

# Wykorzystanie koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej w procesie zarządzania przez tworzenie wartości dla klienta

**Leszek Koziół**  
**Michał Koziół**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróžowania. Zaprezentowano nowe ich ujęcie w postaci koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej. W tej koncepcji wyróżniono trzy grupy czynników: motywatory, które, gdy występują, wywołują chęć, skłonność do podjęcia aktywności turystycznej; czynniki higieny, które, gdy nie występują, wywołują niechęć do uczestnictwa w turystyce; demotywaytory, które, gdy się pojawiają, powodują negatywne nastawienie do aktywności turystycznej. Ich sektory oddziaływania na atrakcyjność turystyczną destynacji (obszaru recepcji turystycznej) różnią się diametralnie, chociaż występują one równocześnie w regionie turystycznym (destynacji). Stąd też koncepcja ta stanowi dyrektywę metodologiczną sugerującą rozszerzenie pola analizy prowadzonych badań na czynniki motywacji turystycznej mające charakter destymulant badanego zjawiska.

**Słowa kluczowe:** motywacja turystyczna, czynniki motywujące do podróžowania, destynacja, motywatory, czynniki higieny, demotywaytory

---

## 1. Wprowadzenie

W licznych współczesnych teoriach motywacji przyjęto tezę, że każde celowe działanie człowieka jest możliwe za sprawą właściwej motywacji, dlatego też często stanowi ona podstawę, punkt wyjścia do badań nad zachowaniami konsumentów na rynku<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Wśród wybranych ważniejszych czynników zachowania konsumenta na rynku wymienia się motywację, kulturę, wiek i płeć, pozycję społeczną, styl życia, okres (stopień) życia rodzinnego, opinie grup społecznych (por. Hudson, 2008, s. 41) – materialną sytuację konsumenta, ceny produktów turystycznych oraz politykę społeczną państwa w zakresie wspierania wypoczynku i rekreacji określonych grup społecznych. „Rynek turystyczny można zinterpretować jako sumę procesów, których nabywcy (głównie turyści) i oferenci reprezentujący poszczególne subrynki turystyczne określają przedmioty wymiany oferty turystycznej (produkt turystyczny) oraz warunki ich kupna-sprzedaży, przy czym oferta rynku turystycznego wiąże się z zaspokajaniem po-

Korespondencja:  
Leszek Koziół  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
Katedra Zarządzania  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 535  
E-mail: leszek.kozioł@mwse.edu.pl

Zrozumienie motywacji konsumenta-turysty, zwłaszcza jego motywacji turystycznej<sup>2</sup>, która w efekcie prowadzi do odwiedzin miejsc dziedzictwa kulturowego i zakupu produktu turystycznego, jest zasadniczą przesłanką konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego, jak również ważną determinantą kształtowania atrakcyjności turystycznej destynacji, tj. obszaru recepcji turystycznej (ORT)<sup>3</sup>, określanego też jako teren recepcyjny (Alejziak, 1999, s. 166 i nast.). Na wysoce konkurencyjnym rynku turystycznym, mocno nasyconym różnorodnymi produktami turystycznymi, nieodzowna jest więc pogłębiona analiza czynników motywacji turystycznej, m.in. po to, by zaoferować produkt odpowiadający potrzebom, oczekiwaniom, pragnieniom turystów, powiązany z ich zamierzonym celem podróży.

Przyjmując, że kluczową komponentą większości koncepcji motywacji są potrzeby (teoria potrzeb), turystyka może być formą zaspokojenia potrzeb człowieka, podobnie jak wiele innych dziedzin ludzkiej aktywności (Winiarski, Zdebski, 2008, s. 47). Może również te potrzeby zaspokajać bezpośrednio (Kocowski, 1982, s. 196–197).

Teoretyczny fundament traktowania turystyki jako rodzaju aktywności, w której człowiek zaspokaja swoje podstawowe potrzeby i potrzeby wyższego rzędu, np. samorealizacji, stanowi koncepcja Abrahama Maslowa (za: Hudson, 2008, s. 21–22)<sup>4</sup>. Koncepcja ta jest stale rozbudowywana i poszerzana, a jego teoria potrzeb posłużyła badaczom jako podstawa do budowy teorii motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania. Kwestie te przedstawiono szerzej w następnej części artykułu.

Motywacja w swej istocie jest różnie pojmowana i definiowana. W podanych definicjach można odróżnić proces motywacji, który zachodzi w danym człowieku, od procesu motywowania, będącego oddziaływaniem na niego za pomocą bodźców. W pierwszym ujęciu zjawisko to oznacza „proces psychicznej regulacji, w którym następuje sterowanie czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji zamierzonego celu” (Reykowski, 1975, s. 23). Ten rodzaj

---

trzeb osób podczas podróży i pobytu poza codziennym otoczeniem i jest pochodną motywów uprawiania turystyki” (Panasiuk, 2012, s. 7).

<sup>2</sup> W licznych badaniach i opracowaniach z zakresu turystyki i rekreacji pojęcie „motywacja aktywności turystycznej” w istocie pojmowane jest podobnie, lecz określane w nieco odmienny sposób. Przykładowo w pracach autorów zagranicznych często używa się pojęcia „motywacja turystyczna” (ang. *tourist motivation, tourism motivation*) (Hudson, 2008, s. 43). Podobny termin można znaleźć u Winiarskiego i Zdebskiego (2008, s. 52). Autorzy innych publikacji wykorzystanych w artykule posługują się pojęciami: „motywacja podróży turystycznych” (Gaworecki, 2007), „motywy uczestnictwa w turystyce” (Middleton, 1996), „czynniki motywujące do podróżowania” (McIntosh, Goeldner, 1986), „motywacja aktywności turystycznej” (Winiarski, Zdebski, 2008) itp. W dalszych analizach pojęcia te potraktowano jako bliskoznaczne. Uznano, że warto zostawić badaczowi prawo do interpretacji, a nawet definiowania pojęć zgodnie z jego wiedzą i intuicją.

<sup>3</sup> Obszar recepcji turystycznej oznacza miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. W literaturze anglojęzycznej zagadnienie to określa się mianem *destination* i definiuje jako miejsce, fragment przestrzeni, określone przez faktyczne lub umowne granice (Hudson, 2008, s. 390). Destynacje składają się z licznych, odpowiednio skomponowanych elementów, przyciągających odwiedzających do pozostania w nich na dzień lub dłużej; najważniejsze z nich to atrakcje turystyczne, infrastruktura turystyczna wsparta przez podaż usług świadczonych przez różne podmioty sektora publicznego i prywatnego, determinanty wynikające z dziedzictwa historycznego i kulturowego, gościnności mieszkańców, atmosfery itp. (Hudson, 2008, s. 391).

