
DZIAŁANIA STRATEGICZNE JAKO FORMA PROMOCJI W TURYSTYCE

LUDWIK MAZURKIEWICZ

Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie

ZASTOSOWANIE WYBRANYCH METOD PORTFELOWYCH DO OCENY SYTUACJI STRATEGICZNEJ OBSZARU TURYSTYCZNEGO

THE APPLICATION OF A PORTFOLIO ANALYSIS TO EVALUATE
A STRATEGIC POSITION OF TOURISM AREA

Wstęp

Podstawowym obiektem zainteresowania marketingu turystycznego, od momentu jego pojawienia się jako dyscypliny naukowej, jest przedsiębiorstwo turystyczne, nic więc dziwnego, że problematyce tej poświęcono najwięcej miejsca w literaturze przedmiotu. Od niedawna jednak coraz większym zainteresowaniem cieszy się inny rodzaj podmiotu rynkowego. Jest nim obszar turystyczny. Mimo szeregu różnic ich istota pozostaje taka sama. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i obszary turystyczne istnieją tylko dzięki temu, że sprzedają produkty. W pierwszym przypadku są to produkty turystyczne, w drugim produkty obszarów turystycznych.

W ramach obszaru turystycznego może być wytwarzany jeden rodzaj produktu turystycznego, mogą też być oferowane produkty turystyczne różnych rodzajów. Zakłada się, że rodzaj produktu jest określony rodzajem turystyki, dlatego można mówić o produktach turystyki wypoczynkowej, specjalistycznej czy kulturowej, gdy odnosimy się do nadrzędnego podziału¹, lub np. o produktach turystyki jeździeckiej, konferencyjnej, militarnej czy medycznej, gdy chodzi o dokładniejszą klasyfikację. W dalszym ciągu stosowane będzie pojęcie z jednej strony produktu obszaru, z drugiej produktów obszaru. Produkt obszaru to ogół dóbr i usług turystycznych, jakie turyści kupują podczas pobytu na obszarze turystycznym², natomiast produkty obszaru to różne rodzaje produktów wchodzące w skład tego

¹ T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyczna Polski*, PWE, Warszawa 2002, s. 16.

² J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005, s. 100.

pierwszego. To, że obszar turystyczny wytwarza produkty, pozwalało od samego początku traktować go jak podmiot funkcjonujący na rynku w sposób w swej istocie podobny do działalności przedsiębiorstwa. Podobieństwo między nimi umożliwilo i umożliwia sięganie do założeń teoretycznych oraz metodologii wypracowanych w marketingu na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem, a następnie stosowanie ich w odniesieniu do obszaru turystycznego. Ponieważ zarządzanie przedsiębiorstwem ma strategiczny charakter, uważa się, że rozwój obszaru turystycznego powinien również, jeśli będziemy trzymać się analogii, przebiegać zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego³. Zarządzanie strategiczne jest definiowane jako proces formułowania i wdrażania skutecznych strategii, które sprzyjają wzrostowi stopnia zgodności organizacji z jej otoczeniem oraz osiągnięciu celów strategicznych⁴. Jeżeli przyjmie się, że stopień zgodności z otoczeniem zależy od dostosowania się do zmian na rynku i w jego otoczeniu, to zarządzanie strategiczne można interpretować jako kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie nastawione na wykorzystanie istniejących szans i unikanie zagrożeń⁵. Kluczowe dla zarządzania strategicznego jest pojęcie pozycji (sytuacji) strategicznej. Oznacza ono potencjał rynkowy przedsiębiorstwa, a więc jego możliwości i zasoby przydatne w walce konkurencyjnej⁶. Ocena tej pozycji stanowi kluczowy punkt wyjścia w procesie zarządzania strategicznego i określa w istotnym stopniu kształt i charakter strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo na potrzeby gry rynkowej. Ocena polega na zestawieniu wyników analizy otoczenia firmy z wynikami analizy jej potencjału strategicznego. Dwoma podstawowymi sposobami pozwalającymi przeprowadzić taką ocenę jest z jednej strony analiza SWOT, z drugiej metody portfelowe⁷. Te ostatnie są mniej znane w marketingu turystycznym. W gruncie rzeczy prezentują inną formę analizy SWOT, a jedną z ich zalet jest graficzne zobrazowanie tego, co nie jest uwidocznione w tabelach tej ostatniej. Do podstawowych zalet metod portfelowych należą:

- całościowe podejście do sytuacji przedsiębiorstwa;
- kompleksowość ujmowania zjawiska;
- syntetyczny sposób ujęcia rezultatów analizy strategicznej sytuacji wewnętrznej firmy (pozycji konkurencyjnej) oraz zewnętrznej (atrakcyjność sektora, w którym operuje firma);

³ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 1998; A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Prace Habilitacyjne, AE, Poznań 2006; P. Zmyślony, Z. Kruczek, *Regiony turystyczne*, Wyd. Proksenia, Kraków 2010, s. 156–162; M. Żemła, *Podstawy formułowania strategii kształtowania produktu turystycznego regionu*, GWSH, Katowice 2003, s. 26–34.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2005, s. 245.

⁵ M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1995, s. 15; porównaj także: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

⁶ M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 59.

⁷ Ibidem, s. 59–63. Por. także: S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wyd. WSE, Białystok 2003, s. 179–204; *Zarządzanie strategiczne. Konceptje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 150–161; E. Nawrocka, *Konkurencja na rynku turystycznym. Analiza komparatywna regionów Polski*, [w:] *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 98; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 177–219.

- jasny obraz pozycji przedsiębiorstwa;
- skłanianie do identyfikacji wpływu wiodących czynników zewnętrznych i wewnętrznych na pozycję strategiczną firmy⁸. Nazwa „metody portfelowe” ma związek z tym, że przedsiębiorstwo, dokonując analizy sytuacji strategicznej, skupia się na jednym, wspólnym zbiorze swoich produktów, który określany jest mianem „portfela produktów firmy”. W ujęciu graficznym, produkty umieszczane są w polach macierzy, która często bywa nazywana „macierzą portfelową”. Nazwa ta będzie stosowana również w poniższym tekście.

Przedmiotem artykułu jest obszar turystyczny i jego sytuacja strategiczna. W literaturze przedmiotu oprócz pozycji wymienionych wyżej w przypisach, które podchodzą do zagadnienia zarządzania strategicznego raczej od strony teoretycznej, mało jest takich, gdzie pokazane są metody oceny tej sytuacji. Zamierzeniem artykułu jest uzupełnić w jakimś stopniu tę lukę.

