

MAŁGORZATA TYRAŃSKA\*

## Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego

---

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo turystyczne, analiza strategiczna, analiza łańcucha wartości, analiza SPACE

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia rolę, jaką analiza strategiczna pełni w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego. Dla realizacji tego celu przedstawiono specyfikę działalności przedsiębiorstwa turystycznego, opisując różne jego rodzaje oraz prezentując determinanty organizacyjne, prawne rozwoju tych przedsiębiorstw, a także bazę techniczno-materiałową stanowiącą podstawę prowadzonej działalności. W dalszej kolejności omówiono funkcje analizy strategicznej w przedsiębiorstwie turystycznym. Scharakteryzowano wybrane metody analizy strategicznej, przedstawiając ich zastosowanie w ocenie działalności różnych przedsiębiorstw turystycznych.

### 1. Uwagi wstępne

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku usług turystycznych wymaga opracowania skutecznej, konkurencyjnej strategii. Dobrze opracowana strategia stanowi potencjalnie bardzo skuteczny środek zarządzania, pozwalający skupić uwagę i wysiłek całej organizacji na sprawach najważniejszych dla jej rozwoju. Jednak skuteczne wdrożenie strategii jest procesem stosunkowo złożonym, który wymaga dokładnego poznania wewnętrznych i zewnętrznych czynników decydujących o możliwościach rozwoju firmy i osiągnięciu przez nią sukcesu na rynku. Ze względu na ogromną ilość tych czynników, oraz zależności między nimi, analiza ta nie może się odbywać w sposób chaotyczny, ale musi zostać usystematyzowana w ciąg działań, umożliwiających ich dogłębną diagnozę, wyciągnięcie wniosków

---

\* Dr Małgorzata Tyrańska – adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, kontakt e-mail: tyranskm@uek.krakow.pl.

i określenie pożądanych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego. Takie podejście w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego zapewnia zastosowanie analizy strategicznej.

W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie roli, jaką analiza strategiczna pełni w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego. Dla realizacji tego celu przedstawiono specyfikę działalności przedsiębiorstwa turystycznego, opisując różne jego rodzaje oraz prezentując determinanty organizacyjne, prawne rozwoju tych przedsiębiorstw, a także bazę techniczno-materiałową stanowiącą podstawę prowadzonej działalności. W dalszej kolejności omówiono funkcje analizy strategicznej w przedsiębiorstwie turystycznym. Scharakteryzowano wybrane metody analizy strategicznej, przedstawiając ich zastosowanie w ocenie działalności różnych przedsiębiorstw turystycznych.

## 2. Wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego

Przedsiębiorstwo jest wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących określone czynności i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej. Opierając się na uwagach dotyczących istoty przedsiębiorstwa jako podmiotu działalności gospodarczej można przyjąć, że 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, mającą osobowość prawną. Zbiór tych jednostek tworzy gospodarkę turystyczną (Kozioł (red.), 2008, s. 16). Przedsiębiorstwa turystyczne można grupować według różnych kryteriów (zob. tabl. 1).

Według L. Kozioła „firmy specjalizujące się w obsłudze turystów można z kolei podzielić na takie, które tworzą produkt całkowity (kompleksowy) bądź produkt cząstkowy. Produkt cząstkowy określa się mianem pakietu. Pakiet usług turystycznych stanowi produkt, w skład którego wchodzi jednolite usługi lub kilku wytwórców, mające na celu zaspokojenie potrzeb turysty. Usługi wchodzące w skład pakietu można podzielić na podstawowe i komplementarne. Pierwsze mają na celu umożliwienie realizacji podróży i podstawowego jej celu, drugie mają sprawić by zaspokojone były inne potrzeby. (...) Najczęściej do podstawowych usług zalicza się usługę transportową, noclegową i żywieniową, a do komplementarnych usługi: pośrednictwa wizowego, wynajem samochodów, bilety wstępu do zwiedzanych obiektów oraz na imprezy kulturalne i sportowe, wycieczki fakultatywne, usługi przewodnickie i inne” (Kozioł (red.), 2008, s. 18).

Tablica 1

## Klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych

I. Klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych według kryterium wpływu na tworzenie i obsługę ruchu turystycznego	
Przedsiębiorstwa tworzące tzw. bezpośrednią gospodarkę turystyczną, których działalność polega na organizowaniu i obsłudze ruchu turystycznego. Tworzą one układ podmiotowy gospodarki turystycznej.	Przedsiębiorstwa tworzące tzw. pośrednią gospodarkę turystyczną, dla których organizowanie i obsługa ruchu turystycznego nie są podstawowym zakresem działalności, chociaż w określonym stopniu są one również realizowane. Obejmują one szeroką grupę podmiotów wielu działów i gałęzi gospodarki.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– hotelarstwo – wszystkie obiekty noclegowe turystyki,</li> <li>– gastronomię – zakłady gastronomiczne, zlokalizowane głównie w obiektach noclegowych turystyki,</li> <li>– transport – związany z przewozami turystycznymi,</li> <li>– biura podróży – organizatorzy turystyki, agenci i pośrednicy turystyczni,</li> <li>– handel – zajmujący się sprzedażą artykułów sportowo-turystycznych, pamiątkarskich, literatury i map turystycznych,</li> <li>– kulturę – obiekty muzealne, galerie, parki rozrywki,</li> <li>– sport i kulturę fizyczną – obiekty sportowo-rekreacyjne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedsiębiorstwa sektora bankowego,</li> <li>– przedsiębiorstwa sektora ubezpieczeniowego,</li> <li>– przedsiębiorstwa sektora transportu pasażerskiego,</li> <li>– pozostałe placówki handlowe,</li> <li>– poczta i telekomunikacja,</li> <li>– przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej.</li> </ul>
II. Klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych według kryterium specjalizacji przedsiębiorstw turystycznych (wynikająca ze złożoności produktu turystycznego oraz złożoności i różnorodności potrzeb nabywcy tego produktu)	
Nabywca usług	Z punktu widzenia tego kryterium wyróżniamy przedsiębiorstwa obsługujące poszczególne segmenty rynku, np. młodzież, osoby preferujące aktywny wypoczynek, biznesmenów itd.
Zasięg przestrzenny działalności	Z punktu widzenia tego kryterium wyróżniamy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– lokalne i regionalne biura podróży,</li> <li>– biura obsługujące zagraniczną turystykę wyjazdową lub przyjazdową</li> </ul>
III. Klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych według kryterium funkcjonalnego, tj. przedmiotu działalności (rodzaju świadczonych usług)	
przedsiębiorstwa transportu turystycznego	organizujące przewóz turystów do miejsc recepcji i z powrotem oraz w obrębie miejsca pobytu
przedsiębiorstwa eksploatujące zakłady hotelarskie i gastronomiczne	oferujące turystom noclegi, usługi żywieniowe i inne związane z pobytem w tych jednostkach

cd. tablicy 1

przedsiębiorstwa usług sportowo-rekreacyjnych	umożliwiające uprawianie aktywnych form turystyki
przedsiębiorstwa sanatoryjno-uzdrowiskowe	zapewniające usługi związane z leczeniem i pobytem osób w obiektach uzdrowiskowych
biura podróży	występujące w roli łącznika między wytwórcami usług i turystami jako organizatorzy imprez turystycznych oraz pośrednicy i agenci turystyczni
przedsiębiorstwa zajmujące się informacją i promocją turystyczną	działalność ta stanowi podstawę gospodarki turystycznej – zwłaszcza firmy posługujące się systemami teleinformatycznymi

