

**Bolesław Goranczewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
Wydział Ekonomiczny w Opolu  
b.goranczewski@wsb.wroclaw.pl

**Daniel Puciato**

Politechnika Opolska  
Instytut Turystyki i Rekreacji  
d.puciato@po.opole.pl

## ZASTOSOWANIE ANALIZY SWOT W FORMUŁOWANIU STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI NA OBSZARACH RECEPCYJNYCH

**Zarys treści:** Celem autorów pracy jest określenie roli analizy SWOT w formułowaniu strategii rozwoju turystyki na obszarach recepcyjnych. Analiza SWOT pozwala na przeprowadzenie wiarygodnej diagnozy potencjału wewnętrznego oraz otoczenia obszaru recepcji turystycznej. W polskiej rzeczywistości gospodarczej analizę SWOT wykorzystuje się jednak bardzo często tylko w sposób fragmentaryczny, co należy uznać za poważne uchybienie metodologiczne, wypaczające sens realizacji całego procesu zarządzania strategicznego obszarem recepcji turystycznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, analiza SWOT, strategia rozwoju turystyki, obszar recepcyjny.

### 1. WPROWADZENIE

Dynamiczny wzrost ruchu turystycznego i związanych z nim wydatków turystycznych sprawia, że turystyka stała się obecnie zjawiskiem masowym. Tendencjom ilościowym towarzyszą również te o charakterze jakościowym, do których zaliczyć można przede wszystkim: postęp technologiczny, szczególnie w zakresie transportu oraz technik informatycznych, liberalizację międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz regionalizację świata. W praktyce oznacza to rozszerzenie oferty dostępnej dla przeciętnego konsumenta oraz zaostrenie konkurencji między podmiotami podaży turystycznej (DZIEDZIC 1998). Specyfika struktury przestrzennej turystyki sprawia, że problemy jej rozwoju winny być rozpatrywane głównie na szczeblu lokalnym i regionalnym. To w konkretnych miejscowościach lub regionach turystycznych dochodzi do największej części konsumpcji turystycznej, z wszystkimi pozytywnymi i negatywnymi tego konsekwencjami dla obszarów recepcyjnych. Rosnące znaczenie turystyki w gospodarce lokalnej i regionalnej wielu jednostek terytorialnych, duża turbulentność makro- i mikrootoczenia podmiotów gospodarki turystycznej oraz większe niż w innych dziedzinach działalności ryzyko sprawiają, że coraz więcej

gmin czy regionów wykorzystuje koncepcje zarządzania strategicznego obszarem recepcji turystycznej. Podstawowym etapem tej koncepcji jest analiza strategiczna, od jakości której zależy w dużej mierze powodzenie całego procesu. Najpopularniejszą metodą analizy strategicznej w polskiej rzeczywistości gospodarczej jest analiza SWOT. Ze studiów strategii rozwoju turystyki wielu gmin, powiatów czy województw wynika jednak, że jej wykorzystywanie w procesie zarządzania strategicznego obszarem recepcyjnym niesie ze sobą liczne problemy i błędy metodologiczne.

Celem autorów pracy jest określenie roli analizy SWOT w formułowaniu strategii rozwoju turystyki na obszarach recepcyjnych. Materiał badawczy w niniejszej pracy ma charakter wtórny i został pozyskany w wyniku studiowania literatury, opracowań bibliograficznych oraz dokumentów. Zastosowano metodę opisową należącą do grupy metod badawczych o charakterze indukcyjnym. W pracy przybliżono pojęcie strategii rozwoju turystyki jako instrumentu zarządzania strategicznego obszarem recepcyjnym, dokonano charakterystyki analizy SWOT oraz przedstawiono najpoważniejsze problemy i błędy metodologiczne

wynikające ze stosowania analizy SWOT jako narzędzia planowania strategicznego na obszarach recepcyjnych.

## 2. STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO OBSZAREM RECEPCYJNYM

Zarządzanie obszarem recepcji turystycznej można zdefiniować jako proces realizacji celów z wykorzystaniem zasobów ludzkich, materialnych, naturalnych i informacyjnych, obejmujący działania związane z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą. Złożoność tego procesu polega głównie na konieczności równoczesnej realizacji celów: samej gospodarki turystycznej obszaru (lokalnej czy regionalnej), autonomicznych podmiotów gospodarczych i społecznych (przedsiębiorstw, organizacji i stowarzyszeń) oraz jednostki przestrzennej, w ramach której ona funkcjonuje (gminy, powiatu czy województwa). W praktyce gospodarczej stosowane są dwa podejścia do zarządzania obszarem turystycznym: podejście żywiołowe i podejście planistyczne. Najstarsze i najbardziej powszechne jest podejście żywiołowe oparte na grze sił rynkowych. Jego efektem jest spontaniczny rozwój gospodarki turystycznej oraz wykształcenie się produktów turystycznych. Konsekwencją realizacji tego modelu jest występowanie zakłóceń relacji między funkcjami turystycznymi a innymi funkcjami jednostki przestrzennej (dominacja turystyki lub niedostateczne wykształcenie gospodarki turystycznej). Innymi problemami, jakie mogą wystąpić w toku realizacji koncepcji, są: brak wyrazistego produktu turystycznego i spójnego wizerunku obszaru recepcyjnego, niedostateczna koordynacja działań różnych podmiotów gospodarczych i społecznych, przekraczanie granic chłonności turystycznej oraz mała elastyczność produktów turystycznych. W ramach podejścia planistycznego możliwe jest traktowanie funkcji turystycznej jako wyizolowanej dziedziny działalności lub ujmowanie jej w formie zintegrowanej. Podejście to pozwala z pewnością uniknąć wielu błędów podejścia żywiołowego, lecz ma również swoje ograniczenia wynikające głównie z charakterystycznego dla sektora publicznego biurokratyzmu. Realizacja koncepcji przynosi szczególnie małe efekty, wówczas gdy dominuje punkt widzenia technokratyczny lub taki, który jest ukierunkowany na ekspansję turystyki (DZIEDZIC 1998). Obie koncepcje, za sprawą wielu zmian o charakterze endogenicznym i egzogenicznym, nie sprawdziły się jednak jako metody zarządzania obszarem recepcji turystycznej. Pojawiła się wówczas koncepcja zarządzania strategicznego, której główne przesłanki przedstawia tab. 1.

