

**TURYSTYKA KULTUROWA – INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA**

**prof. SGH dr hab. Magdalena Kachniewska**

*magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl*

*Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu*

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

**Recenzja książki Armina Mikosa von Rohrscheidta  
pt. „Zarządzanie w turystyce kulturowej”**

Tytuł: Zarządzanie w turystyce kulturowej

Autor: Armin Mikos von Rohrscheidt

Wydawnictwo: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań

Format B5

Tom I: Konteksty, koncepcje, strategie (652 strony)

Tom II: Obszary, relacje, oferta (654 strony)

Miękka oprawa

Rok wydania: 2020



Turystyka kulturowa stanowi w równej mierze przedmiot badań naukowych, co pasji i prywatnych zainteresowań wielu z nas. Profesor Armin Mikos von Rohrscheidt potrafi dodatkowo łączyć wiedzę naukową i pasję z kompetencjami menedżerskimi - żadna z jego książek nie świadczy o tym lepiej niż „Zarządzanie w turystyce kulturowej”. Jest to nie tylko opowieść o delikatnej materii jaka powstaje w wyniku wzajemnego przenikania bogactwa kultury i twardych realiów gospodarki, ale przede wszystkim gotowy zestaw narzędzi: instrumentarium zarządzania, które pozwala przekuć ludzkie marzenia o poznawaniu świata w trwały rozwój i dobrostan wspólnot lokalnych.

Turystyka stała się niezbywalnym elementem współczesnego świata – nie tylko jako ważny element popytu, stylu życia i realizacji potrzeb społecznych i psychologicznych, ale także jako źródło przychodów, czynnik aktywizacji gospodarczej i komercjalizacji zasobów, które nie znajdują innego niż turystyczne sposobu zagospodarowania (np. walory zdrowotne i estetyczne otoczenia, zasoby historyczne w wymiarze materialnym i symbolicznym, tradycje i zwyczaje, różnorodność kulturowa i etniczna oraz wiele, wiele innych). Jednak zarówno pęd do zachłannej konsumpcji turystycznej, jak i pragnienie sukcesu ekonomicznego, którego bazą staje się rabunkowa eksploatacja walorów turystycznych sprawiły, że dynamiczny rozwój tej szczególnej formy ludzkiej działalności zdaje się wymykać spod kontroli. Negatywne skutki rozwoju turystyki i jej niewyobrażalne koszty zewnętrzne prowadzą w wielu lokalizacjach do naruszenia równowagi w obszarze społecznym i ekologicznym, co w efekcie zagraża nieuchronnie równowadze gospodarczej i może prowadzić do „samozagłady turystyki”<sup>1</sup>.

Nadmierna koncentracja ruchu turystycznego, którą niegdyś wiązano wyłącznie z turystyką masową, z początkiem XXI w. zaczęła obejmować miasta, miejscowości i obszary (np. parki narodowe), które wcześniej wydawały się naturalnym kierunkiem alternatywnych form ruchu turystycznego.

Zatłoczenie i przeludnienie przestrzeni turystycznej nie jest nowym zjawiskiem. Od lat 60. XX wieku, kiedy zaczęła się rozwijać tzw. turystyka masowa, naukowcy i władze lokalne próbują rozwiązać ten problem na gruncie modeli teoretycznych i nauk stosowanych (wdrożenia konkretnych rozwiązań organizacyjnych i prawnych)<sup>2</sup>. Tym, co decyduje o odmienności współczesnego przeciążenia turystycznego (z ang. overtourism), jest skala tego zjawiska i jego rozległe konsekwencje środowiskowe, społeczne i gospodarcze, w szczególności doprowadzenie do sytuacji, w której mieszkańcy lokalni cierpią, zmuszeni do trwałej zmiany stylu życia, borykając się z ograniczeniami dostępu do udogodnień i obniżeniem poziomu dobrostanu.

