

Zarządzanie 2023 (4), s. 131-145

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 8.10.2022
Data recenzji/Accepted: 15.11.2022/3.
Data publikacji/Published:
7.3.2023

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 11.5790/18998995.1178398

st Dmytrii Satsiuk ^{A B}

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

STRATEGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

STRATEGIC ASPECTS OF COMPANY MANAGEMENT

Streszczenie: Strategia przedsiębiorstw turystycznych, stanowiąca odzwierciedlenie ich misji, nadaje kierunek ich marketingowym działaniom na rynku. W artykule podjęto próbę dokonania analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa sektora turystyki, koncentrując się na zasobach, jakimi dysponuje, które w istotny sposób determinują jego rozwój oraz kształtują pozycję konkurencyjną na rynku. Do tego celu autorka wykorzystała metodę kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw branży turystycznej, które poddała analizie w aspekcie możliwości ich współdziałania. Jako studium przypadku posłużyła gmina Bukowina Tatrzańska, turystyczna miejscowość

zlokalizowana na południu Polski, przy granicy ze Słowacją, o niezwykle zróżnicowanym i bogatym potencjale turystycznym.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna zarządzania przedsiębiorstwem, przedsiębiorstwo turystyczne, kluczowe czynniki sukcesu, Gmina Bukowina Tatrzańska

Abstract: The strategy of tourism companies, which reflects their mission, determines their marketing activities. The article aims at doing an analysis of the strategic potential of a tourism company, concentrating on its reserves which significantly determine its development and competitive position on the market. To this aim the author have used the method of key success factors of tourist companies, whose possible coexistence they have analysed. The case study is the administrative district of Bukowina Tatrzańska, a tourist resort situated in the south of Poland near the Slovakian border with a varied and rich tourist potential.

Keywords: strategic analysis, company management, tourist company, key success factors, the administrative district of Bukowina Tatrzańska

Wstęp

Strategia nie stanowi sztywnego planu funkcjonowania przedsiębiorstw sektora turystyki w warunkach rynkowych na najbliższych kilka lat. Przedsiębiorcy, opracowując ją, winni mieć świadomość, iż obecny zbiór posiadanych przez nich informacji o warunkach rynkowych już za kilka miesięcy może ulec dezaktualizacji. To, co wydaje się w chwili obecnej optymalnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa, za rok może nie być wystarczającym czynnikiem do osiągnięcia jego rynkowego sukcesu. Niemniej jednak funkcjonowanie przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu nie powinno stanowić determinanty do planowania jego rozwoju w perspektywie najbliższych miesięcy. Kierunek ten winien być nakreślony na przestrzeni kilku lat, a zaplanowane w jego zakresie cele winny być na bieżąco konfrontowane z bieżącymi, zmiennymi uwarunkowaniami otoczenia, w jakim przyszło mu funkcjonować.

1. Strategia narzędziem rozwoju przedsiębiorstwa

W globalnym wyścigu o rozwój gospodarczy przedsiębiorstwa sektora turystyki, aby móc skutecznie funkcjonować na obecnych, wysoko konkurencyjnych rynkach, muszą dysponować starannie opracowaną strategią rozwoju, która w sposób ciągły będzie dostosowywana do nieustannie zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania¹.

Obserwowana w obecnych czasach tendencja do internacjonalizacji i globalizacji sektora turystyki mobilizuje przedsiębiorców do podjęcia działań zmierzających do jak najlepszego dostosowania prowadzonej przez nich działalności turystycznej do ciągle zmieniających się uwarunkowań zarówno na poziomie otoczenia zewnętrznego, jak również wewnętrznych struktur organizacji.

¹ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2000, s. 29.

Strategiczne myślenie przedsiębiorstw XXI wieku zajmuje szczególnie ważne miejsce w prowadzonej przez nie polityce z uwagi na ogromną ich chęć przetrwania oraz ekspansji na współczesnym rynku turystycznym. Termin „strategia” wywodzi się od greckiego słowa *strategos*, które oznacza „dowodzący”, „przywódca”, „wódz” (*stratos* – armia, *agein* – przewodzić)². W tym znaczeniu strategia oznacza sztukę dowodzenia, która obejmuje wyznaczanie celów, organizowanie działań, motywowanie i przeprowadzenie, którego końcowym etapem jest kontrola i weryfikacja przyjętych planów.

W odniesieniu do definicji A.D. Chandlera strategia jest określeniem długofalowych, strategicznych celów przedsiębiorstwa, dla realizacji których niezbędna jest odpowiednia alokacja jego zasobów oraz odpowiednie przyjęte kierunki działania, które warunkują ich skuteczną realizację³. Podobne stanowisko prezentuje K.R. Andrews, definiując strategię jako zbiór zadań (celów) ujętych w planach i programach działalności przedsiębiorstwa, dodatkowo określając ją jako zdolność jednostki do wykorzystania swoich mocnych stron, które zwiększają prawdopodobieństwo odniesienia rynkowego sukcesu⁴.