Celem artykułu jest przedstawienie dwóch metod portfelowych pozwalających dokonać oceny sytuacji strategicznej obszaru turystycznego. Ocena przebiega według schematu właściwego dla wspomnianej wyżej metodologii oceny przedsiębiorstwa, a więc zestawieniu wyników analizy otoczenia rynkowego obszaru turystycznego z wynikami analizy jego potencjału. W dalszym ciągu przyjmuje się, że wyznacznikiem jakości otoczenia jest atrakcyjność rynku lub rynków obsługiwanych przez obszar turystyczny, natomiast miarą potencjału możliwości rozwoju obszaru, które zależą od tego, jak menadżerowie odpowiedzialni za ten rozwój potrafią wykorzystać pojawiające się szanse stwarzane przez rynek. Niniejszy artykuł jest próbą pokazania dwóch metod operujących narzędziem, jakim jest wspomniana macierz portfelowa. Zostanie omówiony sposób jej konstruowania oraz pokazane, jak stosuje się ją na potrzeby oceny sytuacji strategicznej obszaru turystycznego.

Przedstawione zostaną dwie metody wykorzystujące macierz portfelową. Pierwsza jest adaptacją najstarszej, choć ciągle popularnej macierzy BCG, druga macierzy noszącej nazwę ADL. Obydwie noszą nazwę macierzy atrakcyjności-możliwości w nawiązaniu do dwóch wspomnianych wymiarów analizy strategicznej: atrakcyjności rynku oraz możliwości rozwoju obszaru. Pierwsza z macierzy składa się, podobnie jak macierz BCG, z czterech pól, druga, tak jak macierz ADL, z dwunastu.

Czteropolowa macierz atrakcyjności-możliwości

Jak już wspomniano, tytułowa macierz jest adaptacją macierzy BCG, pierwszej macierzy portfelowej, na bazie której powstała większość wszystkich pozostałych. Jej nazwa wywodzi się od nazwy miejsca, gdzie powstała, firmy doradczej Boston Consulting Group. Zastosowano ją po raz pierwszy w 1969 r. na potrzeby analizy działalności rynkowej przedsiębiorstw. Jej koncepcję oparto na założeniu, że zdolność produktu do przynoszenia przychodów wynika z jednej strony z atrakcyjności rynku, na którym jest sprzedawany,

⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 141–163.

z drugiej zaś jego pozycji na tle konkurentów. Za miarę atrakcyjności przyjęto tempo wzrostu popytu rynkowego (im wyższe, tym większe przychody ze sprzedaży), miarę pozycji konkurencyjnej stanowiła wielkość udziału w rynku w stosunku do udziału konkurentów⁹. Dużym uproszczeniem w macierzy BCG było przyjęcie jednej cechy (zmiennej) charakteryzującej takie złożone zjawisko, jak atrakcyjność rynku czy pozycja konkurencyjna produktu (możliwości rozwoju). Jej ewolucja poszła w kierunku zwiększenia liczby cech określających jeden i drugi aspekt sytuacji rynkowej, co w rezultacie spowodowało, że macierze, które pojawiły się później, operowały większą liczbą zmiennych definiujących z jednej strony atrakcyjność rynku, z drugiej możliwości rozwoju produktu podyktowanej jego konkurencyjną pozycją¹⁰. Powyższe rozwiązanie zastosowane zostało w pokazanej dalej macierzy atrakcyjności-możliwości. Swoim wyglądem nie odbiega ona zupełnie od macierzy dotyczącej portfela produktów firmy. Zamiast niego pojawi się w niej portfel obszarów turystycznych. Sytuacja każdego z nich opisana będzie, po pierwsze, poziomem atrakcyjności rynku, jaki obsługuje, po drugie natomiast, możliwościami, jakie dają mu szanse stwarzane przez rynek, nazywane dalej możliwościami rozwoju obszaru. W odniesieniu do obszarów turystycznych przyjmuje się jedno upraszczające założenie, że każdy z nich oferuje jeden rodzaj produktu turystycznego czy też inaczej: produkty jednego rodzaju stanowią produkt obszaru. Później założenie to zostanie uchylone i pokazane zostanie, w jaki sposób można uwzględnić w macierzy obszary turystyczne wytwarzające więcej niż jeden rodzaj produktu.

Aby skonstruować macierz atrakcyjności-możliwości dla obszarów turystycznych należy najpierw zdefiniować zmienne określające atrakcyjność rynkową oraz możliwości rozwoju obszaru. W przypadku pierwszej z nich przyjmuje się, że atrakcyjność rynkowa jest wypadkową czy też syntezą różnych cech (zmiennych) przy czym najczęściej, w literaturze dotyczącej macierzy produktowych, wymienia się następujące zmienne¹¹:

- rozmiary rynku;
- tempo jego wzrostu;
- bariery wejścia;
- przeciętne koszty wytwarzania produktów (wg rodzajów);
- poziom pozytywnej reakcji klientów, który łączy w sobie: nastawienie do obszaru i jego produktów, częstotliwość odwiedzin czy stopień lojalności;
- siła nabywcza klientów;
- efektywność dystrybucji i promocji;
- regulacje prawne i protekcyjnistyczne.

Powyższe zmienne można z powodzeniem stosować na potrzeby oceny atrakcyjności rynków obsługiwanych przez obszary turystyczne. Atrakcyjność rynku musi być jednak wyrażona za pomocą jednej wielkości stanowiącej syntezę wymienionych cech. Można ją obliczyć, biorąc je wszystkie pod uwagę lub też opierając się na wybranym zbiorze.

⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 176–177.

¹⁰ Ibidem, s. 177–180.

¹¹ Por. *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, op. cit., s. 150–161.

Jeżeli zdecydujemy się na taki zbiór, w jego skład powinny wejść zmienne uważane za najważniejsze dla atrakcyjności rynku w sensie wielkości ich wkładu w tę kategorię. Za takie zgodnie z literaturą uważane są: rozmiary rynku, tempo jego wzrostu oraz poziom rentowności.

Ostatnia cecha stanowi wypadkową czterech kolejnych cech wymienionych na liście: barier wejścia, przeciętnych kosztów wytwarzania, siły nabywczej turystów, poziomu ich pozytywnej reakcji. Aby dla tych zmiennych uzyskać jedną, syntetyczną wartość charakteryzującą rentowność rynku, należy przeprowadzić obliczenia pokazane w tabeli 1. Dane, którymi się posłużono, mają hipotetyczny charakter.