Źródło: Rapacz (red.) 2007, s. 23–24; Kozioł (red.), 2008, s. 16.

W praktyce gospodarczej wyróżnia się sporo klas przedsiębiorstw turystycznych m.in. ze względu na obszar działania, wielkość przedsiębiorstwa, formę własności, czy rodzaj odbiorców i miejsce w procesie dystrybucji.

Powstanie i rozwój przedsiębiorstw turystycznych jest zdeterminowane czynnikami o charakterze ekonomicznym i formalnoprawnym. Przesłankom ekonomicznym przypada szczególna rola w kształtowaniu wielkości, dynamiki i struktury ruchu turystycznego oraz popytu na dobra i usługi turystyczne. To one przyczyniają się do tworzenia przedsiębiorstw i działalności turystycznej, wpływają stymulująco na aktywność turystyczną, a tym samym uzasadniają tworzenie nowych przedsiębiorstw. A. Rapacz uważa, że w grupie tych przesłanek na uwagę zasługują: postępujący proces uprzemysłowienia, postęp techniczny i organizacyjny, sprzyjający wzrostowi wydajności pracy, stwarzający możliwość skracania czasu pracy, w wyniku czego pojawiła się kategoria czasu wolnego, ustawowe wprowadzenie płatnych urlopów, wzrost dochodów indywidualnych ludności i związane z tym pojawienie się tzw. funduszu swobodnej decyzji, wynikające ze wzrostu dochodów zmiany w strukturze konsumpcji ludności (pojawienia się nowych potrzeb i aspiracji konsumpcyjnych, w tym potrzeb w zakresie wypoczynku i turystyki), procesy urbanizacyjne (wzrostowi liczby ludności towarzyszy najczęściej zjawisko wzrostu liczby ludności zamieszkującej w miastach; z tym wiąże się narastanie negatywnego wpływu środowiska), rozwój kulturowy, społeczno-zawodowy; wzrost poziomu oświaty i wychowania, istnienie instytucji prawnych, które umożliwiają i ułatwiają przekraczanie granic państwowych (1994, s. 14).

Druga grupa przesłanek obejmuje decyzje i regulacje formalnoprawne, które stwarzają podstawy prawne działalności gospodarczej w zakresie turystyki. Te przesłanki decydują o tym, jakie podmioty, w jakiej formie organizacyjno-prawnej i w jakim zakresie mogą prowadzić działalność gospodarczą związaną z obsługą ruchu turystycznego. Decyzja o wyborze formy prawnej przedsiębiorstwa powinna

być efektem analizy takich podstawowych zagadnień, jak: skala i rodzaj odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego właścicieli wobec wierzycieli, uprawnienia właścicieli i osób prowadzących przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania, kontroli oraz reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz, możliwość i łatwość zmian kapitału przedsiębiorstwa; korzyści kosztowe i podatkowe; rozwiązanie i likwidacja przedsiębiorstwa (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 13). Podobnie jak w innych sektorach gospodarki, również w sektorze turystycznym istnieją różnorodne formy organizacyjne przedsiębiorstw. Wśród nich należy wymienić: przedsiębiorstwa państwowe i prywatne. W skład tych ostatnich wchodzi: przedsiębiorstwa jednego właściciela, spółdzielnie, spółki prawa cywilnego i handlowego.

Typ przedsiębiorstwa i pełnionych przezeń funkcji, charakter i atrakcyjność walorów turystycznych obszaru będącego terenem jego działania decydują o wielkości i strukturze rodzajowej bazy materialno-technicznej przedsiębiorstw turystycznych. W przypadku biur podróży, będących organizatorami lub pośrednikami turystyki, ich zaplecze materialno-techniczne obejmuje głównie sieć własnych lub wydzierżawionych obiektów pełniących funkcję jednostek usługowych biura, wraz z wyposażeniem m.in. w środki łączności, urządzenia poligraficzne, meble biurowe oraz środki transportu turystycznego – jeśli biuro świadczy we własnym zakresie tego typu usługi. Jeśli natomiast są to przedsiębiorstwa turystyczne prowadzące sieć własnych obiektów noclegowych, gastronomicznych, urządzeń turystycznych i sportowo-rekreacyjnych, ich baza materialno-techniczna obejmuje wspomniane obiekty i urządzenia, ale ich wielkość, struktura rodzajowa i lokalizacja zdeterminowana jest przede wszystkim występującymi na danym terenie walorami turystycznymi. Istnieje bowiem ścisły związek pomiędzy atrakcyjnością walorów turystycznych, a stopniem ich zagospodarowania, wyrażającego się istnieniem określonej bazy materialnej będącej w gestii przedsiębiorstw turystycznych.

Z punktu widzenia rodzaju potrzeb związanych z uprawianiem turystyki obiekty, urządzenia i inne składniki bazy materialno-technicznej przedsiębiorstw turystycznych można podzielić na: obiekty i urządzenia noclegowe, obiekty i urządzenia gastronomiczne, urządzenia i środki transportu turystycznego, obiekty i urządzenia zaplecza towarzyszącego (zob. tabl. 2).

### **3. Funkcje analizy strategicznej w przedsiębiorstwie turystycznym**

Zasadniczym celem zarządzających przedsiębiorstwem turystycznym jest zapewnienie trwałej przewagi konkurencyjnej, co znajduje swój wyraz w trzech podstawowych obszarach: zyskowności, udziale w rynku oraz rynkowej wartości firmy. Cel ten przedsiębiorstwa turystyczne osiągają poprzez uaktywnianie posiadanych zasobów pieniężnych, elastyczność i szybkość działania oraz formułowanie i wdrażanie określonego typu strategii konkurencyjnej. Wyznaczenie skutecznej strategii wymaga zastosowania odpowiednich metod analizy strategicznej.