T a b e l a 1. Najważniejsze determinanty zarządzania strategicznego obszarem recepcyjnym

Przesłanka	Charakterystyka
Hiperkonkurencja	Szybkie zmiany strukturalne konkurencji oraz otoczenia wywołują problemy ich antycypacji. W konsekwencji skróceniu ulega horyzont planowania i zmieniają się wytyczne w zakresie strategii (wytyczanie ścieżek rozwoju zamiast szczegółowych strategii).
Globalizacja	Dynamiczny przepływ ludzi, kapitału, wiedzy i informacji sprawiają, że władze obszaru muszą koncentrować się nie tylko na otoczeniu konkurencyjnym, lecz przede wszystkim na makrootoczeniu.
Postęp technologiczny	Intensywny rozwój nowoczesnych technologii, wywołuje określone zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Najlepszym przykładem może być rozwój Internetu, który przyczynił się do zmian w zakresie dystrybucji. Dzięki niemu można od razu wejść na rynki międzynarodowe, z pominięciem rynków lokalnych, regionalnych i krajowych.
Prymat wartości rynkowej	Ocena obszarów recepcyjnych z punktu widzenia generowanej wartości dla interesariuszy (społeczności lokalnych, władz różnych szczebli, turystów, przedsiębiorstw, instytucji itp.). Implikuje to stosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu, np. poprzez realizację koncepcji marketingu relacyjnego.
Koncentracja	Silne tendencje integracyjne różnych podmiotów (np. tworzenie związków czy stowarzyszeń gmin) mogą przyczynić się do powstawania efektów synergii.
Aktywizacja społeczeństw	Współczesne społeczeństwa lokalne są coraz bardziej aktywne, co może przejawiać się w nasileniu kontroli społecznej władz lokalnych oraz w artykułowaniu swoich potrzeb i ewentualnego niezadowolenia. Zadaniem władz nie jest obecnie już tylko świadczenie usług zbiorowych, lecz także odpowiedzialność za rozwój obszaru recepcyjnego.
Zmiany popytu turystycznego	Zmierzch turystyki masowej, opartej na unifikacji produktowej. Na skutek zmian ekonomicznych (wzrost dochodów, powiększenie funduszu swobodnej konsumpcji), społecznych (poprawa wykształcenia ludzi, zmiany stylu życia), czy demograficznych (starzenie się społeczeństw i coraz większa aktywność turystyczna ludzi starszych) występuje coraz wyraźniejsza segmentacja rynków turystycznych.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: DZIEDZIC (1998), ROMANOWSKA (2007), STRUŻYCKI (2004).

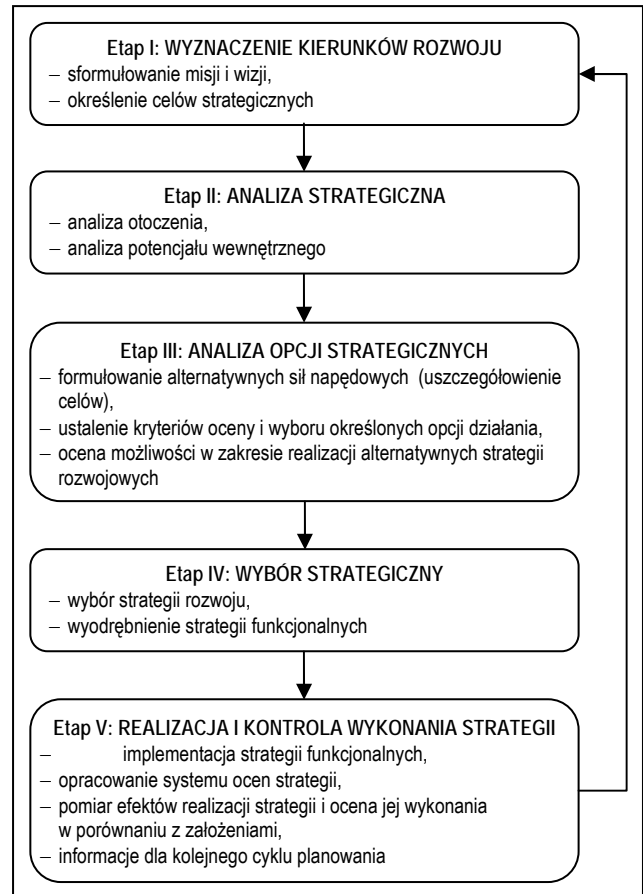
Zarządzanie strategiczne obszarem turystycznym jest zatem rozwinięciem tradycyjnych metod planistycznych. W piśmiennictwie występuje wiele różnorodnych definicji zarządzania strategicznego, które zazwyczaj kładą nacisk na następujące cechy:

- dotyczy celów fundamentalnych, nadrzędnych obszaru turystycznego,
- charakteryzuje się długim horyzontem czasowym,
- wiąże się z tworzeniem racjonalnych planów strategicznych,

- przewiduje dopasowanie się obszaru turystycznego do zmiennego otoczenia,
- zakłada partycypację w tworzeniu i realizacji planów różnych grup społecznych (władze, mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje i stowarzyszenia),
- wywołuje strukturalne zmiany obszaru recepcji turystycznej,
- wiąże się z koniecznością dokonywania wyborów w warunkach niepewności i ryzyka.

Zasadniczym celem procesu zarządzania strategicznego jest utrzymanie się na rynku i możliwość rozwoju danej jednostki przestrzennej. W odniesieniu do obszarów recepcji turystycznej głównym celem będzie zapewnienie ich ekonomicznej i społecznej żywotności za sprawą kształtowania takiego produktu turystycznego, który będzie konkurencyjny i przyczyni się do możliwości uzyskiwania dochodów z turystyki w długim okresie (DZIEDZIC 1998; KORNAK i RAPACZ 2001; MEYER i MILEWSKI 2009). Zarządzanie strategiczne może być realizowane na trzech poziomach, którym odpowiadają strategie (BEDNARSKA, GOŁEMBSKI, MARKIEWICZ i OLSZEWSKI 2007): ogólne (podstawowe, rozwoju wiodące), formułowane na szczeblu obszaru recepcyjnego jako całości, obszarów działania, określające zakres poszczególnych domen i metody osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w danym sektorze lub segmencie rynku, oraz funkcjonalne, dotyczące realizacji poszczególnych funkcji, tj. marketingu, finansów, inwestycji. Podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego obszarem recepcji turystycznej jest jednak strategia rozwoju, definiowana za STRUŻYCKIM (2004, s. 225) jako „określenie długofalowych celów i warunków rozwoju oraz podejmowanie decyzji dotyczących alokacji zasobów koniecznych do realizacji nakreślonych celów”. Etapy tworzenia strategii wiodącej przedstawia rys. 1.

Etap pierwszy planowania strategicznego ma na celu wyznaczenie głównych kierunków rozwoju obszaru recepcji turystycznej. W ramach tego etapu formułowane są najczęściej podstawowe jego atrybuty, takie jak: misja, wizja i cele strategiczne. Misja to uzasadnienie racji funkcjonowania jednostki przestrzennej określające jej najważniejsze wartości, które realizowane są w toku jej działalności. Misja komunikuje interesariuszom wyznawane przez organizację wartości. Misję konkretyzuje i rozwija wizja będąca wyobrażeniem pożądanego przyszłości. Wizja systematyzuje również wartości i cele oraz pobudza motywacje i zaangażowanie podmiotów realizujących strategię. Misja i wizja ulegają dalszej konkretyzacji do postaci celów strategicznych wyrażających pożądaną stan, do którego jednostka przestrzenna zmierza w określonym czasie. Cele strategiczne wyznaczają zatem ścieżkę rozwoju obszaru recepcji turystycznej (ROMANOWSKA 2007; STABRYŁA 2000). W koncepcjach niektórych autorów (SUPERNAT 1998) proces planowania strategii



Rys. 1. Etapy planowania strategii wiodącej obszaru recepcji turystycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ROMANOWSKA (2007)

rozpoczyna się od analizy strategicznej, a wyznaczenie kierunków rozwoju organizacji odbywa się na etapie drugim. GOŁĘBIEWSKI (2001) natomiast postuluje równoległą realizację obu etapów. Etap drugi procesu formułowania strategii to analiza strategiczna. Od prawidłowości jej przeprowadzenia zależy jakość dalszych etapów zarządzania strategicznego. Czynności analityczne dotyczące otoczenia i zasobów wewnętrznych prowadzone są równolegle. Analiza otoczenia obejmuje zarówno jego aspekt dalszy (makrootoczenie), jak i bliższy (otoczenie konkurencyjne). Przedmiotem analizy makrootoczenia są szeroko rozumiane tendencje ekonomiczne, społeczne, demograficzne, przyrodnicze, technologiczne i polityczno-prawne, analizowane z perspektywy krajowej oraz międzynarodowej. Oddziaływanie na linii obszar recepcji turystycznej – makrootoczenie ma charakter jednokierunkowy. Makrootoczenie ma bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania obszaru recepcyjnego, a obszar recepcji nie ma praktycznie żadnego wpływu na kształtowanie się sytuacji w makrootoczeniu. Najpopularniejszymi metodami analizy otoczenia dalszego są: analiza trendów, analiza luki strategicznej, metoda