Z kolei w interpretacji W.F., Gluecka⁵, M. Koontza i C. O'Donnella⁶ strategia jest nadrzędnym planem, który nakreśla korzyści przedsiębiorstwa związane z oczekiwaniami i wyzwaniem napływającymi z jego otoczenia, a najczęściej z planów działania jego konkurencji.

B. Hedberg, S. Jonsson⁷ oraz H.A. Simon⁸ pojmują strategię jako kulturę danej organizacji przejawiającą się w sposobie jej zachowania w pewnym horyzoncie czasu.

Kompleksową definicję strategii wydają się prezentować A.A. Thompson jr., A.J. Strickland III⁹, według których strategia jest planem działania odzwierciedlającym implementowany przez dane przedsiębiorstwo wzorzec zarządzania oraz wskazuje ona, jak wypełniać misję oraz realizować wytyczone cele organizacji.

Strategie stosowane na rynkach sektora turystyki można podzielić na dwie grupy, z których pierwszą stanowią strategie biznesów (konkurowania), drugą natomiast strategie kooperacji (współpracy).

Strategie biznesu stanowią jeden z najistotniejszych elementów koncepcji zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Są one swoistym zbiorem wytycznych, którymi powinno kierować się dane przedsiębiorstwo, określając w czasie swojego istnienia kierunki, reguły czy instrumenty w swojej działalności¹⁰.

Według E. Radosińskiego istota opracowywania strategii biznesowej opiera się nie tyle na analizie stanu obecnego czy zdarzeń minionych, ale przede wszystkim na konstatacji przyszłości, określenia skutków planowanych decyzji w przedsiębiorstwie¹¹.

² H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 27-28.

³ A.D. Chandler, *Strategy and structure*, Cambridge, Massachusetts 1962, s. 13-16.

⁴ K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971, s. 28 i nast.

⁵ W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Co., New York 1980, s. 9.

⁶ M. Koontz M., C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969, s. 518.

⁷ B. Hedberg, S. Jonsson, *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji 1977, nr 2, s. 6.

⁸ H.A. Simon, *Działanie administracji*, Warszawa 1976, s. 163.

⁹ A.A. Thompson jr., A.J. Strickland III, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993, s. 18.

¹⁰ G. Kowalewski (red.), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, EKSTAT, Szczecin 2000, s. 125.

¹¹ E. Radosiński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa – Wrocław 2001, s. 7 i nast.

L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek¹² wskazują, iż przedsiębiorstwo może formułować strategię na trzech poziomach (tablica 1).

Pierwszym poziomem jest strategia formułowana na płaszczyźnie przedsiębiorstwa, którą kształtuje naczelne kierownictwo i która powinna dotyczyć przede wszystkim działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo jako całość.

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej formułowana jest w celu sterowania interesami pojedynczej jednostki gospodarczej, co znacząco ułatwia sferę organizacyjną danej jednostki gospodarczej¹³. Trzecim rodzajem strategii wskazywanym przez autorów jest strategia formułowana na poziomie funkcjonalnym, która tworzy ramy dla zarządzania takimi funkcjami, jak np. finanse, marketing, ekologia, prace badawcze, rozwojowe.

Tabela 1. Wyróżniki strategii na trzech poziomach hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa
Table 1. Differentiators strategy for the three levels of the organizational hierarchy company

Specyfikacja	Strategie na poziomie przedsiębiorstwa (strategie podstawowe)	Strategie na poziomie jednostki operacyjnej (strategie dziedzin gospodarowania)	Strategie funkcjonalne (strategie marketingowe)
Zakres implementacji	Globalna działalność przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa.	Identyfikacja rynków zbytu dla poszczególnych produkowanych wyrobów bądź świadczonych usług. Strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej	Formułowanie polityki marki, określanie zakresu asortymentu przedsiębiorstwa.
Cel formułowania	Globalne cele dotyczące funkcjonowania danej jednostki, np. jego ekspansja, rentowność sprzedaży, zwiększenie kapitału własnego.	Cele formułowane na poziomie produkowanych wyrobów oraz rynków ich zbytu, np. wzrost sprzedaży, cash flow.	Cele formułowane na poziomie danego produktu oraz konkretnego rynku jego zbytu, np. wielkość sprzedaży czy satysfakcja klienta.
Alokacja zasobów	Alokacja pomiędzy obszary funkcjonowania strategicznej jednostki gospodarczej oraz obszary zajmujące się sferą B + R przedsiębiorstwa.	Alokacja pomiędzy produkty/rynki w obrębie danej strategicznej jednostki gospodarczej. Finansowanie działów funkcjonujących w ramach SJG.	Zakres instrumentów marketingu-mix w ramach konkretnego przedsięwzięcia rynkowego.