Tablica 2

## Składniki bazy materialno-technicznej przedsiębiorstw turystycznych

Obiekty i urządzenia noclegowe
Do pierwszej grupy zaliczamy nieruchomości i inne środki trwałe należące do zakładów hotelarskich. Należy zauważyć, iż w przedsiębiorstwach turystycznych świadczących wyłącznie usługi noclegowe nieruchomości (grunty, budynki, budowle) stanowią ponad 90% rzeczowych składników majątku trwałego. Do pozostałych składników tej grupy aktywów należy zaliczyć przede wszystkim środki trwałe stanowiące wyposażenie jednostek mieszkalnych, hallu recepcyjnego i innych pomieszczeń zakładu hotelarskiego. Od ilości, rodzaju i jakości tego wyposażenia zależy kategoria i standard obiektu oraz jakość świadczonych usług (choć na jakość usług hotelarskich w dużym stopniu wpływa również profesjonalizm, kultura i życzliwość obsługi hotelowej).
Obiekty i urządzenia gastronomiczne
Urządzenia gastronomiczne można podzielić na: <ul style="list-style-type: none"> <li>– urządzenia wydziału produkcyjnego, stanowiące maszyny i urządzenia będące wyposażeniem kuchni, magazynów i przygotowalni posiłków;</li> <li>– urządzenia wydziału usługowego, stanowiące wyposażenie sal konsumpcyjnych.</li> </ul> Zaplecze żywieniowe stanowi ważny element działalności przedsiębiorstw turystycznych, których zadaniem jest zaspokojenie potrzeb turystów. Charakter tych potrzeb wymaga, aby zakłady gastronomiczne były zbliżone do miejsc pobytu turystów w miejscowościach, ośrodkach, centrach ruchu turystycznego. Nie oznacza to, że każdy obiekt noclegowy musi dysponować zapleczem żywieniowym, ale w przypadku zakładów hotelarskich (z wyjątkiem pokoi gościnnych) obowiązujące w naszym kraju przepisy w sprawie ich rodzajów i kategorii określają jednoznacznie minimalne wymagania odnoszące się do działalności gastronomicznej, tzn. konieczność prowadzenia określonego rodzaju zakładu gastronomicznego.
Urządzenia i środki transportu turystycznego
Środki transportu służą do przewozu turystów z miejsca zamieszkania do centrów turystycznych. Do tej grupy zaliczamy również środki transportu wykorzystywane przez dział zaopatrzenia przedsiębiorstw turystycznych.
Obiekty i urządzenia zaplecza towarzyszącego
Ostatnią grupę stanowią różnego rodzaju urządzenia, które mogą być obsługiwane przez przedsiębiorstwa turystyczne, chociaż znaczna ich część stanowi element zaplecza materialnego innych, nieturystycznych podmiotów działalności gospodarczej. Urządzeniami zaliczanymi do tzw. zaplecza towarzyszącego są: <ul style="list-style-type: none"> <li>– lokale biur turystycznych, biur zakwaterowania, punktów informacji turystycznej;</li> <li>– urządzenia sportowo-rekreacyjne i turystyczne (np. baseny, sauny, korty tenisowe, wyciągi, boiska sportowe), wypożyczalnie sprzętu sportowego, turystycznego, punkty napraw tego sprzętu, itp.;</li> <li>– urządzenie i zakłady świadczące usługi handlowe, fotograficzne, fryzjerskie, itp.;</li> <li>– urządzenia służące działalności kulturalno-rozrywkowej (np. dyskoteki, kluby bilardowe, świetlice, wypożyczalnie książek i czasopism, czytelnie)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gieźgała, 1977, s. 231–235; Rapacz, 1994, s. 149–150.

Analizę strategiczną można zdefiniować jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz tendencji w otoczeniu firmy i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju oraz przyszłej pozycji konkurencyjnej. Analiza strategiczna koncentruje się na (Stabryła, 2000, s. 137):

- funkcji diagnostycznej, odniesionej zarówno do czynników otoczenia, jak i działalności samej firmy. Ma wskazać, jakie są uwarunkowania zewnętrzne (przejazne czy wrogie), w jakich dziedzinach może badana firma rozwijać się i skutecznie rywalizować z konkurentami, oraz jaka jest generalna ocena jej organizacji i funkcjonowania;
- funkcji projekcyjnej, która sprowadza się do przedstawienia ogólnego zarysu podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych.

Właściwe stosowanie tak rozumianej analizy strategicznej może znacznie przyspieszyć i ułatwić budowę skutecznej strategii rynkowej przedsiębiorstwa turystycznego. Do podstawowych celów analizy strategicznej zalicza się przede wszystkim (Penc-Pietrzak, 2003, s. 2):

- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa oraz ich przyczyn,
  - samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunek firmy),
  - stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych,
  - konfrontację (bilans) szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji planów i strategii zarządzania,
- identyfikację silnych i słabych stron firmy pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej,
  - optymalizację portfela przedsiębiorstwa oraz ogólną ocenę ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności,
  - określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy.

Analizą strategiczną objęte są trzy główne obszary funkcjonowania firmy, którymi są: makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, potencjał strategiczny przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska, 2000, s. 32–34).

Makrootoczenie, czyli zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. Cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo jednak nie jest w stanie zmienić tych warunków. Ze względu na bardzo silny wpływ

otoczenia, szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego lub politycznego czy też zmian systemowych, przedsiębiorstwo musi znać najważniejsze szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w makrootoczeniu, przewidywać ich kształtowanie się w przyszłości i dostosowywać do nich swoje programy rozwoju. W tabelicy 3 przedstawione są poszczególne sfery makrootoczenia i zjawiska w nich występujące.

Makrootoczenie ma bardzo silny wpływ na działalność podmiotów. Stanowi ono dla nich źródło szans i zagrożeń. Dla jednych podmiotów, stwarzając korzystne warunki funkcjonowania, będzie sprzyjało ich rozwojowi, dla drugich będzie ono przyczyną upadłości. Bardzo ważna jest umiejętność wyboru określonej strategii, która pozwoli przygotować plan strategiczny, w którym dokona się własnej analizy i prognozy makrootoczenia. Należy jednak pamiętać, iż makrootoczenie nie jest jednakowe dla wszystkich firm nawet z tego samego kraju czy regionu. Dlatego konieczne jest przeprowadzanie analizy dla każdego przedsiębiorstwa osobno.