<sup>4</sup> Dla przykładu można podać szeroko zakrojone badania nad motywacją turystyczną przeprowadzone w latach 80. ubiegłego wieku, które jednoznacznie potwierdziły ów związek. W szczególności wskazano na silne powiązania między hierarchią potrzeb a motywacją podróży, a nawet zauważono tę relację w przypadku jej namiastki, tj. motywacji studiowania literatury podróżniczej (Dann, 1977; Crompton, 1979; Krippendorff, 1987; Pearce, 1999).

motywacji jest atrybutem ludzkiego umysłu, określa stan świadomości jednostki, w wyniku którego pojawia się chęć działania, tj. uruchomienie, ukierunkowanie i zakończenie działania. Te zachowania stymulują bodźce (potrzeby) pojawiające się w sposób samoczynny. Do bodźców tych należą m.in. chęć rozwoju intelektualnego, uczenia się, pragnienie odpoczynku i rekreacji, swobody działania, możliwość przyjemnego spędzenia czasu – ogólnie biorąc, odczuwane są jako pożądanie, zainteresowanie. Ten rodzaj motywacji, określonej jako „motywacja dążeniowa”, przeplata się z „motywacją unikającą”, powodowaną potrzebą unikania porażek, nieprzychylnych ocen, trudnych i kłopotliwych sytuacji (Franken, 2005).

Podobną definicję podaje Falko Rheinberg, pisząc, że jest to „aktywizujące ukierunkowanie aktualnego aktu życiowego na pozytywnie oceniany stan docelowy” (Rheinberg, 2006, s. 18). Ta skądinąd zwięzła definicja wymaga dodatkowych wyjaśnień. Otóż określenia „aktywizujące ukierunkowanie” czy też „pozytywnie oceniany stan docelowy” trzeba rozpatrywać w wielu znaczeniach. Dla przykładu autor ten podaje, że motywacja to różne stany i zachowania, jak: chęć, usiłowanie, pragnienie dążenia do czegoś; może ona również oznaczać: unikanie, wzdraganie się, niechęć, obawę przed niepożądanymi zdarzeniami, przeżyciami. Dlatego motywacja unikania czegoś różni się pod wieloma względami od motywacji dążenia do czegoś. Stwierdzenie to jest szczególnie ważne i wciąż aktualne w motywacji turystycznej.

W drugim ujęciu proces motywowania (motywowanie) ma charakter czynnościowy, funkcjonalny. Motywowanie oznacza zatem proces oddziaływania na zachowania ludzi przez kreowanie i wykorzystanie bodźców oraz tworzenie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb. W tym nurcie mieści się definicja Michaela Armstronga, według którego motywowanie zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób (Armstrong, 2000, s. 210). Jedno z pytań, na które zdaniem tego autora powinno się znaleźć odpowiedź, brzmi: co decyduje o wyborze formy i kierunku działania? Odbywa się to przez system motywacyjny, czyli celowo ułożony układ bodźców i środków, które mają skłonić jednostkę do działania, zaangażować ją w tę działalność oraz wykonanie, ale jednocześnie dać jej satysfakcję z tej działalności. W przypadku turystycznych zachowań ludzi będą to przyczyny, dla których decydują się oni podjąć taką aktywność. Identyfikacja i docieranie do czynników motywacji turystycznej jest więc procesem trudnym i złożonym. Warto przy tym podkreślić, że wpływ na zachowanie jednostki za pośrednictwem bodźców i środków (np. czynników motywacji turystycznej) następuje w sytuacji, gdy zostaną one przekształcone w motywy.

Kiedy mówi się o oddziaływaniu na motywację turystyczną czy, ujmując tę kwestię szerszej, oddziaływaniu na człowieka, należy pamiętać o tym, że „sterowalność” psychiki ludzkiej jest ograniczona m.in. przez jej zdolność do samoregulacji<sup>5</sup> (Reykowski, 1975, s. 16). Im bardziej złożona i oparta na autonomii jest osobowość ludzka, tym możliwość sterowania nią staje się mniejsza (Reykowski, 1975, s. 79).

Na znaczenie rozwoju teorii motywacji turystycznej i praktyki zwrócił uwagę John L. Crompton. W swych badaniach podkreślił, że ważny jest opis, kto, kiedy i gdzie podróżuje oraz jaka jest struktura demograficzno-społeczna turystów, lecz w badaniach turystycznych

---

<sup>5</sup> Samoregulację można określić jako zdolność do kierowania samym sobą, a więc polega ona na aktywnym poszukiwaniu informacji, krytycznej ocenie danych, samodzielnym układaniu programów działań (np. podróżowania) czy samomotywowania (np. nagradzania i karania) oraz samokontroli.

zachowań najważniejsza jest odpowiedź na pytanie „dlaczego?” (Crompton, 1979, s. 415–416). Coraz częściej pisze się na te tematy, lecz wydaje się, że są to badania wybiórcze.

Na zakończenie omawiania kwestii motywacji turystycznej nasuwają się następujące spostrzeżenia:

- a) Posiadanie wiedzy z zakresu turystyki i zdolności do podróżowania (możliwości) nie oznacza automatycznie istnienia motywacji turystycznej.
- b) Rozpoznanie struktury motywacji turystycznej jednostki (osoby) i preferencji w zakresie spędzania czasu wolnego umożliwi przewidywanie jej zachowania na rynku turystycznym. Znajomość struktury motywacji turystycznej stanowi podstawę wypracowania odpowiednich środków oddziaływania na plany i dążenia producentów, może przyczynić się do zwiększenia efektywności organizacji turystycznych.
- c) Powstaje pytanie, czy słuszne jest podejście oparte na przekonaniu, że preferencje i motywy podróżowania jednostki zmieniają się samoczynnie, tj. pod wpływem czynników wewnętrznych, jak również czynników zewnętrznych, np. marketingu, mody, nowych atrakcji turystycznych itp. Wydaje się, że każdy może zmienić swoje nastawienie, preferencje, a nawet motywy, należy mu tylko w tym pomóc.
- d) Celem analizy czynników motywacji turystycznej jest dążenie do osiągnięcia odpowiedniości między potrzebami turystów a działalnością organizacji turystycznych. Osiągnięcie takiej odpowiedniości przez sprzężenie producentów i konsumentów poprzez rynek turystyczny stanowi ważny problem teorii organizacji i zarządzania turystyką oraz praktyki.

## 2. Klasyfikacja czynników motywacji turystycznej – przegląd

W literaturze specjalistycznej można znaleźć wiele klasyfikacji motywacji mających uzasadnienie w teoriach psychologicznych i w wiedzy z doświadczenia. Jedną z nich jest rozróżnienie motywacji na wewnętrzną (*intrinsic*) i zewnętrzną (*extrinsic*). Pojęcie motywacji wewnętrznej (zwanej również motywacją autoteliczną, endogeniczną) stosuje się do takich form aktywności, które są spełniane jedynie ze względu na samą czynność. Pojęcie motywacji zewnętrznej (egzogogenicznej, instrumentalnej) odnosi się natomiast do aktywności ukierunkowanej na bodziec zawarty w celach czy skutkach (Gangé, Deci, 2005, s. 331–332)<sup>6</sup>. Wśród wybranych zewnętrznych czynników motywacji turystycznej można wymienić: zwiedzanie atrakcji turystycznych, rekreację i przyjemne spędzanie czasu, integrację z rodziną i przyjaciółmi, osiągnięcia, eskapizm, wygodny dostęp i dobrą lokalizację obiektów turystycznych.