Tabela 1. Pomiar rentowności rynku

Zmienne	Ocena od 1 do 5	Waga	Wynik
Barier wejścia	3	0,35	1,05
Przeciętne koszty wytwarzania	4	0,25	1,00
Siła nabywczą turystów	3	0,30	0,90
Poziom pozytywnej reakcji turystów	3	0,10	0,30
Suma 1,00 3,25			

Źródło: opracowanie własne.

Każda z cech przedstawionych w pierwszej kolumnie tabeli powinna zostać oceniona (arbitralnie lub przy pomocy ekspertów) w skali od 1 do 5 w zależności od wielkości jej wkładu do rentowności rynku (skala może oczywiście posiadać inną rozpiętość).

Otrzymany wynik określa poziom rentowności rynku. W oparciu o obliczoną rentowność oraz dwie pozostałe cechy (rozmiary i tempo wzrostu rynku) dokonuje się pomiaru jego atrakcyjności. Zastosowana metoda jest analogiczna do użytej wyżej. Przedstawiono ją w tabeli 2.

Tabela 2. Pomiar atrakcyjności rynku

Zmienne	Ocena od 1 do 5	Waga	Wynik
Rozmiary rynku	2,00	0,30	0,60
Tempo wzrostu rynku	4,00	0,40	1,60
Rentowność rynku	3,25	0,30	0,975
Suma 1,00 3,18			

Źródło: opracowanie własne.

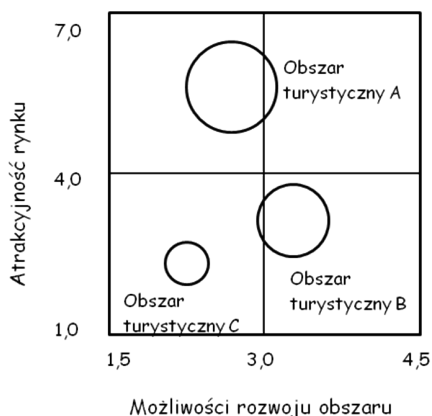
Obliczenia przeprowadzone w obydwu powyższych tabelach należy powtórzyć dla każdego obszaru turystycznego. Za każdym razem otrzyma się wielkość, która mówi o tym, jaki jest poziom atrakcyjności obsługiwanego przezeń rynku.

Aby obliczyć możliwości rozwoju, postępuje się w identyczny sposób. Najpierw ustala się listę cech określających tę miarę. Według literatury możliwości rozwoju obszaru są tym większe, im¹²:

- większy jest udział obszaru turystycznego (oferowanego przez niego produktu) na rynku;
- większa jest wartość sprzedaży produktów obszaru;
- wyższe jest tempo jej wzrostu;
- lepszy jest wizerunek obszaru;
- lepsza jest jakość produktów;
- większe są zasoby finansowe producentów;
- lepsza jest jakość zarządzania obszarem;
- wyższe są kwalifikacje pracowników zaangażowanych w wytwarzanie produktu obszaru turystycznego.

Aby obliczyć syntetyczną wartość określającą możliwości rozwoju obszaru, należy zredukować podany zbiór do najważniejszych zmiennych, a następnie, przypisując im wartości odpowiadające ich wkładowi do powyższej kategorii, dokonać obliczeń na tej samej zasadzie, jaka przedstawiona została w tabelach 1 i 2 (przykład takich obliczeń przedstawiony zostanie później przy okazji omawiania następnej macierzy). W rezultacie każdy obszar turystyczny scharakteryzowany zostaje za pomocą dwóch liczb – jednej określającej poziom atrakcyjności rynku i drugiej prezentującej zakres jego możliwości w związku z szansami, jakie prezentuje rynek.

Na rycinie 1 pokazano macierz atrakcyjności-możliwości obejmującą portfel trzech hipotetycznych obszarów turystycznych: A, B i C. Koła symbolizują poszczególne produkty turystyczne, a ich powierzchnia jest proporcjonalna do oczekiwanej liczby turystów lub, co prawie na jedno wychodzi, oczekiwanych przychodów ze sprzedaży (należy je otrzymać z innego źródła).



Rycina 1. Czteropolowa macierz atrakcyjności-możliwości
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabel 1 i 2.

¹² Ibidem, s. 150–161.

Na podstawie ryciny 1 widać, że najlepsza jest sytuacja rynkowa obszaru A, który oferuje swoje produkty na najbardziej atrakcyjnym rynku. Gorzej prezentuje się atrakcyjność rynku, który obsługiwany jest przez obszar B, obszar turystyczny C obsługuje natomiast najmniej atrakcyjny rynek. Najlepsze możliwości wykorzystania szans stwarzanych przez rynek posiada obszar B, nieco mniejsze zaś ma obszar A. Ponieważ jednak rynek obszaru A jest najatrakcyjniejszy, uzyskuje on największe przychody ze sprzedaży wytwarzanych u siebie produktów. Niższe przychody generowane przez produkty obszaru B spowodowane są przede wszystkim mniejszą atrakcyjnością obsługiwanego rynku. W jego przypadku różnica pod względem atrakcyjności rynku w stosunku do rynku obszaru A jest za duża, żeby można było ją zrekompensować lepszymi możliwościami rozwoju.

Sytuacja komplikuje się, gdy uchylimy wcześniej sformułowane założenie upraszczające o jednym rodzaju produktu dostarczanym przez poszczególne obszary turystyczne. W rzeczywistości częściej jest tak, że posiadają one warunki do prowadzenia różnych rodzajów turystyki. Jeżeli jakiś obszar oferuje np. trzy rodzaje turystyki, wówczas będzie symbolizowany w macierzy pod postacią trzech różnych kół odpowiadających trzem różnym produktom, każde odnoszące się do innego rynku i każde opisane innymi parametrami na współrzędnych atrakcyjności i możliwości. Jeżeli z kolei weźmiemy pod uwagę trzy obszary turystyczne, z których każdy oferuje produkty związane z trzema różnymi rodzajami turystyki, wówczas macierz atrakcyjności-możliwości będzie zawierać dziewięć kół symbolizujących za każdym razem inny produkt odniesiony do właściwego rynku, scharakteryzowany za pomocą współrzędnych macierzy pod względem atrakcyjności tego rynku i możliwości rozwoju na nim. Za każdym jednak razem macierz portfelowa powstaje dokładnie według tych samych, opisanych wcześniej zasad i dostarcza interpretacji identycznej jak w przypadku obszaru turystycznego oferującego jeden rodzaj produktów turystycznych.

