

Józef Sala

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: salaj@uek.krakow.pl

ROLA I PARADYGMATY ROZWOJU MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI HOTELOWYCH NA RYNKU POLSKIM

ROLE AND DEVELOPMENT PARADIGMS OF INTERNATIONAL HOTEL CORPORATIONS ON THE POLISH MARKET

DOI: 10.15611/pn.2017.473.46

Jel Classification: F23, Z23

Streszczenie: W okresie po II wojnie światowej w wyniku wzrostu zapotrzebowania na usługi noclegowe nastąpiła transformacja sektora hotelarskiego. Obserwuje się przyspieszenie procesów koncentracji, a na rynku coraz ważniejszą rolę odgrywają korporacje hotelowe. Dzięki dużym zasobom kapitałowemu, sieciowej strukturze, zaangażowaniu do pracy wysoko kwalifikowanego personelu są liderami innowacji na rynku, uzyskują przewagę konkurencyjną. Po roku 1989 obserwuje się w Polsce coraz szersze wchodzenie na rynek międzynarodowych korporacji hotelowych. W wyniku ich rozwoju struktura polskiego rynku hotelowego ulega zmianom. Działalność dużych korporacji przynosi zarówno korzystne zmiany, ale niesie także pewne zagrożenia. Celem artykułu jest identyfikacja prawidłowości rozwoju międzynarodowych korporacji hotelowych na rynku w Polsce. Jako metodę badawczą przyjęto analizę wyników różnych raportów dotyczących rynku hotelowego, rezultaty własnych badań i przemyśleń.

Słowa kluczowe: hotel, konsorcjum hotelowe, korporacja hotelowa, franchising, kontrakt menedżerski, paradygmat, segmentacja, rynek hotelowy.

Summary: After WWII, owing to the sudden increase in demand for lodging, the hotel industry underwent a transformation. There was an increased concentration on that market, and hotel corporations increasingly grew in importance. Due to their large capital assets, network structure and deployment of highly qualified staff, hotel industry took the lead in innovation on the market, reaching a competitive advantage. Following 1989, Poland noted more and more extensive onset of international corporations on its market. As a result of their expansion, the structure of Polish hotel market has been undergoing rapid changes. The activity of large corporations brings both beneficial changes as well as some threats. This paper is poised to identify the regularities in the development of international hotel corporations in Poland, and it is based on the analysis of various reports focused on the hotel industry, the results of the author's own research and reflections.

Keywords: hotel, hotel consortium, franchising, management contract, paradigm, segmentation, hotel market.

1. Wstęp

Hotelarstwo należy do kluczowych ogniw gospodarki turystycznej. Oferując turystom zakwaterowanie, wyżywienie i świadcząc usługi komplementarne, umożliwia uczestnictwo w turystyce, zapewnia dostęp do atrakcji turystycznych. Generując dochody, tworząc miejsca pracy, pozyskując dochody dewizowe, przyczyniając się do rozwoju i unowocześnień infrastruktury, baza noclegowa w sposób wszechstronny stymuluje rozwój społeczno-ekonomiczny obszarów recepcji turystycznej [Walker, Walker 2014, s. 66].

W okresie po II wojnie światowej dynamiczny wzrost zapotrzebowania na usługi hotelowe i związany z nim szybki rozwój bazy noclegowej pozwoliły na transformację sektora hotelarskiego z gałęzi o dominującej roli małych, niezależnych hoteli w nowoczesny sektor z różnymi formami własności i zarządzania: franchising, kontrakty menedżerskie, dzierżawa. Obecnie głównymi strukturami światowego hotelarstwa są [Seitz 1996, s. 39; Sölter 2007, s. 230]: hotele niezależne, konsorcja hotelowe, korporacje hotelowe.

W ostatnich latach kluczową rolę na rynku turystycznym odgrywają międzynarodowe korporacje hotelowe. Ich przyspieszony rozwój jest pochodną szybkiego rozwoju turystyki, jej globalizacji, nasilenia procesów koncentracji w hotelarstwie oraz nasilenia konkurencji na rynku usług hotelowych. Są one liderami postępowych zmian na rynku hotelowym.

Po roku 1989 obserwuje się w Polsce powstawanie licznych hoteli zarządzanych przez korporacje hotelowe. Ich duża aktywność na rynku polskim powoduje istotne zmiany na rynku usług hotelarskich.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja roli i prawidłowości rozwoju międzynarodowych korporacji na rynku turystycznym w Polsce i ich konsekwencji dla sektora gospodarki turystycznej.

