

„TURYZM”, t. 9, z. 2, 1999

Jacek Kaczmarek

PROGRAM ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH Z PRZEDMIOTU
„STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI” NA STUDIACH
Z GEOGRAFII TURYZMU I HOTELARSTWA NA UŁ

LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS DIDACTIQUES AU SUJET
„STRATÉGIE DU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME”
AUX ÉTUDES DE LA GÉOGRAPHIE DU TOURISME
ET DE L’HÔTELLERIE À L’UNIVERSITÉ DE ŁÓDŹ

THE CURRICULUM OF THE ‘TOURIST DEVELOPMENT
STRATEGY’ SUBJECT AT THE GEOGRAPHY OF TOURISM AND
HOTEL MANAGEMENT STUDIES AT THE UNIVERSITY OF ŁÓDŹ

Przedmiot „strategia rozwoju turystyki” jest prowadzony na V roku specjalizacji z geografii turystyki i hotelarstwa i należy do grupy przedmiotów obowiązkowych w bloku „turystyka”. Zajęcia odbywają się w formie wykładów (20 godz.) i ćwiczeń (20 godz.). Cykl zajęć kończy się egzaminem.

1. WPROWADZENIE

Myśl przewodnią odbywających się spotkań sformułowano następująco:
„Strategia jest sztuką translacji”.

Pojęcie „strategia” jest terminem historycznym, którego zakres zmienia się w czasie. Pierwotne znaczenie wywodzi się ze starożytnej Grecji, gdzie oznaczało zakres podejmowanych przygotowań i sposoby prowadzenia wojny. Osobę odpowiedzialną za takie działania nazywano strategiem lub dowódcą. Inne, o charakterze bardziej ogólnym pojęcie zawiera stwierdzenie, że strategia to proces wyznaczania celów w długim okresie oraz sposobów i środków niezbędnych do zrealizowania tych zamierzeń, przy pewnych kryteriach efek-

tywności działania. Miarą osiągania celów są odpowiednio dobrane wskaźniki (np. wygranie bitwy, opanowanie pewnego segmentu rynkowego, zwiększenie poziomu zysku, zdanie egzaminu...). Formułowanie celów wynika z sytuacji problemowych, kiedy jesteśmy niezadowolony z aktualnego stanu lub oczekiwanego poziomu przewidywanych zjawisk.

W naszej sytuacji strategia wiąże się z procesem kreowania i sprzedaży produktu turystycznego. Produkt turystyczny oraz strategia są pojęciami historycznymi i podlegają cyklicznym przemianom. W epokach, kiedy produkt turystyczny był dobrem o ograniczonej dostępności, wtedy procedura wyznaczania celów rozwojowych składała się z uporządkowanych logicznie czynności o prostej strukturze działań. W miarę postępu cywilizacyjnego produkt turystyczny nabierał charakteru dobra globalnego i powszechnie dostępnego oraz jednocześnie coraz bardziej wyrafinowanego. Strategie przyjmowały zatem postać coraz bardziej złożoną, której etapy stawały się bardzo rozbudowane, skomplikowane i coraz kosztowniejsze. Strategie rozwoju turystyki przekształcały się stopniowo z ukierunkowanych na produkcję w zorientowane na zaspokojenie potrzeb konsumenta.

Współcześnie strategia rozwoju turystyki ma bardzo złożony charakter. Dlatego właśnie zaproponowano ideę przewodnią dla omawianego cyklu zajęć – strategia jest sztuką translacji. Sztuką, ponieważ wymaga twórczego, niekonwencjonalnego sposobu myślenia, opuszczenia uczęszczanych dróg oraz przełamywania istniejących schematów. Przekładem, ponieważ wyznaczając cele tworzymy swego rodzaju abstrakcje (idee), czasami o bardzo zawikłanej charakterystyce. Takie ogólne, oryginalne sformułowania wymagają właśnie przetłumaczenia na język praktycznych działań, na zbiór zachowań rynkowych. Zatem abstrakcja musi uzyskać formę konkretną, który będzie zrozumiały dla podmiotów działających oraz odbiorców rynkowych (klientów). Abstrakcyjne założenia muszą być także „przetłumaczone na język” kolejnych etapów postępowania, gdzie konkretnym stają się sposoby realizacji celów i zastosowane środki. Aby mieć możliwość dokonania oceny trafności przyjmowanych zamierzeń (od myśli do konkretnego), należy określić poziom efektywności, który będzie miernikiem osiągania celów. Potwierdzeniem trafności przyjętych rozwiązań powinno być osiągnięcie sukcesu, czyli realizacja założonego poziomu efektywności naszych przedsięwzięć.