Tabela 3

Przykładowe zjawiska makrootoczenia wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych

Otoczenie polityczno-prawne	Otoczenie ekonomiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustawodawstwo, np. prawo podatkowe, handlowe, pracy,</li> <li>– przepisy dotyczące ochrony środowiska naturalnego i jakości produktów turystycznych,</li> <li>– relacje między rządem a organizacją (możliwość oddziaływania i kształtowania elementów strategii organizacji),</li> <li>– polityka gospodarcza państwa,</li> <li>– stabilność rządu i układu politycznego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– całkowite PKB i PKB na mieszkańca,</li> <li>– poziom i tempo inflacja,</li> <li>– wydatki konsumentów i dochody netto,</li> <li>– stopy procentowe,</li> <li>– kursy wymiany walut,</li> <li>– inwestycje rządowe, kapitał prywatny, inwestycje zagraniczne,</li> <li>– bezrobocie,</li> <li>– koszty energii, transportu, komunikacji, ceny paliw.</li> </ul>
Otoczenie demograficzne	Otoczenie międzynarodowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba i struktura ludności,</li> <li>– wskaźnik urodzeń,</li> <li>– wzrost populacji i przemieszczanie się populacji,</li> <li>– koncentracja i urbanizacja populacji,</li> <li>– segmentacja gospodarstw domowych,</li> <li>– tendencje zmian w populacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– globalizacja i internacjonalizacja gospodarki,</li> <li>– poziom cen i kosztów w świecie,</li> <li>– koszty pracy w różnych krajach,</li> <li>– kursy walut,</li> <li>– konflikty zbrojne,</li> <li>– działania międzynarodowe przedsiębiorstw.</li> </ul>
Otoczenie socjokulturowe	Otoczenie technologiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany w wartościach i kulturze,</li> <li>– zmiany stylu życia,</li> <li>– nastawienie do pracy, sposobu spędzania czasu wolnego, ochrony zdrowia, edukacji, ochrony środowiska naturalnego,</li> <li>– potrzeby samorealizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rządowa i unijna polityka inwestycyjna,</li> <li>– innowacje w dziedzinie techniki, technologii, biologii, komunikacji, informatyki,</li> <li>– rodzaje procesów takich, jak: komputeryzacja, automatyzacja procesów pracy,</li> <li>– rozwój infrastruktury,</li> <li>– dostęp do Internetu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tyrańska, Walas-Trębacz, 2002, s. 31.



Otoczenie konkurencyjne jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi składnikami otoczenia konkurencyjnego są dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci. Cechą otoczenia konkurencyjnego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. Wzajemne stosunki mają zatem charakter gry ekonomicznej, mogą być przez kierownictwo przedsiębiorstwa nie tylko badane i przewidywane, ale także kształtowane. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne zależy od jego pozycji konkurencyjnej, zawsze jednak jest bardzo ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa.

Potencjał strategiczny stanowią odpowiednio dobrane zasoby i umiejętności oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich efektywnego wykorzystania (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 149). Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa jest to obszar analizy dotyczący badania sfery ekonomicznej, technologicznej, marketingowej, społecznej i kulturowej. Ta część analizy wymaga łączenia metod jakościowych i ilościowych, posługiwania się zarówno ankietą, jak i skomplikowanymi metodami analizy finansowej czy symulacją komputerową. Analiza potencjału firmy umożliwia określenie jej atutów i słabości. Potencjał strategiczny ułatwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, szczególnie w sytuacji, kiedy zasoby przedsiębiorstwa są (Golnau (red.), 2008, s. 36, 53–54):

- cenne, jeżeli umożliwiają wykorzystanie szans oraz uporanie się z zagrożeniami, w taki sposób, który jest niemożliwy do osiągnięcia przez konkurentów;
- rzadkie, gdy nie każda organizacja może je zdobyć, np. dążąc do pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników firma powinna starać się zatrudnić najzdolniejszych kandydatów poprzez stosowanie odpowiednich kryteriów selekcji kandydatów;
- bardzo trudne do imitacji – co oznacza, że konkurenci nie mogą ich skopiować i naśladować, przy czym występują trzy czynniki ograniczające możliwości imitacji zasobów danej organizacji przez konkurencję: wyjątkowe historyczne warunki rozwoju firmy, społeczna złożoność firmy i niejasność związków przyczynowo-skutkowych między sukcesem firmy i jego uwarunkowaniami;
- bardzo trudne do substytucji – sprowadza się do tego, że konkurenci nie mogą zastąpić określonych zasobów organizacji innymi zasobami, których wykorzystanie prowadzi do takich samych efektów, jak wykorzystanie zasobów pierwotnych;
- gwarantujące właścicielom organizacji wysoki zwrot zaangażowanego kapitału.

Realizacja analizy strategicznej przedsiębiorstwa następuje poprzez zastosowanie odpowiednich metod, a mianowicie:

- metod analizy makrootoczenia, takich jak: metody scenariuszowe, prognozy
- ekstrapolacja trendu, metodę oceny eksperckiej – metodę delficką, analizę luki strategicznej;

- metod analizy otoczenia konkurencyjnego – sektora: analiza „pięciu sił” Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń, benchmarking, analiza segmentacji strategicznej;
- metod analizy potencjału strategicznego firmy: analiza zasobów, analiza kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, cykl życia produktu, technologii oraz organizacji, metody portfelowe, bilans strategiczny;
- metod zintegrowanych analizy strategicznej, które w jednym procesie postępowania badawczego scalają wszystkie problemy i rozwiązują wszystkie zadania badawcze (Lisiński, 2004, s. 201). Metody te służą jednocześnie do badania makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego firmy. Do tych metod zaliczono: analizę SWOT, metodę ASTRA, analizę SPACE.

W przedsiębiorstwie można zastosować tylko niektóre z wymienionych powyżej metod, bądź wszystkie zgodnie z proponowaną procedurą, w zależności od czasu i nakładów, jakie można przeznaczyć na analizy strategiczne. Nadmienić należy, że analiza strategiczna firmy opiera się nie tylko na powyższych metodach, ale musi także korzystać z typowych podejść diagnostycznych, np.: metody oceny kondycji ekonomiczno-finansowej firmy, analizy rynku, analizy wartości wyrobów, metody zarządzania zasobami ludzkimi, metod heurystycznych, czy metod organizacji i zarządzania. Metody te wzajemnie się uzupełniają, tworząc bogaty zestaw narzędzi o wielorakim zastosowaniu (Stabryła, 2000, s. 163).

## 4. Prezentacja przebiegu realizacji wybranych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa turystycznego

### 4.1. Analiza łańcucha wartości

Przystępując do analizy łańcucha wartości należy podzielić działania przedsiębiorstwa na podstawowe i wspomagające. Rysunek 1 ukazuje graficzne ujęcie łańcucha wartości według M.E. Portera. Łańcuch ten może ulegać pewnym modyfikacjom w zależności od charakteru analizowanej organizacji. Modyfikacje te mogą polegać na zmianie aktywności podstawowych i/lub pomocniczych, bądź na ich uzupełnieniu o dodatkowe działalności.