Niekontrolowany rozwój ruchu turystycznego, który z poziomu „błogosławieństwa gospodarczego” staje się poważnym zagrożeniem, jest wynikiem działania licznych czynników pozostających poza możliwościami oddziaływania obszarów recepcji turystycznej. Są to czynniki związane ze środowiskiem społeczno-gospodarczym, które sprzyjają wzrostowi popytu (w skali globu jest to np. szybko rosnąca klasa średnia w Chinach), ułatwienia w podróżowaniu (rosnąca liczba państw rezygnujących z obowiązku posiadania wizy, zniesienie granic wewnętrznych w Unii Europejskiej), jak i charakteru danej przestrzeni<sup>3</sup>. Dostępność ekonomiczna (niski poziom cen) jest z kolei wynikiem nowych modeli

<sup>1</sup> Określenie wprowadzone przez J. Krippendorfa, *Towards New Tourism Policies: Importance of environmental and Socio-Cultural Factors*, „Tourism Management”, 1982, no. 3, s. 135–148

<sup>2</sup> Ivars-Baidal J. A., García Hernández M., Mendoza de Miguel S., *Integrating Overtourism in the Smart Tourism Cities Agenda*, *Review of Tourism Research (eRTR)*, Vol. 17, No. 2, 2019, 122-139.

<sup>3</sup> Dodds R., Butler R. (eds.) *Overtourism: issues, realities and solutions*, Boston, MA: De Gruyter Oldenbourg 2019.

biznesowych w obsłudze ruchu turystycznego (tanie linie lotnicze i gospodarka współdzielenia wspierana przez rozwój dedykowanych tym rozwiązaniom platform elektronicznych)<sup>4</sup>. Niebagatelne znaczenie ma także rozwój mediów społecznościowych i tzw. ekshibicjonizmu społecznościowego, które wpływają na tempo przenoszenia i wzmocnienie licznych trendów społecznych i konsumenckich. W wielu miastach (np. Amsterdam, Barcelona, Wenecja, ale także Split, Dubrovnik czy Praga) przeciążenie turystyczne prowadzi nawet do rozwoju agresywnych reakcji mieszkańców lokalnych (tourismphobia)<sup>5</sup>.

Źródłem problemów mogą się okazać pozornie niewinne zjawiska, takie jak np. dynamiczny rozwój gospodarki doświadczeń, mającej silne podłoże społeczne (postawy hedonistyczne). Wspomniany trend jeszcze 10-15 lat temu postrzegany był jako szczególna szansa dla regionów turystycznych pozbawionych szerokiej bazy i walorów turystycznych. Bazę dla gromadzenia doświadczeń turystycznych można było bowiem rozwijać w oparciu o wartości symboliczne i ludzką kreatywność nawet tam, gdzie materialne walory naturalne i kulturowe zdawały się dość ograniczone. Dziś wiadomo, że wyścig o popularność w mediach społecznościowych skłania do rywalizacji na różnych polach, a doświadczenia turystyczne zdają się tu szczególnie wdzięcznym obiektem. Bezrefleksyjne „zaliczanie” kolejnych miejsc już dawno przestało być domeną turystyki masowej – zjawisko „długiego ogona”<sup>6</sup> znane z działalności e-commerce mocno wkracza do rzeczywistości turystycznej: tysiące indywidualnych turystów – nierzadko deklarujących się jako świadomi podróżnicy – w poszukiwaniu unikatowych wrażeń i doświadczeń zaczynają dosłownie płądrować świat. Coraz częściej okazuje się, że zorganizowana turystyka – nawet masowa – pozostawia większe szanse odwiedzanym obszarom, aniżeli pozbawiony możliwości kontroli ruch indywidualny. Tam, gdzie napływ turystów jeszcze nie przekroczył pojemności i chłonności obiektów i obszarów, ale notuje odczuwalną dynamikę wzrostu, warunkiem zrównoważonego wzrostu pozostaje bowiem właściwa organizacja i mądre kierowanie rozwojem turystyki.

Warto zwrócić uwagę na ten aspekt, ponieważ to co uważam za największą wartość recenzowanej monografii, to nie (znakomity skądinąd!) przegląd stanu wiedzy nt. turystyki kulturowej, ale właśnie potężny nacisk na kwestię świadomego, mądrego, zrównoważonego i perspektywicznego zarządzania tym niezwykle wrażliwym obszarem aktywności

---

<sup>4</sup> W 2019 r. na Airbnb, czyli największej platformie najmu krótkoterminowego, było dostępnych 5,4 tys. mieszkań w Warszawie: 57% proc. wszystkich ofert Airbnb w Warszawie kontrolują „profesjonali” gospodarze (zarządzający czterema i więcej mieszkaniami), a warszawski rekordzista ma w serwisie ponad 160 mieszkań.