Dwunastopolowa macierz atrakcyjności-możliwości

Macierz jest adaptacją innego pomysłu na macierz portfelową. Pojawił się w 1978 r. pod nazwą macierzy ADL, wprowadzonej przez firmę doradczą A.D. Little Inc. Nowością był inny sposób potraktowania atrakcyjności rynku. Zależała ona od fazy cyklu życia, w jakiej produkt znajdował się na rynku¹³. Powyższy pomysł został zaadaptowany na potrzeby przedstawionej poniżej macierzy atrakcyjności-możliwości. Założenia cyklu życia produktu zastosowane w macierzy ADL zostaną zastąpione założeniami cyklu życia obszaru turystycznego. Przeprowadzeniu takiego zabiegu sprzyja podobieństwo obydwu podejść.

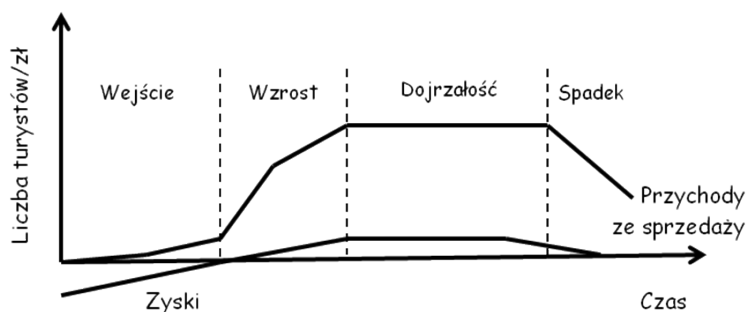
Koncepcja cyklu życia obszaru turystycznego opisuje historię jego rynkowego życia¹⁴. Zaczyna się ona w momencie, gdy obszar turystyczny pojawia się na rynku lub – dokładniej – zostaje dostrzeżony i zaakceptowany przez turystów. Jeżeli od tego momentu liczba

¹³ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 188.

¹⁴ R.W. Butler, *The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution. Implications for the Management of Resources*, „Canadian Geographer” 1980, nr 24 (1), s. 5–12.

przyjeżdżających zacznie rosnać, można mówić o tym, że obszar zaczął swoje rynkowe życie. Jest ono podobne do życia produktów rynkowych, a w dużym stopniu także do życia ludzkiego. Jeżeli nie nastąpią jakieś gwałtowne zmiany w otoczeniu rynkowym, obszar turystyczny ze swojego początkowego stadium rozwoju przejdzie do dalszych etapów, w których zmieniać się będzie stosunek klientów oraz jego miejsce i pozycja konkurencyjna na rynku. Są to dwie podstawowe kategorie, które decydują o atrakcyjności rynku. Z jednej strony, zależy ona od tego, jak ludzie odbierają obszar z punktu widzenia potrzeby korzystania z jego walorów i usług i na ile są skłonni przyjeżdżać i zostawiać pieniądze, a więc generować przychody obszaru. Z drugiej strony, atrakcyjność rynku zależy od liczby konkurentów, to znaczy innych obszarów turystycznych obsługujących ten sam rynek.

Jak zmienia się tak rozumiana atrakcyjność rynku pokazano na rycinie 2. Obrazuje ją przedstawiona krzywa, która informuje o dwóch rzeczach – liczbie klientów lub, co wychodzi na jedno, wysokości przychodów ze sprzedaży oraz liczbie konkurentów.



Rycina 2. Cykl życia obszaru turystycznego

Źródło: R.W. Butler, op. cit., s. 5.

Jak widać na podstawie ryciny 2, kształt przebiegu krzywej pozwala wyróżnić cztery podstawowe okresy (fazy) składające się na historię życia obszaru na rynku: (1) faza wejścia na rynek, (2) faza wzrostu, (3) faza dojrzałości i (4) faza spadku.

Faza wejścia ma miejsce wtedy, gdy obszar jest dopiero odkrywany przez turystów. Popyt jest w związku z tym niewielki i rośnie wolno, a wraz z nim powoli rosą przychody. Nieduży i wolno rozwijający się popyt sprawia, że niewielu jest konkurentów, a więc obszarów turystycznych zainteresowanych przyciągnięciem turystów. Rynek w tej fazie nie jest zatem atrakcyjny w sensie przychodów, ale równocześnie stwarza szansę stosunkowo łatwego wejścia wobec braku silnej konkurencji i konieczności ponoszenia w związku z tym kosztów walki konkurencyjnej. Podstawowymi są koszty zainstalowania się na rynku oraz duże wydatki na promocję potrzebną do jego informowania o zaletach i korzyściach dostarczanych przez obszar. W sumie wysokie koszty utrzymania na rynku decydują o tym, że obszar ponosi straty, a równocześnie nie może do końca wykorzystać niewielkiej jeszcze liczby konkurentów i powiększyć swojego udziału w rynku z braku większej liczby zainteresowanych turystów. Wydatki na wprowadzanie obszaru na rynek należą

do największych, a równocześnie udział w rynku jest najmniejszy w całym cyklu życia. Atrakcyjność rynku w tej fazie jest w związku z tym najniższa w całej historii rynkowego życia obszaru.

Obszar turystyczny przechodzi tylko wtedy do następnej fazy, gdy następuje wzrost popytu rekompensujący wydatki na utrzymanie się na rynku. W przeciwnym razie koszty utrzymania stają się za duże, żeby obsługiwać rynek i obszar kończy swoje rynkowe życie. Podstawową cechą tej fazy jest zatem dużo większe tempo wzrostu popytu na usługi obszaru w porównaniu z fazą wejścia.

Nowa faza nosi nazwę **fazy wzrostu**. Jak widać na podstawie ryciny 2, atrakcyjność rynku rośnie szybko. Podstawową przyczyną jest szybki wzrost przychodów ze sprzedaży związany z prędko rosnącym zainteresowaniem turystów obszarem. Tempo tego wzrostu jest najwyższe w całej historii jego rynkowego życia. Rosnący popyt oznacza wzrost podaży usług, co sprawia, że następuje spadek kosztów jednostkowych, a z nim spadek kosztów całkowitych wytwarzania i dostarczania usług.