Wyróżnia się dwie odmiany łańcucha wartości (Stabryła, 2000, s. 166):

- zewnętrzny – jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami;
- wewnętrzny – obejmuje funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych obsługowych, występujących w ramach organizacji firmy.

Głównymi zadaniami badawczymi, które wykonuje się w związku z zastosowaniem modelu łańcucha wartości są: analiza układu kooperacji i jego poszczególnych ogniw zewnętrznych, badanie funkcji przedsiębiorstw, zarówno w sferze

zarządu, jak i w sferze wykonawczej, analiza kosztów i strat, które powstają w różnych fazach procesu wytwórczego – ma to wskazać na ogniwa łańcucha wartości, które są odpowiedzialne za powstawanie strat, niską produktywność, czy nadmierne koszty, opracowanie środków zaradczych w formie działań korygujących, które są ujęte w strategii naprawczej (Stabryła, 2000, s. 168).



Rys. 1. Łańcuch wartości M.E. Portera

Źródło: opracowane na podstawie Berliński, Penc-Pietrzak, 2004, s. 239.

#### 4.2. Zastosowanie analizy łańcucha wartości w biurze podróży

Większość procesów realizowanych w trakcie świadczenia usług przez biuro podróży ma ścisły związek z usługodawcą – klientem. Jakość i wartość procesów realizowanych w trakcie usługi turystycznej, z punktu widzenia klienta, jest rozpatrywana i oceniana przez pryzmat relacji interpersonalnych. Relacyjny charakter procesu tworzenia wartości w biurze podróży podzielić można na następujące fazy (rys. 2): przedsprzedażową, sprzedaży, świadczenia i konsumowania usługi, posprzedażową (Dziadkowiec, Kafel, 2008, s. 270–274).

Faza przedsprzedażowa ma zasadnicze znaczenie dla przebiegu wszystkich pozostałych działań. Pierwszą funkcją jest rozpoznanie potrzeb klientów. Ze względu na brak możliwości magazynowania usług turystycznych oferta nie spełniająca oczekiwań nie będzie mogła być sprzedana i w ten sposób nie zostanie wytworzona żadna wartość dodana. Kolejną funkcją jest projektowanie usługi – pakietu turystycznego, co przebiega z uwzględnieniem zidentyfikowanych potrzeb klientów, zgodnie z założeniami strategii biura podróży oraz we współpracy z dostawcami pojedynczych usług.



Rys. 2. Łańcuch tworzenia wartości w biurze podróży

Źródło: Dziadkowiec, Kafel, 2008, s. 272.

Wartość tej funkcji, rozpatrywaną z punktu widzenia klienta wzmocniają podejmowane działania promocyjne, prezentujące korzyści wynikające z faktu skorzystania z danej usługi turystycznej. Wartość tej funkcji tworzy także właściwie przygotowany personel, nawiązujący pierwszy kontakt z klientami i w ten sposób decydujący o wyróżnieniu danego biura podróży na rynku.

Faza sprzedaży obejmuje działania związane z bezpośrednimi relacjami pracownika z klientem. Wysoka jakość obsługi zwiększa wartość tej fazy postrzeżaną przez klienta. Do podstawowych funkcji realizowanych w ramach tej fazy zalicza się pierwszy kontakt z klientem. Jakość dostarczanych klientowi informacji, sprawność organizacyjna oraz możliwość indywidualizacji oferty zgodnie z życzeniami klienta zwiększa korzyść klienta, wynikającą z faktu zakupu danego pakietu turystycznego, a w konsekwencji zwiększa wartość tej fazy. Ważną funkcją w tej fazie jest system rejestracji klientów i wszystkich zdarzeń, wynikających z ich kontaktów z biurem podróży. W przyszłości system taki umożliwi lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klienta, a przede wszystkim ustalenie klientów generujących największe zyski.

W fazie świadczenia i konsumowania usługi turystycznej najważniejsze są funkcje związane z zarządzaniem jakością poszczególnych elementów pakietu turystycznego. Monitorowanie zachowań klientów w trakcie realizacji usługi oraz sprawna komunikacja umożliwiają szybką reakcję na wszelkie odchylenia. Jest to ważne z punktu widzenia cech usług – występuje jednoczesność tworzenia i konsumpcji, co uniemożliwia poprawę jakości w późniejszym terminie, a wartość w postaci zadowolenia klienta jest tracona bezpowrotnie. Dla usprawnienia realizacji wszystkich funkcji w ramach tej fazy, a zwłaszcza komunikacji z klientem, zaleca się wykorzystanie Internetu.

W fazie posprzedażowej działania związane są z załatwianiem reklamacji klientów, których można uniknąć prawidłowo realizując trzy wcześniejsze fazy. Funkcje tworzące wartość w tej fazie to przede wszystkim tworzenie, utrwalanie i rozwijanie relacji długoterminowych z klientami, dostawcami i dystrybutorami (agencjami biura podróży) poprzez akcje promocyjne, wspólne szkolenia, programy motywacyjne dla najlepszych współpracowników.

### 4.3. Analiza SPACE

Analiza SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – analiza pozycji strategicznej i ocena działalności firmy – to jedna z metod badania ogólnej zdolności rozwojowej firmy (Stabryła, 2000, s. 362–365). Ułatwia ona podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności firmy i ocenę poszczególnych jej domen. Pozwala ona na włączenie wszystkich ważnych elementów analizy strategicznej do procesu planowania strategicznego.

W modelu za podstawowe kryteria wyboru przyjęto cztery wymiary. Dwa wymiary (kryteria) wskazują na wewnętrzne możliwości firmy: moc (siła) finansowa przedsiębiorstwa i przewaga konkurencyjna, a dwa następne dotyczą otoczenia firmy: siła branży (atrakcyjność) i stabilność otoczenia. Wymiary (kryteria) są agregatami opisywanymi przez różne czynniki składające się na ich ocenę.

Metoda ta może być wykorzystana tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w jednym sektorze, tzn. produkujących towary o podobnym asortymencie, dla podobnego kręgu odbiorców i działających na rynku o zbliżonym zasięgu. Dokładność wyników zależy od rzetelności zebranych informacji, przyjętych przez zespół kryteriów oceny, oraz doświadczenia osób należących do zespołu dokonującego analizy. W wyniku analizy otrzymuje się cztery wektory obrazujące: zdolność konkurencyjną, atrakcyjność przemysłu, poziom stabilności branży, siłę finansową przedsiębiorstwa.

