

LESZEK KOZIOŁ, MARCIN ŻMIGRODZKI*

Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu

Słowa kluczowe: misja, wizja, formułowanie strategii, kontrola strategiczna, konkurencyjność regionu

Streszczenie: W artykule przedstawiono tezę, zgodnie z którą zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa turystycznego wynika z kompleksowego popytu na oferowane przez nie usługi. Ponieważ popyt turystyczny występuje w postaci konglomeratu potrzeb i pragnień pojawiających się w związku z czasową zmianą miejsca pobytu, jego zaspokojenie wymaga współistnienia i współdziałania wielu różnych podmiotów obsługi ruchu turystycznego, a w tym również konkurencyjności regionu. W opracowaniu tym podano metodykę formułowania strategii firmy turystycznej uwzględniającą analizę konkurencyjności destynacji, tj. regionu stanowiącego obszar recepcji turystycznej.

1. Uwagi wstępne

Wszelkie bieżące decyzje i operacje wykonywane w przedsiębiorstwie turystycznym¹ powinny być podporządkowane strategii ogólnej, która wyznacza kierunek działania umożliwiający osiągnięcie długookresowych celów. Formułowanie i wdrażanie strategii stanowią kluczowe etapy zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków.

* Prof. zw. dr hab. Leszek Kozioł jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję jej kierownika; mgr Marcin Żmigrodzki jest asystentem w Katedrze Turystyki i Rekreacji Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

¹ Przedsiębiorstwo turystyczne jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki, służącą zaspokojeniu potrzeb społecznych, tworzoną w celu osiągania efektów ekonomicznych przez produkcję dóbr służących turystom i świadczenie usług turystycznych. Jest samodzielną i samofinansującą się jednostką gospodarczą, posiadającą osobowość prawną (Bednarska i in., 2007, s. 11).

ków funkcjonowania, nastawiony na zwiększenie zdolności wykorzystania szans oraz ograniczenie siły oddziaływania zagrożeń generowanych przez otoczenie, ze zwróceniem uwagi szczególnie na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej.

Celem artykułu jest omówienie specyfiki planowania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności regionu, na którym ono funkcjonuje, wraz z podaniem specyficznych metod i technik badania tej konkurencyjności.

Artykuł przeznaczony jest dla studentów wyższych uczelni, zwłaszcza kierunków związanych z organizacją, ekonomiką i zarządzaniem turystyką oraz słuchaczy rozmaitych form studiów podyplomowych, uczestników kursów i szkoleń doskonalących umiejętności w zakresie zarządzania turystyką. Powinien również zainteresować osoby zajmujące się zagadnieniami turystyki w praktyce między innymi przedstawiciele samorządów.

2. Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego

Formułując strategię w przedsiębiorstwie turystycznym należy postępować według pewnej procedury, która zagwarantuje osiągnięcie założonych celów rynkowych. Każdą strategię tworzy się specjalnie na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu wymogów sytuacyjnych oraz potencjału firmy. Nie jest możliwe pełne ujednoczenie działań podejmowanych w celu budowy i realizacji strategii. Można jednak wyodrębnić pewne fazy, które powinny być realizowane przy tworzeniu każdej strategii. Etapy procesu formułowania strategii w przedsiębiorstwie turystycznym przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazurkiewicz, 2002, s. 32.

W pierwszym etapie należy zdefiniować misję oraz wizję przedsiębiorstwa turystycznego. Misja jest najważniejszym uzasadnieniem racji istnienia przedsiębiorstwa, określa główne wartości, dla których zostało powołane, które realizuje przez swoją działalność. Jest to charakterystyczna rola odgrywana przez firmę, wyrażająca jej odrębność (tożsamość organizacyjną) i sens istnienia. Podstawową funkcją misji jest zdefiniowanie ram, w których zawarte są wybory strategiczne przez wyznaczenie obszarów działalności. Misja jest również ważna jako instrument zarządzania (Stabryła, 2000, s. 48–49). Wizja konkretyzuje i rozwija przesłanie misji. W swojej istocie jest to wyobrażenie pożądanego przyszłości, obraz (koncepcja modelowa) funkcjonowania i pozycji firmy opisujący w kategoriach aspiracji przyszłość przedsiębiorstwa. Oprócz funkcji kierunkującej wizja pełni także funkcję porządkującą, ponieważ systematyzuje wartości i cele w firmie² oraz funkcję aktywizującą, gdyż pobudza motywację i zaangażowanie pracowników oraz inspirowanie do doskonalenia i wyznacza poziom aspiracji (Stabryła, 2000, s. 158).