Jak wspomniano, aktywność turystyczna może być dla jednostki wartością autoteliczną. Zgodnie z teorią Williama N. Dembera i Roberta W. Earla, podstawowy wydaje się motyw eksploracji wynikający z ludzkiej ciekawości oraz chęć podporządkowania sobie środowiska przyrodniczego. Realizacja tych zamierzeń daje jednostce poczucie kompetencji, doskonalenia się, rozwoju, a tym samym jest źródłem silnych doznań emocjonalnych, oczywiście pozytywnych (Winiarski, Zdebski, 2008, s. 52). Wśród wewnętrznych czynników można

---

<sup>6</sup> Odkrycie motywacji, zwłaszcza rozróżnienie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, pozwala przewidzieć zachowania na rynku turystycznym, ale przede wszystkim w sytuacji pracy oraz w czasie poza pracą zawodową (zob. szerzej na ten temat: Koziol, 2011).

wymienić: edukację i uczenie się, zainteresowania, atmosferę, motywy religijne, doznania estetyczne, altruizm (Powell, Kokkranikal, 2015, s. 170).

Sumując powyższe uwagi, warto podkreślić, że u turystów występują obydwa rodzaje motywacji: wewnętrzna i zewnętrzna. W większości przypadków dominują czynniki zewnętrzne. Motywacja wewnętrzna jest bardziej zróżnicowana, mocno powiązana z cechami osobowymi odwiedzających (np. poziom intelektualny), które stanowią czynniki pośredniczące motywacji (Screven, 1976, s. 271–290).

Kwestia interpretacji czynników motywacji: zewnętrznych i wewnętrznych jest istotna dla teorii i praktyki zarządzania turystyką, ważniejsze jest jednak zrozumienie potrzeb turystów i rozpoznanie czynników motywujących do odwiedzania destynacji. Identyfikacja czynników motywacji różnych kategorii turystów jest przedsięwzięciem trudnym i pracochłonnym, podobnie jak sam proces motywacji, ale też ze względu na fakt, że obiekty dziedzictwa kultury odwiedzane są przez rzesze ludzi z różnorodnych powodów (Timothy, Boyd, 2003, s. 682–708).

Przedmiot rozważań ograniczono głównie do czynników zewnętrznych, instrumentalnych, zwłaszcza tych, które wzbudzają zainteresowanie z punktu widzenia zarządzania marketingowego, odnoszą się do konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo turystyczne, organizacje turystyczne czy władzę publiczną.

Na podstawie teorii potrzeb opracowano wiele interesujących klasyfikacji motywów podróży, a następnie determinant motywacji turystycznej. Jedną z pierwszych przedstawił Graham M.S. Dann. Nawiązując do koncepcji Masłowa, wyróżnił dwie grupy czynników motywacyjnych, pojmowanych jako determinanty, motywatory ruchu turystycznego (*tourism motivators*), a mianowicie czynniki skłaniające do aktywności turystycznej (*push factors*) oraz czynniki wpływające na wybór destynacji (*pull factors*) (Dann, 1977, s. 184–194). Wielokrotnie podkreślał, że obie kategorie czynników, tj. czynniki „popychania” (*push*), jak i czynniki „przyciągania” (*pull*), stanowią podstawę podejmowania decyzji o podróży turystycznej.

Z kolei J.L. Crompton podjął próbę rozwinięcia i zoperacjonalizowania tej koncepcji, wskazując na dziewięć rodzajów motywacji turystycznej, przy czym siedem potraktował jako czynniki „wypychające” (*push motives*), a dwa jako czynniki „przyciągania” (*pull motives*) (Crompton, 1979, s. 408–424). Pierwszą grupę czynników stanowią: ucieczka od otaczającego świata, doświadczeń i oceny siebie, potrzeba relaksu, prestiżu, powrotu, wzmacniania rodzinnych więzi, nawiązywania interakcji społecznych; w drugiej grupie wymieniono: nowości, nowatorstwo oraz uczenie się.

Robert W. McIntosh i Charles R. Goeldner (1986) wybrali cztery podstawowe czynniki motywujące do podróżowania, a mianowicie:

- a) c z y n n i k i f i z y c z n e – związane z wypoczynkiem, uprawianiem sportów, odprężającą rozrywką;
- b) c z y n n i k i k u l t u r a l n e – wyrażające się chęcią poznania innych stron świata, ich folkloru, zabytków, sztuki, religii, tradycji;
- c) c z y n n i k i i n t e r p e r s o n a l n e – skłaniające do poznania nowych ludzi, ich sposobów bycia, zachowania, odwiedzenia przyjaciół lub krewnych;
- d) c z y n n i k i s t a t u s u i p r e s t i ż u – obejmujące wewnętrzne potrzeby i ogólny rozwój osobowości człowieka.

Dużą popularnością, zwłaszcza wśród polityków społecznych, humanistów i ekonomistów, cieszy się koncepcja Victora T.C. Middletona, który wyróżnił sześć głównych motywów uczestnictwa w turystyce (Middleton, 1996, s. 17):

- motywy kulturalne, psychologiczne, edukacyjne;
- motywy fizjologiczne oraz związane z kulturą fizyczną;
- motywy towarzyskie i etniczne;
- motywy związane z zabawą i rozrywką;
- motywy religijne;
- motywy związane z pracą.

Na zakończenie omawiania tej kwestii warto podać wyniki badań amerykańskiej firmy Brain Reserve. Na ich podstawie wyróżniono dziesięć rodzajów motywów determinujących zachowania konsumenckie w obszarze turystyki (Rudnicki, 2009, s. 18):

- a) chęć odmiany;
- b) izolowanie się (od uciążliwego świata);
- c) odmładzanie się;
- d) egomania (dążenie do doskonalenia własnej osobowości, chęć bycia postrzeganym inaczej niż wszyscy);
- e) niezwykle przygody (potrzeba emocjonalnej ucieczki od codziennych kłopotów);
- f) odczuwanie nadmiaru obowiązków;
- g) odpowiedzialność za społeczeństwo (w tym za środowisko naturalne);
- h) małe słabostki (tworzenie sobie i korzystanie z odskoczni emocjonalnych, zadośćuczynienie za straty moralne);
- i) pozostawanie zdrowym (odejście od obecnego niezdrowego stylu życia);
- j) konsumenci walczący (nietolerancja dla tandetnych produktów).

Każda grupa turystów wyodrębniona z punktu widzenia motywów podróŜowania odznacza się charakterystycznymi cechami i zachowuje się inaczej na rynku. „Osoby najaktywniej korzystające z usług turystycznych wywodzą się spośród grup: »chęć odmiany«, »odmładzanie się«, »egomania«, »niezwykle przygody«, »pozostają zdrowym«, a różni ich jedynie rodzaj preferowanego wypoczynku. Osoba pragnąca odmiany szuka nowych ciekawych miejsc, odmiennych od miejsca zamieszkania; turysta odmładzający się wybierze wczasy pod namiotem lub wędrówkę w nieznaną; egoman zapewni sobie podczas wczasów moc nowych wrażeń; poszukujący przygód podejmie ryzykowną wyprawę, a turysta szczególnie dbający o zdrowie wybierze leczenie w markowym kurorcie” (Ostrowski, 2007, s. 53–54).

