

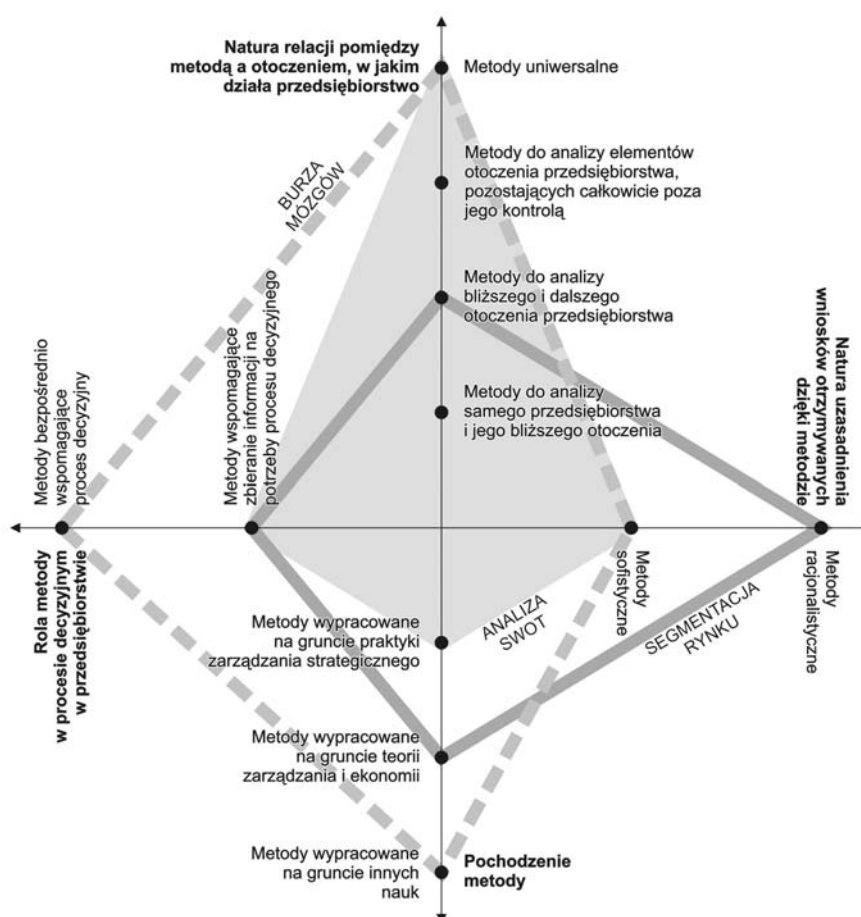
Tomasz Napierała

Możliwości wykorzystania metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych

Metody analizy strategicznej a małe przedsiębiorstwa turystyczne

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem zaczyna się zawsze od zdefiniowania jego misji, której rolą jest nadanie firmie własnej specyfiki, określenie priorytetów działalności gospodarczej, wreszcie wskazanie ścieżki rozwoju firmy¹. Świadomy rozwój działalności gospodarczej, jak podano we wstępie do niniejszego opracowania, wymaga zaplanowania tegoż procesu, a to możliwe jest wyłącznie przy wykorzystaniu odpowiednich metod.