2. Pojęcie i cechy międzynarodowych korporacji hotelowych

Chociaż terminu „korporacja” (*corporation*) po raz pierwszy użyto w połowie XIX w., to jednak w sektorze hotelarskim ta forma przedsiębiorstwa, podobnie jak w innych gałęziach gospodarki, nabrała znaczenia dopiero po II wojnie światowej [Rosińska-Bukowska 2011, s. 6].

W opracowaniach naukowych spotkać można dużą liczbę definicji korporacji. Etymologicznie termin „korporacja” pochodzi od łacińskiego *corporatio* oznaczającego związek, połączenie części. Obecnie pod pojęciem „korporacje” rozumie się najczęściej duże przedsiębiorstwa zorganizowane w formie spółek akcyjnych, dys-

ponujące wielką siłą ekonomiczną, nowoczesnymi produktami technologiami, wysoko kwalifikowanymi kadrami zarządzającymi, stosujące profesjonalny marketing. Szczególnie ważnym ich rodzajem są korporacje transnarodowe (KTN). Według J. Rymarczyka za korporację transnarodową uważa się firmę, która oprócz wcześniej przytoczonych cech prowadzi działalność produkcyjną w co najmniej dwóch krajach i posiadającą, również w co najmniej dwóch krajach, swoje filie albo oddziały. Mogą one być w całości lub w części własnością tej firmy macierzystej i działać pod jej kontrolą [Rymarczyk 2010, s. 406].

Pomijając prezentację licznych definicji korporacji oraz uwzględniając poglądy na ten temat, w niniejszym opracowaniu przez transnarodową korporację hotelową (TKH) rozumieć będziemy dużą organizację zorganizowaną w formie spółki kapitałowej, której główną częścią zasobów kapitałowych są hotele oraz różne rodzaje komplementarnych rodzajów działalności, a jej aktywność gospodarcza wykracza poza granice kraju macierzystego.

W bogatej literaturze poświęconej korporacjom wymienia się różnorodne, typowe, wyróżniające je cechy. A. Zaorska [2007] zalicza do nich: suwerenność, złożoność, sieciowość, rozproszenie geograficzne, wiedzę, specjalizację, zdolność do integracji, elastyczność, globalną efektywność. Korporacje są obecnie bardzo złożonymi i najprężniejszymi przedsiębiorstwami w sektorze hotelarskim. Decyduje o tym liczebność zarządzanych przez nie hoteli i innych elementów bazy materialnej. Są także organizacjami sieciowymi, czyli zespołem podmiotów i względnie trwałych więzi między nimi, tworzoną ze względu na ich indywidualne cele [Okumus i in. 2010, s. 127].

Wyróżniającą cechą korporacji hotelowych jest także to, że są to organizacje, których działalność oparta jest na wiedzy. Zatrudniają wysoko kwalifikowanych specjalistów. Zarządzają przedsiębiorstwem w sposób profesjonalny, szybko dostosowując jego działalność do zmieniających się warunków rynkowych.

3. Sposoby i kierunki rozwoju korporacji hotelowych

Korporacje mogą się rozwijać w oparciu o kapitały własne lub z użyciem zewnętrznych źródeł finansowania. W początkowych etapach rozwoju korporacje hotelowe powiększały liczbę posiadanych hoteli, wykorzystując jako źródło finansowania własny kapitał. Powiększanie przedsiębiorstwa w oparciu o własne kapitały prowadzi do powstania przedsiębiorstwa filialnego. W wyniku tego powstają sieci, które są własnością korporacji, a niezależność gospodarcza i prawna pojedynczych obiektów jest ograniczona. Budując nowe hotele lub zakupując istniejące, korporacja wykorzystuje kapitały własne oraz kredyty bankowe [Sztorc 2013, s. 109-111].

Zaletą finansowania inwestycji hotelarskiej kapitałem własnym jest niezależność wynikająca z jego wykorzystania oraz brak ograniczeń prawnych, które byłyby narzucone inwestorowi, jak ma to miejsce w przypadku pozyskania kapitału obcego. Ponadto kapitał własny nie powoduje zobowiązań wobec osób trzecich. Rozwój

korporacji w oparciu o kapitały własne ma także liczne wady. Korporacja hotelarska nie ma zbyt dużej wiedzy, doświadczenia i funkcjonowania na rynku nieruchomości, a także w zakresie przygotowania i realizacji inwestycji. Może także mieć trudności w pozyskiwaniu atrakcyjnych lokalizacji dla nowych hoteli. Wielkość kapitałów własnych jest zwykle przy tym ograniczona, więc wielkość nowych inwestycji nie może być duża.