Wykłady

Cele prowadzonych zajęć określono następująco:

- zdobycie wiedzy faktograficznej,
- poznanie metod działania (charakter użytkowy) z zakresu kształtowania przyszłości i osiągania z tego tytułu korzyści,
- uczenie się na sukcesach i porażkach innych.

Podczas wykładów (szczególnie na V roku studiów, kiedy mamy do czynienia z dojrzałym, ukształtowanym intelektualnie studentem) niezbędnym staje się prezentacja dorobku naukowego i praktycznego prowadzącego zajęcia. Przedstawiając własne doświadczenia, sposoby rozwiązywania problemów, mamy możliwość zapoznania studentów nie tylko z wiedzą podręcznikową, ale także z zagadnieniami, które sami opracowaliśmy, weryfikowaliśmy bądź wdrazaliśmy. Zajęcia mają wówczas charakter autorski, a nie są odtwarzaniem treści dostępnej w książkach czy podręcznikach. Dzięki takim założeniom możemy powiedzieć, że wykłady odpowiadają zasadom kształcenia na poziomie wyższym.

Przebieg wykładów został podzielony na dwa uzupełniające się etapy. Pierwszy obejmuje zagadnienia metodologii konstruowania strategii rozwoju turystyki, natomiast drugi dotyczy studiów przypadków. W części wstępnej wprowadza się najważniejsze pojęcia, w celu utworzenia ram językowych służących wzajemnemu porozumiewaniu się (pomiędzy wykładowcą a słuchaczami, a także w środowisku praktyków posiadających różne wykształcenie kierunkowe). Takie nowe definicje wykorzystują dotychczasową wiedzę studentów zdobytą podczas zrealizowanych już przedmiotów programowych. Określenia typu: turystyka, marketing, efektywność ekonomiczna, rozwój społeczny, zachowania konsumenta, zarządzanie, planowanie, region ekonomiczny czy turystyczny, produkt turystyczny, gościnność, zagospodarowanie turystyczne, odwołują się do przedmiotów, które były prowadzone na wcześniejszych latach studiów. Wprowadzanie nowych definicji jest dla studentów zadaniem niezmiernie skomplikowanym. Studenci muszą nadążać za tokiem myślowym wykładowcy, by nie pobłądzić w istnej „dżungli semantycznej”, jaką są liczne definicje proponowane przez różnych autorów w opracowaniach podręcznikowych. Prowadzący zajęcia pełni funkcję przewodnika po krętych ścieżkach nadawania znaczeń potrzebnym słowom (strategia, planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, kultura organizacji, lokalna strategia rozwoju, marka itd.).

Podczas trwania zajęć posługujemy się następującymi określeniami:

– planowanie strategiczne – złożony proces, w którym analizujemy atuty i słabości na istniejących i potencjalnych rynkach, decydujemy, jaką pozycję zamierzamy osiągnąć, sporządzamy strategię i programy działań umożliwiające realizację wyznaczonych celów,

– strategia rozwoju turystyki – oficjalny dokument, powstający w sposób planowy, określający warunki kreowania, modyfikacji, ulepszania produktu turystycznego w danym miejscu i czasie, uzależniony od rodzaju tego produktu,

– zarządzanie strategiczne – zbiór działań kierujących procesami rozwojowymi poprzez wprowadzanie celów strategicznych, powiązany z kulturą danej organizacji.