Segmentacja rynku, analiza i ocena sytuacji przedsiębiorstwa w segmentach oraz ocena sytuacji usług/produktów, które oferuje, są niezbędne do sformułowania celów rozwojowych. Działania te stanowią etap drugi budowania strategii firmy branży turystycznej. Na ich podstawie można ustalić, który segment przedsiębiorstwo wybierze jako swój rynek docelowy oraz jakie usługi/produkty będą dostarczane, aby spełnić wymagania klientów tworzących ten rynek. Działając na rynku, przedsiębiorstwo turystyczne ma do czynienia ze zróżnicowanymi wymaganiami różnych grup klientów i zanim ich nie rozpozna nie powinno wprowadzać na rynek własnych usług. Takie działania pozwala z jednej strony uniknąć niewłaściwych decyzji i dodatkowych kosztów, a z drugiej wybrać te segmenty, które mogą dostarczyć najwięcej korzyści (szanse rynkowe).

Wybór segmentu docelowego wiąże się z przygotowaniem prognozy zmian, jakie mogą nastąpić w najbliższej przyszłości w obrębie każdego segmentu. Należy przede wszystkim uwzględnić w prowadzonej analizie następujące zmienne: wielkość rynku, tempo wzrostu rynku, przeciętna marża zysku, wrażliwość na inflację, jakość produktów, wymagania technologiczne, udział w rynku.

Zebraniu informacji o kształtowaniu się wymienionych czynników służy analiza strategiczna przedsiębiorstwa turystycznego. Pozwala ona wyodrębnić podstawowe czynniki, które będą kształtować sytuację rynkową przedsiębiorstwa i określać zakres ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza powinna dać odpowiedź na następujące pytania (Gołębowski, 2002, s. 114–115):

- jakie jest natężenie konkurencji w wybranym segmencie,

² System zarządzania każdego przedsiębiorstwa można, a nawet należy rozpatrywać w aspekcie instrumentalnym. Determinantami w ten sposób pojmowanego modelu systemu zarządzania są stosowane metody i techniki zarządzania takie przykładowo, jak controlling, benchmarking, lean management, outsourcing, TQM, BSC, czy pragmatyka gospodarcza.

- jakie cechy posiadają obecni klienci i kto jeszcze mógłby zostać klientem przedsiębiorstwa,
- jakie są potrzeby i oczekiwania klientów,
- jaki poziom reprezentuje istniejąca baza turystyczna i jak można ją ulepszyć,
- jakie są uwarunkowania ekonomiczne społeczne i środowiskowe regionu.

Jak można zauważyć część tych pytań (kwestii) dotyczy obszaru recepcji turystycznej, destynacji, często rywalizujących między sobą o turystów. Przez konkurencyjność regionu (ORT) rozumie się zdolność przystosowania do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (Nawrot, 2006). Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt lub produkty turystyczne w wyższym stopniu w porównaniu z obszarami konkurencyjnymi spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.