delficka oraz metody scenariuszowe. Zadaniem analizy otoczenia konkurencyjnego, na które obszar recepcji turystycznej może mieć pewien wpływ, jest określenie atrakcyjności działalności pod kątem rozwoju rynku i charakteru konkurencji. Prowadzona jest ona najczęściej w odniesieniu do najważniejszych produktów lub segmentów rynku turystycznego. Przedmiotem analizy otoczenia konkurencyjnego obszaru recepcji turystycznej jest ocena jego perspektyw pod kątem (DZIEDZIC 1998): prognozowanego tempa wzrostu popytu turystycznego oraz jego struktury, rentowności czynników kształtujących popyt, charakteru konkurencji i jej uwarunkowań oraz pozycji konkurencyjnej obszaru recepcyjnego. Najpopularniejszymi metodami analizy otoczenia bliższego są: analiza „pięciu sił” Portera, profil ekonomiczny sektora, punktowa ocena atrakcyjności sektora oraz mapa grup strategicznych. Wewnętrzna analiza potencjału obszaru recepcji turystycznej powinna się koncentrować na kluczowych czynnikach sukcesu, będących źródłem jego przewagi konkurencyjnej. Według DZIEDZIC (1998) najważniejszymi czynnikami decydującymi o sukcesie obszaru turystycznego na rynku są: zestaw produktów turystycznych i ich dostępność, kompetencje w zakresie świadczenia usług i poziom stosowanych technologii, marketing, poziom organizacji i zarządzania oraz poziom kosztów, zyskowość oraz zasoby finansowe. Do ich oceny służą następujące metody analizy potencjału wewnętrznego obszaru: bilans strategiczny, analiza kluczowych czynników sukcesu, metoda punktowej oceny potencjału, profil konkurencyjny, łańcuch wartości oraz cykl życia produktów i obszaru turystycznego. Logicznym podsumowaniem analizy strategicznej jest analiza opcji strategicznych (etap III), które ma do wyboru obszar recepcyjny. Dotyczy to zarówno konkretnych produktów, jak i uwarunkowań prowadzonej działalności. Do analiz tego rodzaju służą metody zintegrowane (portfelowe), do których należą macierze: McKinseya, ADL, Hofera, BCG czy SWOT. Najpopularniejsza i najważniejsza z punktu widzenia celów niniejszego opracowania jest analiza SWOT. Może być ona prowadzona zarówno w odniesieniu do najważniejszych produktów turystycznych, jak i do całego obszaru recepcji. Przy jej opracowywaniu należy pamiętać o uwzględnianiu w analizie tylko najważniejszych, z punktu widzenia konkurencyjności obszaru czynników. Szczególnie istotne będą tutaj cechy, które są ważne dla potencjalnych turystów. Wskazane jest również przedstawienie wybranych zagadnień w sposób uporządkowany, tj. od najbardziej znaczących do drugorzędnych (DZIEDZIC 1998). Zrealizowana w ten sposób analiza stanowić może cenny instrument umożliwiający dokonanie wyborów strategicznych i właściwy wybór strategii wiodącej (etap IV). Szczegółowa charakterystyka analizy SWOT przedstawiona zostanie w kolejnym rozdziale

artykułu. Po dokonaniu wyboru strategii rozwoju obszaru recepcyjnego należy ją przełożyć na strategię funkcjonalne (np. marketingową, finansową, personalną itp.). Strategie funkcjonalne przekładają się natomiast na plany operacyjno-taktyczne, a te na budżetowanie działań obszaru. Skuteczną procedurą implementacji strategii wiodącej może być zrównoważona karta wyników (BSC) pozwalająca na jej wdrożenie w czterech głównych perspektywach: finansowej, innowacyjnej, nabywców (turystów i odwiedzających) oraz procesów wewnętrznych (KAPLAN i NORTON 1992). Wdrażanie strategii funkcjonalnych jest pierwszym zadaniem ostatniego etapu planowania strategii rozwoju. Dalej formułowane są kryteria ocen realizacji strategii oraz następuje pomiar jej efektów i porównanie ich z przyjętymi wcześniej założeniami. Etap ten powinien ujawnić niesprawności funkcjonowania i błędy w zarządzaniu oraz wskazać sposoby eliminowania tych negatywnych zjawisk (czynności korygujące) i zabezpieczenia się przed nimi w przyszłości (czynności zapobiegawcze). W wyniku właściwej realizacji tego etapu zarządzający obszarem recepcji turystycznej otrzymują kompletny zestaw danych niezbędnych do realizacji kolejnego cyklu planowania strategicznego. Proces zarządzania strategicznego ma bowiem charakter kroczący i dotyczy kolejno następujących po sobie horyzontów czasu.

### 3. CHARAKTERYSTYKA ANALIZY SWOT

Jedną z najczęściej wykorzystywanych metod w procesie zarządzania strategicznego jest analiza SWOT. Jest ona używana zarówno do budowania strategii rozwoju o charakterze kompleksowym (ogólnych), jak i strategii funkcjonalnych (częstkowych) dotyczących którejs z funkcji państwa, jednostki samorządu terytorialnego czy przedsiębiorstwa (marketingu, finansów, logistyki itp.). GIERSEWSKA i ROMANOWSKA (2002, s. 235) twierdzą że SWOT nie jest jedną z metod analizy strategicznej, ale raczej „swoistym algorytmem procesu analizy strategicznej, propozycją systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy”. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Metoda ma charakter kompleksowy, ponieważ dotyczy zarówno czynników wewnętrznych (samej organizacji), jak i zewnętrznych (otoczenia bliższego – konkurencyjnego, oraz dalszego – makrootoczenia). Ze skrzyżowania czynników zewnętrznych i wewnętrznych powstają cztery kategorie czynników (GIERSEWSKA i ROMANOWSKA 2002): zewnętrzne pozytywne – szanse, zewnętrzne negatywne – zagrożenie

nia, wewnętrzne pozytywne – mocne strony, oraz wewnętrzne negatywne – słabe strony. Model analizy SWOT obrazuje rys. 2.