Kolejna część wykładów dotyczy etapów planowania strategicznego. Procedura ta (dobrze opracowana w literaturze przedmiotu) ma postać scenariusza następujących po sobie kroków, tzn.:

- diagnoza stanu istniejącego – stanowi podstawowy i niezbędny warunek jakichkolwiek opracowań prognostycznych,
- analiza SWOT – uporządkowanie zebranego materiału wg atutów i słabości danej organizacji oraz możliwości i zagrożeń w środowisku zewnętrznym,
- identyfikacja celów rozwojowych – jest to odpowiedź na pytanie, co chcemy osiągnąć w przyszłości?
- hierarchia celów – ustalenie istotności poszczególnych zamierzeń oraz wybór tych najważniejszych,
- scenariusz wariantowy – pozostawienie możliwości wyboru określonej sekwencji działań,
- potencjalne konflikty – przewidywanie sytuacji problemowych, które mogą się pojawić w trakcie realizacji programu,
- wykonanie zamierzeń strategicznych – wskazanie wykonawców odpowiedzialnych za realizację poszczególnych celów oraz przeprowadzenie wstępnej kalkulacji kosztów planowanych przedsięwzięć,
- ocena efektów – określenie parametrów, które powinny stanowić wymierną ocenę zakresu realizacji strategii oraz sposobów prowadzenia obserwacji procesu urzeczywistniania podejmowanych zamierzeń.

Przedstawione etapy planowania strategicznego są tradycyjnym podejściem badawczym i planistycznym. Treść zajęć wzbogacaono o elementy analizy systemowej, która dostarcza wiedzy z zakresu podejmowania decyzji, konstruowania rozwiązań wariantowych, oceny i wyboru drogi realizacji zamierzeń. Narzędziem pomocnym w trakcie oceny poszczególnych wariantów jest drzewko decyzyjne, które ukazuje hierarchiczny ciąg decyzji i zdarzeń prowadzących do ostatecznych rezultatów.

Ostatnim zagadnieniem metodycznym poruszonym podczas trwania wykładów jest pasjonujący problem konstruowania graficznej syntezy głównych idei strategicznych. Stworzenie takich elementów, jak logo, emblemat, a w konsekwencji marka, powoduje, że nasz program będzie rozpoznawany przez odbiorców (klientów). Taka graficzna forma komunikatu, to nie tylko ładny rysunek, czy zgrabne hasło, ale program kreowania pozytywnych znaczeń naszych zamierzeń oraz zbiór korzyści (obietnic), które oferujemy klientowi (gościowi). Grafika to nie tylko ładny rysunek, ale sposób myślenia o przyszłości i misji organizacji. Dobrym przykładem jest ewolucja hasła turystycznego Hiszpanii, powstałego w wyniku opracowania *Białej księgi hiszpańskiej turystyki* oraz *Planu marketingowego hiszpańskiej turystyki*. W logo Hiszpanii znalazło się słońce Joana Miro z barwami flagi narodowej (czerwony i żółty), natomiast ewolucja hasła przebiegała w następujący sposób:

- przełom lat 1980 i 1990 – „Hiszpania. Wszystko pod słońcem”,

- od roku 1992 – „Hiszpania – pasja życia”,
- koniec lat dziewięćdziesiątych – „Brawo Hiszpania”.

Podczas zajęć omawiane są przykłady francuskie, greckie, holenderskie, portugalskie, austriackie.

Ostatnim, najobszerniejszym etapem prezentowania wiedzy jest omówienie studiów przypadków. Poszczególne przykłady zostały dobrane ze względu na skalę przestrzenną, wg kolejnych poziomów hierarchii:

- poziom krajowy – Polska, Szkocja,
- poziom regionalny – region łódzki, „Turystyczna Szóstka”,
- poziom miast i gmin – Łódź, Tuszyn, Żyrardów, Manchester, Dublin.

Studia przypadków dobrano tak, aby studenci mogli zobaczyć, jak w praktyce wygląda zastosowanie założeń metodycznych. Pozwala to także na zdobywanie doświadczeń najmniejszym kosztem, czyli jak robią to inni i jakie popełniają błędy.

Przedmiot kończy się egzaminem, który ma formę testu. Składa się z 30 pytań podzielonych na trzy części:

- 1) jedna odpowiedź jest prawdziwa,
- 2) należy uzupełnić podane zdania,
- 3) zdanie jest prawdziwe lub fałszywe.