Obecnie korporacje rozwijają swoją działalność w coraz szerszym zakresie, wykorzystując zewnętrzne źródła finansowania. Sprzyja temu sytuacja na rynku nieruchomości.

W dobie obecnej hotelarstwo jako część sektora usługowego uważane jest za atrakcyjny obszar inwestycji. W budowę nowych hoteli angażują się osoby fizyczne, fundusze emerytalne, właściciele instytucjonalni, fundusze *private equity* w nadziei na bezpieczną lokatę i szybki zwrot zainwestowanego kapitału [Konwles 1996, s. 233]. Właściciele nowo wybudowanych hoteli zwykle nie posiadają odpowiednich kwalifikacji w zakresie zarządzania hotelem, wiedzy o rynku hotelowym i odpowiedniego doświadczenia. Z tych powodów coraz częściej przekazują na podstawie kontraktu menedżerskiego własny hotel w zarządzanie innej firmie, mającej doświadczenie i wyróżniające kompetencje w zakresie kierowania hotelami [Evanoff 2016, s. 4]. Innym rozwiązaniem jest podpisanie umowy franchisingowej lub dzierżawy albo wejście w alians strategiczny [Barrows, Powers 2009, s. 367]. Taka sytuacja jest bardzo korzystna dla korporacji, ponieważ pozwala im zdynamizować rozwój firmy z wykorzystaniem zewnętrznych kapitałów oraz pozyskać hotele w atrakcyjnych destynacjach i lokalizacjach [Walker 2006, s. 148].

Analizując działalność współczesnych korporacji hotelowych, zauważyć można, że wykazują one tendencję do internacjonalizacji swojej aktywności. Współczesne warunki gospodarcze premiuje bowiem te firmy, które rozszerzają swoją działalność na rynki międzynarodowe. Internacjonalizacja stymulowana jest zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak wewnętrzne. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy [Gee 1994, s. 78]:

- globalizację wielu sektorów gospodarczych;
- wzrost znaczenia rynków międzynarodowych i dążenie do pozyskiwania rynków;
- presję konkurencji; wchodzenie na rynek międzynarodowy firm konkurencyjnych zachęca inne przedsiębiorstwa do internacjonalizacji działalności;
- nacisk na redukcję kosztów; firmy hotelarskie cechuje wysoki udział kosztów stałych w strukturze kosztów; zwiększenie wielkości rynku podnosi konkurencyjność firmy hotelarskiej;
- dążenie do wykorzystania przez firmę specyficznych atrybutów przewagi konkurencyjnej, jak: oryginalny produkt, silna marka, umiejętności w zakresie zarządzania, dostęp do korzystnych źródeł finansowania, niskie koszty;
- dążenie do poprawy wizerunku firmy.

Dynamiczny rozwój rynku turystycznego, powiększanie się jego pojemności sprzyja powstawaniu wielkich sieci hotelarskich operujących na wielkich przestrzennie rynkach. Stawia to małe firmy w mniej korzystnej sytuacji. Ich szansa tkwi przede wszystkim w wykorzystaniu lokalnych i regionalnych zalet lokalizacji. Tak więc w przemyśle hotelarskim tradycyjny model hoteli stanowiących własność rodzinną ulega zmianie [Sala 2008, s. 134]. Chociaż niezależne prywatne hotele wciąż w wielu krajach zajmują dominującą pozycję na rynku usług hotelarskich, to jednak przemiany na tym rynku związane są głównie z ekspansją grup hotelowych.

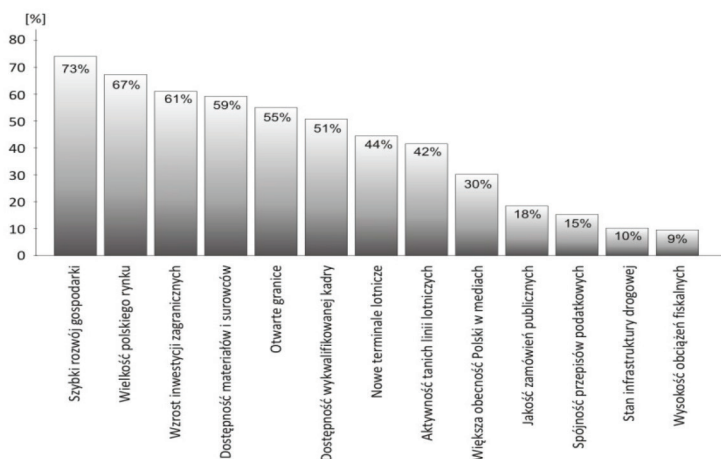
4. Paradygmaty rozwoju międzynarodowych korporacji hotelowych na rynku polskim