¹² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s. 575-576.

¹³ Strategia ta znajduje zastosowanie szczególnie w przedsiębiorstwach, które prowadzą rozległe interesy w różnych sektorach gospodarki. Jednym ze sposobów ułatwienia procesów zarządczych w takich organizacjach jest tworzenie *Strategic Business Unit* – strategicznych jednostek gospodarczych, które grupują w swoich ramach wszystkie rodzaje działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa, służące do wytworzenia określonego wyrobu bądź usługi.

Czynniki przewagi konkurencyjnej	Zasoby ludzkie Zasoby finansowe Zasoby organizacyjne	Zasoby ludzkie Zasoby rzeczowe Zasoby informacyjne	Zasoby ludzkie Zasoby informacyjne Efektywne pozycjonowanie produktu
Strategiczne obszary decyzyjne	Dywersyfikacja działalności, Polityka finansowa (kumulacja środków pieniężnych), odpowiednie zaplecze technologiczne Innowacyjność.	Poszerzanie rynków zbytu Innowacyjny system produkcyjny Polityka asortymentu, Polityka logistyczna danego sektora.	Działalność promocyjna Odpowiednia polityka cenowa Odpowiedni poziom zapasów Kompensacja ww. instrumentów w ramach wprowadzania produktu na rynek.

Źródło: opracowanie własne na podst.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s. 575-576; H.W. Boyd, O.C. Walker, *Larréché, Marketing Management. A Strategic Approach with a global Orientation*, Irwin, Chicago 1995, s. 28.

Wdrażane strategię biznesu są pewnym zbiorem planów, które stanowią potwierdzenie dla danej organizacji o stopniu realizacji wyznaczonej przez siebie misji. W ramach tych planów mieści się decyzyjność z zakresu m.in. pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, prowadzonej polityki jego rozwoju, rentowności, produktywności, stopnia innowacyjności, jego lokalizacji czy rozpiętości kierowania¹⁴.

W ostatnim czasie nastąpiła ekspansja nowych form współdziałania przedsiębiorstw, a mianowicie strategii kooperacji, których istotą jest współpraca dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw. Strategie kooperacji stosuje się coraz powszechniej obok strategii biznesów. Najpopularniejszą formę kooperacji stanowią alianse, stanowiące najpowszechniejszą formę kooperacji, w której istotą jest kreowanie wspólnego potencjału badawczego, technologicznego, wspólne użytkowanie potencjału produkcyjnego, marketingowego, wspólne wytwarzanie komponentów produktów bądź produktów finalnych¹⁵.

W literaturze spotyka się zróżnicowany sposób prezentacji aliansów (Startegor¹⁶, Chwistecka-Dudek i Borczuch¹⁷, Rokita¹⁸, Raport E&Y¹⁹, Pirolli i Bentley²⁰ i inni²¹); w ich koncepcjach najważniejsze jest wyekspozowanie:

- form współpracy i połączenia kapitałowego (J. Rokita),
- zakresu konkurencyjności (H. Chwistecka-Dudek),

¹⁴ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa 2001, s. 56-58.

¹⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 282.

¹⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 20-25.

¹⁷ H. Chwistecka-Dudek, A. Borczuch, *Alianse jako gra strategiczna*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 47.

¹⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 284-285.

¹⁹ Raport E&Y, *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja*, Ernst&Young 2004. Transaction Advisory Services. www.ey.com.pl. [dostęp: 20.11. 2011].

²⁰ Forming a strategic practice alliance, William R. Pirolli, CPA, Bentley, Consulting Group, LLC.

Opracowanie dostępne pod adresem: <http://www.bentleycg.com> [dostęp: 10.01.2014].

²¹ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 145.

- łańcucha wartości (W.R. Pirolli, Bentley),
- potencjału usługowego (Raport E&Y),
- stopnia koordynacji (J. Duraj),
- logiki transakcji i konkurencji (Strategor).

Więzi kooperacyjne²² współczesnych przedsiębiorstw stają się integralną częścią opracowywanych przez nie strategii. Pozwalają one nie tylko ograniczyć ryzyko prowadzonej działalności czy zredukować koszty, ale również dają szansę na pozyskiwanie nowych umiejętności czy poszerzanie istniejących rynków zbytu. Obecnie relacje te przejawiają się we wzajemnych zależnościach zarówno w ramach kooperacji z dostawcami surowców, półproduktów, produktów gotowych, jak i z odbiorcami wytworzonych już usług.