Zakres egzaminu obejmuje wiedzę z wykładów oraz treści studiowanej samodzielnie literatury obowiązkowej. Student, by pozytywnie zdać egzamin, musi odpowiedzieć poprawnie na minimum 20 pytań.

Ćwiczenia

Podczas trwania ćwiczeń założono realizację następujących celów:

- rozwijanie umiejętności kreatywnego myślenia w kategoriach ekonomicznych, przestrzennych, turystycznych i humanistycznych,
- kształcenie umiejętności pracy w grupie, prowadzenia dyskusji oraz prezentowania własnego punktu widzenia.

Realizacja celów ćwiczeniowych przebiega wg kolejnych etapów problemowych.

1. Walory dobrego menedżera. Celem ćwiczenia jest porównanie umiejętności i predyspozycji, jakie posiadają studenci, z obrazem idealnego menedżera. W efekcie powstaje lista walorów odpowiadająca wyobrażeniom o osobie dobrze zarządzającej organizacją. Podstawowymi formami prowadzenia zajęć są praca indywidualna i dyskusja. Kluczowym zagadnieniem ćwiczenia powinno być wskazanie słuchaczom, iż należy dążyć do umieszczania ludzi na odpowiednich stanowiskach zgodnie z ich umiejętnościami; nie wszyscy muszą pełnić funkcje przywódcze. Odpowiednie rozmieszczenie i zarządzanie zasobami ludzkimi determinuje poprawność i skuteczność planowania strategicznego. Dlatego też, należy poszukiwać miejsca w strukturze organizacji dla ludzi o odpowied-

nich predyspozycjach, np. „analityk”, „nawigator”, „strateg”, „bankier”, „hazardzista”. W rezultacie, studenci znając walory dobrego menedżera mają szanse oceny samych siebie.

2. Wartość zarządzania strategicznego. Celem zajęć jest kształtowanie umiejętności krytycznego myślenia. Ponieważ bez zarządzania strategicznego trudno sobie wyobrazić sprawne działania społeczne i gospodarcze, dlatego poszukujemy wad, niebezpieczeństw takiego sposobu rozwiązywania problemów. Studenci występują w rolach adwokatów i oskarżycieli strategii. Wybrane osoby pełnią funkcję arbitrów. Ich zadaniem jest sporządzenie na zakończenie zajęć listy zalet i problemów zarządzania strategicznego. Zestaw korzyści omówiono w miarę szczegółowo w literaturze przedmiotu, wartościowe są zatem uwagi krytyczne, które dotyczą zazwyczaj: fasadowości ekspertyz, wzrostu centralizacji decyzji, wysokich kosztów przygotowania opracowań, ograniczonego dostępu do informacji, niepewnej przyszłości w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu, nadmiernych oczekiwań, braku gwarancji sukcesu. Zwracamy także uwagę na sytuacje, w których intuicja i spryt mogą mieć decydujące znaczenie. Cenną wskazówką w sporze staje się myśl Leszka Kołakowskiego, aby praktykować zasadę niekonsekwencji w sposób niekonsekwentny.

3. Prezentacja strategii obiektów noclegowych. Ideą przewodnią tych zajęć jest teza, że „strategia jest na miarę organizacji”. Studenci prezentują obiekty noclegowe, w których odbywały się ćwiczenia terenowe. Oprócz podania podstawowych informacji, zostają omówione zamierzenia strategiczne podejmowane w tych obiektach. Należy podkreślić, że mamy tu do czynienia z przedsiębiorstwem turystycznym (w znaczeniu ogólnym), którego podstawowym kryterium działania jest maksymalizacja zysku. Studenci poznają w ten sposób różnorodne obiekty noclegowe oraz zróżnicowanie planów strategicznych w zależności od struktury organizacyjnej, form własności, wielkości, standardu, lokalizacji, misji organizacji.