Równocześnie rosnący szybko popyt przyciąga konkurentów, to znaczy inne obszary turystyczne walczące o udział w popycie rynkowym. Powoduje to wzrost ceny płaconej za walkę konkurencyjną. Są to przede wszystkim koszty promocji mającej przekonać nabywców do tego, żeby nie przechodzili do konkurencji i nie zmniejszali poparcia dla obszaru turystycznego, a także koszty prowadzenia działalności usługowej. Mimo wzrostu kosztów szybki wzrost przychodów ze sprzedaży sprawia, że rynek zaczyna generować zysk (rycina 1), w związku z czym jego atrakcyjność w tej fazie staje się dla obszaru turystycznego wyraźnie większa.

Szybkie tempo wzrostu popytu rynkowego nie może trwać jednak wiecznie. Przychodzi moment, gdy rynek ulega nasyceniu – obszar turystyczny i jego konkurenci nie przyciągają już kolejnych turystów. Potrzeby i wymagania tych, którzy byli zainteresowani produktami i usługami wszystkich obszarów turystycznych, zostały zaspokojone. Pojawia się kolejna faza w cyklu życia obszaru turystycznego – **faza dojrzałości**. Różni się od poprzedniej tym, że przestaje przede wszystkim rosnać liczba przybywających gości, w związku z czym przestają rosnać i stabilizują się przychody ze sprzedaży. Przestaje także rosnać liczba konkurentów, co sprawia, że stabilizuje się udział obszaru turystycznego w rynku.

W fazie dojrzałości maksymalny poziom osiąga sprzedaż. Wynika to stąd, że obszar turystyczny osiąga swój największy udział w rynku i obsługuje największą jak do tej pory liczbę klientów. W dalszym ciągu ponoszone są wprawdzie koszty związane z prowadzeniem działalności, jednak nie są tak duże, jak w poprzedniej fazie, gdy trzeba było walczyć z konkurencją o powiększanie tego udziału. Sprawia to, że zyski jednostkowe są największe. Stopniowy wzrost kosztów ponoszonych z tytułu prowadzenia samej działalności wytwórczej powoduje, że w końcowym etapie fazy dojrzałości zaczynają się one powoli zmniejszać, ale ze względu na dużą w porównaniu z wcześniejszą fazą liczbą klientów rynek generuje masę zysku największą w całym cyklu życia. Największa sprzedaż i największe zyski sprawiają, że atrakcyjność rynku w fazie dojrzałości prezentuje się najlepiej w całej historii rynkowego życia obszaru.

W miarę upływu czasu oraz wobec pojawiania się nowych możliwości rynek zaczyna tracić zainteresowanie obszarem turystycznym. Jest to moment, w którym obszar wchodzi w **fazę spadku**. Podstawową jej cechą jest systematyczne zmniejszanie się liczby przyjazdów do obszaru. Zmniejszająca się liczba turystów powoduje, że spadają przychody ze sprzedaży. Rosną koszty utrzymania infrastruktury, co sprawia, że przy spadającym poziomie sprzedaży gwałtownie zaczynają zmniejszać się zyski. Spadek sprzedaży i zysków powoduje, że osłabia się pozycja konkurencyjna obszaru. Jest to faza, w której rynek prezentuje się tylko trochę atrakcyjniej niż w fazie wzrostu. O ile w fazie spadku pozostają jeszcze pozostałości zysków z poprzedniej fazy, o tyle w fazie wzrostu nie ma ich w ogóle.

W prezentowanej dalej macierzy atrakcyjności-możliwości fazy cyklu życia obszaru turystycznego odgrywają rolę miary atrakcyjności rynku. Jak pokazano to wyżej, najpierw nie istnieje (przewaga kosztów i brak zysków w fazie wejścia obszaru turystycznego na rynek), następnie szybko rośnie (faza wzrostu), osiąga swoje maksimum (faza dojrzałości) i w końcu niemal zupełnie zanika (faza spadku).

Dla otrzymania całej macierzy konieczne jest jeszcze skonstruowanie skali dla pomiaru oceny możliwości rozwoju obszaru turystycznego. Skala taka pokazana została w przypadku poprzedniej macierzy, nie przedstawiono jednak wtedy metody jej otrzymania. Zostanie ona ukazana teraz, przy okazji prezentacji macierzy dwunastopolowej. Tak jak poprzednio, punktem wyjścia jest ta sama lista zmiennych charakteryzująca możliwości rozwoju obszaru turystycznego. Możliwości te są tym większe, im:

- większy jest udział obszaru turystycznego (oferowanego przez niego produktu) w rynku;
- większa jest wartość sprzedaży produktów obszaru;
- wyższe jest tempo jej wzrostu;
- lepszy jest wizerunku obszaru;
- lepsza jest jakość produktów;
- większe są zasoby finansowe producentów;
- lepsza jest jakość zarządzania obszarem;
- wyższe są kwalifikacje pracowników zaangażowanych w wytwarzanie produktu obszaru turystycznego.

Podobnie jak w przypadku macierzy czteropolowej, nie wykorzystuje się całego zbioru zmiennych, wybiera się natomiast najważniejsze spośród nich. Jak już wspomniano, najczęściej stosuje się cztery pierwsze. Obecnie zrezygnowano jednak ze zmiennej opisującej udział obszaru w rynku. Jest to kryterium, które jest wmontowane w cykl życia obszaru. Tutaj przyjęto następujące zmienne (w nawiasach podano wagę stanowiącą miarę ich znaczenia – wielkości te powtórzone są w ostatniej kolumnie tabeli 3):

- jakość produktów (usług) wytwarzanych przez obszar turystyczny – wynika ona nie tylko z atrakcyjności turystycznej obszaru, lecz także z kwalifikacji personelu wytwarzającego na jej bazie produkty (usługi) turystyczne (0,30);
- wizerunek obszaru jest podstawowy, jeśli chodzi o kształtowanie się stosunku, jaki mogą mieć do niego obecni i potencjalni turyści (0,25);

- poziom zarządzania obszarem – jest to cecha, która coraz bardziej zyskuje na znaczeniu z uwagi na jej skuteczność przy wprowadzaniu w życie koniecznych zmian (0,45).

Żeby nie komplikować, metody przyjęto proste założenie, że skala rozpiętości przy ocenie możliwości rozwoju obszaru składać się będzie z trzech wartości: małych, średnich i dużych możliwości. Można oczywiście wprowadzić większą rozpiętość, nie zmieniłoby to jednak samej istoty podejścia, a w artykule chodzi również o jej przedstawienie. Aby otrzymać skalę, należy zrobić trzy rzeczy:

- przypisać wartości kryteriom;
- znormalizować wartości przypisane kryteriom;
- obliczyć wielkość charakteryzującą możliwości rozwoju obszaru.