#### 4.4. Zastosowanie analizy SPACE w przedsiębiorstwie Orbis SA

Orbis SA wraz ze spółkami zależnymi Orbis Travel, Orbis Transport i Hekon-Hotele Ekonomiczne tworzy największą w Polsce oraz w Europie Środkowej grupę turystyczno-hotelową<sup>1</sup>. Jest nowoczesną firmą oferującą usługi hotelarskie, turystyczne i transportowe. Obecnie Grupa Hotelowa Orbis jest największą siecią hoteli w Polsce i w Europie Środkowej, oferuje prawie 12 000 pokoi w 63 hotelach w Polsce i w 1 hotelu na Litwie, łącznie w 30 miastach. Daje to 42-procentowy udział w sieci hoteli 3-, 4- i 5-gwiazdkowych. Hotele Grupy działają pod markami Accor: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis i Etap, a także pod marką Orbis Hotels i Holiday Inn. W hotelach Grupy zatrudnionych jest około 5000 osób. Hotele Grupy oferują usługi w standardach od 5 do 1 gwiazdki, najwięcej, 60% hoteli, to hotele trzygwiazdkowe. Według nowej strategii Grupy Hotelowej Orbis, w 2010 roku 55% hoteli Grupy będzie hotelami dwu- i jednogwiazdkowymi.

Na dzień 1.01.1999 r. na liście największych sieci hotelowych świata Spółka Orbis SA zajmowała 47 miejsce, zaś na rynku polskim była i jest zdecydowanie największą siecią hotelową. Większość hoteli należących do Spółki Orbis SA zlokalizowanych jest w głównych miastach Polski stanowiących centra biznesu (typu: Warszawa, Kraków, Poznań, Trójmiasto, Wrocław, Katowice, Szczecin) oraz w miastach atrakcyjnych pod względem turystycznym (Zakopane, Karpacz, Kołobrzeg, Sopot, Częstochowa, Poraj).

Orbis Travel stanowi wiodące biuro podróży w Polsce, oferuje pełen zakres usług turystycznych i podróżniczych dla klientów indywidualnych i firm. Każdego roku z oferty Orbis Travel korzysta ponad 1,2 mln osób i 2 tys. przedsiębiorstw. Sieć sprzedaży obejmuje 42 biura sprzedaży Spółki oraz 1600 biur agencyjnych.

<sup>1</sup> Dane zostały pozyskane ze strony internetowej przedsiębiorstwa Orbis SA ([www.orbis.pl](http://www.orbis.pl))

W roku 2007 na wycieczki zagraniczne za pośrednictwem Orbis Travel wyjechało 61 500 osób, zaś Polskę odwiedziło prawie 80 000 cudzoziemców.

Orbis Transport to największy polski międzynarodowy przewoźnik autokarowy, oferuje także wynajem samochodów w systemie Hertz Rent a Car oraz leasing samochodów Hertz Lease. Spółka pozostaje liderem na polskim rynku transportowym dzięki jakości świadczonych usług, dostępności oferty (bilety można kupować online) oraz dużej liczbie połączeń. W roku 2007 autokary Orbis Transport przewiozły ponad 240 000 pasażerów, pokonując łącznie ponad 33 miliony km.

W ramach struktury organizacyjnej Spółki działają również zagraniczne jednostki niehandlowe, w skład których wchodzi Ośrodki Informacyjne w Tel-Awivie i Wiedniu oraz Przedstawicielstwa Spółki w Brukseli, Paryżu i Rzymie. Ośrodki Informacyjne koncentrują się na realizacji polityki handlowej Spółki wypracowanej dla danego rynku, poprzez prowadzenie na rzecz jednostek Orbisu działalności akwizycyjnej, reklamowej i informacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki przyjazdowej do Polski, zaś Przedstawicielstwa koncentrują się na prowadzeniu działalności promocyjnej usług hotelarsko-gastronomicznych hoteli Orbis SA i reprezentowaniu interesów Spółki.

Od roku 1997 Orbis jest notowany na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, gdzie cieszy się zainteresowaniem i zaufaniem inwestorów indywidualnych oraz instytucjonalnych.

Efektom wdrażania zmian organizacyjnych oraz zastosowania nowoczesnych metod zarządzania jest systematyczna poprawa wyników finansowych Orbis SA. Spółka wypracowała w 2007 roku zysk netto 154 mln zł, co stanowi wzrost o 73,4%. Taki poziom zysku został osiągnięty przede wszystkim dzięki dynamicznemu rozwojowi Grupy Hotelowej Orbis.

W tym miejscu należy wspomnieć o dobrej sytuacji przedsiębiorstw działających na rynku turystycznym ze względu na (www.orbis.pl; Instytut Turystyki, 2008):

- wzrost liczby turystów zagranicznych w Polsce w 2006 roku o 3% do 15,7 mln,
- średnioroczny wzrost liczby turystów zagranicznych w Polsce w latach 2007–2010 o 4%,
- wzrost przeciętnych wydatków turystów na 1 dzień pobytu,
- wzrost o 21% liczby osób odprawianych w portach lotniczych w 2006 r.,
- ekspansję tanich linii lotniczych,
- trend wzrostowy frekwencji i średniej ceny w hotelach,
- wzrost zainteresowania segmentem hoteli ekonomicznych,
- prognozowany wzrost liczby podróży krajowych,
- dalsze korzyści z tytułu członkostwa Polski w UE,
- oczekiwane korzyści związane z projektem Euro 2012 (wzrost PKB oraz wartości inwestycji, poprawa infrastruktury w Polsce, dalszy wzrost ruchu turystycznego związanego z rozwojem infrastruktury).

Występowanie na rynku usług turystycznych wymienionych pozytywnych tendencji stymulujących rozwój przedsiębiorstw turystycznych, w tym Orbis SA może być osłabione poprzez takie zagrożenia, jak: wzrost konkurencji, rosnące ceny materiałów i usług budowlanych oraz działek budowlanych, a także znaczący niedobór firm budowlanych.