Rys. 1. Zasady i wybrane przykłady klasyfikacji metod analizy strategicznej



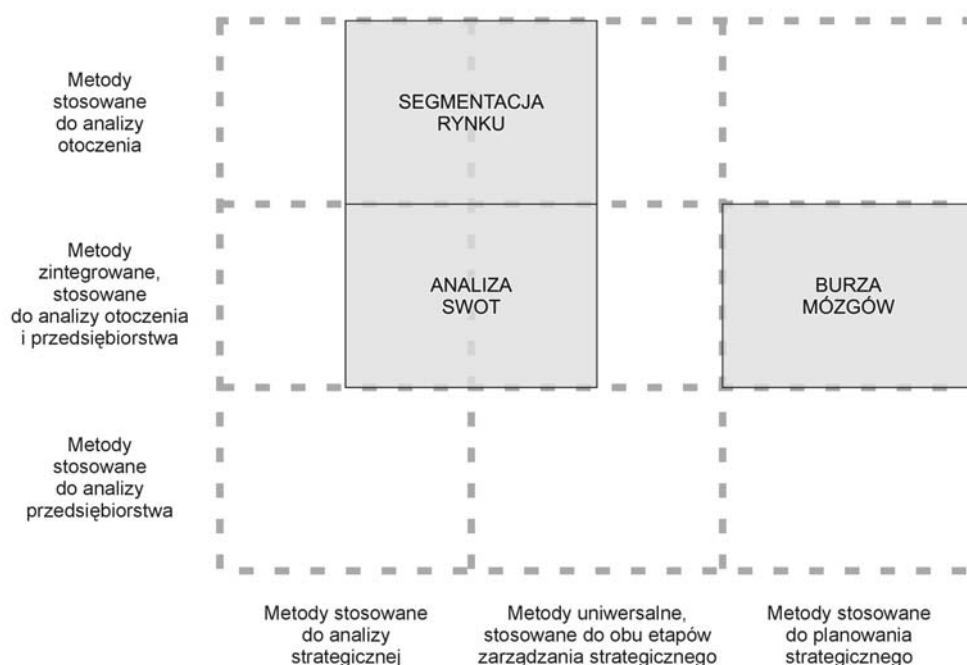
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Merkys G., Savanevičienė A., Vaitkevičius S., 2006, s. 101-102.

¹ Monkevičienė Z., Rybakovas E., 2003, Guidelines for strategic analysis of stakeholders in business, s. 164.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na kilkadziesiąt różnorodnych metod analizy strategicznej, wspomagających proces zarządzania na różnych etapach, w odniesieniu do różnorodnych elementów środowiska, w jakim działa przedsiębiorstwo, wykorzystujących dorobek różnych nauk – nie tylko zarządzania strategicznego. Na rysunkach przedstawiono przykładowe typologie metod analizy strategicznej (patrz: rys. 1).

Rys. 2, podano również przykłady klasyfikacji wybranych metod – analizy SWOT, burzy mózgów i segmentacji rynku – za pomocą prezentowanych typologii. Warto podkreślić, że w prezentowanych klasyfikacjach metod analizy strategicznej, autorzy nie uwzględnili istotnych parametrów wartościujących ich przydatność dla określonych rodzajów przedsiębiorczości. Do parametrów tych zaliczyć należy m.in. efektywność stosowania metody, definiowaną z punktu widzenia niezbędnych nakładów finansowych i organizacyjnych, a z drugiej strony – spodziewanych korzyści. Wybór odpowiedniej metody analizy strategicznej winien uwzględniać bowiem nie tylko jej adekwatność merytoryczną do rozwiązania określonego problemu, ale i efektywność ekonomiczną jej stosowania. Ta ostatnia jest szczególnie istotna dla małych przedsiębiorstw, w tym turystycznych, dysponujących obiektywnie niewielkimi środkami przeznaczanymi na badania wspomagające proces zarządzania strategicznego.

Rys. 2. Zasady i wybrane przykłady klasyfikacji metod analizy strategicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gierszewska G., Romanowska M., 2003, s. 14.

Biorąc pod uwagę rozwój działalności gospodarczej, małe przedsiębiorstwa turystyczne napotykają w swoim działaniu takie trudności jak: brak odpowiednich zasobów finansowych,

organizacyjnych oraz umiejętności zarządczych, ograniczony dostęp do wyników prac badawczych realizowanych w kluczowych dla biznesu turystycznego dyscyplinach, długoterminowe trudności ekonomiczne, wynikające z określonego stylu życia docelowych odbiorców produktów². Z punktu widzenia wdrożenia procesów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach turystycznych, w tym stosowania metod analizy strategicznej, za szczególnie negatywne uznać należy niewydolność finansową i organizacyjną. Równocześnie jednak, ujemne skutki rodzi – częściowo zależne od wspomnianego wyżej zjawiska – brak zewnętrznego wsparcia badawczego, technologicznego i informacyjnego oraz brak umiejętności kierowniczych.

Jak zasygnalizowano w samym tytule, w niniejszym opracowaniu autor skupia się na problemie stosowania metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych. Zgodnie z ustawą „O usługach turystycznych”³, przedsiębiorstwa turystyczne podzielić można na organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych. Ze względu na fakt, iż największe ryzyko i odpowiedzialność z tytułu prowadzonej działalności ponoszą organizatorzy turystyki, problem wykorzystania metod analizy strategicznej w największym stopniu dotyczyć będzie tej właśnie grupy przedsiębiorców.