Pewnym uzupełnieniem aliansów stają się innowacyjne formy inicjowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, do których możemy zaliczyć:

- sieci aliansów (sojusze), składające się z kilku przedsiębiorstw różniących się od siebie wielkością czy strukturą zarządzania,
- „zielone alianse”, mające na względzie kreowanie proekologicznych produktów i technologii,
- przedsiębiorstwa wirtualne, których istota opiera się na efektywnie funkcjonującej sieci komunikacyjno-informatycznej,
- zminy, w których kilka firm danego sektora kooperuje ze sobą m.in. w celu zmniejszenia konkurencji,
- klastry, które są przedmiotem rozważań niniejszej rozprawy i szczegółowo omówiono je w rozdziale drugim.

Strategia przedsiębiorstw, stanowiąca odzwierciedlenie ich misji, nadaje kierunek ich marketingowym działaniom na rynku. W odniesieniu do przedsiębiorstw sektora turystyki strategia oznacza planowanie oraz realizację działań, prowadzących do realizacji wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów, które w szczególny sposób uwzględniają istniejące uwarunkowania: środowiskowe, ekonomiczne, społeczne, organizacyjne, prawne oraz techniczne.

Przedsiębiorstwom sektora turystyki trudno jest prowadzić działalność gospodarczą w dłuższym horyzoncie czasu bez jasno sprecyzowanej strategii – stanowi ona swoistą podstawę w kreowaniu pożądanego wizji przyszłości.

2. Stymulanty i destymulanty zarządzania przedsiębiorstwem sektora turystyki

Proces podejmowania decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach turystycznych odbywa się w określonych warunkach, w których funkcjonuje dany podmiot, któremu takie decyzje przyszło podejmować. Na owe uwarunkowania składają się wszystkie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, których uwzględnienie w procesach decyzyjnych staje się koniecznością. Te czynniki określane są mianem otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego i mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na funkcjonowanie przed-

²² Istotą więzi kooperacyjnych jest poczucie wspólnoty, które oparte jest na wzajemnej niezbędności jej uczestników dla realizacji celów zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych.

siębiorstw sektora turystyki, stanowiąc jednocześnie główne źródło jego szans i zagrożeń rozwojowych. Stanowią one podstawowy impuls informacji dla przedsiębiorstw turystycznych wykorzystywanych w procesach decyzyjnych, wyznaczając jednocześnie kierunki realizacji określonych celów, umożliwiając prawidłową alokację zasobów, jakimi w danym momencie dysponuje, oraz weryfikując przyjęte przez nie zadania.

Zdaniem autorki nie jest możliwy całościowy wykaz czynników determinujących procesy zarządzania w przedsiębiorstwach sektora turystyki. Na rynkach funkcjonuje wiele przedsiębiorstw, których zarządzanie determinowane jest różnymi czynnikami. Występuje pewna wspólność cech, ale należy zaznaczyć, iż te, które w jednym przedsiębiorstwie turystycznym stanowią barierę, w drugim mogą być stymulantą w procesach zarządczych. Poniżej autorka prezentuje subiektywną listę stymulant i destymulant w procesach zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym (tabela 2).

Tabela 2. Uwarunkowania dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

Table 2. Conditions for tourist business management process

SKŁADOWE OTOCZENIA	STYMULANTY	DESTYMULANTY
WEWNĘTRZNE	– wysoka kultura pracy w świadczeniu usług turystycznych, – różnicowanie oferty turystycznej (np. atmosfera miejsca świadczonych usług), – płynność finansowa właściciela przedsiębiorstwa turystycznego, – obecność wykwalifikowanej kadry menadżerskiej, – gotowość zarządzających do podejmowania decyzji i ryzyka, – wysoki stopień informatyzacji przedsiębiorstwa turystycznego (np. szybsze rezerwowanie oferty turystycznej, łatwiejsze regulowanie należności), – dobra komunikacja między pracownikami przedsiębiorstwa turystycznego, – doświadczenie branżowe, – wysoki poziom zaufania, – wysoki poziom kwalifikacji i wiedzy właścicieli oraz pracowników świadczących usługi turystyczne, – wysoki poziom infrastruktury technicznej przedsiębiorstw sektora turystyki.	– spadek zainteresowania dalszymi działaniami inwestycyjnymi będący wynikiem np. niestabilności politycznej kraju, – bariery dot. zaufania wobec partnerów rynkowych, – niska świadomość menadżerów dot. proinnowacyjności w usługach turystycznych, – ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowników, – słaba bądź znikoma gotowość do podejmowania rynkowego ryzyka, – ograniczony dostęp przedsiębiorców do dobrych praktyk, – niski poziom wiedzy osób zarządzających przedsiębiorstwami turystycznymi, – sytuacja pojawienia się nowych przedsiębiorców turystycznych, często zaburzająca strukturę branży, – przenikanie wiedzy przez opuszczających dane przedsiębiorstwo turystyczne pracowników, – różne oczekiwania w przypadku kilku właścicieli.