Rozwój turystyki w Polsce przebiegał po II wojnie światowej w odmiennych warunkach społeczno-ekonomicznych niż w krajach Europy Zachodniej. Turystykę traktowano jako ważny element świadczeń socjalnych. Główną część turystycznej bazy noclegowej tworzyły obiekty o charakterze socjalnym. Natomiast obiekty o charakterze komercyjnym stanowiły w roku 1989 zaledwie 20% ogółu turystycznej bazy noclegowej. W połowie lat 70. polskie władze podjęły decyzję o budowie nowoczesnych obiektów hotelowych na zasadzie importu inwestycyjnego. W tym czasie powstające obiekty przeznaczone były głównie na potrzeby obsługi zagranicznego ruchu turystycznego. Hotele Forum, InterContinental, Novotel, Holiday Inn oraz sześć innych zdobyły licencję międzynarodowych korporacji hotelowych [Sztorc 2013, s. 226].

Rozpoczął w 1989 r. proces transformacji gospodarki uruchomił procesy restrukturyzacji polskiej bazy noclegowej. Prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych spowodowała szybkie zmniejszanie się liczby obiektów o charakterze socjalnym. Obserwuje się postępującą komercjalizację wypoczynku.

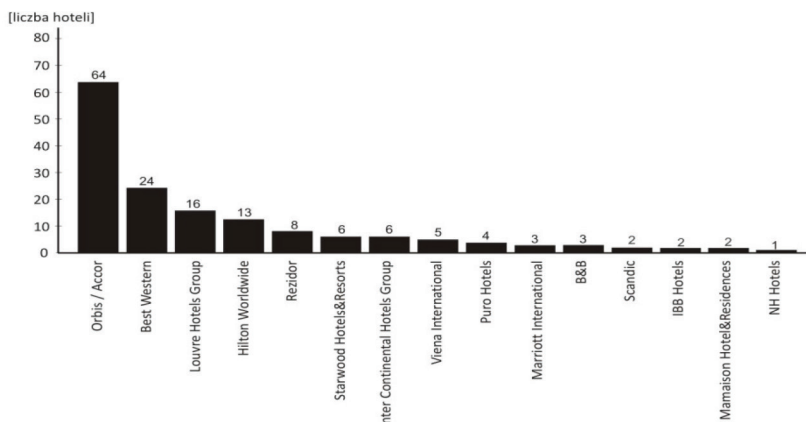
W latach 1989-2016 liczba hoteli zarządzanych przez międzynarodowe korporacje hotelowe systematycznie rosła. Korporacje przyciąga do Polski szybki rozwój gospodarki, wielkość polskiego rynku, duża skala inwestycji zagranicznych, dostępność wykwalifikowanej kadry, otwartość granic, rozwój pasażerskiego transportu lotniczego (rys. 1).

Kluczową rolę w procesie umiędzynarodowienia polskiego rynku hotelowego odgrywa korporacja AccorHotels. Spółka weszła na rynek Polski w roku 1973. W roku 2000 została partnerem strategicznym przedsiębiorstwa Orbis SA. Obecnie Accor dokonuje restrukturyzacji przedsiębiorstwa Orbis SA. Korporacja skupia się na działalności w obiektach średniej i dużej wielkości [Nowak 2002, s. 99-103]. Hotel Francuski w Krakowie przestał odpowiadać wymogom korporacji, ponieważ był małym hotelem i w związku z tym został sprzedany. Z tego samego powodu korporacja sprzedała hotele: Proсна (Kalisz), Polan, Beskid, Nowotel Olsztyn, Kosmos w Toruniu, Petropol w Płocku i wiele innych.



Rys. 1. Motywy wejścia międzynarodowych korporacji hotelowych na rynek polski

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Baza hotelowa... 2010, s. 18-21].



Rys. 2. Międzynarodowe sieci hotelowe w Polsce w 2015/2016

Źródło: [Hotel guidebook 2016, s. 27].