<sup>5</sup> Huete R., Mantecón A., El auge de la turismofobia ¿hipótesis de investigación o ruido ideológico?, PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2019, 16(1), s. 9–19.

<sup>6</sup> W zasadzie Chris Anderson przeniósł termin „długiego ogona” do świata ekonomii i biznesu ze statystyki, gdzie od dawna występuje to pojęcie w odniesieniu do rozkładu majątku lub używalności słów. Na rynku sprzedaży e-commerce określa się tym mianem sumaryczny dochód ze sprzedaży pojedynczych towarów niszowych, który może generować wyższe zyski niż oferowane masowo produkty popularne (Ch. Anderson, Długi ogon. *Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos.*, Media Rodzina, Poznań 2008, str. 81).

turystycznej. Zainteresowanie turystyką kulturową od wielu lat znajduje odbicie w rosnącej liczbie różnego rodzaju programów stymulujących rozwój i tworzenie nowych produktów turystycznych. Można je zaobserwować na wszystkich poziomach, od lokalnego do ponadnarodowego (także w polityce regionalnej Unii Europejskiej czy strategii rozwoju turystyki w Polsce). Stopniowe, lecz nieuchronne wyczerpywanie się zasobów naturalnych sprawia, że zainteresowanie organizatorów turystyki, decydentów, samorządów lokalnych, usługodawców i wreszcie samych turystów coraz częściej zwraca się w kierunku zasobów kulturowych. Te bowiem muszą wystąpić wszędzie tam, gdzie pojawia się człowiek, tworząc zarówno trwałe elementy materialne dziedzictwa, jak też elementy niematerialne (język, tradycje, system relacji). Prof. Armin Mikos von Rohrscheidt podkreśla bardzo mocno, że stworzenie odpowiedniego produktu w tej dziedzinie wymaga nie tylko dokładnego rozpoznania zasobów i potrzeb, a także oceny zagrożeń dla dziedzictwa kulturowego, które w interakcji z przyjezdnymi będzie zawsze poddawane pewnej presji. Za K. Przeclawskim należy bowiem podkreślić, że turystyka jest nie tylko funkcją i elementem kultury, ale także jej przekazem i spotkaniem kultur, co sprawia, że staje się czynnikiem przemian kulturowych<sup>7</sup>. Jeżeli zaś kultura ma stanowić wyróżnik danego miejsca i decydować o jego konkurencyjności, konieczne jest takie projektowanie relacji turysty z zasobami kultury, aby zapewniając mu bogactwo przeżyć, nie ograbiać z podobnej możliwości kolejnych pokoleń. Teza ta przewija się praktycznie we wszystkich zagadnieniach przedstawionych w „Zarządzaniu w turystyce kulturowej”.

Książka podzielona jest na dwa tomy. Pierwszy z nich - „Konteksty, koncepcje, strategię” – liczy sobie 654 stron maszynopisu wydawniczego, w tym bibliografię, 22 ryciny, sześć obszernych tabel oraz 22 wyodrębnione graficznie studia przypadków. Drugi tom - „Obszary, relacje, oferta” - to 656 stron maszynopisu, zawierającego 57 stron bibliografii i netografii, 29 rycin, pięć tabel i 53 wyodrębnione graficznie studia przypadku.