CELOWE	– poprawne relacje z dostawcami, – obecność pośredników w sprzedaży ofert turystycznych zapewniająca działania informacyjne i promocyjne na temat danego przedsiębiorstwa turystycznego oraz wzrost sprzedanych usług, – wzrost wymagań potencjalnego turysty, zmuszający dane przedsiębiorstwo do nieustannego rozwoju i podnoszenia jakości świadczonych usług, – współdziałanie przedsiębiorstw sektora turystyki, – podejmowanie bieżących działań promujących dane usługi turystyczne, – bieżąca współpraca z instytucjami badawczymi dostarczającymi informacje jakościowe i ilościowe dla przedsiębiorstw turystycznych w celu prawidłowego określania strategii ich działania, – obecność na rynku lokalnych organizacji turystycznych, integrujących m.in. środowiska turystyczne, społeczności lokalne oraz samorządowe, – dogodne warunki instytucji finansowych dla zawierania umów z przedsiębiorcami sektora turystyki (m.in. banki, instytucje ubezpieczeniowe, firmy leasingowe, fundusze inwestycyjne).	– zmienność gustów turystów, – wzrost poziomu cen towarów zaopatrzeniowych, – wzrost konkurencji branżowej (bezpośredniej), – wzrost konkurencji oferującej produkty substytucyjne, – niskie bariery wejścia do sektora turystyki z uwagi na jego specyfikę, – brak w pobliżu chłonnych rynków zbytu, – ubogie środowisko dostawców, – zbyt wolne dostosowywanie się do wymagań nabywców, – zmiany wymagań dot. sprzedaży usług turystycznych, – ograniczenie liczby turystów odwiedzających dany region, na terenie którego przedsiębiorstwo turystyczne funkcjonuje.
--------	---	---

ZEWNĘTRZNE	– niż demograficzny (w przypadku turystyki trzeciego wieku), – bogacenie się społeczeństwa, – niepewna sytuacja polityczna za granicą (turystyka krajowa), – wzrost zatrudnienia kobiet (turystyka aktywna, turystyka weekendowa połączona z zabiegami wellness&spa), – wydłużenie czasu życia społeczeństwa, – wzrost wykształcenia społeczeństwa, – wzrost liczby gospodarstw domowych, – starzenie się społeczeństwa (turystyka pielgrzymkowa, religijna, zdrowotna), – uwarunkowania naturalne, np. obecność wód geotermalnych (w przypadku turystyki uzdrowiskowej), – ukształtowanie terenu (budowa tras narciarskich, szlaków turystycznych), – racjonalna polityka pieniężna państwa, – rozwój gospodarczy kraju, – wysoki poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa, – procesy socjokulturowe będące kreatorem stylów turystycznej konsumpcji, np. moda na turystykę pielgrzymkową czy turystykę aktywną, – proturystyczna działalność władz samorządu lokalnego, – odpowiednie warunki życia społeczeństwa.	– niż demograficzny (w przypadku ofert turystycznych adresowanych do młodzieży i dzieci w wieku szkolnym), – ubożenie społeczeństwa, – zmienność kursów walutowych (szczególnie w przypadku ofert zagranicznych), – niepewna sytuacja polityczna za granicą (turystyka zagraniczna), – ocieplanie się klimatu (w przypadku uprawianie sportów zimowych), – wzrost cen ofert turystycznych, – poziom i dynamika produktu krajowego, – wysoki poziom bezrobocia, – wzrost stóp procentowych, – ograniczenie świadczeń socjalnych, – inflacja, – trudności w adaptacji innowacyjnych rozwiązań w turystyce, – zmiana sposobów spędzania wolnego czasu na bardziej aktywną (w przypadku turystyki strictly wypoczynkowej), – regulacje prawne określające np., jakie obszary i elementy przyrody podlegają ścisłej ochronie – mogą ograniczyć swobodę funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego, – umiędzynarodowienie rynków turystycznych mogące powodować wzrost konkurencji ze strony zagranicznych usługodawców, – wysoki poziom biurokracji, – wysokie stopy podatkowe mające wpływ na pozycję finansową przedsiębiorstwa turystycznego, – wysokie stopy procentowe minimalizujące skłonność do rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego.
------------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań.