Jak można zauwaŜyć, część kwestii motywacji turystycznej, zwłaszcza *pull factors*, dotyczy destynacji, często rywalizujących między sobą o turystów. Przez konkurencyjność regionu (ORT, destynacji) rozumie się zdolność przystosowania do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (Nawrot, 2006). Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt (lub produkty turystyczne) w wyższym stopniu, w porównaniu z obszarami konkurencyjnymi, spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.

Autorzy zajmujący się tym zagadnieniem podkreślają, że jeżeli jakakolwiek destynacja czy obiekt stanowiący dziedzictwo kulturowe ma osiągnąć sukces marketingowy, to musi stworzyć przyjazne warunki dla odwiedzających, przyczyniać się do ich rozwoju intelektual-

nego oraz zarządzać bilansowaniem potrzeb odwiedzających i zapewnieniem ochrony dziedzictwa (Garrod, Fyall, 2000; Powell, Kokkranikal, 2015, s. 171). Kwestią wciąż aktualną, a jak dotąd słabo rozpoznaną i nieanalizowaną przez służby marketingowe destynacji, jest kreowanie potrzeb kulturalnych turystów i konsumpcji kultury.

Zidentyfikowane i pokrótce scharakteryzowane motywy, czynniki motywacji turystycznej, podawane w różnych ujęciach klasyfikacyjnych, zostały wyodrębnione z uwzględnieniem różnych kryteriów. Jednakże dominującym kryterium w tym przypadku jest rodzaj zaspokajanych potrzeb: indywidualnych lub grup motywów. Najczęściej w swym charakterze są to czynniki motywujące do podróżowania, motywatory, mające cechy stymulant ruchu turystycznego. Mniej miejsca (poza pracami kilku autorów) poświęcono na omówienie determinant, czynników zjawiska demotywacji turystycznej, posiadających cechy destymulant ruchu turystycznego. Podsumowując przedstawione uwagi, uznano, że niemal wszystkie wspomniane czynniki są ważne i nie należy ich pomijać w badaniach nad motywacją turystyczną.

### 3. Zarys koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej

Oddziaływanie zespołu czynników motywacji turystycznej przedstawiono w tabeli 1. Kierunki (wektory) oddziaływania wspomnianych czynników są zasadniczo rozbieżne, chociaż mogą występować równocześnie w danym środowisku/destynacji.

Tabela 1. Oddziaływanie czynników motywacji turystycznej  
(Table 1. The impact of tourist motivation factors)

Czynniki (Factors)	Gdy występują, wywołują: (If they occur, they trigger:)	Gdy nie występują, wywołują: (If they do not occur, they trigger:)
Motywatory	Słonność do podjęcia aktywności turystycznej.	Brak słonności do aktywności turystycznej.
Czynniki higieny	Brak słonności do aktywności turystycznej.	Niechęć do aktywności turystycznej.
Demotywatory	Negatywne nastawienie do aktywności turystycznej.	Brak negatywnego nastawienia do aktywności turystycznej.

Źródło: Kozioł, Pyrek, 2014.

Do opracowania klasyfikacji czynników motywacji podróży turystycznych wykorzystano metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech zwaną analizą porównawczą<sup>7</sup>. Stosując tę metodę, należy podzielić zbiór przyjętych zmiennych na: stymulanty – zmienne, których rosnąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska; nominanty – zmienne, dla których wartości świadczące o wysokim poziomie badanego zjawiska zawierają się w pewnym przedziale; destymulanty – zmienne, których ma-

<sup>7</sup> Oryginalną metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech, nazwaną wielowymiarową analizą porównawczą, zaproponował Zdzisław Hellwig, kierownik Katedry Statystyki w ówczesnej Wyższej Szkole Ekonomicznej we Wrocławiu. Metoda ta pozwala na ustalenie rankingu obiektów opisanych w wielowymiarowej przestrzeni cech przy uwzględnieniu pewnych kryteriów porządkowania. Hellwig zdefiniował przy tym konieczne pojęcia, jak stymulanty i destymulanty (Hellwig, 1968).

lejąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska (Iwasiewicz, 2000, s. 17). Przyjmując, że zmienną diagnostyczną będą w tym przypadku czynniki motywacji turystycznej, za stymulantę uznano czynniki motywacji określane jako motywatory. Nominantę będą stanowić czynniki higieny<sup>8</sup>, denominantą z kolei będą przeszkody występujące w procesie aktywności turystycznej, czyli czynniki demotywacji turystycznej.

Czynniki motywacji turystycznej, określane jako motywatory, przybierają dodatnią formę zwłaszcza wtedy, gdy człowiek uświadamia sobie możliwości: zaspokojenia potrzeb, atrakcyjnych doświadczeń, uzyskania informacji pozwalających na lepsze poznanie świata itp.

Ujemną formą motywacji odznaczają się demotywatory, które przyczyniają się do pogorszenia stanu jednostki lub pojawienia się groźby takiego pogorszenia. Wyrażają się one w postaci poczucia braku, dolegliwości, przykrości, kłopotów, niepokojów itd. – są źródłem stresu. Napięcie z tym związane jest tym większe, im silniejszy jest czynnik szkodliwy, im dłuższy czas jego oddziaływania.

Jeśli oddziaływanie czynników tworzy optymalną sytuację jednostki, zgodną z jej potrzebami, zasadami, aspiracjami, normami itp., to wtedy napięcie występuje w formie ukrytej. Nie wywołuje ono znaczących zmian w stanie organizmu, kreuje jednak wzmoczoną wrażliwość na czynniki powodujące napięcie. Ten rodzaj czynników uznano za czynniki higieny. Jeżeli sytuacja jednostki różni się trwale od tego, co stanowi dla niej sytuację optymalną, to taka rozbieżność jest przesłanką napięcia motywacyjnego o negatywnym (ujemnym) charakterze. Może ona przybrać formę czynną, np. rezygnacji z uczestnictwa w turystyce.

Jako przykłady motywatorów można podać wielość i jakość walorów przyrodniczych, antropogenicznych (muzea, świątynie, zabytki itp.); za nominanty można uznać: stopień zagospodarowania turystycznego, jak również dostępność komunikacyjną regionu oraz zapewnienie turystom odpowiedniej mobilności w regionie, bezpieczeństwo turystów, gościnność. Przykładami demotywatorów mogą być natomiast takie czynniki, jak: klimat, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, zagrożenie epidemią, terroryzm.

W myśl tej koncepcji istnieje możliwość zwiększania motywacji turystycznej destynacji, nawet gdy nie zmniejszyło się oddziaływanie czynników demotywujących i odwrotnie. Można zatem i należy działać równocześnie w trzech wspomnianych obszarach, jednakże ze szczególnym uwzględnieniem demotywatorów.

W świetle przytoczonych uwag racjonalizacja systemu motywacji turystycznej winna obejmować nie tylko identyfikację czynników, ale przede wszystkim działania zmierzające do niwelacji demotywatorów (denominant), optymalizacji czynników higieny (nominant) oraz maksymalizacji motywatorów (stymulant), stosownie do możliwości finansowych przeznaczonych na rozwój turystyki oraz uwarunkowań prawno-organizacyjnych czy strategii przedsiębiorstwa turystycznego.