Czynniki	zewewnętrzne	szanse	zagrożenia
	wewnętrzne	mocne strony	słabe strony
		pozytywne	negatywne
		Czynniki	

Rys. 2. Czynniki wpływające na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

Źródło: GIER-SZEWSKA, ROMANOWSKA (2002, s. 236)

Mocne strony (wewnętrzne czynniki pozytywne) to najważniejsze zasoby, umiejętności i kompetencje umożliwiające poprawę pozycji konkurencyjnej. W przypadku obszaru recepcji turystycznej mogą nimi być np. niepowtarzalne walory turystyczne (naturalne i antropogenne), dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna, zasoby ludzkie o wysokich kompetencjach czy marka obszaru. Słabymi stronami (wewnętrznymi czynnikami negatywnymi) utrudniającymi rozwój mogą być natomiast w tym przypadku: zła sytuacja finansowa jednostki samorządu terytorialnego, słabo rozwinięta infrastruktura techniczna, niekompetentne władze gminy, powiatu czy województwa itp. Szanse (zewewnętrzne czynniki pozytywne) to pewne pozytywne wydarzenia i okoliczności, których wykorzystanie może przynieść sukces. Przykładem takich czynników mogą być: pozytywne zmiany ustawodawstwa turystycznego, przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego (wzrost dochodów indywidualnych i zwiększenie funduszu swobodnej konsumpcji), poprawa koniunktury na rynku turystycznym, poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru, uruchomienie programów umożliwiających pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji rzeczowych lub ludzkich (państwo, Unia Europejska). Natomiast zagrożenia (zewewnętrzne czynniki negatywne) to bariery czy niebezpieczeństwa utrudniające rozwój i osiągnięcie zamierzonych celów, np. zmiana preferencji turystów, dynamiczny rozwój turystyki na sąsiednich obszarach (może być również czynnikiem pozytywnym), recesja gospodarcza, utrudnienia w ruchu granicznym, aprecjacja waluty krajowej (dotyczy turystów zagranicznych i płynnego kursu walutowego) czy negatywne zdarzenia losowe (np. powódź, atak terrorystyczny, wojna).

W analizie SWOT nie ma potrzeby wyodrębniania wszystkich czynników, należy skoncentrować się tylko na tych, które mają kluczowe znaczenie i mogą decydować o przyszłości. W praktyce gospodarczej czteropolowa macierz SWOT jest często dzielona na mniejsze części. W zależności od przyjętego wariantu metodycznego analizy można np. dokonać podziału szans i zagrożeń na czynniki: dalsze (makrootoczenie) i bliższe (otoczenie sektorowe), a mocne i słabe strony pogrupować na czynniki o charakterze: ekonomicznym, społecznym, prawnym, przestrzennym, środowiskowym, politycznym, organizacyjnym itp. (GIER-SZEWSKA i ROMANOWSKA 2002). Istotą analizy SWOT jest umiejętność wykorzystania mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, a także zapewnienie kompatybilności między zasobami obszaru recepcyjnego a warunkami panującymi w jego otoczeniu. Należy zatem wykorzystywać atuty, eliminować słabości, wykorzystywać szanse oraz neutralizować zagrożenia (GOŁĘBIEWSKI 2001; STRUŻYCKI 2004).

WEIHRICH (1982), na podstawie obserwacji przedsiębiorstw i badań ich strategii, stwierdził że w ramach SWOT powinno się przeprowadzić zarówno analizę bieżącej sytuacji organizacji, jak i zaprojektować dla niej strategię dla czterech rodzajów sytuacji strategicznych. Przebieg czynności analitycznych zgodny z koncepcją autora przedstawia rys. 3.

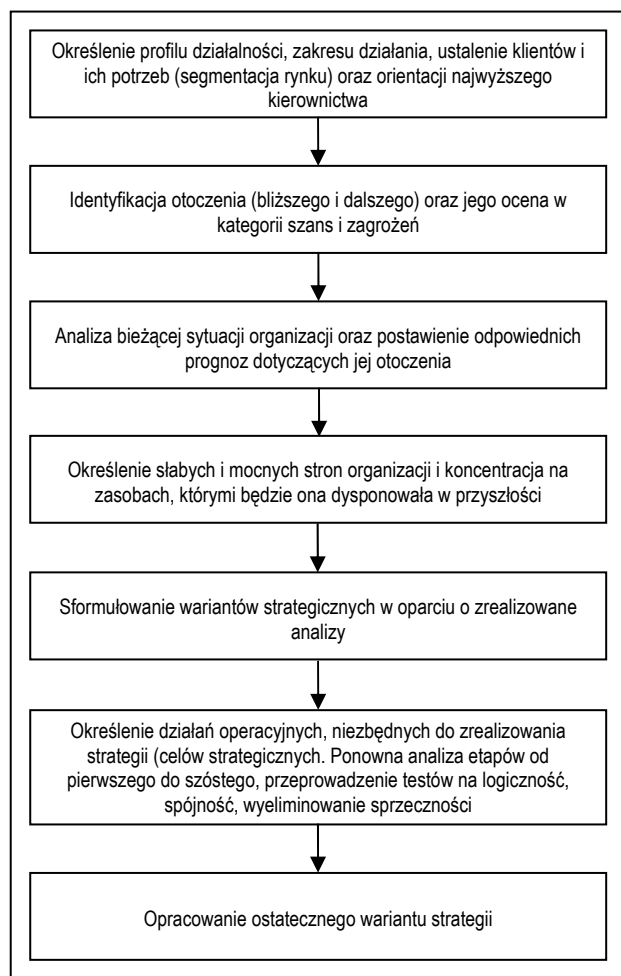
WEIHRICH (1982) wyodrębnił również cztery modelowe warianty strategiczne organizacji, w zależności od układu czynników wewnętrznych i zewnętrznych:

1. Sytuacja typu SO (*strengths-opportunities*) – strategia maxi-maxi (ekspansywna). Dotyczy organizacji, wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast w otoczeniu szanse. W tej sytuacji należy wziąć pod uwagę mocne strony do wykorzystania szans z otoczenia, poprzez silną ekspansję rynkową i dążenie do zdywersyfikowanego rozwoju. Na przykład obszar turystyczny dysponujący niepowtarzalnymi walorami turystycznymi może przy szybko rosnącym krajowym popycie turystycznym podjąć strategię agresywnej penetracji rynku poprzez rozbudowę nowoczesnej infrastruktury turystycznej i intensywną działalność promocyjną.

2. Sytuacja typu WO (*weaknesses-opportunities*) – strategia mini-maxi (konkurencyjna). Odnosi się do organizacji mającej przewagę słabych stron, ale działającej w korzystnym otoczeniu. Strategia powinna być zatem ukierunkowana na wykorzystanie szans, przy jednoczesnym eliminowaniu słabości. Obszar turystyczny, dysponujący wprawdzie walorami turystycznymi, ale mający słabo rozbudowaną bazę noclegową przy rosnącym popycie turystycznym w otoczeniu może poszukać partnerów strategicznych do współpracy (np. utworzyć związek gmin turystycznych).

3. Sytuacja typu ST (*strengths-threats*) – strategia maxi-mini (konserwatywna). W tym przypadku organizacja dysponuje dużym potencjałem wewnętrznym, lecz funkcjonuje w niekorzystnym układzie warunków wewnętrznych. Musi zatem próbować przezwyciężyć zagrożenia, maksymalnie wykorzystując swoje atuty. Na przykład w warunkach kurczącego się popytu krajowego na usługi turystyczne, obszar recepcyjny może poprzez wprowadzenie innowacyjnych produktów turystycznych starać się przyciągnąć turystów zagranicznych lub wykreować jakiś rodzaj turystyki (np. biznesową, etniczną, zdrowotną) charakteryzującą się mniejszą elastycznością dochodową popytu turystycznego.

4. Sytuacja typu WT (*weaknesses-threats*) – strategia mini-mini (defensywna). Dotyczy organizacji pozbawionej szans rozwojowych, o niewielkim potencjale wewnętrznym i działającej w niekorzystnych warunkach zewnętrznych. Jej celem jest minimalizacja słabości i unikanie zagrożeń. W wersji pesymistycznej



Rys. 3. Algorytm postępowania w analizie SWOT wg WEIHRICHA (1982)

obszar recepcyjny powinien zmienić dominujące funkcje, np. z turystycznej na przemysłową, zaś w wariacie optymistycznym powinien próbować przetrwać trudny okres, pozyskując zewnętrzne źródła finansowania inwestycji turystycznych lub utworzyć związek gmin turystycznych.

Ocena otoczenia umożliwia wyróżnienie czterech typowych sytuacji strategicznych i odpowiadających im działaniom. Zostały one scharakteryzowane w tab. 2.

T a b e l a 2. Podział przedsięwzięć ze względu na szanse i zagrożenia

Zagrożenia	Szanse	
	duże	małe
Małe	<b>Idealne okazje</b> – dużym szansom towarzyszy niewielkie ryzyko pojawienia się zagrożeń	<b>Przedsięwzięcia stabilne</b> – stwarzają możliwość uzyskania niewielkich korzyści, przy niewielkich zagrożeniach i ograniczonych szansach rozwojowych
Duże	<b>Przedsięwzięcia spekulacyjne</b> – agregacja szans i zagrożeń	<b>Przedsięwzięcia kłopotliwe</b> – zmiany w otoczeniu nie stwarzają szans i wywołują liczne zagrożenia

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: GOŁĘBIEWSKI (2001), KOTLER (2005), NIESTRÓJ (1998).

Podobnie przedstawia się analiza mocnych i słabych stron organizacji, która umożliwia wyróżnienie następujących sytuacji (tab. 3).

Przedstawione w tab. 2 i 3 uwarunkowania można zagregować i przedstawić za pomocą macierzy, ukazującej kombinacje wariantów sytuacyjnych oraz odpowiadających im opcji strategicznych (tab. 4).

