diana Dryglas holds a Ph.D. title in Economic Sciences in the field of Management Science. Her doctoral thesis was entitled „Formation of the health resort tourism product in Poland”. She is a researcher and lecturer at the Department of General Geology and Geotourism at the AGH University of Science and Technology. She is the author of numerous academic papers in the field of economics and management of tourism and health resorts; formation of health resort tourism product; economic change management strategy in health resorts; and a co-author of numerous research projects. Additionally, she actively participates in national and international conferences and congresses in the area of tourism and health resorts. She is the President of the Foundation Center of Tourist Technology Transfer and a longtime collaborator with the Tourism Institute in Krakow Sp. o.o.

Adres/address:

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Geologii, Geofizyki i Ochrony Środowiska
Katedra Geologii Ogólnej i Geoturystyki
al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, Polska
e-mail: ddryglas@agh.edu.pl