Według G. Gołębskiego⁴, działalność organizatorów turystyki obejmuje takie zagadnienia, które wyróżniają tę część firm spośród innych podmiotów branży turystycznej. Mowa tutaj o następujących rodzajach działalności: zdefiniowaniu idei produktu turystycznego, przygotowaniu produktu turystycznego i nadzorze nad jego realizacją, wreszcie zorganizowaniu systemu dystrybucji produktu turystycznego. Jak wynika z powyższego, działalność małych organizatorów turystyki nosi znamiona trojkiego ryzyka: po pierwsze, tradycyjnie rozumianego ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, po drugie, wysokiego ryzyka wejścia na tradycyjne rynki turystyki masowej, zdominowane przez konkurencyjne duże przedsiębiorstwa, i po trzecie, ryzyka związanego ze znaczną złożonością procesu przygotowania i dostarczenia klientowi produktu turystycznego. Znakomicie realizowane procesy zarządzania strategicznego, w tym wzorcowo prowadzona analiza strategiczna, wydają się warunkiem niezbędnym do zapewnienia małym przedsiębiorstwom turystycznym, działającym w warunkach tak wysokiego i złożonego ryzyka, warunków do prawidłowego rozwoju.

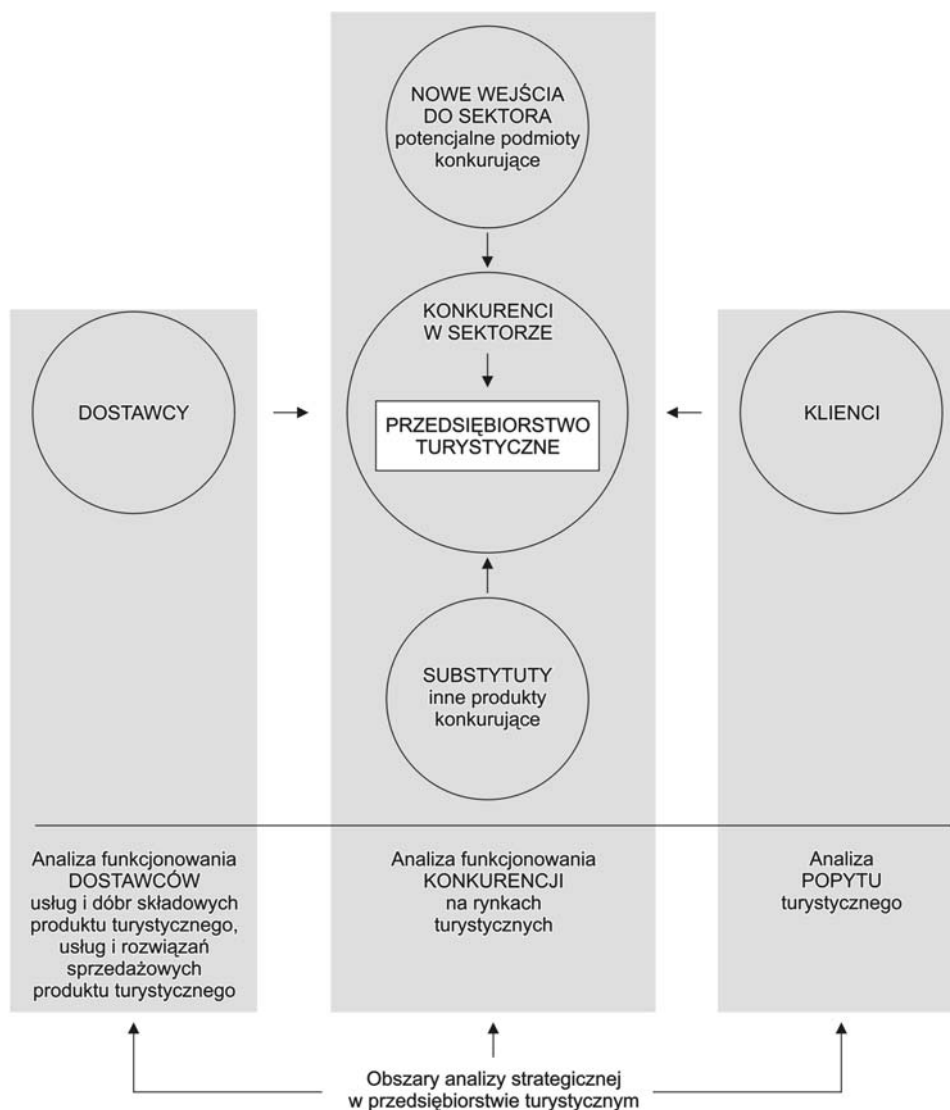
² Nemasetoni I., Rogerson C. M., 2005, Developing small firms in township tourism. Emerging tour operators in Gauteng, South Africa, s. 198-200.