---

<sup>8</sup> Zaprezentowane ujęcie czynników motywacji turystycznej stanowi rozwinięcie dwuczynnikowej teorii Fredericka Herzberga (Herzberg, 1987, s. 109–120; Herzberg, Mausner, Synderman, 1959). Wystąpił on z tezą mówiącą, że zadowolenie i niezadowolenie są wywoływane przez zasadniczo różne czynniki występujące w środowisku pracy. Te czynniki, które, gdy występują, powodują zadowolenie, nazwał „motywatorami” (*motivators*), natomiast te, które, gdy nie występują, wywołują niezadowolenie z pracy, nazwał „czynnikami higieny” (*hygiens*). W myśl tej teorii istnieje możliwość zwiększenia zadowolenia z pracy, nawet gdy nie zmniejszy się niezadowolenie, podobnie jak w przeciwnym wypadku.



## 4. Tezy koncepcji i etapy postępowania badawczego

Celem artykułu w wymiarze poznawczym jest przedstawienie ogólnego ujęcia teorii motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania w postaci koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej. Głównym celem opracowania w aspekcie metodologicznym jest wskazanie kierunków i sposobu wykorzystania tej koncepcji w procesie zarządzania przez tworzenie wartości dla klienta w regionalnej gospodarce turystycznej – *Customer Value Analysis (CVA)*, jak również w analizie sieci społecznych – *Social Network Analysis (SNA)*. Dzięki wykorzystaniu koncepcji trychotomii czynników motywacji kreowanie popytu turystycznego i kształtowanie produktu turystycznego (podaży) opisano precyzyjnie. Następnie zaprezentowano odpowiednio dobrane wyniki badań empirycznych, które pozwoliły na zobrazowanie wspomnianych relacji.

Podstawowym problemem przedstawionym w artykule jest rozpoznanie czynników motywacji odwiedzających Kraków turystów zagranicznych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kluczowych klientów, oraz sformułowanie modelu struktury sieci współpracy między podmiotami biznesu turystycznego w celu oddziaływania na motywy turystów poprzez kształtowanie i projektowanie produktu turystycznego destynacji.

W postępowaniu badawczym wyróżniono następujące etapy:

- I. Określenie przedmiotu i zakresu badań.
- II. Charakterystyka kluczowych klientów destynacji.
- III. Diagnoza motywów podróżowania kluczowych klientów.
- IV. Stworzenie regionalnych platform współpracy w ramach zdefiniowanych obszarów problemowych w celu zwiększenia atrakcyjności Krakowa jako obszaru recepcji turystycznej destynacji.

## 5. Metody badań

W artykule wykorzystano badania dotyczące turystyki przyjazdowej do Krakowa, prowadzone przez międzyuczelniany zespół naukowy powołany przez Małopolską Organizację Turystyczną. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez zespół badawczy był wywiad z respondentem przy użyciu formularza (ankiety). Zebrano 3651 ankiet spełniających założone wymogi jakościowe (zob. MOT, 2014)<sup>9</sup>. Przedmiot analizy ograniczono do identyfikacji motywacji odwiedzających oraz analizy zachowań turystów, sposobu spędzania czasu, stopnia satysfakcji, oceny jakości oferty turystycznej, jak również oceny jakości świadczonych usług do obowiązujących cen. Badania dotyczyły turystów zagranicznych. Liczba odwiedzających Kraków wyniosła w 2014 roku ponad 2 mln osób, wśród których 1,047 mln stanowili turyści zagraniczni. W badaniach pominięto przyjazdy, które wiązały się ze stałą pracą lub nauką w mieście.

Drugą grupą narzędzi były badania typu *deskresearch*. Wykorzystując te narzędzia, zebrano powszechnie dostępne dane, zwłaszcza z Głównego Urzędu Statystycznego, Banku Danych Regionalnych, komunikatów, biuletynów, publikacji elektronicznych dostępnych na witrynie służby celnej, portu lotniczego i inne.

<sup>9</sup> Badania te prowadzone są corocznie na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa. W pracy wykorzystano dane opublikowane w 2014 r., zob. MOT, 2014.

## 6. Wyniki analizy

Od wielu lat najczęściej wskazywanymi atrakcjami turystycznymi Krakowa są niezmiennie: Zamek Królewski na Wawelu (66% wskazań), Rynek Główny oraz bazylika Mariacka i Sukiennice (66%), dzielnica Kazimierz (23%), Barbakan i Brama Floriańska (8%). Często odwiedzanymi miejscami w pobliżu Krakowa są: Miejsce Pamięci i Muzeum Auschwitz-Birkenau (49% odwiedzających), Kopalnia Soli w Wieliczce (41%), Zakopane (21%) oraz Muzeum Dom Rodzinny Jana Pawła II w Wadowicach (7%). Wymienione atrakcje są silnymi bodźcami, czynnikami skłaniającym do przyjazdów turystów do Krakowa. Choć można zauważyć, że bodźce te nie docierają do wszystkich turystów, to dla większości odwiedzających atrakcje te stanowią istotne motywy podróżowania do tego miasta.

Odwiedziny Krakowa zależą również od wielu innych czynników motywujących do podróżowania, które podzielono na motywatory, czynniki higieny i demotywyatory. Wybrane ważniejsze z nich zostały ocenione przez turystów w pięciostopniowej skali. Ocenie poddano 20 wybranych czynników motywacji, przy czym 9 uznano za motywatory, a 11 potraktowano jako czynniki higieny; w analizie tej nie uwzględniono czynników demotywacyjnych, nie stanowiły one bowiem przedmiotu i zakresu wspomnianych badań. Wydaje się, że demotywyatory powinny być przedmiotem odrębnych badań, w tym także opinii specjalistów. Demotywyatorami, w opinii poszczególnych respondentów, są te spośród badanych czynników higieny, które ocenili oni negatywnie (zob. tabela 4).

Podstawę określenia strategicznych (kluczowych) klientów destynacji stanowiło kryterium ekonomiczne i demograficzne, a w szczególności status materialny, wydatki gości zagranicznych odwiedzających Kraków oraz kryterium wieku. Grupa kluczowych klientów odznaczała się bardzo dobrym i dobrym statusem materialnym (opinię tę wyraziło 80% ogółu badanych): średnia kwota wydatku turystycznego podczas pobytu w mieście w latach 2009–2014 przekraczała w tej grupie 150 euro na osobę, a wiek badanych mieścił się w przedziale od 18 do 60 lat (zob. MOT, 2014, s. 79, 116, 211). Udział kluczowych klientów w strukturze strumienia przyjazdowego do Krakowa wyniósł prawie 70%. Niespełna 75% wspomnianych turystów deklarowało ponowny przyjazd do Krakowa i zamierzało rekomendować znajomym zwiedzenie tego miasta.

Opinie na temat wybranych elementów oferty turystycznej Krakowa wśród gości zagranicznych były zróżnicowane. Bardzo dobrze oceniono atmosferę miejscowości i życzliwość mieszkańców, dobrze – gastronomię i gościnność, dość dobrze – rozrywkę i imprezy kulturalne, słabo natomiast, tj. na poziomie dostatecznym, jakość obsługi turystycznej i usługi przewodnickie. Te ostatnie, niżej ocenione czynniki mogą przyczynić się do zmniejszenia skłonności do podjęcia aktywności turystycznej.