W praktyce gospodarczej często wykorzystywana jest również tzw. punktowa analiza SWOT i prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego. Polega ona na ocenie, według przyjętej skali, kluczowych czynników

T a b e l a 3. Podział przedsięwzięć ze względu na atuty i słabości

Słabości	Atuty	
	duże	małe
Małe	<b>Bezwzględna przewaga</b> – wypadkowa atutów i słabości jest lepsze niż u konkurentów	<b>Pozycja przeciętna</b> – wypadkowa atutów i słabości jest podobna jak u konkurentów
Duże	<b>Częściowa przewaga</b> – atuty organizacji przeważają nad atutami konkurentów	<b>Słaba pozycja</b> – atuty organizacji są mniejsze niż konkurentów

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: GOŁĘBIEWSKI (2001), NIESTRÓJ (1998).

T a b e l a 4. Warianty sytuacji strategicznych organizacji

Podział przedsięwzięć ze względu na relacje szans i zagrożeń	Pozycja konkurencyjna organizacji			
	bezwzględna przewaga	częściowa przewaga	pozycja przeciętna	pozycja słaba
Idealne okazje	Inwestycje	Inwestycje i eliminacja słabości	Inwestycje i budowa przewagi konkurencyjnej	Eliminacja słabości i naśladowanie lidera
Przedsięwzięcia spekulacyjne	Inwestycje i neutralizacja zagrożeń	Wykorzystanie okazji do zrównania szans i zagrożeń	Wykorzystanie okazji i budowa pozycji w niszach rynkowych	Wycofanie się z rynku
Przedsięwzięcia stabilne	Wykorzystywanie pozycji	Wykorzystywanie pozycji w miarę potrzeb	Utrzymywanie pozycji	Eliminacja słabości i naśladowanie lidera w miarę potrzeb
Przedsięwzięcia kłopotliwe	Wycofywanie się z rynku	Wycofywanie się z rynku	Wycofywanie się z rynku	Wycofywanie się z rynku

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: GOŁĘBIEWSKI (2001), NIESTRÓJ (1998).

wewnętrznych i zewnętrznych oraz określeniu, czy wewnątrz organizacji przeważają atuty nad słabościami, a w jej otoczeniu szanse nad zagrożeniami. Procedura ta pozwala na wybór właściwej strategii i może być powiązana z oceną prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego, według algorytmu opracowanego przez BERLIŃSKIEGO (2002). W ramach procedury wyodrębnić można następujące etapy (BERLIŃSKI 2002, BERLIŃSKI i PENC-PIETRZAK 2004):

1. Zestawienie mocnych i słabych stron w formie tabelarycznej i ich ocena według przyjętej skali, np. 1–5 punktów, sumaryczne przedstawienie atutów i słabości oraz wykazanie stanu przewagi lub równowagi.

2. Analogiczne, jak w punkcie 1, postępowanie w przypadku szans i zagrożeń.

3. Wyznaczenie pozycji strategicznej organizacji, której przypisana jest jedna z czterech opisywanych wcześniej strategii (SO, WO, ST, WT).

4. Określenie prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego (PSS), według wzoru:

$$PSS = \frac{SP + AS}{2}, \text{ gdzie:}$$

PSS – współczynnik prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego,

SP – siła wewnętrzna organizacji,

AS – atrakcyjność organizacji w otoczeniu.

$$0 < PSS \leq 1$$

$$PSS > 0,5 \rightarrow 1.$$

Prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego zawiera się w przedziale od zera do jedności. Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest uzyskanie wartości wskaźnika powyżej 0,5. Siłę wewnętrzną (SP) wylicza się uwzględniając zestawienie mocnych (S) i słabych stron (W), a siłę zewnętrzną (AS) oceniając szanse (O) i zagrożenia (T):

$$SP = \frac{\sum S}{\sum S + W},$$

$$AS = \frac{\sum O}{\sum O + T}.$$

#### 4. ANALIZA SWOT JAKO ZINTEGROWANE NARZĘDZIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W ZAKRESIE TURYSTYKI NA OBSZARACH RECEPCYJNYCH

Zastosowanie analizy SWOT umożliwia podmiotom odpowiedzialnym za kształtowanie lokalnej czy regionalnej polityki turystycznej na obszarach recepcyjnych w sposób metodyczny i uporządkowany pozycjonować gospodarkę turystyczną w całościowym, ogólnym planowaniu strategicznym. Jednostki samorządu terytorialnego z mocy przepisów ustawowych są zobligowane do realizacji polityki turystycznej, której istotną funkcją jest planowanie. Ustalenie celów i sposobów ich realizacji w rozwoju turystyki, a więc funkcjonalne planowanie, powinno być zawsze poprzedzone pozycjonowaniem strategicznym. SWOT jako narzędzie zintegrowane umożliwia równoczesne prowadzenie działań o charakterze: planistycznym, koordynacyjnym, monitorującym, kontrolnym, a także promocyjnym.

Należy jednak bardzo wyraźnie stwierdzić, że analiza SWOT może być użyteczna tylko wówczas, gdy jest przeprowadzona w całości oraz w pełni wykorzystana. Żadna z metod, technik czy narzędzi zarządzania, która jest stosowana częściowo nie spełnia swojego zadania. Przegląd strategii rozwoju turystyki na

szczeblu regionalnym (np. województwo pomorskie) czy lokalnym (np. Kraków i Wrocław) wskazuje jednak na niewłaściwą praktykę fragmentarycznego wykorzystania analizy SWOT. Najczęściej jest to szczegółowa specyfikacja poszczególnych pól macierzy bez dalszego skalowania. Tego typu podejście stanowi poważny błąd metodologiczny, który podważa sens realizacji analizy strategicznej obszaru recepcyjnego. Dopiero porównanie czynników pozycjonujących na odpowiedniej skali może prowadzić do prawidłowego formułowania problemów. Identyfikacja problemów stanowi zaś podstawę do procesu tworzenia wniosków doskonalących.