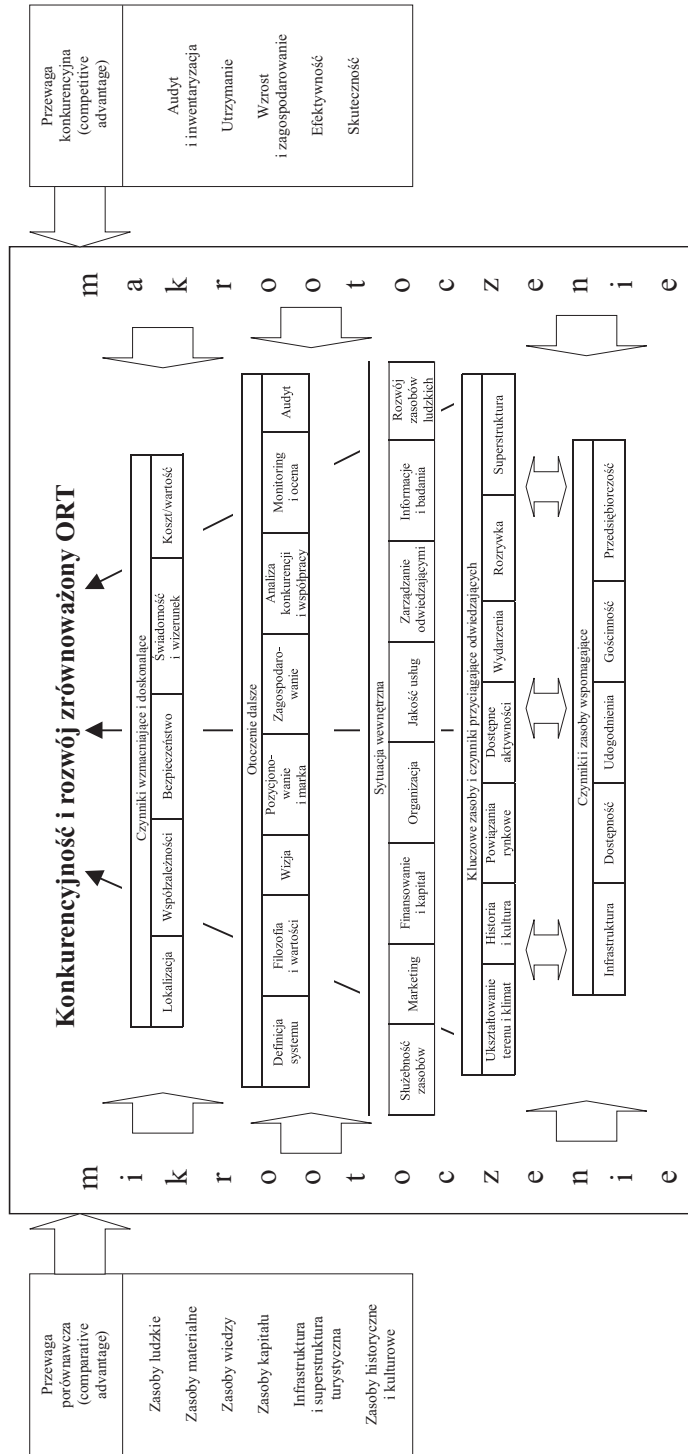
W ostatnich latach pojawiły się nowe koncepcje badania konkurencyjności destynacji, przy czym szczególne miejsce wśród nich zajmuje model Ritchiego i Croucha (rys. 2).

W powyższym, zintegrowanym modelu konkurencyjności i rozwoju zrównoważonego ORT Ritchiego i Croucha wyróżniono pięć grup czynników wynikających z makrootoczenia i mikrootoczenia, które wpływają na konkurencyjność regionu. W szczególności są to:

- czynniki wzmacniające i doskonalące,
- otoczenie dalsze,
- sytuacja wewnętrzna,
- kluczowe zasoby i czynniki przyciągające odwiedzających,
- czynniki i zasoby wspomagające.

Klasyfikacja ta nasuwa spore wątpliwości, niejasne są również kryteria wyodrębnienia owych grup czynników. Jak można zauważyć, po części nie są one dysjunktywne. Dla przykładu można podać, że w grupie czynników i zasobów wspomagających wymieniono: gościnność, przedsiębiorczość, które można by pomieścić w grupie czynników: sytuacja wewnętrzna. Z kolei takie elementy modelu, jak infrastruktura, gościnność zagospodarowanie czy bezpieczeństwo są – jak się wydaje – kluczowymi zasobami i czynnikami przyciągającymi odwiedzających. Niemniej jednak determinanty konkurencyjności ORT wyszczególnione w modelu są ważne, stanowią pewną całość – mogą być przedmiotem dalszych badań.

Etapem następnym jest opracowanie strategii przedsiębiorstwa turystycznego. Strategia jest naczelną orientacją gospodarczą, która wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa i odpowiadający im ogólny kierunek działania. Jest to koncepcja rozwoju firmy w perspektywie wieloletniej, określająca sposób, w jaki przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać swój potencjał, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, dążąc przy tym do osiągnięcia własnych celów.



Rys. 2. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej Ritchiego i Croucha, podano za: Żemła, 2006, s. 28.

Posługując się kryterium kierunku rozwoju, podstawowe strategie formułowane na poziomie przedsiębiorstwa jako całości można podzielić na (Bednarska i in., 2007, s. 68–69):

- strategie rozwojowe (wzrostu),
- strategie stabilizacyjne (utrzymywania się),
- strategie redukcyjne (wycofywania się).

Spośród wymienionych strategii dla przyszłych działań najważniejsze są strategie rozwojowe. Wykorzystując kryterium zakresu (różnorodności) podejmowanej aktywności gospodarczej, rozwój przedsiębiorstwa można osiągnąć na dwa sposoby, a mianowicie w drodze:

- specjalizacji, zakładającej zaangażowanie przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowanie na niej całego potencjału,
- dywersyfikacji, polegającej na równoległym angażowaniu zasobów w kilka dziedzin działalności.