Przykład

Założmy, że chodzi o rynek turystyki poznawczej (kulturowej), na którym mamy określić sytuację strategiczną czterech obszarów turystycznych (miejscowości, gdzie znajdują się ciekawe zabytki dziedzictwa kulturowego). Kryteria uwzględniane w przedstawianej metodzie mogą być wyrażone w ujęciu ilościowym albo jakościowym. Dla potrzeb dalszych obliczeń wybrano prostszy sposób, decydując się na ujęcie jakościowe. Metoda oceny możliwości zastosowana zostanie w odniesieniu do czterech miast położonych w dwóch sąsiadujących ze sobą województwach: Kielc, Kazimierza Dolnego, Sandomierza i Zamościa.

(1) Przypisanie wartości kryteriom

Wartości (w naszym przykładzie jakościowe) przypisuje się każdemu z wymienionych kryteriów. Rezultaty przedstawiono w tabeli 3¹⁵.

Tabela 3. Wartości kryteriów w odniesieniu do poszczególnych obszarów turystycznych

Obszary turystyczne	Poziom zarządzania	Jakość produktów	Wizerunek obszaru
Kielce	niski	niska	słaby
Kazimierz Dolny	wysoki	wysoka	dobry
Sandomierz	wysoki	bardzo wysoka	bardzo dobry
Zamość	średni	średnia	średni

Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ Wartość kryteriów oszacowana została na podstawie: Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014, PART, Warszawa, listopad 2005; oraz: Audyt turystyczny Województwa Lubelskiego, PART, Warszawa, lipiec 2008.

(2) Normalizacja wielkości przyjmowanych przez kryteria

Normalizacja wielkości przyjmowanych przez kryteria polega na nadaniu im wartości liczbowych w drodze odniesienia do jednolitej skali. Sposób przypisania tych wartości oraz skalę pokazano w tabeli 4.

Tabela 4. Wartości normalizujące

Zmienne	Wartości normalizujące					Waga
	1–2	3–4	5–6	7–8	9–10	
Poziom zarządzania	bardzo niski	niski	średni	wysoki	bardzo	0,45
Jakość produktów	bardzo niska	niska	średnia	wysoka	wysoki	0,30
Wizerunek obszaru	bardzo słaby	słaby	średni	dobry	bardzo wysoka	0,25
					bardzo dobry	

Źródło: opracowanie własne.

(3) Obliczenie wielkości charakteryzujących możliwości rozwoju obszarów

Obliczenie wielkości charakteryzujących możliwości rozwoju obszarów pokazano na przykładzie dwóch miast: Kielc (tabela 5) i Kazimierza Dolnego (tabela 6).

Tabela 5. Możliwości rozwoju turystycznego Kielc

Zmienne	Wartość	Waga	Wynik
Udział w rynku	3,5	0,45	1,575
Jakość produktów	3,5	0,30	1,050
Wizerunek obszaru	3,5	0,25	0,875
Ogółem 3,50			

Źródło: opracowanie własne.

Wartości przedstawione w drugiej kolumnie tabeli 5 oblicza się, wykorzystując tabelę 3 oraz tabelę 4. Z tabeli 3 wynika na przykład, że jakość produktu turystycznego Kielc jest niska. W tabeli 4 wielkość ta odpowiada liczbie z przedziału normalizującego 3–4. W tabeli 5 wstawiono wartość środkową z tego przedziału, a więc 3,5. Podobnie czyni się ze wszystkimi pozostałymi wielkościami zamieszczonymi w obydwu tabelach (5 i 6).

W oparciu o tę samą metodę otrzymano wielkości charakteryzujące pozycję konkurencyjną Sandomierza i Zamościa. Jej wartości dla wszystkich czterech miast są następujące:

- Kielce – 3,5;
- Kazimierz Dolny – 8,4;
- Sandomierz – 9,5;
- Zamość – 5,5.

Tabela 6. Możliwości rozwoju turystycznego Kazimierza Dolnego

Zmienne	Wartość	Waga	Wynik
Udział w rynku	9,5	0,45	4,275
Jakość produktów	7,5	0,30	2,250
Wizerunek obszaru turystycznego	7,5	0,25	1,875
Ogółem 8,400			

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc przystąpić do konstruowania macierzy atrakcyjności-możliwości, należy dokonać dwóch rzeczy:

- określić, w której fazie cyklu życia znajdują się poszczególne miasta (obszary);
- przypisać każdemu z nich miejsce na skali możliwości rozwoju.

Fazy cyklu życia w odniesieniu do miast

Kielce są miastem, gdzie rośnie liczba przybywających turystów. Dzieje się tak dzięki władzom miasta, które zainwestowały w przebudowę jego centrum. Podniosło to atrakcyjność Kielc jako obszaru turystycznego, jednak inwestycje powinny być kontynuowane, by w pełni wykorzystać jego duże możliwości turystyczne i przyciągnąć jeszcze więcej turystów. Dzięki dotychczasowemu wysiłkowi ich liczba zaczęła rosnać szybciej niż miało to miejsce jeszcze do niedawna, co jest zjawiskiem charakterystycznym dla przechodzenia z fazy wejścia na rynek na kolejną fazę, można więc stwierdzić, że rynek miasta prezentuje początek fazy wzrostu¹⁶.

Kazimierz Dolny znajduje się w fazie dojrzałości. Mówiąc dokładniej, w późnej fazie dojrzałości, czego wyrazem jest znaczny stopień zniszczenia środowiska przyrodniczego, nie tylko przez turystów, lecz także powstające drugie domy. Zjawisku temu towarzyszy nadmiar przybywających turystów, często niemieszczących się nie tylko w przestrzeni fizycznej, lecz także usługowej. Związana z tym jest rosnąca niechęć do turystów ze strony mieszkańców, szczególnie tych, którzy nie prowadzą działalności turystycznej.

Sandomierz znajduje się na granicy fazy wzrostu i dojrzałości. Liczba turystów ciągle rośnie, chociaż nie w takim tempie jak wcześniej. Nie widać jednak symptomów przekroczenia granicy pojemności turystycznej jak w Kazimierzu. Miasto ma jeszcze spore możliwości rozwoju turystycznego.