Rozmach omawianej monografii przejawia się jednak nie tyle w liczbie arkuszy wydawniczych, co w zakresie poruszanych zagadnień: wielostronnym i wyczerpującym przedstawieniu omawianego problemu. Godna podziwu jest żelazna dyscyplina Autora, który konsekwentnie rozwija wątek strategicznego rozwoju turystyki kulturowej. W pierwszym tomie wprowadza czytelnika w świat pojęć i obszarów zarządzania w turystyce kulturowej, a następnie omawia wszelkie kwestie operacyjne, obejmujące zagadnienie podmiotów owego zarządzania (i ich wzajemnych relacji), funkcji zarządzania w kontekście bardzo nieoczywistych potrzeb i nadzwyczajnej wrażliwości turystyki kulturowej. Dokonuje też przeglądu koncepcji i strategii zarządzania w turystyce kulturowej, aby wreszcie sięgnąć do wątków perspektywicznych, podkreślając, że przyszłość turystyki kulturowej wiąże się nie tylko z naturalnymi zmianami, które dotyczą jej konsumentów (trendy demograficzne,

---

<sup>7</sup> Przeclawski K., 1997a, Człowiek a turystyka –zarys socjologii turystyki. AlBis, Kraków.

społeczne, psychologiczne), ale także uwarunkowań makrootoczenia (globalizacja, cyfryzacja i nowe technologie, uwarunkowania konkurencyjności zewnętrznej, struktura rynku, zmiany polityczne i prawne, a nawet otoczenie naturalne, którego zależność a zarazem wpływ na funkcjonowanie człowieka nie pozwala już utrzymywać tradycyjnej dychotomii natura-kultura).

Na szczególną uwagę w obszarze wątków społecznych zasługują rozważania dotyczące relacji między kulturą postrzeganą jako przedmiot zainteresowania turystów i kulturą, której nośnikami są sami turyści. Autor wyłonił tu kilka wątków, które wydają się szczególnie ważne w obliczu zmian kulturowych zachodzących w (także polskim) społeczeństwie, a które wiążą się z rozwojem poczucia tożsamości i odrębności (również w obszarze zgłaszanych potrzeb turystycznych) takich segmentów rynku, jak środowiska LGBT, osoby w podeszłym wieku, kobiety (tu Autor słusznie podkreśla wątpliwość, czy należy nadal posługiwać się tradycyjnym ujęciem płci, czy też akcentować wątek jej społecznego postrzegania). W tej obszernej monografii znalazły także swoje miejsce zagadnienia dotyczące nowych rodzajów podróży, silnie zdominowanych przez kulturę, czyli tzw. city breaks, uczestnictwo w eventach kulturalnych, slow tourism, a także takie formy podróżowania, dla których wyróżnikiem staje się forma organizacji (pakiety dynamiczne) lub nietypowe założenia promocji (popularność treści generowanych przez użytkowników vs typowe treści marketingowe)<sup>8</sup>.

Trudno w przypadku tak obszernego dzieła domagać się dodatkowych tematów/rozdziałów, ale wydaje się, że w kontekście wyzwań, jakie w rozdziale siódmym omówił Autor (dotyczących zarządzania turystyką w najbliższej przyszłości, szczególnie w kontekście skutków epidemii z 2020 r.) warto byłoby rozdzielić wyzwania o charakterze społecznym (podrozdziały 7.1, 7.2 i wybrane zagadnienia 7.3) od zagadnień typowo organizacyjnych i kierowniczych (wybrane zagadnienia 7.3 i podrozdział 7.4). Nie sposób jednak nie docenić faktu, że w chwili złożenia książki do druku skutki społeczne i gospodarcze epidemii COVID 19 pozostają ciągle jeszcze wielką niewiadomą, a jednak Autor zdecydował się na wprowadzenie tego wątku do monografii, co postrzegam jako dowód poważnej troski o możliwie wysoki poziom aktualności opracowania.

W drugim tomie monografii Autor podejmuje skomplikowane zagadnienia funkcjonowania i współpracy poszczególnych podmiotów działających w obszarze turystyki kulturowej. Należy podkreślić, że w języku polskim dotychczas nie ukazało się ani jedno kompleksowe opracowanie dotyczące organizacji podróży na rynku turystyki kulturowej. Armin Mikos von Rohrscheidt omawia bardzo szczegółowo strukturę podmiotową, funkcje i zadania, relacje i działania marketingowe tak kluczowych podmiotów jak operatorzy wycieczek turystyczno-kulturowych, wskazując na złożone wyzwania w obszarze współpracy z usługodawcami, wykonawcami interpretacji i animatorami. Profesjonalizm tych struktur

---

<sup>8</sup> User Generated Content (UGC) vs Marketer Generated Content (MGC).

w Polsce budzi olbrzymie zastrzeżenia, a brak umiejętności tworzenia sieci współpracy jest przyczyną fragmentarycznego, niezwykle powolnego rozwoju turystyki kulturowej w większości polskich regionów, skutkującego niskim poziomem atrakcyjności i konkurencyjności oferty, słabą odpornością na zjawisko sezonowości i niską efektywnością podejmowanych działań promocyjnych.