Celem specjalizacji (koncentracji) jest wykorzystanie doświadczenia i osiągnięcie w wybranej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i wyraźnie wyróżniających kompetencji, co pozwala na uzyskanie decydującej przewagi konkurencyjnej. Strategia ta sprzyja także osiągnięciu efektu skali i poprawie pozycji w dziedzinie kosztów (Strategor, 1997, s. 157). Specjalizacja jest również drogą rozwoju właściwą małym i średnim przedsiębiorstwom, które wypełniają określone nisze rynkowe, zaspokajając potrzeby wąskich grup nabywców. Podmioty gospodarcze świadczące wyłącznie usługi hotelarskie, usługi z zakresu organizacji podróży czy usługi przewozowe to przykłady wyspecjalizowanych przedsiębiorstw turystycznych. Różnicowanie profilu działalności i funkcjonowanie w różnych sektorach zwiększa zdolność adaptacji przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu (elastyczność) i umożliwia rozproszenie ryzyka, a w rezultacie wzrost stabilności zysków i bezpieczeństwa finansowego. Jednocześnie strategia taka pozwala na wykorzystanie synergii, która sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej dzięki wcześniej zgromadzonemu doświadczeniu i bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów. Dywersyfikacja ułatwia także utrzymanie wysokiego tempa wzrostu firmy dzięki inwestowaniu w dziedziny znajdujące się w różnych fazach cyklu życia. Na rynku usług turystycznych dywersyfikacja może polegać zarówno na funkcjonowaniu w kilku sektorach gospodarki turystycznej w celu zapewnienia kompleksowej obsługi podróżnych, jak i na podejmowaniu działalności poza sferą obsługi ruchu turystycznego, co służy uniezależnieniu części dochodów od popytu zgłaszanego przez podróżnych.

Kolejnym etapem procesu zarządzania strategicznego jest wdrożenie strategii, będące ciągiem decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii.

Implementacja strategii wymaga operacjonalizacji celów strategicznych, tj. przełożenia ich na krótkookresowe zadania oraz pozyskanie i alokację odpowied-

nich do ich realizacji zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Istotnym elementem analizowanego etapu procesu zarządzania strategicznego jest kształtowanie systemu motywacji zorientowanego na powiązanie oceny pracy z osiągnięciem założonych celów, który przez nagrody i kary wzmacnia zaangażowanie pracowników w realizację strategii (Urbanowska-Sojkin, Banaszczyk, Witczak, 2004, s. 97).

Interesującą metodą zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle, a kontroli strategicznej w szczególności jest Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). W dużej mierze jest ona narzędziem operacjonalizacji strategii. Podstawę teoretyczną Strategicznej Karty Wyników stanowi nowe postrzeganie przedsiębiorstwa, którego rozwój można obserwować z czterech perspektyw ściśle z sobą powiązanych³.

Istotą ostatniego etapu procesu zarządzania strategicznego jest zapewnienie zgodności przebiegu i wyników prowadzonych działań z przyjętymi standardami (planami). Kontrola strategiczna jest postępowaniem diagnostycznym, które z jednej strony ma ujawnić niesprawności funkcjonowania i błędy w zarządzaniu, z drugiej zaś wskazać sposoby eliminowania tych negatywnych zjawisk lub zabezpieczania się przed nimi. Proces ten obejmuje więc zarówno wykonywanie czynności sprawdzających, jak i podejmowanie decyzji regulacyjnych (Stabryła, 2000, s. 316–317).

Kontrola strategiczna przyjmuje postać: strategicznej kontroli założeń oraz nadzoru strategicznego. Pierwsze jej ujęcie polega na ciągłej weryfikacji założeń budowy planu w aspekcie ich aktualności kompletności, ma ona zatem charakter nadążny – przebiega równoległe do procesu implementacji strategii. Natomiast nadzór strategiczny sprowadza się głównie do wytyczenia „kamieni milowych”, tj. określenia etapów cząstkowych. Obydwa rodzaje kontroli strategicznej umożliwiają nie tylko kontrolę realizacji planu, ale również jego korektę, stosownie do zmieniającej się sytuacji firmy.