4. Opracowanie strategii rozwoju turystyki wybranych jednostek terytorialnych. Ostatnie ćwiczenie w cyklu zajęć ma za zadanie sprawdzenie wiedzy i umiejętności w zakresie samodzielnego konstruowania strategii. Podczas tych zajęć studenci powinni kształtować umiejętności: właściwego stawiania pytań, poszukiwania nowych rozwiązań, zręcznej interpretacji danych liczbowych. Podstawowy cel podejmowanych działań w przypadku władz samorządowych jest odmienny niż zarządzających obiektem noclegowym (por. poprzednie ćwiczenie), bowiem rozwój turystyki powinien doprowadzić w konsekwencji do poprawy jakości życia społeczności lokalnej zamieszkującej dane terytorium. Dlatego też zdecydowano wybrać właśnie przedsiębiorstwa i obszary. Ze względu na zmiany podziałów administracyjnych w Polsce, w ciągu ostatnich dwu lat studenci opracowują strategię rozwoju turystyki nowych województw. Studenci przygotowują opracowanie pisemne, które następnie prezentują podczas zajęć.

Tak postawione zadanie pozwala ocenić posiadane przez studentów umiejętności kreatywnego i logicznego sposobu myślenia.

Ćwiczenia kończą się zaliczeniem na ocenę. Warunki zaliczenia określa na pierwszych zajęciach prowadzący, a należą do nich:

- obecność i aktywny udział w zajęciach,
- pozytywna ocena pisemnej analizy i prezentacji podczas zajęć.

Podczas ostatniego spotkania studenci oceniają zakres merytoryczny zajęć, sposób prowadzenia, zgłaszają swoje propozycje oraz różne życzenia.

2. UWAGI KOŃCOWE

Każde zajęcia są inne, mimo że realizuje się je wg przyjętego schematu. Spotykamy w każdym roku innych studentów, zmienia się sytuacja społeczno-polityczna, pojawiają się nowe doświadczenia. Prowadząc zajęcia nie można popadać w schematyzm i rutynę.

Na zakończenie przedstawionych rozważań pragnę zwrócić uwagę na kluczowe zagadnienia sformułowane w postaci myśli do zapamiętania:

- dobra strategia to połączenie wiedzy i intuicji,
- planowanie strategiczne nie jest gotową receptą, tylko daje podstawy do podejmowania decyzji,
- analiza SWOT nie jest strategią, tylko narzędziem planowania strategicznego,
- nie ma niekwestionowanych reguł budowania strategii, niezbędne są natomiast pomysłowość i twórcze myślenie,
- nie każda strategia kończy się sukcesem, ale porażka też dostarcza cennych doświadczeń,
- wg Johna M. Keynesa – „w ekonomii można być pewnym tylko jednego, że pewnego dnia stanie się coś zupełnie nieprzewidzianego”.

Literatura obowiązkowa

- Domanski T. (red.), 1997, *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Wydawnictwo UL, Łódź.
- Middleton V. C. T., 1996, *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa.

Literatura uzupełniająca

- Kotler P., 1994, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Liszewski S., Young C. (eds.), 1997, *A comparative study of Łódź and Manchester – geographies of european cities in transition*, Wydawnictwo UL, Łódź.

- Matczak A. (red.), 1994, *Studium wiedzy o regionie łódzkim. Wybrane problemy*, ŁTN, Łódź.
Studium wiedzy o regionie łódzkim. Rozwój turystyki w regionie łódzkim, 1995, ŁTN, Łódź.
Tocquer G., Zins M., 1987, *Marketing du tourisme*, Gatan Morin Éditeur, Québec.

Literatura zalecana

- Ashworth G. J., Voogd H., 1990, *Selling the city*, Belhaven Press, London and New York.
Seaton A. V., (ed.), 1994, *Tourism. The State of the Art*, John Wiley & Sons, Chichester.
Teare R., Boer A., 1992, *Strategic hospitality management*, Cassell, London.
Teare R., Mazanec J. A., Crawford-Welch S., Calver S., 1994, *Marketing in hospitality and tourism*, Cassell, London.

Dr Jacek Kaczmarek
Katedra Geografii Miast i Turyzmu
Uniwersytet Łódzki
ul. Kopcińskiego 31
90-142 Łódź

Wpłynęło:
22 listopada 1999 r.