Z przedstawionego powyżej zestawienia wynika, że proces zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach polskiej gospodarki stymulowany jest i osłabiany podobną ilością czynników obejmujących podobne obszary oddziaływania.

Przedsiębiorstwo powinno zatem prowadzić bieżącą, wnikliwą analizę wszystkich czynników swego otoczenia, od trafności tych wyników bowiem uzależniona jest właściwa alokacja zasobów, jakimi dysponuje, oraz jego przyszła pozycja na rynku. Analiza powinna być również podstawą wszystkich procesów decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie, tym samym winna stanowić podstawę formułowaniu strategii jego funkcjonowania.

3. Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa regionu turystycznego

Jako studium przypadku do przeprowadzenia analizy kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw branży turystycznej w niniejszym artykule posłużyła Gmina Bukowina Tatrzańska umiejscowiona na Podhalu w powiecie tatrzańskim, turystyczna miejscowość położona malowniczo na grzbiecie kilku wzgórz. Obszar ten jest miejscem zamieszkania bogatej i zróżnicowanej etnicznie i kulturowo społeczności. Gmina i niektóre zlokalizowane w jej granicach miejscowości – wsie Bukowina Tatrzańska i Białka Tatrzańska – są powszechnie znanymi w Polsce ośrodkami turystycznymi, głównie narciarstwa zjazdowego w zimie oraz turystyki letniskowej. Ze względu na dużą liczebność próby autorka dokonała modyfikacji występującej w literaturze strategicznej analizy sukcesu sektora.

Przyjęta metodyka badawcza obejmowała następujące etapy:

1. Sformułowanie listy kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw branży turystycznej pod kątem możliwości ich współdziałania.
2. Nadanie wag dla poszczególnych rozpatrywanych czynników od 1 do 4 punktów, z uwzględnieniem, że: 1 pkt – najmniej ważny czynnik, 2 pkt – średnio ważny czynnik, 3 pkt – ważny czynnik, 4 pkt – najistotniejszy czynnik.
3. Ocena, czy w analizowanym przypadku każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą, czy mocną stroną za pomocą skali punktowej od 1 do 5, z uwzględnieniem, że: 1 – bardzo słaba strona przedsiębiorstw, 2 – słaba strona, 3 – średni poziom, 4 – duży potencjał przedsiębiorstw, 5 – bardzo mocna strona przedsiębiorstw.
4. Wymnożenie wartości czynników z przypisanymi wagami i zsumowanie otrzymanych wartości.
5. Utworzenie klas poziomu sukcesu przedsiębiorstw branży turystycznej przy założeniu: klasa I – brak możliwości współdziałania, klasa II – mały potencjał do współdziałania, klasa III – średni potencjał do współdziałania, klasa IV – szansa na współdziałanie przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie analizowanego obszaru, klasa V – bardzo duża szansa na stworzenie klastra. Podział na klasy autorka dokonała z uwzględnieniem maksymalnej wartości ważonej i ustalenia przedziałów ocen punktowych odpowiadającym poszczególnym klasom sukcesu.
6. Dokonanie segmentacji cech wskazujących na sukces implementacji współdziałania przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie gminy Bukowina Tatrzańska.

Selekcji potencjalnych czynników sukcesu przedsiębiorstw autorka dokonała na podstawie wywiadu przeprowadzonego z władzami gminy, właścicielami przedsiębiorstw agroturystycznych oraz na podstawie własnej znajomości analizowanego rynku.

Z przeprowadzonej analizy uzyskano w wyniku oceny łącznej 449 pkt., które zaklasyfikowano do odpowiednich przedziałów (klas) czynników sukcesu klastra, przy założeniu maksymalnej ilości 880 pkt. Na tej podstawie wnioskujemy, iż możliwe jest ustalenie następujących klas czynników sukcesu klastra:

- 0-175 pkt – brak sukcesu klastra
- 176-351 pkt – niski poziom osiągnięcia sukcesu klastra
- 352-527 pkt – średni poziom osiągnięcia sukcesu klastra,
- 528- 703 pkt – dobry poziom dla osiągnięcia sukcesu klastra,
- 704-880 pkt – bardzo dobry poziom dla osiągnięcia sukcesu klastra.

Uzyskana ocena łączna dla czynników sukcesu klastra = 449 pozwala go umieścić w obszarze średniego poziomu osiągnięcia sukcesu (352-527). Oznacza to, że przedsiębiorstwa sektora turystyki funkcjonujące na terenie gminy Bukowina Tatrzańska dysponują połową szans na to, aby osiągnąć sukces jako klastr, przy wykorzystaniu sformułowanych czynników determinujących.