Z kolei czynniki higieny, równie ważne jak motywatory, oceniono niżej, tj. od 3,2 do 3,8 – taki poziom osiągnął indyktor kluczowych klientów. Przyjmując, że satysfakcjonująca wartość badanych zjawisk i procesów (czynników) zawiera się w przedziale 3,5–4,1, jedynie jeden z nich – czystość na ulicach – plasuje się poniżej przyjętego standardu (poziom indykatora 3,2). Pozostałe czynniki oceniono wyżej, lecz – co należy podkreślić – pięć znajduje się na poziomie dolnej granicy przedziału uznanego za satysfakcjonujący (poziom indykatora 3,5). Nawet niewielkie pogorszenie oceny czynników motywacji, przykładowo takich jak ja-

kość obsługi turystycznej, bezpieczeństwa czy czystości na ulicach, może wywołać niechęć do aktywności turystycznej i zmniejszenie liczby przyjazdów do Krakowa.

W badaniach nie wyodrębniono czynników demotywacyjnych. Należy jednak pamiętać, że w opinii niemałej liczby respondentów są to takie czynniki, które oceniono negatywnie. Źle ocenilo czystość na ulicach 18% respondentów, dojazd do miejscowości – 12,4%, bezpieczeństwo – 12%, toalety publiczne – 8,4%, informację turystyczną – 8%.

Dla znacznego odsetka turystów odwiedzających Kraków wymienione elementy oferty turystycznej są bodźcami o zabarwieniu negatywnym, przybierają ujemną formę motywacji turystycznej, mimo że należą do kategorii czynników higieny. W kwestii relacji cen w stosunku do jakości usług opinie gości zagranicznych są zbliżone. Znaczący odsetek (kilkanaście procent) uznało, że ceny za transport lokalny, muzea, noclegi, kluby, dyskoteki, puby są wysokie.

Istotnym czynnikiem motywacji turystycznej, mieszczącej się w klasie czynników higieny, jest opinia na temat wysokości cen w stosunku do jakości świadczonych usług. Jako narzędzie wykorzystano trzystopniową skalę oceny: ceny wysokie, odpowiednie, niskie (zob. tabela 3).

Ceny świadczonych usług turystycznych są zdaniem gości zagranicznych odpowiednie (ponad 60% wypowiedzi) i niskie (prawie 16% opinii). Podobne opinie gości zagranicznych odnotowano w badaniach z minionych kilku lat. Może to świadczyć o stabilizacji oferty i właściwej wycenie poszczególnych usług, ale również o pozytywnych zmianach w postrzeganiu i odbiorze Krakowa jako destynacji turystycznej.

Tabela 2. Ocena wybranych elementów oferty turystycznej Krakowa przez gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %) (Table 2. The assessment of selected tourist attractions in Cracow in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %])

Jak ocenia ofertę miasta Krakowa (Assessment of Cracow's offer)	Bardzo dobrze (Very good)	Dobrze (Good)	Może być (Satisfactory)	Źle (Bad)	Bardzo źle (Very bad)	Brak informacji (No information)	Indykator kluczowych klientów (Key customer indicator)	Indykator ogółem (General indicator)
Atmosferę miejscowości	44,2	47,4	4,7	1,3	0,2	2,2	4,4	4,3
Życzliwość mieszkańców	32,2	45,4	11,8	1,5	0,4	8,7	4,2	4,2
Gastronomię	28,7	52,7	13,4	1,2	0,5	3,5	4,1	4,1
Gościnność	25,4	47,6	15,5	2,1	0,4	9,0	4,0	4,1
Rozrywkę	21,9	30,7	10,7	0,9	0,1	35,7	4,1	4,2
Imprezy kulturalne (masowe)	19,2	32,3	22,7	2,1	0,2	23,5	3,9	3,9
Imprezy kulturalne – wydarzenia muzyczne	15,1	26,5	16,1	2,3	0,1	39,9	3,9	3,9
Dostępność do Internetu	11,9	33,5	23,4	4,0	0,2	27,0	3,7	3,7
Dostępność bankomatów	13,8	40,5	21,5	6,9	0,2	17,1	3,7	3,7
Bazę noclegową	10,4	34,7	15,0	2,3	0,2	37,4	3,8	3,8
Informację turystyczną	13,0	23,3	20,7	8,0	0,0	35,0	3,6	3,6
Możliwość płatności kartą kredytową	12,7	34,6	22,2	2,1	0,1	28,3	3,8	3,7
Dojazd do miejscowości	14,5	37,2	32,5	9,0	3,4	3,4	3,5	3,5
Jakość obsługi turystycznej	5,1	31,2	26,8	5,4	0,2	31,3	3,5	3,6
Bezpieczeństwo	8,6	39,4	29,1	11,1	0,9	10,9	3,5	3,5
Transport lokalny	8,0	34,1	28,5	6,0	1,4	22,0	3,5	3,5
Czystość na ulicach	3,6	35,4	34,3	14,5	3,6	8,6	3,2	3,3
Toalety publiczne	6,6	39,4	26,1	7	1,3	19,6	3,5	3,5
Oznakowanie turystyczne	5,3	39,6	25,6	2,5	0,1	26,9	3,6	3,7
Usługi przewodnickie	0,8	14,7	21,9	3,1	0,2	60,1	3,2	3,6
Zintegrowany indyktor wizerunku miasta	15,0	36,0	21,1	4,7	0,7	—	3,7	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 224 (tab. 49).

Tabela 3. Wysokość cen w stosunku do jakości usług w opinii gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %)  
 (Table 3. Prices in relations to the quality of services in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %])

Cena do jakości usług (Price in relation to the quality of service)	Wysoka (High)	Odpowiednia (Adequate)	Niska (Low)	Brak danych (No data available)
Noclegi	7,5	57,6	6,9	28
Gastronomia	2,3	55,4	11,6	30,7
Teatr, kino	6,1	17,9	7,0	69,0
Usługi przewodnickie	4,6	23,4	6,8	65,2
Transport lokalny	13,5	30,3	12,3	43,9
Muzea	10,2	37,5	8,7	43,6
Imprezy kulturalne	3,8	21,2	3,9	71,1
Baza sportowo-rekreacyjna	2,7	14,0	3,1	80,2
Kluby – dyskoteki – puby	7,3	36,1	12,8	43,8
<b>Wskaźnik zintegrowany</b>	<b>6,4</b>	<b>32,6</b>	<b>8,1</b>	<b>52,8</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 234 (tab. 51).

Utrzymanie pozycji konkurencyjnej Krakowa jako destynacji na silnie konkurencyjnym rynku turystycznym wymaga intensyfikacji działań zmierzających do poprawy jakości usług turystycznych i dalszego rozwoju oferty turystycznej. Indywidualne działania firm i instytucji mogą nie wystarczyć. Nieodzowna jest współpraca wspomnianych podmiotów, kooperacja między nimi, określana jako współpraca sieciowa przedsiębiorstw w turystyce. Stworzenie sieci współpracy w postaci lokalnej platformy współpracy między podmiotami biznesu turystycznego w celu wymiany informacji, budowy trwałych relacji w ramach zdefiniowanych obszarów problemowych oraz podejmowanie współdziałania w tych obszarach, co powinno przyczynić się do poprawy jakości usług turystycznych i rozwoju zdolności do współpracy (specyficznych kompetencji).