³ Dz. U. 1997, Nr 133, poz. 884, z późniejszymi zmianami.

⁴ Gołębski G., 1998, Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej, s. 45.

Gromadzenie informacji źródłowej na potrzeby analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych

Rys. 3. Obszary analizy strategicznej w przedsiębiorstwie turystycznym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Porter M.E., 2001, s. 24.

Stosowanie jakiegokolwiek metody analizy strategicznej wymaga odpowiedniego zasobu informacji dotyczących samego przedsiębiorstwa, jak i otoczenia, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych, głównymi obszarami środowiska działalności firmy, dla których gromadzenie informacji wydaje się najistotniejsze, są: klienci, konkurenci oraz dostawcy (patrz: rys. 3). Warto zwrócić uwagę, iż w grupie dostawców wydzielić można dwie najważniejsze dla organizatorów turystyki grupy: dostawców usług i dóbr składowych produktu turystycznego oraz dostawców usług i rozwiązań dystrybucyjnych produktu turystycznego.

W przypadku grupy dostawców dóbr i usług składowych produktów turystycznych kluczowym jest dokonanie oceny parametrów takich jak jakość i cena dostarczanych elementów pakietów turystycznych. Względem dostawców usług i rozwiązań dystrybucyjnych najważniejszym wydaje się pozyskanie informacji o efektywności współpracy w zakresie sprzedaży oferty przedsiębiorstwa turystycznego. Z punktu widzenia gromadzenia informacji o klientach, najistotniejsza jest perspektywa- po pierwsze, oceny stopnia dopasowania produktu do indywidualnie zgłaszanych potrzeb, po drugie- rozpoznanie potrzeb konsumentów w zakresie oczekiwanego kierunku, terminu, standardu, ceny i innych parametrów wyjazdów, wreszcie- po trzecie, weryfikacja skuteczności stosowanych kanałów promocji. Zbieranie informacji odnośnie do konkurencji przedsiębiorstwa turystycznego jest szczególnie istotne z punktu widzenia projektowania oraz wyceny pakietów turystycznych. Warto zwrócić uwagę, iż wybór odpowiedniej strategii względem konkurencji musi uwzględniać nie tylko aktualne, ale i przewidywane działania innych podmiotów danej branży⁵. Decyzje strategiczne względem konkurentów mogą być podjęte wyłącznie w oparciu o możliwie najlepszą informację o tych podmiotach, a w konsekwencji - o najlepsze oszacowanie dalszych zachowań tychże firm.

Odrębnym problemem jest zbieranie informacji na temat samego przedsiębiorstwa. Szczególną sytuację obserwuje się, gdy chodzi o dane dotyczące stanu finansowego firm. W przypadku małych przedsiębiorstw turystycznych, gromadzenie informacji finansowych zależy często wyłącznie od decyzji zarządzającego, nie jest bowiem wymuszone przepisami prawa w zakresie rachunkowości. Należy zaznaczyć, iż wśród wszystkich przedsiębiorstw turystycznych najliczniejszą grupę stanowią najmniejsze podmioty, zatrudniające do 9 osób (patrz: tab. 1.). Średni roczny przychód netto tych podmiotów w 2005 roku wyniósł 670,7 tys. złotych⁶, a zatem znacząco poniżej progu 800,0 tys. euro, powyżej którego ustawodawca wymusza prowadzenie pełnej rachunkowości. W związku z powyższym, z dużą dozą prawdopodobieństwa stwierdzić można, że dominująca liczba przedsiębiorstw turystycznych w Polsce nie gromadzi pełnej informacji o swoim stanie finansowym. W konsekwencji, nie jest możliwe dla przedsiębiorstw turystycznych zastosowanie wielu metod analizy strategicznej.