Rynek Zamościa prezentuje fazę wzrostu. Wchodzi w nią powoli, a podstawową przyczyną jest jego peryferyjne położenie (w cieniu Lublina) i związana z tym mała dostępność.

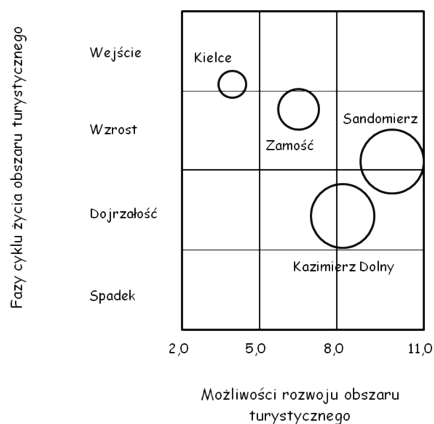
Rozmieszczenie miast w przestrzeni macierzy z uwagi na miejsce w cyklu życia pokazano na rycinie 3. Równocześnie widać, jak kształtują się ich możliwości rozwoju. Wielkości kół na rycinie są proporcjonalne do liczby turystów i odzwierciedlają atrakcyjność rynków obsługiwanych przez poszczególne miasta.

¹⁶ Strategia rozwoju miasta Kielce na lata 2007–2020. Uchwała nr XII/214/2015 z dnia 30 lipca 2015 r.

Ocena możliwości rozwoju turystycznego czterech miast

Największe możliwości rozwoju posiadają miasta wchodzące w fazę rozwoju lub już się w niej znajdujące. Tym, co spowalnia ich wzrost, jest nie najlepsza sytuacja konkurencyjna. Widać to dobrze na przykładzie Kielc, które ciągle posiadają słaby wizerunek oraz związany z nim niewielki udział w rynku (tabela 5).

Jak już wspomniano, celem działań podejmowanych w fazie rozwoju jest osiągnięcie jak największego udziału w rynku i dlatego ważne są decyzje dotyczące podnoszenia atrakcyjności obszaru turystycznego. W przypadku Kielc czynią to już władze miasta. Konieczne jest jednak sięgnięcie poza rynek regionalny. Wymaga to intensywnej promocji i produktów wyższej jakości odróżniających się swoim charakterem od konkurentów.



Rycina 3. Macierz atrakcyjności-możliwości dla wybranych miast

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabel 5 i 6 oraz zestawienia ilościowego w tekście dotyczącego możliwości rozwoju miast.

W nieco korzystniejszym położeniu jest Zamość. Wynika ono z lepszej sytuacji konkurencyjnej dzięki większemu udziałowi w rynku (rynek w fazie wzrostu) i większej rozpoznawalności (lepszemu wizerunkowi). W efekcie przybywa tu więcej turystów niż do Kielc. Zamość jest produktem o wyższej jakości, niewiele jednak się robi dla jej zwiększenia. To podstawowy problem, który musi zostać rozwiązany, jeżeli ma być utrzymany wzrost liczby turystów. Drugi problem stanowi słaba dostępność przestrzenna miasta i związany z nią stosunkowo niewielki rynek regionalny (przede wszystkim Lublin). Konieczny jest duży wysiłek promocyjny, który obok wysokiej jakości produktu zachęci turystów do przyjazdów do miasta¹⁷.

Niemale możliwości rysują się przed Sandomierzem. Spośród wszystkich czterech miast prezentuje on najciekawszy produkt związany z walorami turystycznymi miasta. Atutem jest także najlepsza sytuacja konkurencyjna, która zapewnia dalsze możliwości

¹⁷ Na podstawie: Strategia rozwoju miasta Zamościa na lata 2008–2020, Eko-Geo Consulting, Zamość, grudzień 2007; oraz wywiadów autora ze specjalistami ROT w Lublinie.

rozwoju. Działalność władz powinna iść w kierunku dalszego zwiększania udziału w rynku w drodze dywersyfikacji produktu, poprawiania jakości związanych z nim usług oraz stosowania promocji przypominającej, a także podkreślającej różnice w stosunku do obszarów konkurencyjnych¹⁸.

Kazimierz Dolny powinien jeszcze długo trwać w fazie dojrzałości. Sprzyjać temu będzie jego dobry wizerunek w skali kraju oraz ciągle atrakcyjny produkt, jaki prezentuje (miasto artystów o specyficznym duchu miejsca). Długość pozostawania w fazie dojrzałości zależy od tego, jak skutecznie władze miasta potrafią zatrzymać proces degradacji unikalnego środowiska przyrodniczego i kulturowego. Na wizerunku nie może ciążyć coraz częściej powtarzająca się opinia miasta jarmarcznego, w którym komercjalizacji poddawana jest cała działalność turystyczna. Ważny atut miasta stanowi jego historyczna i kulturowa autentyczność, której ta komercjalizacja nie służy¹⁹.

Spójrzmy jeszcze na koniec, jak w macierzy atrakcyjności-możliwości odnotowywane są zmiany. Załóżmy, że wskutek przemian, których natura jest w świetle naszych rozważań nieistotna, następuje decydująca poprawa w dziedzinie zarządzania rozwojem turystycznym Kielc. Poprawiają się ważne aspekty tego rozwoju, w szczególności zaś jakość produktu turystycznego miasta. Aby uwzględnić te zmiany, załóżmy, że oceniamy poziom zarządzania na bardzo dobry (wartość znormalizowana 9,5 wg tabeli 2) oraz jakość produktu na wysoką (wartość znormalizowana 7,5 wg tabeli 2). Na podstawie nowych danych obliczamy miejsce miasta na skali możliwości. Wynosiło ono 3,5, natomiast po zmianach – 7,4. Na rycinie 2 zaznaczono nowe miejsce, na które w przestrzeni atrakcyjności-możliwości przesunęło się miasto. Jest to pozycja poprawiającą znacznie jego sytuację pod względem możliwości rozwoju i zrównująca ją z sytuacją Zamościa. Zwiększenie możliwości rozwoju przekłada się na rynek. Jeżeli miastem zainteresuje się na skutek pozytywnych zmian więcej turystów i wzrośnie liczba przyjazdów, to pojawi się przyczyna przesuwająca Kielce głębiej w fazę rozwoju, co uwidoczni się zmianą pozycji w macierzy pokazaną na rycinie 2. Gdy inne czynniki nie zmieniają się, Kielce przesuną się w portfelu obszarów turystycznych na miejsce trzecie, tuż przed Zamość.