W 2002 r. sprzedany został hotel Sofitel w Krakowie, a w 2011 zakończył działalność hotel Cracovia z przyczyn niespełniania wymogów korporacji. Sprzedając te dwa obiekty, korporacja zawarła w umowie niekorzystne dla kupujących klauzule. Obecnie kontynuowana jest przez korporację Accor restrukturyzacja hoteli Orbis. Wyraża się ona w rebrandingu oraz modernizacji większości hoteli. Aktualnie Accor ma 64 hotele, z czego 51 są to obiekty własne, a pozostałe funkcjonują w oparciu o umowy franchisingu (rys. 2).

Drugie miejsce pod względem liczby hoteli występujących pod międzynarodową marką w Polsce zajmują obiekty konsorcjum Best Western. Konsorcjum, mające swoją siedzibę w Phoenix w USA, skupia pod swoją marką 4195 hoteli. W Polsce pod marką Best Western funkcjonują 24 hotele. Best Western charakteryzuje nie tylko najszybszy rozwój na polskim rynku, ale także usługi o międzynarodowym standardzie. W drugiej edycji rankingu Best Hotel Award sieć została doceniona przez gości hotelowych i otrzymała pierwsze miejsce w ogólnopolskiej kategorii „sieć hotelowa”, wyprzedzając zdecydowanie konkurencję [<http://www.bestwestern.pl/onas/aktualnoci>].

Szybko powiększa liczbę zarządzanych przez siebie hoteli w Polsce korporacja Hilton Worldwide. Hotele korporacji pojawiły się dość późno, bo pierwszy hotel pod marką Hilton, Convention Centre, powstał w 2007 r. na warszawskiej Woli. Kolejne hotele korporacji powstały w Rzeszowie, Świnoujściu, Krakowie i Gdańsku. Polska jest dużym rynkiem z dużym potencjałem, dlatego została wybrana przez korporację jako rynek strategiczny, obok Wielkiej Brytanii, Niemiec, Włoch, Rosji i Turcji. Obecnie korporacja rozwija na rynku polskim hotele funkcjonujące pod czterema markami: Hilton, Doubletree by Hilton, Hilton Garden Inn i Hampton by Hilton, ponieważ to są marki, które odpowiadają polskiemu rynkowi [Ofensywa... 2010].

W 2016 r. 16 hotelami w Polsce zarządzało Louvre Hotels Group. Grupa jest liderem na międzynarodowym rynku hotelowym, z 1181 hotelami dysponującymi ponad 100 tys. pokojami w 51 krajach. W Polsce hotele funkcjonują pod trzema markami: Golden Tulip, Premiere Classe, Campanile.

Polska jest dla międzynarodowych korporacji hotelowych rynkiem atrakcyjnym. Z jednej strony szybko rozwija się międzynarodowa turystyka przyjazdowa i krajowe podróże turystyczne, z drugiej – baza hotelowa w porównaniu z krajami Unii Europejskiej jest słabo rozwinięta. Podejmując działalność w Polsce, korporacje kierują swoją aktywność na najbardziej atrakcyjne rynki, m.in. Krakowa, Warszawa, Wrocławia, Trójmiasta. Ośrodki te są dynamicznie rozwijającymi się centrami gospodarczymi o dużych możliwościach dalszego rozwoju. Skupia się w nich duża, bardzo dochodowa dla hotelarstwa turystyka biznesowa. Generalnie dla korporacji hotelowej atrakcyjna dla jej działalności jest miejscowość licząca powyżej 50 tys. mieszkańców, jednak hotel powinien być atrakcyjnie położony, głównie w centrum miasta.

Badając działalność międzynarodowych korporacji hotelowych w Polsce, zauważyć można, że podejmując działalność, stosują różne formy wejścia. Obok budowy własnych obiektów przejmują pod zarządzanie hotele stanowiące własność innych podmiotów w oparciu o umowy dzierżawy, kontraktów menedżerskich. Jednak najpopularniejszą formą jest zawiązywanie umów franchisingowych oraz licencjonowanie.

Działalność międzynarodowych korporacji przynosi polskiej gospodarce turystycznej liczne korzyści, a mianowicie:

- następuje rozwój nowoczesnej bazy noclegowej pozwalającej na zwiększenie recepcji ruchu turystycznego i podnoszenie konkurencyjności gospodarki turystycznej na rynku międzynarodowym;
- dzięki stosowaniu nowoczesnych systemów rezerwacji i nowoczesnych technologii możliwe jest zwiększenie liczby turystów w hotelach;
- uruchamianie nowych hoteli zwiększa zatrudnienie i płace;
- dzięki organizowanym przez korporacje szkoleniom następuje podnoszenie kwalifikacji pracowników zatrudnionych w filiach;
- nowe hotele generują dochody, zwiększają dochody dewizowe i wielkość pozytywnych podatków.