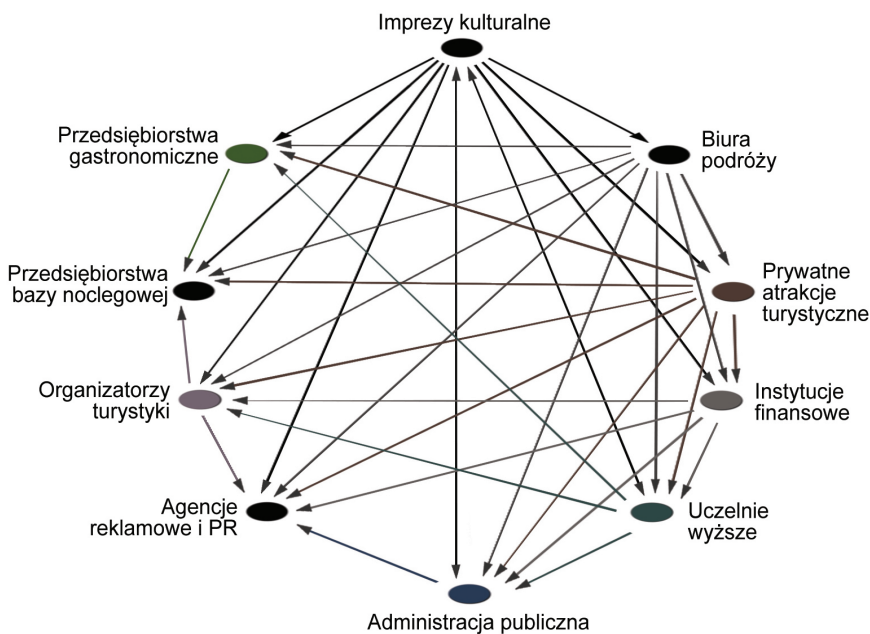
Tabela 4. Czynniki motywacji turystycznej w opinii gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %) (Table 4. Tourist motivation factors in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %])

Jak ocenia ofertę miasta Krakowa (Assessment of Cracow's offer)	Bardzo dobrze (Very good)	Dobrze (Good)	Może być (Satisfactory)	Źle (Bad)	Bardzo źle (Very bad)	Brak informacji (No information)	Indykator kluczowych klientów (Key customer indicator)	Indykator ogółem (General indicator)
<b>Motywatory</b>								
Atmosferę miejscowości	44,2	47,4	4,7	1,3	0,2	2,2	4,4	4,3
Życzliwość mieszkańców	32,2	45,4	11,8	1,5	0,4	8,7	4,2	4,2
Gastronomię	28,7	52,7	13,4	1,2	0,5	3,5	4,1	4,1
Gościnność	25,4	47,6	15,5	2,1	0,4	9,0	4,0	4,1
Rozrywkę	21,9	30,7	10,7	0,9	0,1	35,7	4,1	4,2
Imprezy kulturalne (masowe)	19,2	32,3	22,7	2,1	0,2	23,5	3,9	3,9
Imprezy kulturalne – wydarzenia muzyczne	15,1	26,5	16,1	2,3	0,1	39,9	3,9	3,9
Jakość obsługi turystycznej	5,1	31,2	26,8	5,4	0,2	31,3	3,5	3,6
Usługi przewodnickie	0,8	14,7	21,9	3,1	0,2	60,1	3,2	3,6
<b>Czynniki higieny</b>								
Dostęp do Internetu	11,9	33,5	23,4	4,0	0,2	27,0	3,7	3,7
Dostępność bankomatów	13,8	40,5	21,5	6,9	0,2	17,1	3,7	3,7
Bazę noclegową	10,4	34,7	15,0	2,3	0,2	37,4	3,8	3,8
Informację turystyczną	13,0	23,3	20,7	8,0	0,0	35,0	3,6	3,6
Możliwość płatności kartą kredytową	12,7	34,6	22,2	2,1	0,1	28,3	3,8	3,7
Dojazd do miejscowości	14,5	37,2	32,5	9,0	3,4	3,4	3,5	3,5
Bezpieczeństwo	8,6	39,4	29,1	11,1	0,9	10,9	3,5	3,5
Transport lokalny	8,0	34,1	28,5	6,0	1,4	22,0	3,5	3,5
Czystość na ulicach	3,6	35,4	34,3	14,5	3,6	8,6	3,2	3,3
Toalety publiczne	6,6	39,4	26,1	7,0	1,3	19,6	3,5	3,5
Oznakowanie turystyczne	5,3	39,6	25,6	2,5	0,1	26,9	3,6	3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 224 (tab. 49).

Przedsiębiorstwa czy instytucje są reprezentowane przez właścicieli, menedżerów, pełnomocników, którzy powinni tworzyć mniej lub bardziej sformalizowaną strukturę sieci współpracy i uczestniczyć w różnorodnych działaniach prowadzonych w gronie członków danej struktury sieci (rysunek 1). Graficznym przykładem kooperacji i relacji istniejącej między podmiotami platformy współpracy mogą być socjodramy członków grupy, grafy obrazujące sieci społeczne, klastry, mapy sieci współpracy (Ahlström-Söderling, 2003; Nooy, Mrvar, Batagelj, 2005, s. 5; Borodako, 2012, s. 122).

Ze względu na ograniczone ramy artykułu problem funkcjonowania i oceny efektywności sieci, jako nowy paradygmat w nauce i praktyce, został jedynie zasygnalizowany.



Rysunek 1. Mapa sieci współpracy między firmami a instytucjami turystycznymi Krakowa w zakresie rozwoju oferty kulturalnej

(Figure 1. The map of cooperation network between enterprises and tourism institutions in Cracow with regard to the development of offer concerning cultural events)

Źródło: Kozioł, Kozioł, 2015.

## 7. Podsumowanie

Jeśli koncepcje w dziedzinie motywacji chce się nie tylko coraz ściślej precyzować naukowo, ale również wykorzystywać je w praktyce, powinno się mieć do dyspozycji system diagnostyczny, który z jednej strony będzie mógł uchwycić istotne składniki (czynniki) procesu motywacji turystycznej, z drugiej zaś będzie jednak przejrzysty i zrozumiały.

Głównym celem poznawczym badań było zatem przedstawienie nowej rozwiniętej metody CVA. Uzupełniono ją o koncepcję trychotomii czynników motywacji oraz koncepcję

sieci współpracy między firmami turystycznymi, co umożliwiło stworzenie nowego modelu narzędzi, za pomocą którego zidentyfikowano i uporządkowano główne czynniki: motywatory, które wywołują chęć, skłonność do podjęcia aktywności turystycznej; czynniki higieny, których brak wywołuje niechęć do uczestnictwa w turystyce; demotywowatory, powodujące negatywne nastawienie do aktywności turystycznej w regionie turystycznym. Rezultaty badań stanowią istotną przesłankę określenia struktury sieci współpracy, zorganizowanej w celu oddziaływania na motywy turystów przez kształtowanie i projektowanie produktu turystycznego destynacji.