Szczególnie imponującą pod względem merytorycznym częścią tomu II jest rozdział 9, w którym Autor podejmuje zagadnienia zarządzania obszarowego. Modele znakomicie omówione w tym rozdziale nadają się do zastosowania w bardzo różnorodnych relacjach, jakie charakteryzują poszczególne części/regiony Polski. Wybór jednego spośród oferowanych tam rozwiązań pozwala na aplikację praktyczną, która w polskich warunkach wydaje się koniecznością. Z punktu widzenia decydentów lokalnych i organizacji turystycznych ta część monografii wydaje się szczególnie cenna, jako zbiór wskazań, które powinny pomóc rozwiązać węzeł gordyjski, jaki przypominają struktury organizacyjne turystyki w niektórych regionach. Autor podejmuje m.in. drażliwe kwestie finansowania zarządzania obszarowego i organizacji działań marketingowych, które tradycyjnie stanowią przedmiot największych dyskusji na drodze rozwoju regionalnej/lokalnej oferty turystycznej. Zasięg obszaru, który stanowi przedmiot zarządzania potraktowany został bardzo elastycznie: Autor odnosi się zarówno do kwestii niewielkich obszarów, miast i miejscowości, jak i zagadnienia szlaków kulturowych, których przebieg wymyka się podziałom administracyjnym i organizacyjnym, a których spójność jest warunkiem zachowania wartości kulturowej i atrakcyjności turystycznej.

Studia przypadków i rozwiązania praktyczne, które drobiazgowo omówiono w monografii, stanowią zestaw gotowych narzędzi, które pozwolą na przemyślane wdrożenie założeń zarządzania w turystyce kulturowej niezależnie od uwarunkowań lokalnych i charakteru dotychczasowej oferty turystycznej. Konfrontacja doświadczeń z modelami proponowanymi w opracowaniu umożliwi bowiem zarówno krytyczną ocenę stanu wyjściowego, jak i skrupulatne planowanie działań na drodze do celu, jakim powinien się stać zrównoważony rozwój turystyki kulturowej. „Zarządzanie w turystyce kulturowej” jest pierwszym systematycznym opracowaniem w tym zakresie dostępnym w języku polskim i w pełni dostosowanym do realiów polskich. Studia przypadków działań podejmowanych w innych państwach zostały przedstawione w taki sposób, aby możliwa była adaptacja wybranych rozwiązań na gruncie polskim.

Na uwagę zasługują także czysto techniczne aspekty opracowania: znakomicie przemyślana struktura monografii, logika wyводу, znakomity i przystępny język, zachowujący zarazem wszelkie standardy piśmiennictwa naukowego.

Recenzowana monografia to znacznie więcej niż rozbudowany opis wyników wieloletnich badań naukowych, który posłuży kolejnym pokoleniom badaczy. Z punktu

widzenia praktyków branży turystycznej i organizacji/samorządów zaangażowanych w rozwój regionalny i lokalny stanowi znakomity przewodnik po dostępnych narzędziach z zakresu organizacji i kierowania rozwojem turystyki kulturowej w dowolnie delimitowanej przestrzeni turystycznej. Zaś z punktu widzenia adeptów turystyki służyć może jako vademecum wiedzy o turystyce kulturowej i zarządzaniu obszarowym, a zarazem wielce przydatny zbiór wskazań, jak rozpocząć własną przygodę w branży turystyki kulturowej.

Szczegółowy spis treści recenzowanej książki dostępny jest [TUTAJ](#)

Książkę można zamówić bezpośrednio u Wydawcy pod [TYM ADRESEM](#)