Kontrola strategiczna pełni także funkcję motywacyjną dzięki systemowi bodźców powiązanych z osiągnięciem celów strategicznych. Kontrola strategiczna ocenia kierunki działania przedsiębiorstwa (jego cele i strategię) w kontekście sytuacji rynkowej (obszarów konkurencji, postaw nabywców, stosunków w kanałach dystrybucji itd.) po to, aby dopasować zdolności i cele firmy do możliwości i zagrożeń będących w jej otoczeniu.

Przedsiębiorstwa poszukują odpowiedzi na pytanie: gdzie tkwi źródło przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Innymi słowy kwestię tę ujmując sprowadza się ona do ustalenia w jakich warunkach i obszarach działania organizacja może być konkurencyjna w porównaniu z innymi uczestnikami rynku oraz w jakim kierun-

³ Metoda zarządzania oparta na koncepcji Strategicznej Karty Wyników obejmuje wszystkie obszary działalności firmy. Realizacja celów strategicznych na poszczególnych poziomach organizacyjnych firmy ma wpływ zarówno na procesy zachodzące wewnątrz (perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych), jak również na otoczenie (perspektywa klienta i finansowa) (zob. Kaplan, Norton, 2006).

ku i w jakiej formie ma rozwijać się aktywność, by elastycznie i efektywnie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i społecznym. Ten standardowy, tradycyjny sposób formułowania strategii i funkcjonowania organizacji jest kosztowny, jak każda rywalizacja pochłania jej zasoby, obniża stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Aby uniknąć zbędnych nakładów i kosztów ostrej rywalizacji podejmowane są próby łączenia się przedsiębiorstw. Sprzyjają temu nasilające się procesy internacjonalizacji i konkurencji czynników pracy. Rozwój przez integrację może przynieść wymierne korzyści, ale stwarza również problemy zasadniczej natury, takie choćby jak wrogie przejęcia.

Ostatnio pojawiły się nowe strategie i sposoby postępowania organizacji, firm, zwłaszcza tych nowoczesnych. Otóż, firmy osiągające wysokie stopy zwrotu przeznaczały relatywnie niewiele sił i środków na walkę konkurencyjną. Zamiast koncentrować się na rywalizacji z konkurentami zasoby swe kierują na rozwój rynku, między innymi przez oferowanie produktów i usług, które w swych kategoriach nie miały bezpośredniej konkurencji. Tę strategię zwaną „Blue Ocean” realizują firmy przynależące do sektora gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Pojawienie się na rynku produktów opartych na nowej technologii, zwłaszcza na technologii teleinformatycznej, pobudza świadomość potrzeb u klientów, tym samym ujawnia się ważne źródło innowacji, kreowanie nowych potencjalnych potrzeb klientów, strategia ta powinna być stosowana, w większym niż dotąd stopniu, w polskich przedsiębiorstwach turystycznych.

Jednym z przejawów globalizacji jest tworzenie i rozwój międzynarodowych łańcuchów i systemów hotelowych, które „określa się mianem organizacji o charakterze gospodarczym mające na celu ochronę interesów zrzeszonych hoteli, poprawę efektywności ich funkcjonowania, poprzez koncentrację środków, specjalizację oraz ujednoczenie charakteru i zakresu działalności. Organizacje te wiążą działalność hoteli i jednostek gospodarczych z innych dziedzin, jak transport, gastronomia, baza podróży itp.” (Wituska, 1992, s. 191–192).

Międzynarodowe przedsiębiorstwa turystyczne, w tym również międzynarodowe systemy hotelowe, są źródłem postępu technicznego i organizacyjnego. Na bazie informatycznych systemów wprowadziły nowoczesne systemy rezerwacji, skuteczne metody marketingowe, efektywne systemy nadzoru nad jakością świadczonych usług oraz innowacyjne metody organizacji pracy i zarządzania kadrą – ze zwróceniem uwagi szczególnie na dobór pracowników oraz ich szkolenie i rozwój. Wraz ze wzrostem ruchu turystycznego pozycja międzynarodowych organizacji gospodarczych będzie się umacniać.

Globalizacja turystyki daje możliwość dowolnego odwiedzenia miejsca na kuli ziemskiej. Koncepcja „Global Holiday Village” jest więc praktycznie realizowana, a podróże do innych krajów stają się trwałym elementem nowoczesnego stylu życia, zwłaszcza społeczeństw zamożnych, wysoko rozwiniętych.

Internacjonalizacja działalności firm turystycznych sprawia, że coraz większa ich liczba jest uniezależniona od konkretnego kraju. Cały świat jest dla wytwórców produktów turystycznych rynkiem zbytu.