Zidentyfikowane kategorie czynników motywacji turystycznej, wartości i zachowania są – obok więzi operacyjnych – podstawą budowy regionalnej, turystycznej platformy dialogu i współpracy. Zaadaptowanie na grunt badań branży turystycznej opisanego podejścia integrującego narzędzia CVA, SNA oraz koncepcji trychotomii czynników motywacji może się przyczynić do utworzenia partnerstwa organizacyjnego przynoszącego korzyści firmom działającym na rynku turystycznym, a jednocześnie będzie prowadzić do podniesienia pozycji konkurencyjnej destynacji turystycznej.

Z kolei cel praktyczny sprowadzał się do prezentacji wyników badań empirycznych. Ocena czynników motywacji turystycznej przez kluczowych klientów wypada nieco niżej niż w przypadku ogółu badanych gości zagranicznych. Wysoko oceniono motywatory, stymulanty przyjazdów, dość dobrze oceniono część czynników higieny w liczbie sześciu oraz słabo, tj. na poziomie dostatecznym, pozostałe pięć czynników. Rezultaty tych badań są zatem zbieżne z odpowiednimi danymi statystycznymi, z których wynika, że w 2014 roku liczba gości zagranicznych nocujących w Krakowie zmniejszyła się o 3,6%, ich pobyt w mieście uległ skróceniu o około 5%, średnia kwota wydatku na osobę w odniesieniu do gości zagranicznych uległa obniżeniu o około 7,5%, co w ostatecznym rachunku zmniejszyło wpływy miasta z turystyki o 6,25%, tj. o około 300 mln zł (MOT, 2014, s. 242 i nast.).

W zakończeniu opracowania trzeba podkreślić, że motywy ludzi zmieniają się wraz z upływem czasu, zmianą stylu życia, pozycji społecznej lub pod wpływem opinii społecznych. Służby marketingowe destynacji oraz przedsiębiorstw turystycznych powinny stale monitorować te zmiany i starać się je przewidywać, szczególną uwagę zwracając na podane kategorie czynników motywacji turystycznej. Kluczową kwestią w tej materii jest także rozwój sieci współpracy między przedsiębiorstwami i instytucjami turystycznymi Krakowa, ale również kontaktów w kraju i za granicą oraz odpowiednie sterowanie tą współpracą przez jednostki samorządu terytorialnego. Wymaga to wskazania i doskonalenia zasad metodycznych oceny efektywności sieci, wykształcenia niezbędnych umiejętności w zakresie dostosowywania wzorców współpracy (*benchmarking*) i doskonalenia odpowiedniego instrumentarium.

## Bibliografia

- Ahlström-Södeling, R. (2003). SME strategic business network seen as learning organization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444–454.
- Alejziak, W. (1999). *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Kraków: Albis. ISBN 8390645262.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-85441-86-7.



- Borodako, K. (2012). Współpraca sieciowa partnerów turystyki miejskiej na przykładzie Krakowa. W: T. Żabińska (red.). *Turystyka na obszarach wiejskich. Uwarunkowania rozwoju. Narzędzia promocji* (s. 60–71). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Crompton, J.L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408–424.
- Dann, G.M.S. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 4(4), 184–194.
- Franken, R.E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 8389574616.
- Gangé, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Garrod, B., Fyall, A. (2000). Managing heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 682–708.
- Gaworecki, W.W. (2007). *Turystyka*. Warszawa: PWE. ISBN 9788320816655.
- Hellwig, Z. (1968). Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz osoby i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny*, 4.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hudson, S. (2008). *Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective*. Los Angeles; London: Sage Publications. ISBN 9781412946872.
- Iwasiewicz, A. (2000). *Metody statystyczne zarządzania jakością* [online, dostęp: 2015-07-10]. Stat Soft Polska. Dostępny w Internecie: <http://www.statsoft.pl>.
- Kocowski, T. (1982). *Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa*. Wrocław: Ossolineum.
- Koziół, L. (2011). Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 19(2), 45–54.
- Koziół, L., Pyrek, R. (2014). The concept of classification of tourist product: Some observations and a research agenda. W: V. Katsoni (ed.). *Cultural Tourism in a Digital Era* (pp. 57–66). Athens: Springer International Publishing. ISBN 9783319158594.
- Krippendorf, J. (1987). *The Holidaymakers*. London: Heinemann.
- McIntosh, R.W., Goeldner, Ch.R. (1986). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0471830380.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki. ISBN 8386800259.
- MOT. (2014). *Ruch turystyczny w Krakowie*. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna. ISSN 2299-2863 (print); ISSN 2299-2871 (online).
- Nawrot, L. (2006). Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne. W: A. Rapacz (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Nooy, W. de, Mrvar, A., Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521602624.
- Ostrowski, D. (2007). Zachowania konsumentów usług turystycznych. W: D. Dudkiewicz (red.). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo AlmaMer Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie. ISBN 9788360197479.
- Panasiuk, A. (2012). Wstęp. W: J. Buko, A. Panasiuk (red.). *Popyt turystyczny. Zagadnienia podstawowe*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pearce, P.L. (1999). Fundamentals of tourist motivation. W: D.G. Pearce, R.W. Butler (eds.). *Tourism and Research: Critiques and Challenges*. London: Routledge. ISBN 0415083192.
- Powell, R., Kokkranikal, J. (2015). Motivations and experiences of museum visitors: The case of the Imperial War Museum, United Kingdom. W: V. Katsoni (ed.). *Cultural Tourism in a Digital Era* (pp. 169–181). Athens: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-15859-4.
- Reykowski, J. (1975). *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Rheinberg, F. (2006). *Psychologia motywacji*. Kraków: WAM. ISBN 83-7318-640-9.
- Rudnicki, L. (2009). Styl życia jako czynnik kształtujący zachowanie konsumenta na rynku turystycznym. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 14(3), 11–19.
- Screven, C. (1976). Exhibit evaluation – a goal referenced approach. *Curator: The Museum Journal*, 19(4), 271–290.

- Timothy, D.J., Boyd, S.W. (2003). *Heritage Tourism*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0-582-36970-3.
- Winiarski, R., Zdebski, J. (2008). *Psychologia turystyki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. ISBN 978-83-60807-88-0.

---

## The use of trichotomy concept of tourist motivation factors in management process by means of creating value for customer

---

**Abstract:** In the article a discussion on basic notions within the scope of tourist motivation and the theory of factors motivating to travel was presented. Their new perspective in the form of a trichotomy concept of tourist motivation factors was demonstrated. Within this concept three factor groups were singled out: motivators which, when present, generate an urge, propensity to participate in tourism; demotivators which, when they occur, cause a negative attitude towards tourist ac-

tivity. Their impact sectors on tourist attractiveness of destinations (realm of tourist reception) differ dramatically, although they occur simultaneously in a tourist region (destination). Thus this concept constitutes a methodological directive suggesting an extension of the area of analysis of conducted research to include tourist motivation factors which have a nature of a destimulant of the researched environment.

**Key words:** tourist motivation, factors motivating to travel, destination, motivator, hygiene factor, demotivator

---