Analizując rozwój transnarodowych korporacji hotelowych na rynku światowym, zauważyć można, że aktywność na rynku polskim może nieść także pewne zagrożenia, a mianowicie:

- wchodząc na rynek polski, korporacje wykorzystują franchising, kontrakty menedżerskie, narzucają warunki franchisobiorcom i właścicielom, którzy w umowach występują jako strona pasywna;
- dzięki dużym zasobom kapitałowym, renomie, stosowanym technologiom uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku, osłabiając pozycję hoteli niezależnych i sieci krajowych [Hotel guidebook, s. 30];
- pozyskując atrakcyjne rynki, obiekty, lokalizacje, zwiększają swoje dochody, zyski, umacniają wizerunek, wykorzystując zasoby turystyczne Polski.

Nie ulega wątpliwości, że zwiększająca się aktywność międzynarodowych korporacji hotelowych przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności gospodarki turystycznej Polski, do coraz większej jej integracji ze strukturami gospodarki światowej. Dzięki wprowadzaniu nowoczesnych standardów obsługi, innowacji podnosi się jakość usług świadczonych przez sektor hotelarski. Ma to korzystny wpływ na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju.

4. Zakończenie

Sektor hotelarski w Polsce podlega procesom szybkiej restrukturyzacji. Znacząco zmniejsza się wielkość bazy, której działalność jest dofinansowana z funduszy społecznych, na rzecz bazy komercyjnej. Dużą aktywność na rynku wykazują polscy przedsiębiorcy. W coraz szerszym zakresie na rynek wchodzi międzynarodowe korporacje hotelowe. Swoją aktywność kierują na atrakcyjne rynki dużych ośrodków gospodarczych, kurortów, autostrad, portów lotniczych. Działalność korporacji przyczynia się do powiększania bazy hotelowej, podnoszenia jakości obsługi turystów, integracji polskiej gospodarki turystycznej z gospodarką światową. Biorąc pod uwagę zapowiedzi kolejnych inwestycji, należy oczekiwać dalszego wzrostu ich znaczenia na rynku polskim. Aby sprostać narastającej konkurencji, polskie firmy muszą podnosić jakość oferowanych usług i organizować nowoczesne, sieciowe struktury branży hotelarskiej.

Literatura

- Barrows C.W., Powers T., 2009, *Management in the Hospitality Industry*, Ninth Edition, J. Wiley&Sons Inc., New Jersey.
- Baza hotelowa w Polsce przed EURO 2012, 2010, Cushman&Wakefield, Warszawa.
- Evanoff M., 2016, *The International Hotel Management Agreement. Origins, Evolution, and Status*, Cornell University School Administration, Ithaca.
- Gee Ch.Y., 1994, *International Hotels*. Educational Institute of the American Hotel & Motel & Association, East Lansing, Michigan.
- Hotel guidebook 2016, <http://horwathhtl.pl/files/2012/06/HGB2015-WWW.pdf>, s. 27 (15.01.2017).
<http://www.bestwestern.pl/o-nas/aktualnoci/>.
- Konwles T., 1996, *Corporate strategy for hospitality*, Longman, Harlow.
- Nowak Z., 2002, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa turystycznego „Orbis” w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 588.
- Ofensywa marek Hiltona*, 2010, Hotelarz, nr 1.
- Okumus F., Altinay L., Chathoth P., 2010, *Strategic management for hospitality and tourism*, Elsevier, Amsterdam.
- Rosińska-Bukowska M., 2011, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata*, Wydawnictwo WSSM, Łódź.
- Rymarczyk J., 2010, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa.
- Sala J., 2008, *Formy współczesnego hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sölter M., 2007, *Grundlagen des Gaststätten und Hotelmanagement*, http://www.dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Gaststaetten_und_Hotelmanagement_2007.pdf (15.12.2016).
- Seitz G., 1996, *Hotel-Management*, Springer, Berlin 1996.
- Sztorc M., 2013, *Strategie konkurencji międzynarodowych grup i koncernów hotelarskich na rynku polskim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (praca doktorska), Kraków.
- Walker J., 2006, *Introduction to hospitality*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Walker J., Walker J., 2014, *Introduction to hospitality management*, Fourth edition, Pearson, Harlow.
- Zaorska A., 2007, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.