Analizując bliżej procesy internacjonalizacji strategii firm turystycznych zauważyć można, że obejmuje ona głównie następujące sektory rynku turystycznego: przedsiębiorstwa transportu lotniczego, firmy hotelarskie, biura podróży, centralne systemy rezerwacji, destynacje turystyczne.

Internacjonalizacja ruchu turystycznego znacząco zmienia otoczenie firm turystycznych. Prowadzi bowiem do nasilenia się zarówno konkurencji, jak i współpracy, terytorialnego rozproszenia produktów, wchodzenia na rynek nowych destynacji turystycznych, co stwarza zagrożenie dla aktualnych, tradycyjnych regionów turystycznych. Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz metod i technik marketingowych również ze swej strony silnie oddziałują na zmiany otoczenia. Warto wspomnieć także te czynniki otoczenia, które zwiększają jego niepewność, tj. recesję gospodarczą, ataki terrorystyczne, epidemie (SARS), brak stabilności politycznej niektórych regionów, brak tradycji w organizowaniu turystyki, czy szerzej lokalnej turystycznej kultury, co w ostatecznym rachunku może zmniejszyć podaż produktów turystycznych.

Firmy turystyczne operujące na rynkach międzynarodowych muszą przygotować transport i odpowiednie warunki pobytu turystów z jednej strony oraz kreować wysokiej jakości produkt turystyczny dla turystów przybywających z drugiej. Przedsięwzięcia te charakteryzowane są przez produkty turystyczne globalne, a więc uniwersalne, nie zaś lokalne – zdeterminowane przez podobne gusty klientów na całym świecie.

3. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach turystycznych zdeterminowane jest złożonością i kompleksowością popytu na oferowane przez nie usługi. Ponieważ popyt turystyczny występuje w postaci konglomeratu potrzeb i pragnień pojawiających się w związku z czasową zmianą miejsca pobytu, jego zaspokojenie wymaga współistnienia i współdziałania wielu różnych podmiotów obsługi ruchu turystycznego. Turyści zgłaszają różnorodne wymagania, wykluczające spełnienie ich przez jednostkowe działanie usługodawców, postrzegają swoje przeżycia związane z wyjazdem jako zwartą całość, co powoduje, że niezaspokojenie w pełni jednej z potrzeb może rzutować na ogólną ocenę podróży i ewentualną rezygnację z ponownego zakupu (Niezgoda, Zmysłony, 2003, s. 34). Zdolność do osiągania wyznaczonych celów przez przedsiębiorstwo turystyczne w znaczącym stopniu zależy, wobec tego, od aktywności innych podmiotów otoczenia konkurencyjnego, zwłaszcza konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.

Pomimo rozległej tematycznie już i licznej literatury przedstawiającej różne koncepcje budowy strategii przedsiębiorstwa turystycznego, daje się jednak zauważyć lukę teoretyczno-metodologiczną w tym zakresie. A zatem sprawa wyznaczenia odpowiednich ram metodologicznych pozostaje w dalszym ciągu aktualna.

Bibliografia

- Bednarska M. i in. 2007. M., *Przedsiębiorstwo turystyczne: ujęcie statyczne i dynamiczne*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1697-6.
- Gołembski G. (red.). 2002. *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa – Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13617-0.
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2006. *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14746-4.
- Mazurkiewicz L. 2002. *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1381-6.
- Nawrot Ł. 2006. *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*. W: *Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. ISBN 83-923997-0-6.
- Niezgoda A., Zmyślony P. 2003. *Popyt turystyczny: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-89224-06-2.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. 2005. *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, Cabi.
- Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
- Strategor. 1997. *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1073-6.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. 2004. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1496-0.
- Witulska J. 1992. *Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 83-7017-394-2.
- Żemła M. 2006. *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*. „Problemy Turystyki” 2006, nr 1–4.

Tourist Enterprise Strategy Formulation Including Regional Competitiveness

Summary: The article presents the thesis, according to which strategic management of a tourist enterprise results from a complex demand for its services. Due to the fact that tourist demand appears in the form of a conglomerate of needs and desires which occur in connection with a temporary change of place of residence, its fulfilment requires co-existence and co-operation of a number of various entities which operate the tourist traffic, including regional competitiveness. The study provides methodology of formulating the strategy of a tourist company, taking into account the analysis of destination competitiveness, i.e. the region comprising the area of tourist reception.

Key words: mission, vision, strategy formulation, strategic control, regional competitiveness