Podsumowując krótką prezentację działalności Spółki Orbis SA oraz cechy sektora usług turystycznych w Polsce można stwierdzić, że do najważniejszych atutów analizowanego przedsiębiorstwa należy (www.orbis.pl, grudzień 2008):

- największy w skali kraju potencjał hotelowy i związana z nim silna pozycja na wielu ważnych, pod względem turystyki i biznesu, rynkach lokalnych;
- posiadanie powszechnie znanego i uznanego, dobrze kojarzącego się znaku towarowego oraz nazwy handlowej łatwo identyfikowalnej w kraju i za granicą;
- wypracowanie silnej pozycji na rynku krajowym;
- utrzymanie stabilnej, korzystnej sytuacji finansowej Spółki, a co za tym idzie zachowanie wiarygodności wśród instytucji finansowych;
- posiadanie nieruchomości zlokalizowanych w bardzo atrakcyjnych punktach większości dużych miast Polski;
- dysponowanie doświadczoną i wykwalifikowaną kadrą;
- posiadanie silnej, większościowej pozycji w „spółkach córkach”, które świadczą usługi o charakterze komplementarnym w stosunku do usług hotelarsko-gastronomicznych; powstaje dzięki temu możliwość ścisłej współpracy w trójce: hotele – touroperator – transport;
- wykorzystanie narzędzi i metod wspomagających zarządzanie, zgodnych z aktualnymi międzynarodowymi standardami;
- wypracowanie i stosowanie systemów standardów jakości i obsługi;
- elastyczna polityka cenowa stosowana w kontaktach z klientami.

Na podstawie powyższych informacji w tabl. 4 zostały zestawione oraz ocenione przykładowe zewnętrzne i wewnętrzne determinanty działalności przedsiębiorstwa Orbis SA.

Na podstawie danych zawartych w tablicy 4 obliczono wartości współrzędnych punktu P (wskazującego na miejsce Orbis SA w polach układu współrzędnych SPACE), jako przeciętną wartość (średnią) dla sumy punktów wymiarów wspólnych dla danej osi:

$$x = f(IS) - f(CA) \quad (1)$$

$$x = 4,6 + (-1,6) = 3,$$

$$y = f(FS) - f(ES) \quad (2)$$

$$y = 4,4 + (-2,8) = 1,6.$$



Następnie naniesiono na układ współrzędnych wartości wyznaczonej współrzędnych (rys. 3). Wyznaczony punkt P o współrzędnych  $(x, y)$  pokazuje pozycję strategiczną Orbis SA na rynku usług turystycznych, zgodnie z którą można wyznaczyć właściwą dla badanego przedsiębiorstwa strategię rozwojową.

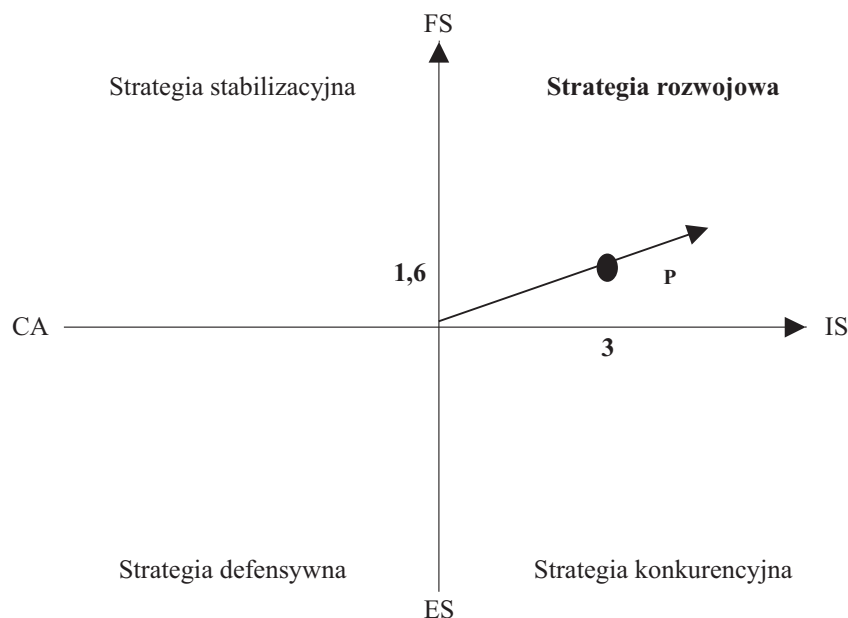
Tablica 4

## Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych

Wymiary zewnętrzne		Wymiary wewnętrzne	
Siła sektora (IS – industry strength)	Ocena (+1 – +6)	Potencjał finansowy (FS – financial strength)	Ocena (+1 – +6)
– potencjał wzrostu,	+5	– zwrot z inwestycji,	+5
– stabilność finansowa,	+4	– płynność finansowa,	+6
– technologiczne know-how,	+3	– kapitał obrotowy,	+4
– wykorzystanie zasobów,	+6	– rentowność sprzedaży,	+5
– intensywność wzrostu kapitału.	+5	– ryzyko branżowe.	+2
	$f^-(IS) = 4,6$		$f^-(FS) = 4,4$
Stabilność otoczenia (ES – environmental stability)	Ocena (-1 – (-6))	Przewaga konkurencyjna (CA – competitive advantage)	Ocena (-1 – (-6))
– zmiany w technologii,	-2	– udział w rynku,	-2
– stopa inflacji,	-3	– jakość wyrobów,	-2
– poziom cen usług,	-3	– wykorzystanie potencjału wytwórczego,	-1
– bariery wejścia na rynek,	-4	– technologiczne know-how,	-1
– intensywność działania konkurencji.	-2	– nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji.	-2
	$f^-(ES) = -2,8$		$f^-(CA) = -1,6$

Źródło: opracowanie własne.

Podkreślić należy, że pozycję Orbis SA na rynku turystycznym wyznacza wieloletnia tradycja, renoma znaku towarowego oraz wiarygodność wypracowana przez lata obecności na rynku. Kierunki działań strategicznych dla tak wskazanej strategii Orbis SA zostały przedstawione w Zaktualizowanej Strategii Rozwoju i Modernizacji Grupy Hotelowej Orbis na latach 2007–2011 (www.orbis.pl, grudzień 2008).



Rys. 3. Układ współrzędnych SPACE dla przedsiębiorstwa Orbis SA

Źródło: opracowanie własne.

Strategia rozwoju Grupy Hotelowej Orbis w latach 2007–2011 jest kontynuacją zasadniczych kierunków przyjętych w latach poprzednich z położeniem większego nacisku na rozwój, który będzie dotyczył hoteli ekonomicznych. Na realizację strategii Grupy Hotelowej Orbis przeznaczone zostanie łącznie 1421 mln PLN. Nakłady na kompleksowe modernizacje wraz z nakładami odtworzeniowymi hoteli wyniosą 402 mln PLN. Na realizację programu budowy hoteli ekonomicznych pod marką Etap i Ibis poniesione zostaną nakłady w wysokości 794 mln PLN, a na rozwój innych marek – 225 mln PLN. 72% łącznych nakładów inwestycyjnych w latach 2007–2011 dotyczyć będzie projektów rozwojowych.