Najistotniejsze elementy mające wpływ na sukces współdziałania przedsiębiorstw sektora turystyki na terenie gminy BT określono, wybierając te czynniki, które prezentują najwyższą wartość ważoną (por. tab. 3).

Tabela 3. Ranking czynników sukcesu przedsiębiorstw branży turystycznej funkcjonujących na terenie gminy Bukowina Tatrzańska

Table 3. Ranking factors in the success of the tourism industry companies operating in the municipality Bukowina Tatrzańska

Lp.		Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora turystyki	Wartość ważona (pkt)
1.	1.1.	Atrakcyjność turystyczna regionu	20
	1.2.	Zagęszczenie przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie regionu	20
	1.3.	Wzrastająca liczba mikroprzedsiębiorstw branży turystycznej w regionie	20
2.	2.1.	Baza hotelarsko gastronomiczna	16
	2.2.	Znaczenie czynników środowiskowych, politycznych i społecznych dla przedsiębiorczości turystycznej	16
	2.3.	Możliwość pozyskania funduszy UE na realizację wielu zadań	16
	2.4.	Zaplecze kapitałowe regionu dla rozwoju turystyki	16

3.	3.1.	Wpływ jednostek samorządu terytorialnego eskalujący poczucie stabilności/ bezpieczeństwa wśród lokalnych przedsiębiorców	15
	3.2.	Ciągle żywa kultura ludowa stanowiąca mocne fundamenty do kreowania produktu turystycznego oraz prowadzenia kampanii promocyjnych obszaru (twórcy ludowi np. Józef Koszarek, Antoni Sztokfisz, Bogdan Stachoń, Stanisława Górkiewicz	15
	3.3.	Potencjał do pozyskania zróżnicowanego produktu turystycznego	15
	3.4.	Potencjał konkurencyjny przedsiębiorców branży turystycznej w stosunku do innych regionów	15
	3.5.	Pozytywny wizerunek regionu w oczach odbiorcy produktu turystycznego	15
4.	4.1.	Ruch inwestycyjny na terenie gminy	12
	4.2.	Infrastruktura turystyczna	12
	4.3.	Stabilna marka regionu	12
	4.4.	Pracowitość, przedsiębiorczość	12
	4.5.	Stopień innowacyjności produktu turystycznego w regionie	12
	4.6.	Zmiana standardów spędzania czasu wolnego – wzrost znaczenia aktywnego wypoczynku	12
	4.7.	Stopień konkurencyjności na krajowych rynkach turystycznych	12
5.		Wysoki stopień utożsamiania się przedsiębiorców z regionem	10
6.	6.1.	Komunikatywność i mobilność społeczeństwa	9
	6.2.	Gotowość do akceptacji innowacji	9
	6.3.	Sezonowość turystyki	9
	6.4.	Globalizacja gospodarki światowej – transfer know-how, który daje przedsiębiorcom możliwość korzystania z międzynarodowych wzorców	9
	6.5.	Stymulowanie współdziałania poprzez różne inicjatywy zewnętrzne, odgórne (np. projekty współfinansowane ze środków UE)	9

7.	7.1.	Polityka proturystyczna państwa	8
	7.2.	Wzrost popytu na krajowy produkt turystyczny	8
	7.3.	Żywa i różnorodna kultura regionu	8
	7.4.	Stopień ingerencji władzy w sektor turystyki	8
	7.5.	Zainteresowanie pracą w branży turystycznej wśród lokalnej społeczności	8
	7.6.	Poziom wiedzy lokalnej społeczności na temat form współdziałania i korzyści, jakie mogą generować	8
8.	8.1.	Poziom świadomości rynkowej lokalnych przedsiębiorców	6
	8.2.	Poziom przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorcami a otoczeniem, w którym funkcjonują	6
	8.3.	Podaż ofert turystycznych, których adresatami są głównie rodzinne przedsiębiorstwa agroturystyczne	6
	8.4.	Możliwość realizowania inwestycji w formie partnerstwa publiczno-prywatnego	6
	8.5.	Współpraca transgraniczna przedsiębiorców i samorządów	6
	8.6.	Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z lokalnymi przedsiębiorcami	6
	8.7.	Stopień podaży zawodów związanych z obsługą ruchu turystycznej, jak również z „kreowaniem” samego produktu	6
9.	9.1.	Znajomość wiedzy z zakresu zarządzania i marketingu przez lokalnych przedsiębiorców	4
	9.2.	Jakość zaplecza naukowo-badawczego	4
	9.3.	Możliwość współpracy przedsiębiorców ze światem nauki	4
10.	10.1	Wpływ mody na nową jakość życia	3
	10.2.	Wspieranie krajowej przedsiębiorczości przez władze publiczne	3
	10.3.	Wysokość opodatkowania przedsiębiorców, wysokość lokalnych podatków	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań.