SWOT stosowany fragmentarycznie pozbawiony jest atrybutów kompleksowości integrujących wszystkie zadania związane z planowaniem, koordynacją i monitorowaniem zadań w zakresie turystyki. Postulat kompleksowości jest tym bardziej konieczny, że od funkcji zintegrowanego planowania zależy będzie pozycja i status gospodarki turystycznej w całym kompleksie działalności społeczno-gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego.

Analiza SWOT jest również ważnym elementem marketingu terytorialnego, za pomocą którego samorządy terytorialne stymulują procesy związane z rozwojem aktywności gospodarczej związanej z turystyką. Proces marketingu terytorialnego w zakresie turystyki może obejmować następujące elementy (SZROMIK 2008):

- inwentaryzację obszarów i miejsc atrakcyjnych z punktu widzenia możliwości zagospodarowania turystycznego i prowadzenia działalności w tym zakresie;
- opracowanie koncepcji udostępniania walorów inwestycyjnych poprzez przygotowywanie analiz opłacalności przedsięwzięć i szacunków;
- przygotowywanie ofert zawierających całościowy opis walorów wraz z możliwościami współfinansowania i/lub zewnętrznego finansowania przedsięwzięć;
- akwizycję ofert poprzez aktywne poszukiwanie inwestorów, wskazywanie na możliwości rozwojowe podmiotom zewnętrznym;
- obsługa logistyczno-informacyjna, a także organizacja i koordynacja działań nakierowanych na podmioty zainteresowane działalnością w zakresie turystyki.

Wytyczne wypływające z prawidłowo przeprowadzonej analizy SWOT przeprowadzonej na szczeblu lokalnym lub regionalnym determinują także kierunki postępowania strategicznego podmiotów gospodarczych, których przedmiotem działalności są usługi turystyczne. Właściwe wyspecyfikowanie kierunków działań jest istotne także dla tych podmiotów funkcjonujących na rynku usług turystycznych, które planują

realizację określonych inwestycji turystycznych lub paraturystycznych na danym obszarze turystycznym. Przedsiębiorstwa turystyczne, tworząc własne plany strategiczne lub inwestycyjne, dokładnie bowiem analizują lokalne lub regionalne strategie rozwoju turystyki, a wnioski płynące z tych analiz są ważnymi przesłankami podejmowanych decyzji biznesowych. Może to mieć niebagatelne znaczenie nie tylko dla przyszłości samych podmiotów gospodarczych, ale i dla całej gospodarki lokalnej lub regionalnej obszaru turystycznego, a także dla jakości życia jego mieszkańców.

## 5. PODSUMOWANIE

Coraz większe znaczenie turystyki dla gospodarek lokalnych i regionalnych wielu obszarów recepcyjnych sprawia, że kwestią priorytetową staje się prowadzenie kompetentnej polityki turystycznej. Winna ona być ukierunkowana na wykorzystanie korzyści oraz zniwelowanie ewentualnych dysfunkcji, jakie niesie ze sobą rozwój turystyki. Podejmowanie konkretnych działań operacyjnych czy taktycznych powinno wynikać z planów strategicznych, a przede wszystkim z lokalnych i regionalnych strategii rozwoju turystyki. Tego rodzaju strategie muszą być oparte o wiarygodne analizy potencjału wewnętrznego oraz otoczenia obszaru recepcji turystycznej, np. poprzez zastosowanie kompleksowej analizy SWOT. Bardzo często spotykane w strategiach rozwoju turystyki polskich gmin, powiatów czy województw fragmentaryczne podejście do analizy SWOT należy uznać za poważny błąd metodologiczny wypaczający sens jej stosowania. Tylko realizacja pełnej analizy pozwala bowiem na właściwe sformułowanie opcji strategicznych, odpowiedni wybór strategiczny, a także właściwą implementację i kontrolę planów strategicznych, stanowiącą punkt wyjścia do realizacji kolejnych cykli planowania.

## BIBLIOGRAFIA

- BEDNARSKA M., GOŁEMBSKI G., MARKIEWICZ E., OLSZEWSKI M., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.
- BERLIŃSKI L., 2002, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz.
- BERLIŃSKI L., PENC-PIETRZAK I., 2004, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Diffin, Warszawa.
- DZIEDZIC E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa.
- GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., 2002, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- GOŁĘBIEWSKI T., 2001, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Diffin, Warszawa.



- 
- KAPLAN R., NORTON D., 1992, *The balanced scorecard-measures that driver performance*, Harvard Business Review, 70 (1), s. 71–80.
- KORNAK A., RAPACZ A., 2001, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, AE, Wrocław.
- KOTLER PH., 2005, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- MEYER B., MILEWSKI D., 2009, *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- NIESTRÓJ R., 1998, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- ROMANOWSKA M., 2007, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- STABRYŁA A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- STRUŻYCKI M., 2004, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Diffin, Warszawa.
- SUPERNAT J., 1998, *Zarządzanie strategiczne: pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław.
- SZROMIK A., 2008, *Marketing terytorialny*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- WEIHRICH H., 1982, *The TOWS matrix. A tool for situational analysis*, Long Range Planning, 15 (2), s. 54–66.
-