Podsumowanie

Metody portfelowe stosuje się w marketingu przedsiębiorstw turystycznych do oceny ich sytuacji strategicznej. Nie są one spotykane często w literaturze przedmiotu. Marketingowcy wyraźnie preferują analizę SWOT i poświęcają znacznie mniej uwagi tym pierwszym. W artykule skupiono się na obszarze turystycznym, który od pewnego czasu jest uznawany obok przedsiębiorstwa turystycznego za ważny i ciekawy naukowo podmiot rynkowy. Rozważań i opracowań na temat zarządzania strategicznego w odniesieniu do niego jest ciągle niewiele, a takich, w których stosowane są metody oceny sytuacji

¹⁸ Na podstawie: Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014 PART, Warszawa, listopad 2005; oraz informacji uzyskanych przez autora od specjalistów ROT w Kielcach.

¹⁹ Strategia rozwoju turystyki Krainy Lessowych Wąwozów na lata 2008–2013, PART, Warszawa, grudzień 2007.

strategicznej, zupełnie mało. Artykuł ma za zadanie uzupełnić w jakimś stopniu ten deficyt. Przedstawiono w nim dwie metody portfelowe, pokazując, w jaki sposób konstruuje się i stosuje macierz portfelową na potrzeby powyższej oceny. Macierz portfelowa jest traktowana w literaturze jako inny sposób otrzymywania tego, co uzyskuje się za pomocą analizy SWOT. Obydwie służą selekcji i określaniu siły czynników wpływających na sytuację strategiczną obszaru turystycznego. Analiza SWOT jest bardziej precyzyjna w szacowaniu czynników determinujących tę sytuację, jednak mniej pogłębiona w odniesieniu do sposobu prezentowania wyników. W metodach portfelowych trudniej o wspomnianą precyzję, sposób prezentacji wyników przemawia jednak bardziej do wyobraźni, co jest również istotne dla analizy badawczej. Szczególnie cenne jest to, że pozwalają one pokazać przestrzeń wartości w odniesieniu do pozycji strategicznej utworzonej z wielkości przyjmowanych przez przyjęte zmienne oraz miejsca w tej przestrzeni zajmowane przez poszczególne obszary turystyczne, określające ich sytuację strategiczną. Z metodologicznego punktu widzenia jest to sytuacja, gdy mamy do czynienia z dwoma podejściami do określonego problemu, przy czym każde z nich prezentuje inną zaletę. W optymalnym rozwiązaniu wykorzystano by te zalety i stosowano obydwa podejścia równocześnie, zespalając je w jedną wspólną metodę. Takim rozwiązaniem jest z jednej strony zastosowanie analizy SWOT dla precyzyjnego obliczenia wartości określających atrakcyjność rynku oraz możliwości rozwoju obszaru turystycznego, z drugiej strony prezentacja otrzymanych wyników za pomocą macierzy portfelowej. Analiza SWOT pozwala uwzględnić dużo większą liczbę cech opisujących sytuację strategiczną obszaru w porównaniu z metodą portfelową, ta natomiast umożliwi uchwycenie otrzymanych wyników w sposób graficzny.

Bibliografia

- Butler R.W., *The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution. Implications for the Management of Resources*, „Canadian Geographer” 1980, nr 24 (1).
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 1998.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2005.
- Ignatiuk S., Ignatiuk S., *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wyd. WSE, Białystok 2003.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005.
- Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyczna Polski*, PWE, Warszawa 2002.
- Nawrocka E., *Konkurencja na rynku turystycznym. Analiza komparatywna regionów Polski*, [w:] *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Wyd. AE, Wrocław 1998.
- Nieżgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Prace Habilitacyjne, AE, Poznań 2006.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1995.

- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Zmyślony P., Kruczek Z., *Regiony turystyczne*, Wyd. Proksenia, Kraków 2010.
- Żemła M., *Podstawy formułowania strategii kształtowania produktu turystycznego regionu*, GWSH, Katowice 2003.

Dokumenty prawne

- Audyt turystyczny Województwa Lubelskiego, PART, Warszawa, lipiec 2008 r.
- Strategia rozwoju miasta Zamościa na lata 2008–2020, Eko-Geo Consulting, Zamość, grudzień 2007.
- Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014, PART, Warszawa, listopad 2005.

Streszczenie

Od dłuższego już czasu w planowaniu rozwoju obszarów turystycznych coraz większy nacisk kładzie się na konieczność jego powiązania z metodologią i zasadami zarządzania strategicznego. Jest ono procesem dostosowywania możliwości i zasobów do zmieniających się warunków gry rynkowej w taki sposób, aby zdobywać, utrzymywać i powiększać przewagę konkurencyjną. Kluczowa w procesie zarządzania strategicznego jest ocena sytuacji strategicznej obszaru turystycznego, bez niej bowiem niemożliwe jest budowanie strategii sukcesu na rynku. Istnieją dwa podstawowe rodzaje metod tej oceny: analiza SWOT i metody portfelowe. Te drugie są stosunkowo rzadko stosowane w polskiej literaturze przedmiotu. W artykule przedstawiono dwie spośród nich, aby przybliżyć ich problematykę oraz zasady i możliwości zastosowania w planowaniu rozwoju obszarów turystycznych.

Słowa kluczowe: obszar turystyczny, produkt obszaru, zarządzanie strategiczne, metody portfelowe

Abstract

The planning of tourism area development needs using the rules and methods of a strategic management. This is the process of developing and maintaining a strategic fit between the area's goals and capabilities and its changing marketing opportunities. Essential is the evaluation of the tourism area strategic situation to ensure the appropriate strategy is obtained to win a market competitive game. There are two basic methods of this evaluation: the SWOT analysis and portfolio analysis. The latter is hardly used in the Polish literature of the subject. In the paper, two examples of portfolio analysis are presented to introduce its principles and to show how to use it to be successful in the planning of tourism area development.

Keywords: tourism area, tourism area product, strategic management, portfolio analysis

NOTKA O AUTORZE

Dr hab. Ludwik Mazurkiewicz, pracownik Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych, profesor uczelniany, zatrudniony w Zakładzie Nauk Ekonomicznych. Zainteresowania badawcze: turystyka zrównoważona, metody pomiaru wartości obszarów turystycznych, metody analizy marketingowej, teoria i metodologia turystyki. Autor monografii *Wybrane teorie i metody badawcze turystyki* (2012).