⁵ Dutta B. P., King W. R., 1980, Metagame analysis of competitive strategy, s. 357.

⁶ Baran A., Buczak T., Malesa E., Marzęcka J., Siwicka A., Stępień M., 2007, Badanie pilotażowe działalności związanej z turystyką. Klasa 63.30 wg PKD, s. 12.

Tabela 1. Kryteria podziału przedsiębiorstw i obowiązek prowadzenia pełnej księgowości a liczebność przedsiębiorstw turystycznych (organizatorów, pośredników i agentów), deklarujących taką działalność jako podstawową

Rodzaje przedsiębiorstw	Liczba agentów, pośredników i organizatorów turystyki w Polsce	Kryteria podziału			Obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych	
		Liczba zatrudnionych	Roczny obrót	Roczna suma bilansowa	Spółki handlowe	Spółki cywilne, osoby fizyczne
Mikroprzedsiębiorstwo	8.356	do 9	do 2 mln euro	do 2 mln euro	zawsze	od 0,8 mln euro przychodów netto rocznie
Małe przedsiębiorstwo	166	od 10 do 49	od 2 do 10 mln euro	od 2 do 10 mln euro	zawsze	zawsze
Średnie przedsiębiorstwo	21	od 50 do 249	od 10 do 50 mln euro	od 10 do 43 mln euro	zawsze	zawsze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591, z późniejszymi zmianami, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej Nr 2003/361/WE, Baran A., Buczak T., Malesa E., Marzęcka J., Siwicka A., Stępień M., 2007, s. 5.

Kierowanie jako czynnik warunkujący stosowanie metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych

Pośród najważniejszych cech zarządzania małymi przedsiębiorstwami turystycznymi, w literaturze wskazuje się przede wszystkim na: po pierwsze, wyłącznie krótkookresowe spojrzenie na działalność gospodarczą, wynikające najczęściej z niedostatecznej wiedzy na temat otoczenia biznesu, po drugie zaś, charakterystykę kierowników-właścicieli, których postawy, zdolności czy umiejętności (np. zdolności przywódcze) oraz doświadczenie wpływają na styl i sposób zarządzania przedsiębiorstwem⁷.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa turystycznego działania kierującego powinny się skupiać na następujących obszarach: tworzeniu idei nowych produktów, tworzeniu i poszukiwaniu sieci dystrybucji, tworzeniu koncepcji marketingowej, koordynowaniu działania organizacji, koordynowaniu finansów przedsiębiorstwa, kontroli i analizie działalności przedsiębiorstwa.⁸ Za niezwykle negatywne uznać należy zjawisko, kiedy zarządzający przedsiębiorstwem koncentruje się na zadaniach, które na określonym etapie rozwoju firmy powinien

⁷ Nemasetoni I., Rogerson C. M., 2005, Op. cit., s. 198-200.

⁸ Golembski G., 1998, Op. cit., s. 105.

przekazać pracownikom. Za równie nieodpowiednie uznać należy postrzeganie przez kierownika sytuacji finansowej firmy wyłącznie w krótkiej perspektywie czasowej, a ściślej niechęć do operacji o wymiarze długookresowym. Wdrożenie elementów zarządzania strategicznego, w tym metod analizy strategicznej, jest w obu wskazanych przypadkach praktycznie niemożliwe.

Przykładowa implementacja metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych

Jedną z najczęściej stosowanych metod analizy strategicznej przez przedsiębiorstwa turystyczne, jak i wiele innych podmiotów czy instytucji, jest popularna analiza SWOT. Warto jednakże zwrócić uwagę, że w literaturze omawiana metoda była wielokrotnie krytykowana⁹. Tradycyjna metoda SWOT opiera się na analizie jakościowej, nie daje zatem możliwości określenia rangi czy wartości poszczególnych czynników ujętych w metodzie¹⁰.