W strategii na lata 2007–2011 założono 5-letni budżet inwestycyjny o 558 mln PLN wyższy niż w strategii na lata 2006–2010. Głównymi czynnikami wzrostu są: zwiększenie liczby nowo budowanych hoteli (10 hoteli; 1,7 tys. pokoi) i zmiany koncepcji niektórych projektów rozwojowych, co łącznie kosztować będzie w rozpatrywanym okresie 395 mln PLN. Ponadto, wzrost cen w budownictwie spowodował przeszacowanie budżetów projektów uwzględnionych w strategii na lata 2006–2010 o 163 mln PLN, w tym na projekty modernizacyjne wraz z nakładami odtworzeniowymi – 75 mln PLN.

Rozwój sieci hoteli ekonomicznych dokonywany będzie w drodze budowy nowych obiektów (34). Konwersje hoteli będą kontynuowane, ale w mniejszym zakresie i dotyczyć będą marek Novotel i Mercure. W zaktualizowanym programie rozwoju lista projektów, w porównaniu do Strategii z maja 2006 r., została powięk-

szona o 10 nowych hoteli i 1,7 tys. nowych pokoi. Po zrealizowaniu zaktualizowanej Strategii Rozwoju i Modernizacji w Grupie Orbis będzie 39 nowych hoteli z ponad 4,8 tys. pokoi.

Orbis planuje również sprzedaż części aktywów (w tym nieruchomości hotelowych i niehotelowych), co pozwoli na uzyskanie dodatkowych środków na sfinansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych.

W wyniku szczegółowych analiz obecnej bazy hotelowej oraz sytuacji rynkowej, w powiązaniu z oceną perspektyw rozwoju rynków lokalnych z punktu widzenia nowych przedsięwzięć inwestycyjnych wskazano 9 hoteli, które zostaną zastąpione 13 nowymi obiektami, głównie z segmentu ekonomicznego. Jednocześnie 8 hoteli Grupy, nie spełniających określonych kryteriów, zostało wytypowanych jako potencjalne nieruchomości do sprzedaży.

Liczba potencjalnych obiektów przeznaczonych na sprzedaż oraz wytypowanych do wyburzenia, w celu częściowego zastąpienia przez nowe hotele i nowe projekty w nowych lokalizacjach, została powiększona, gdyż nowe obiekty będą lepiej spełniać oczekiwania rynku, zapewniając nową, lepszą jakość gościom hotelowym i pozwalając jednocześnie na osiągnięcie wyższych dochodów.

W wyniku realizacji strategii Grupa Orbis obejmować będzie 89 hoteli z 14,2 tys. pokoi, w tym 50 hoteli w segmencie ekonomicznym.

Program inwestycyjny w latach 2007–2011 będzie finansowany w 47% ze środków pieniężnych z działalności operacyjnej, w 24% – długiem, a pozostała część – środkami ze sprzedaży aktywów. W związku z powyższym przewiduje się, że Grupa Hotelowa Orbis będzie dysponowała na koniec 2011 r. gotówką netto w wysokości 104 mln zł.

Poza tym, w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania Orbis SA i dalszego dynamicznego rozwoju tego przedsiębiorstwa zalecane są następujące kierunki działań strategicznych: zwiększenie aktywności działań marketingowych, stałe podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych pracowników, wdrożenie nowych, bardziej skutecznych mechanizmów kontroli standardów obsługi gości, dalsze rozbudowanie narzędzi komputerowych, wspomagających zarządzanie spółkami Orbis SA (www.orbis.pl, grudzień 2008).

## 5. Zakończenie

Przedsiębiorstwo turystyczne dążąc do osiągnięcia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku powinno formułować strategię, czyli długookresowe cele, wskazujące priorytetowe kierunki działania oraz sposoby wykorzystania własnego potencjału strategicznego. Proces formułowania strategii poprzedzony powinien być analizą strategiczną. Analiza strategiczna umożliwia zdiagnozowanie zmian dokonujące się w otoczeniu oraz w posiadanych zasobach, pozwala także prognozować tendencje zmian różnych czynników determinujących działalność,

a następnie tworzyć założenia dotyczące kierunków dalszego rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego.

Procedura realizacji analizy strategicznej powinna przebiegać przy wykorzystaniu szeregu metod dostosowanych do specyfiki badanego obszaru: makrootoczenia – otoczenia dalszego, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Dopiero wykorzystanie wielu różnorodnych metod pozwala na zebranie szeregu rzetelnych informacji. W dalszej kolejności informacje stanowią podstawę do zastosowania kompleksowych metod analizy strategicznej, np. analizy SPACE. Dopiero w wyniku realizacji tych metod następuje wyznaczenie skutecznej strategii dla badanego przedsiębiorstwa turystycznego.

## Bibliografia

- Berliński L., Penc-Pietrzak I. 2004. *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-455-0.
- Bieniok H. (red.). 1997. *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-87265-81-0.
- Dziadkowiec J., Kafel T. 2008. *Tworzenie wartości dodanej – na przykładzie biura podróży W: Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*. Pod red. T. Sikory. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ. ISBN 987-83-924646-6-2.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1255-0.
- Gieźgała J. 1977. *Turystyka w gospodarce narodowej*. Warszawa: PWE.
- Golnau W. (red.). 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-83-7556-024-4.
- Kozioł L. (red.). 2008. *Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym*. Kraków: Akademia Wychowania Fizycznego. ISBN 978-83-89121-09-7.
- Lisiński M. 2004. *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1525-8.
- Penc-Pietrzak I. 2003. *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i zastosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7387-078-4.
- Rapacz A. 1994. *Przedsiębiorstwo turystyczne – podstawy i zasady działania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rapacz A. (red.) 2007. *Przedsiębiorstwo turystyczne*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-772-2.
- Sarnowski J., Kirejczyk E. 2007. *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa: Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 978-83-60197-52-3.
- Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. 2002. *Formułowanie strategii produktu w firmie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-116-6.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. 2004. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1496-0.
- www.orbis.pl – dane za grudzień 2008.

## **The Role of the Strategic Analysis in the Assessment of a Tourist Enterprise's Operations**

**S u m m a r y:** The article presents the role that the strategic analysis plays in the assessment of a tourist enterprise's operations. In order to achieve this objective the peculiarity of a tourist enterprise's operations is presented, including a description of its different types and a presentation of organisational, legal determinants of these enterprises' development, as well as the technical and material base which forms the basis for the operations being run. Further, the article covers the functions of the strategic analysis in a tourist enterprise. Selected methods of the strategic analysis are characterised by presenting their application in the assessment of different tourist enterprises' operations.

---

---

**Key words:** tourist enterprise, strategic analysis, value chain analysis, SPACE analysis

---

---