Z przedstawionego powyżej zestawienia można wnioskować, iż najważniejsze czynniki wewnętrzne determinujące rynkowy sukces przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie gminy Bukowina Tatrzańska to:

- ◆ zagęszczenie przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie regionu,
- ◆ wzrastająca liczba mikroprzedsiębiorstw branży turystycznej w regionie,

- ♦ zaplecze bazy hotelarsko-gastronomicznej, natomiast czynniki zewnętrzne to:
- ♦ atrakcyjność turystyczna regionu,
- ♦ znaczenie czynników środowiskowych, politycznych i społecznych dla przedsiębiorczości turystycznej,
- ♦ możliwość pozyskania funduszy UE na realizację wielu zadań,
- ♦ zaplecze kapitałowe regionu dla rozwoju turystyki.

Uzasadnieniem otrzymanego powyżej rankingu jest fakt, iż realne szanse na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw branży turystycznej uwarunkowane jest przede wszystkim wysoką atrakcyjnością turystyczną regionu gminy Bukowina Tatrzańska, występującymi tam zarówno czynnikami środowiska naturalnego, jak również czynnikami politycznymi i społecznymi dla ekspansji przedsiębiorczości turystycznej. Istotna jest również możliwość pozyskiwania funduszy UE na realizację zaplanowanych inwestycji, jak i samo zaplecze kapitałowe tego regionu. Najmniej istotnym czynnikiem dla powodzenia funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych na terenie gminy Bukowina Tatrzańska jest fakt wysokości lokalnych podatków, wpływ mody na nową jakość życia, jak również fakt wspierania krajowej przedsiębiorczości przez władze publiczne. W takiej sytuacji można wnioskować, iż najważniejsze dla rozwoju przedsiębiorstw branży turystycznej są starania samych przedsiębiorstw oraz władz gminy Bukowina Tatrzańska, które to we wzajemnym współdziałaniu winny dopatrywać się szans na uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej, a osiągnięty dzięki temu sukces byłby efektem synergii ich współdziałania na turystycznym rynku.

Podsumowanie

Tempo obecnych przemian w globalnej gospodarce potęguje potrzebę strategicznego myślenia wśród przedsiębiorców sektora turystyki, jednak mnogość prezentowanych w literaturze przedmiotu modeli, technik oraz metod ich wdrażania powoduje, iż starurgia w sektorze MŚP postrzegana jest jako przedsięwzięcie nader skomplikowane, którego opracowanie i wdrożenie pochłania wiele czasu oraz zasobów z finansowymi na czele. Przedsiębiorstwa, dysponując takim wyobrażeniem, często nie podejmują próby zgłębienia tematu strategii, nie podejmują tym samym działań związanych z jej formułowaniem. Podstawowym celem ich działalności, staje się skoncentrowanie na sprawach bieżących, generowanie zysku, gdyż te działania, w przeciwieństwie do strategii, są bardziej realne i możliwe do przewidzenia. Przedsiębiorcy jednak winni mieć świadomość, iż obecne tempo przemian obserwowanych w globalnej gospodarce zwiększa potrzebę myślenia strategicznego. Strategia rozwoju firmy to przede wszystkim zapewnienie realizacji podstawowych celów organizacji, takich jak przetrwanie na gospodarczym rynku, rynkowa ekspansja, ugruntowanie ich rynkowej pozycji czy pokonanie konkurencji. Przedsiębiorstwa sektora turystyki powinny mieć jednak świadomość, że nie istnieje jedna uniwersalna strategia rozwoju dla każdego przedsiębiorstwa. To, co było kluczem do sukcesu jednej firmy, niekoniecznie przyniesie sukces innej.

Bibliografia

- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.
- Boyd H.W., Walker O.C., *Larréché, Marketing Management. A Strategic Approach with a global Orientation*, Irwin, Chicago 1995.
- Chandler A.D., *Strategy and structure*, Cambridge, Massachusetts 1962.
- Chwistecka-Dudek H., Borczuch A., *Alianse jako gra strategiczna*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2005.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000.
- Glueck W.F., *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Co., New York 1980.
- Hedberg B., Jonsson S., *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji” 1977, nr 2.
- Koontz M., O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969.
- Kowalewski G. (red.), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, EKSTAT, Szczecin 2000.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2000.
- Radosiński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa – Wrocław 2001.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Simon H.A., *Działanie administracji*, Warszawa 1976.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Thompson A.A. jr., Strickland A.J. III, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa 2001.