Zgodnie z krytycznymi uwagami, z jednej strony podkreślającymi zalety analizy SWOT, z drugiej zaś – postulującymi konieczność kwantyfikacji zmiennych uwzględnianych w omawianej metodzie, autor opracował własną, zmodyfikowaną względem pierwotnej, koncepcję analizy SWOT¹¹. Sugerowana metoda wykorzystuje wybrane założenia punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu, opisanej przez G. Gierszewską i M. Romanowską¹². Proponowana analiza SWOT uwzględnia cztery zasadnicze kwestie tworzące podstawę procesu planowania strategicznego: określenie obecnego miejsca organizacji, określenie oczekiwanej pozycji organizacji, wybór ścieżki rozwoju dla organizacji, celem przejścia ze stanu obecnego do oczekiwanego i wreszcie sposób pomiaru postępów organizacji na drodze realizacji wspomnianego celu¹³.

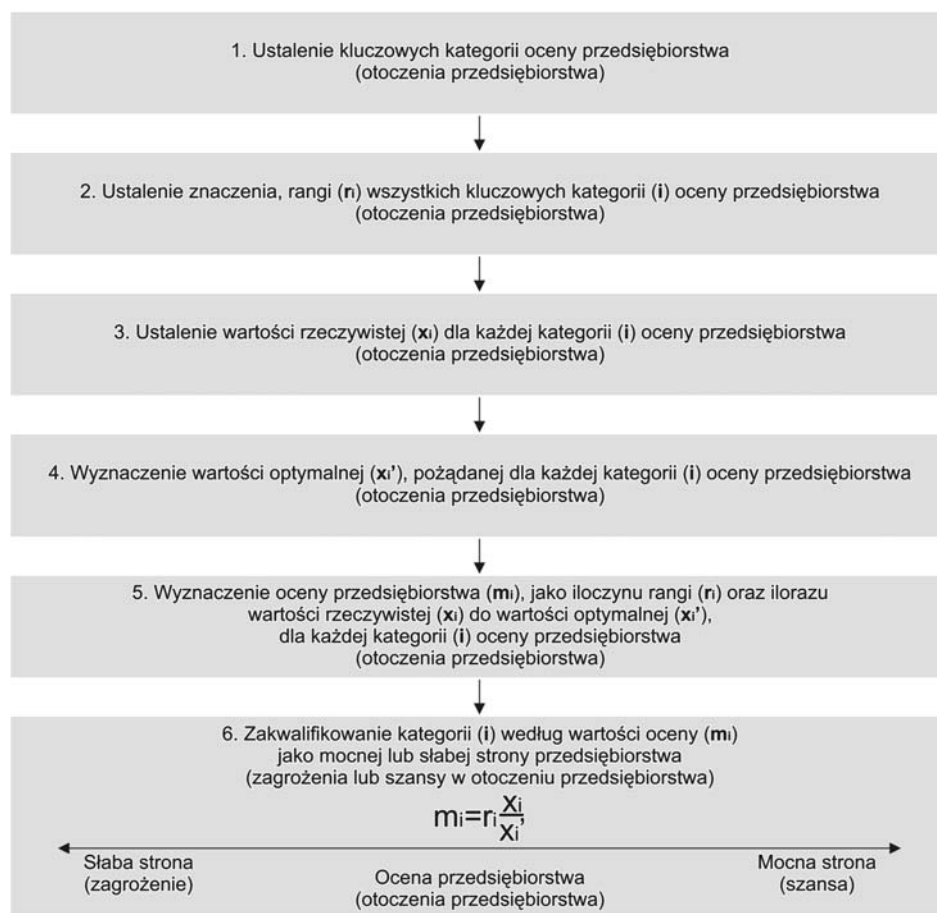
⁹ Strategor (red.), 2001, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, s. 25.

¹⁰ Hachiga S., Marpaung S., Yoshioka H., Shinno H., 2006, Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry, s. 254.

¹¹ Napierała T., 2008, Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Biura Turystyczno-Pielgrzymkowego PETRUS, s. 101-104.

¹² Gierszewska G., Romanowska M., 2003, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, s. 337-338.

¹³ Garner R., 2005, SWOT tactics. Basics for strategic planning, s. 17-18.

Rys. 4. Zmodyfikowana koncepcja wdrożenia analizy SWOT w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Napierała T., 2008, ss. 101-104.

Omawiana, autorska koncepcja analizy SWOT, jako potencjalnie mocne lub słabe strony przedsiębiorstwa turystycznego wskazuje: wielkość zasobów rzeczowych, finansowych i kadrowych służących działalności organizatora turystyki, wydolność struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa turystycznego, rentowność podejmowanych przez podmiot działań i wreszcie opinię klientów o działalności organizatora turystyki. Możliwych szans lub zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa turystycznego, zgodnie z prezentowaną koncepcją, poszukiwać należy w następujących obszarach: potencjale rozwojowym rynków, bądź segmentów rynkowych obsługiwanych przez organizatora turystyki, prawdopodobieństwie wejścia na obsługiwane przez podmiot rynki nowych konkurentów, prawdopodobieństwie wahań koniunkturalnych (sezonowych i niecyklicznych) na rynkach obsługiwanych przez przedsiębiorstwo turystyczne, możliwości wejścia organizatora turystyki na nieobsługiwane dotąd rynki¹⁴. Zasady przeprowadzenia analizy SWOT pokazano na rycinie (patrz: rys. 4).

¹⁴ Napierała T., 2008, op. cit., s. 101-104.

Zaprezentowana wyżej koncepcja jest przykładem krytycznego wykorzystania prostej metody, jaką niewątpliwie jest analiza SWOT, w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem turystycznym.

Podsumowanie

W kontekście rozwoju globalnego, powszechnie jest akceptowanym, że typowe cele działalności gospodarczej w sektorze turystycznym jak: wzrost zyskowności, wymiana zagraniczna, inwestycje czy tworzenie nowych miejsc pracy, podobnie jak ograniczanie negatywnych skutków społecznych i kulturowych zjawiska turystyki, mogą być realizowane lepiej poprzez promocję małych przedsiębiorstw turystycznych, aniżeli przez wspieranie wielkiej przedsiębiorczości¹⁵. Zgodnie z powyższym, wsparcie dla małej przedsiębiorczości turystycznej, w tym niewielkich organizatorów turystyki w zakresie analizy strategicznej powinno być jednym z najistotniejszych celów działalności organizacji i instytucji centralnych, samorządowych i społecznych, wspierających rozwój branży turystycznej.

Literatura

Źródła opublikowane:

1. Dutta B. P., King W. R., 1980, Metagame analysis of competitive strategy, [w:] *Strategic Management Journal*, Vol. 1, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
2. Garner R., 2005, SWOT tactics. Basics for strategic planning, [w:] *FBI Law Enforcement Bulletin*, Issue November 2005, Federal Bureau of Investigation, Washington.
3. Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Gołembski G., 1998, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
5. Hachiga S., Marpaung S., Yoshioka H., Shinno H., 2006, Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry, [w:] *Journal of Engineering Design*, Vol. 17, No. 3, Taylor & Francis, Taylor & Francis Group, Abingdon.
6. Merkys G., Savanevičienė A., Vaitkevičius S., 2006, Model of strategic analysis tools typology, [w:] *Engineering Economics*, Vol. 47, No. 2, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas.
7. Monkevičienė Z., Rybakovas E., 2003, Guidelines for strategic analysis of stakeholders in business, [w:] *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*, Nr. 26, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas.
8. Nemasetoni I., Rogerson C. M., 2005, Developing small firms in township tourism. Emerging tour operators in Gauteng, South Africa, [w:] *Urban Forum*, Vol. 16, Nos. 2-3, Springer Netherlands, Dordrecht.
9. Porter M.E., 2001, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Strategor [red.], 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

¹⁵ Nemasetoni I., Rogerson C. M., 2005, op. cit., s. 198-200.

Źródła niepublikowane:

1. Napierała T., 2008, Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Biura Turystyczno-Pielgrzymkowego PETRUS, Praca magisterska pod kierunkiem dr hab. M. Kuchlewskiej, Katedra Ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Źródła prawne:

1. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku, O usługach turystycznych, Dz. U. 1997, Nr 133, poz. 884, z późniejszymi zmianami.
2. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku, O rachunkowości, Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591, z późniejszymi zmianami.
3. Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 roku, Dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej Nr 2003/361/WE.

Źródła internetowe:

1. Baran A., Buczak T., Malesa E., Marzęcka J., Siwicka A., Stępień M., 2007, Badanie pilotażowe działalności związanej z turystyką. Klasa 63.30 wg PKD, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl.