

**Mariusz Sołtysik, Wojciech Fedyk,  
Bartłomiej Walas**

---

**Metody i narzędzia oceny  
skuteczności wdrażania strategii  
rozwoju turystyki oraz produktów  
turystycznych : zróżnicowania  
regionalne i lokalne**

---

Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 3 (27), 127-146

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Wojciech Fedyk\***

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**Mariusz Soltysik\*\***

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**Bartłomiej Walas\*\*\***

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej

**METODY I NARZĘDZIA OCENY SKUTECZNOŚCI WDRAŻANIA  
STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI ORAZ PRODUKTÓW  
TURYSTYCZNYCH. ZRÓŻNICOWANIA REGIONALNE I LOKALNE**

**Streszczenie**

W artykule przedstawiono wyniki analizy zastosowanych metod i narzędzi oceny skuteczności wdrażania strategii rozwoju turystyki oraz produktów turystycznych na poziomie regionalnym i lokalnym na podstawie autorskiego wyboru dokumentów strategicznych, które wykazały bardzo wyraźne różnice jakości badanych dokumentów strategicznych i różny stopień ich szczegółowości oraz aktualności. Wskazano także na daleko idące dysproporcje w poziomie wykorzystania naukowych i w pełni weryfikowalnych narzędzi monitoringu i ewaluacji (lub ich brak), a szczególnie oceny efektywności podejmowanych działań w odniesieniu do produktów turystycznych (potencjału i efektów komercjalizacji), co powinno być cechą permanentną każdej wdrażanej strategii rozwoju i promocji turystyki oraz produktu turystycznego.

---

\* Adres e-mail: fedyk@tourist.net.pl.

\*\* Adres e-mail: mariusz.soltysik@wp.pl.

\*\*\* Adres e-mail: bartłomiej.walas@pot.gov.pl.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju turystyki, produkt turystyczny, metody i narzędzia oceny, skuteczność.

## Wprowadzenie

Problematyka oceny jakościowej funkcjonujących na rynku turystycznym strategii rozwoju tej sfery gospodarki jest jednym z najistotniejszych elementów kształtowania kierunków polityki turystycznej, szczególnie w odniesieniu do wskazywania markowych produktów turystycznych Polski oraz doboru skutecznych i efektywnych narzędzi ich marketingu, wdrażania i oceny<sup>1</sup>. Rosnąca konkurencja na rynku usług turystycznych, konieczność wykazywania finansowych korzyści z rozwoju sfery turystyki wynikająca z procedur administracyjnych lub norm Unii Europejskiej czy też spowodowana oczekiwaniami podmiotów przemysłu turystycznego wymuszają aktualnie podejmowanie działań zmierzających do stworzenia mechanizmów (metod i narzędzi) oceny skuteczności wdrażania regionalnych czy lokalnych strategii turystyki i produktów turystycznych.

Celem opracowania jest dokonanie oceny ilościowo-jakościowej stosowanych metod i narzędzi analizy skuteczności wdrażania strategii rozwoju turystyki oraz produktów turystycznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania regionalnego i lokalnego. Podjęto także próbę wskazania dobrych praktyk w zakresie stosowanych metod i narzędzi analizy skuteczności wdrażania strategii rozwoju turystyki oraz produktów turystycznych, które powinny być upowszechnione i implementowane do praktyki na etapie konstruowania dokumentów i ich wdrażania.

W opracowaniu na podstawie badań źródeł wtórnych (z wykorzystaniem metody *desk research*) poddano ocenie dostępne w internecie dokumenty strategiczne dotyczące rozwoju i promocji turystyki, uwzględniające poziom regionalny i lokalny oraz różne typy organizacji i instytucji, które w systemie gospodarki są odpowiedzialne za tę sferę rozwoju. Wybór miał charakter autorski i służył przeprowadzeniu oceny porównawczej wskazującej zarówno na przykłady dobrych praktyk, jak i pomijanie stosowania metod i narzędzi oceny

---

<sup>1</sup> Powyższe zagadnienia były przedmiotem badań i analiz m.in.: W. Alejsiaka (2009), S. Bosiackiego i A. Basińskiej-Zych (2012), W. Fedyka (2010), M.W. Kozaka (2009), B. Meyer i D. Milewskiego (2009), A. Panasiuka (2009), M. Sołtysika (2013) i in.

wdrażania strategii rozwoju turystyki oraz produktów turystycznych na poziomie regionalnym i lokalnym.

W ramach procesu badawczego dokonano analiz wszystkich strategii rozwoju turystyki i promocji samorządów województw (16) oraz wybranych miast o różnej wielkości (10), stopniu rozwoju funkcji turystycznych i wizerunku turystycznego, a także międzysektorowych dokumentów strategicznych (5) opracowanych w środowiskach lokalnych (powiatowych i gminnych, tj. związki miast i gmin, lokalne organizacje turystyczne lokalne grupy działania, grupy partnerskie).

Wykorzystano pomocniczo analizę dokumentów merytorycznych (planów, raportów i sprawozdań jednostek samorządu terytorialnego dotyczących wdrażania strategii turystyki), dane z serwisów internetowych jednostek samorządu w zakładkach dotyczących turystyki, a także przegląd literatury publikacji naukowych na temat prowadzenia polityki turystycznej, teorii i metodologii konstruowania strategii rozwoju turystyki, oceny produktu turystycznego oraz skuteczności działania, a przy wnioskowaniu metodę analizy porównawczej.

Efektom prac studyjnych i audytu wymienionych dokumentów była identyfikacja narzędzi, które bezpośrednio i pośrednio zostały wskazane w dokumentach strategicznych jako wykorzystywane w ocenie potencjału dla turystyki, ocenie stanu wdrażania strategii czy ocenie efektywności działania. Szczególną uwagę w prowadzonych badaniach skierowano na analizę wykorzystywania metod i narzędzi stosowanych w badaniach produktów turystycznych zarówno w wymiarze ich potencjału, jak i cech komercjalizacji oraz efektywności.

## **1. Przegląd koncepcji badawczych stosowanych w dokumentach strategicznych**

W budowie strategii rozwoju pojedynczego produktu czy całego sektora turystycznego w układzie terytorialnym (gmina, województwo, obszar geograficzny, kraj) oraz strategii komunikacji nieodzowne jest wykorzystywanie metod pomiaru stosowanych lub adaptowanych do badań zjawisk turystycznych. Systematyzując badania tego typu z punktu widzenia przedsiębiorcy turystycznego (biura podróży, obiektu noclegowego, atrakcji) lub miejsca docelowego (obszaru recepcyjnego), można mówić o występowaniu kilku obszarów ich zastosowania (tabela 1). Badaniami we wskazanym zakresie można objąć kon-

cepcję produktu i sam produkt – zarządzanie, segmentację, dystrybucję oraz markę i cenę (co jest rzadko praktykowane).

Tabela 1

Obszary badawcze w strategiach rozwoju turystyki regionu  
dotyczące produktu turystycznego

Cele podejmowania działalności	Analiza ewolucji prowadzonej działalności	Wspieranie wzrostu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakiego typu produktu turystycznego brakuje na rynku lub jaka jest luka rynkowa, aby wprowadzić produkt istniejący?</li> <li>– jaka jest wielkość rynku nabywców?</li> <li>– czy inwestycja będzie opłacalna?</li> <li>– jaka cena produktu jest akceptowalna i konkurencyjna?</li> <li>– gdzie i komu sprzedać produkt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czy produkt sprzedaje się w optymalnym zakresie?</li> <li>– dlaczego spada/rośnie sprzedaż produktu?</li> <li>– czy koszty produktu są uzasadnione?</li> <li>– dlaczego pomimo działań promocyjnych turyści nie przyjeżdżają/product się nie sprzedaje?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czy są segmenty, dla których nasz produkt jest odpowiedni?</li> <li>– czy produkt winien być poszerzony?</li> <li>– czy wszystkie elementy marketingu mix są efektywne?</li> <li>– czy następują zmiany w popycie wymagające adaptacji produktu?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że w konstrukcji metodologicznej strategii rozwoju metody badawcze ilościowo-jakościowe winny pomóc w następujących decyzjach: wyborze strategicznych rynków, segmentów i produktów, ocenie i analizie otoczenia konkurencyjnego, ocenie wizerunku, wyborze kanałów dystrybucji dla komercjalizacji, skuteczności i efektywności promocji, monitoringu efektów strategicznych itp.<sup>2</sup>

Stosowane w strategiach turystyki bez względu na ich zasięg obszarowy metody powinny także ocenić konkurencyjność i atrakcyjność turystyczną, chociaż i te pojęcia rozumiane są w różnorodny sposób (tabela 2).

<sup>2</sup> *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, PWN, Warszawa 2009.

Tabela 2

## Przegląd koncepcji pojęcia konkurencyjności destynacji

Autorzy	Skrócona definicja konkurencyjności destynacji	Akcent
A. d'Hartserre	zdolność destynacji do zachowania lub poprawy w czasie swojej pozycji rynkowej	pozycja rynkowa
S. Hassan	zdolność destynacji do wytwarzania i integracji wartości dodanej przy jednoczesnym zachowaniu zasobów oraz walorów środowiska i utrzymaniu pozycji rynkowej	zasoby naturalne, środowisko
L. Dwyer, P. Forsyth, P. Rao	ogólna koncepcja łącząca konkurencyjność cenową produktów turystycznych i czynniki jakościowe determinujące atrakcyjność destynacji oraz produktywność sektora turystycznego	konkurencyjność cenowa
G. Crouch, J. Ritchie	trwała zdolność odnoszenia korzyści z turystyki, przy czym korzyści te muszą dotyczyć całego układu społeczno-ekonomicznego	dynamiczne korzyści dla całego układu i jego zdolność przetrwania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza przewag konkurencyjnych Polski na międzynarodowym rynku turystycznym*, red. K. Barteczko, J. Grabowski, A. Wrzosek, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej–Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003, s. 17.

Dla potrzeb analizy produktów turystycznych za najważniejszą można uznać metodę A.D. Little'a analizy konkurencyjności i atrakcyjności produktu wraz z selekcją tych o największej wartości dodanej na podstawie wag<sup>3</sup>. Według autora wskazanej metody na atrakcyjność składają się: poziom wydatków turystycznych, długość pobytu oraz możliwości realizacji produktu (mierzonej poziomem niezbędnych inwestycji). Nałożenie analizowanych produktów turystycznych na mapę portfolio (konkurencyjności i atrakcyjności) wskazuje, które z nich są wysoce konkurencyjne i atrakcyjne, wysoce konkurencyjne, lecz mało atrakcyjne, mało konkurencyjne, lecz wysoce atrakcyjne, i wreszcie mało atrakcyjne i mało konkurencyjne. Przedmiotowa mapa wskazuje z punktu widzenia

<sup>3</sup> Między innymi: A.D. Little, *Plan rozwoju krajowego produktu turystycznego*, Urząd Kultury Fizycznej, Bruksela–Warszawa, 1994.

zarządzającego obszarem, w jakim kierunku powinna być prowadzona regionalna polityka turystyczna (tabela 3).

Tabela 3

Mapa portfolio (konkurencyjności i atrakcyjności)

Konkurencyjność	Atrakcyjność		
	Wysoka	Wspieranie przy tworzeniu sprzyjającego klimatu ekonomicznego	Wspieranie w marketingu
	Niska	Bez wsparcia	Wspieranie rozwoju produktu i infrastruktury
		Niska	Wysoka

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizy produktów w skali mikro pod uwagę można natomiast brać takie dodatkowe cechy, jak: wizerunek produktu na rynku, dostępność, stan i możliwości komercjalizacji, zdolność dalszej recepcji ruchu turystycznego i wreszcie efekt ekonomiczny<sup>4</sup>.

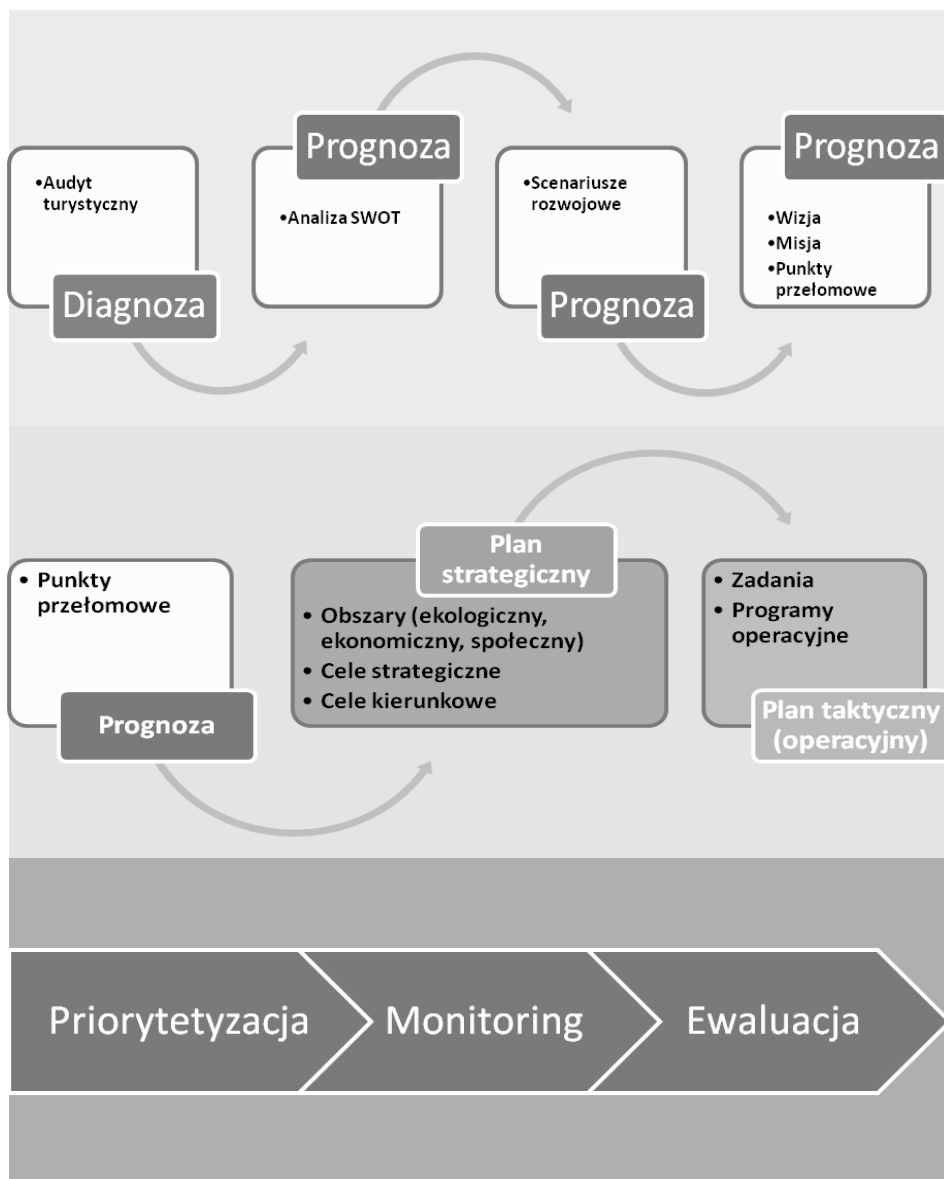
Metodyka opracowania strategii zrównoważonego rozwoju turystyki dla regionu wymaga zastosowania i wykorzystania czterech faz szczegółowych, które obejmują: diagnozę, prognozę, plan strategiczny, plan operacyjny<sup>5</sup>. System organizacji i powiązań poszczególnych składowych procesów tworzenia dokumentów strategicznych przedstawiono na rysunku 1.

## 2. Analiza metod i narzędzi oceny dokumentów strategicznych w Polsce

W toku procesu badawczego wykazano bardzo wyraźne różnice jakości badanych dokumentów strategicznych i różny stopień ich szczegółowości oraz

<sup>4</sup> B. Walas, *Metodologiczne aspekty standaryzacji produktu turystycznego*, „Problemy Turystyki” 1995, nr 1–2, vol. XVIII.

<sup>5</sup> *Zrównoważona turystyka na obszarze Podbabiogórze*, red. M. Łabaj, „Studia i Monografie WSTiE w Suchej Beskidzkiej” 2009.



Rys. 1. Etapy planowania dla opracowania strategii zrównoważonego rozwoju turystyki w regionie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zrównoważona turystyka na obszarze Podbabiogórza*, red. M. Łabaj, „Studia i Monografie, WSTiE w Suchej Beskidzkiej” 2009.



aktualności przy jednoczesnej powtarzalności konstrukcji merytorycznych i technicznych dokumentów strategicznych, także w warstwie metodologicznej, ze względu na zmonopolizowanie rynku przez kilka podmiotów eksperckich specjalizujących się w przygotowywaniu planów i strategii rozwoju turystyki.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na wskazanie kilku najistotniejszych wniosków dotyczących stosowanych najczęściej narzędzi oceny potencjału obszaru, stanu wdrażania i efektywności regionalnych i lokalnych strategii rozwoju i promocji turystyki oraz konkretnych produktów turystycznych.

Należy jednocześnie wskazać na bardzo wyraźne różnice jakości badanych dokumentów strategicznych i różny stopień ich szczegółowości oraz aktualności. Wśród zastosowanych w rozpatrywanych strategiach badań, analiz oraz metod i narzędzi oceniających należy wyróżnić:

- a) typy wykorzystanych metod: *desk research*, metoda delficko-ekspercka i heurystyczna, metoda bonitacji punktowej, metoda modelowa, metoda opisu i analizy statystyczno-wskaźnikowej, wywiady i kwestionariusze, warsztaty z liderami opinii, debaty społeczne, telemarketing, badanie ankietowe – mailingowe;
- b) stosowane typy analizy SWOT: regionalna (w tym makro- i mikrootoczenie) i produktowa. W kilku przypadkach zastosowano: rangowanie w SWOT (nadawanie rang i priorytetów w SWOT) i macierze korelacji cech SWOT, mapy jakość–cena, selektor wektorowy SWOT;
- c) typy stosowanych modeli monitoringu: zespoły ds. wdrożenia i monitoringu, komitety monitorujące, rady konsultacyjne, forum turystyki – reprezentanci rynku regionalnego, zlecenie monitoringu dla ROT-u, menedżer ds. strategii – pełnomocnik;
- d) typy badań: badania wizerunkowe, badania popytowe, badania wielkości ruchu turystycznego, analiza konkurencyjności rynków i produktów, bonitacja punktowa (rangowanie) produktów, oceny rynku według parametrów (zasięg rynku, rodzaj klienta, tendencje na rynku, poziom konkurencji, szanse i możliwości, rangowanie segmentów docelowych, analiza marketingowa);
- e) typy stosowanych podziałów wskaźników: dla danego produktu turystycznego, celu, priorytetu, działania, zadania;
- f) typy stosowanych wskaźników efektywności: PKB na jednego mieszkańca, tempo wzrostu miesięcznego dochodu w gospodarstwie domowym na osobę, uczestnictwo mieszkańców województwa w wyjazdach

turystycznych, przyjazdy turystów krajowych i zagranicznych do miejscowości, wykorzystanie obiektów noclegowych, wydatki jednostek samorządu terytorialnego na turystykę, nakłady ze środków Unii Europejskiej na turystykę, monitoring na poziomie systemowym SIMIK, wzrost liczby i wartości inwestycji turystycznych i okołoturystycznych, liczba wdrożonych nowych produktów turystycznych, liczba zintegrowanych produktów szlaków tematycznych, poziom zatrudnienia w turystyce, liczba osób bezrobotnych, które znalazły zatrudnienie w turystyce, liczba przeszkolonej kadry menedżerskiej, liczba podróży studyjnych, liczba przeprowadzonych kampanii marketingowych, dynamika przyrostu miejsc pracy w turystyce i w związanych z nią dziedzinach, zmiany ruchu turystycznego w podziale na segmenty, zmiany struktury i stopnia wykorzystania miejsc noclegowych, zmiany struktury wydatków ponoszonych przez turystów, motywacje przyjazdów, oczekiwania turystów, percepcja regionu wśród odwiedzających, wskaźniki i mierniki realizacji celu, metoda 360-stopniowa oceny organizacji i pracownika;

- g) metody oceny produktu turystycznego: gradacja wartości produktów, rangowanie subregionów turystycznych, standaryzacja wartości produktów turystycznych, wieloczynnikowa maczyca ilościowo-jakościowa oceny stanu i etapu rozwoju produktu turystycznego, ocena rynków według wskaźników efektywności, mapa jakość–cena profesjonalnych usług, diagram czterech sił konkurencyjnych według M. Portera, planowanie scenariuszowe z krzywą doświadczenia wyznaczającą barierę wejścia konkurencyjnego, maczyca BCG oraz macierz GE i McKinseya, ocena pozycji konkurencyjnej oferty;
- h) inne typy oceny i badań: miara sukcesu, nasycenie bazą noclegową, intensywność ruchu turystycznego, rozwój funkcji turystycznej, wskaźnik funkcji turystycznej miejscowości (Baretje’a-Deferta), mierniki realizacji programów dotowanych z Unii Europejskiej, wskaźniki benchmarkingu, *mystery shopping* dla oceny usług, oceny znajomości marki, badania wizerunkowe i popytowe, taksonomiczny miernik rozwoju (TMR), Kwestionariusz Temperamentu EAS A.H. Bussa i R. Plomina, Skala Wartości Schelerowskich (SWS) P. Brzozowskiego, kwestionariusz ankietowy do badania preferencji i opinii dotyczących wolnego czasu, dyferencjał semantyczny według C.E. Osgood, G.J. Suci i P.H.

Tannenbaum, mapa percepcji z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali Likerta.

Odnotowane w analizowanych dokumentach planistycznych metody i narzędzia stosowane do oceny m.in. potencjału turystycznego obszaru, stanu wdrażania strategii i planów, efektywności działania czy proponowanych i wdrażanych produktów turystycznych przedstawiono w tabeli 4.

W ocenie potencjału produktów turystycznych (częściej samych usług turystycznych) obszaru lub miejscowości (miasta) oraz w ocenie porównawczej z konkurencyjnymi ośrodkami turystycznymi dostrzeżono w przedmiotowych dokumentach strategicznych stosowanie badań z wykorzystaniem dyferencjału semantycznego według C.E. Osgood, G.J. Suci i P.H. Tannenbaum oraz mapy percepcji z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali Likerta, w której respondenci oceniają elementy oferty miasta według wybranych cech. Ten typ metody uważać należy za interesujący model oceny stopnia jakości, a pośrednio konkurencyjności produktów turystycznych pod warunkiem prawidłowego dobrania metodologii w badaniach ankietowych.

Interesującym narzędziem oceny wartości rynkowej produktów turystycznych jest autorska metoda standaryzacji wartości produktów turystycznych zastosowana w województwie małopolskim, której celem było stworzenie możliwości klasyfikacji i hierarchizacji ważności produktów, dostarczenie wniosków i wskazówek do budowania programu ich rozwoju i dostosowania do wymagań rynku.

Przykładem próby wartościowania obszarów dla rozwoju produktów turystycznych w kategorii stopnia ich atrakcyjności oraz potencjału rozwoju (trendu) są autorskie metody PART SA oceny subregionów turystycznych Dolnego Śląska (nadawanie wagi w skali \*\_\*\*\*\*) czy też zastosowane w województwie zachodniopomorskim. W przedmiotowej koncepcji metodologicznej PART SA zastosowano także do przeprowadzenia analizy porównawczej badanych obiektów przestrzennych (gmin) taksonomiczny miernik rozwoju (TMR). Miernik ten to wielkość syntetyczna będąca wypadkową wszystkich analizowanych zmiennych. Pozwala on na uporządkowanie obiektów w zależności od ich odległości od pewnego sztucznie skonstruowanego wzorca rozwoju.

Pogłębioną analizę rynku turystycznego przeprowadzono w województwie pomorskim z zastosowaniem charakterystyki i oceny strategicznej rynku, m.in. wielkości i segmentu rynku, popytu i podaży, sezonowości, trendów w SWOT, poziomu konkurencji. Wzorzec ten może mieć także zastosowanie w ocenie

Tabela 4

Narzędzia oceny potencjału, stanu wdrażania i efektywności oraz produktu turystycznego w strategiach rozwoju turystyki w Polsce

Obszary i miejscowości	Narzędzia oceny potencjału		Narzędzia oceny stanu wdrażania strategii						Narzędzia oceny wdrażania i efektywności (działania, produktu turystycznego, inne)		
	Audyt	SWOT	Bieżący monitoring procesu wdrażania strategii	Badania oraz analizy	Monitoring wskaźników (produktu, rezultatu, oddziaływania)	Analiza okresowa – analiza <i>ex middle</i>	Analiza końcowa <i>ex-post</i>	Wskaźniki efektywności z RPO – priorytety proturystyczne	Wskaźnik wdrażania i efektywności	Metoda oceny produktu	Inne typy oceny i badań
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Województwo dolnośląskie	x	x	x	x	x	x	x			x	
Województwo kujawsko-pomorskie	x	x									
Województwo lubelskie	x	x									
Województwo lubuskie	x	x	x		x						
Województwo łódzkie	x	x	x	x	x						
Województwo małopolskie	x	x	x	x		x	x			x	x
Województwo mazowieckie	x	x	x	x	x	x	x	x			
Województwo opolskie	x	x	x		x					x	x
Województwo podkarpackie	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Województwo podlaskie	x	x	x								x
Województwo pomorskie	x	x	x	x	x				x		
Województwo śląskie	x	x	x	x	x						x
Województwo świętokrzyskie	x	x	x	x	x	x	x		x		x
Województwo warmińsko-mazurskie	x	x	x	x	x				x		x

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Województwo wielkopolskie	x	x	x	x							x
Województwo zachodniopomorskie	x	x	x	x							x
Ciechocinek		x	x	x					x	x	
Gdynia	x	x	x	x		x	x		x	x	
Kalisz	x	x	x						x		
Kraków	x	x	x		x	x	x		x		
Kwidzyn	x	x	x			x	x				
Międzyzdroje	x	x	x		x				x		
Przemysł	x	x	x		x	x	x				x
Wisła	x	x	x	x	x	x	x				x
Wrocław	x	x	x	x		x	x				x
Ustka	x	x		x	x	x	x				
Związek Miast i Gmin Dorzecza Parsęty	x	x									x
Lokalna Organizacja Turystyczna „Mazowsze Chopina”	x	x									
Lokalna Grupa Działania „Fundacja Kłodzka Wstęga Sudetów”	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Lokalna Grupa Działania „Stowarzyszenie Rozwoju Ziemi Kluczborskiej – LEADER”	x	x									
Grupa partnerska Świnoujska Organizacja Turystyczna	x	x	x	x					x		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów planistycznych.

poszczególnych produktów turystycznych. Na bazie tej oceny wykonano tablicę punktowej oceny nakładów niezbędnych do ich wykorzystania, możliwych do uzyskania efektów oraz umownego wskaźnika efektywności, wynikającego z podzielenia sumy efektów przez sumę nakładów, która pozwoliła na wyróżnienie czterech rodzajów rynków z punktu widzenia efektywności. Zaprezentowana metoda może być wprost implementowana do badania produktów turystycznych lub nawet pojedynczych usług turystycznych.

Za interesującą należy także uznać metodologię PART SA zastosowaną do oceny konkurencyjności oferty turystycznej Gdyni na tle wybranych miast polskich, w której ocena łączna jest średnią ważoną ocen opisujących 10 grup wy-

branych parametrów opisujących konkurencyjność turystyczną średnich miast polskich z zastrzeżeniem kwestii widocznego w podejściu metodologicznym subiektywnego wyboru badanych cech oraz przypisanych im wartości wagowych i parametrów liczbowych. Zaznaczyć należy, że dodatkowo osobno oceniono konkurencyjność oferty turystycznej miasta na tle miast basenu Morza Bałtyckiego poprzez porównanie wybranych miast w pięciu kategoriach, co wydaje się działaniem godnym upowszechnienia w odniesieniu do innych jednostek miejskich konkurujących na rynku turystycznym.

Przykładem metody oceny stanu i etapu rozwoju produktu turystycznego oraz innych jego cech wpływających na spodziewane osiągnięcie celów jest zastosowanie przez województwo podkarpackie wieloczynnikowej macrycy ilościowo-jakościowej, która jest zaadaptowanym modelem stosowanym uprzednio w badaniach monitoringowych zjawisk turystycznych województw Polski południowej w połowie lat 90., a także w metodzie siatki marketingowej<sup>6</sup>. Zaproponowany model badań wydaje się właściwy do upowszechnienia w Polsce, łączy bowiem powszechnie stosowane analizy jakościowe, np. SWOT, z analizami ilościowymi cech produktu istotnych dla jego komercjalizacji i badania efektywności. Należy dodać, że przedmiotowej metody nie zastosowano już w nowym dokumencie strategii rozwoju turystyki dla województwa na lata 2007–2013.

Za najbardziej kompleksową spośród zbadanych dokumentów próbę oceny otoczenia konkurencyjnego dla regionalnych produktów turystycznych uznać należy podejście zaprezentowane w strategii turystyki dla Ciechocinka, w której wykorzystano kilka skorelowanych ze sobą metod i narzędzi. Dokonano autorskiej modyfikacji wykorzystania SWOT poprzez nadanie wag i priorytetów poszczególnym cechom, a następnie dokonano próby określenia związków zachodzących pomiędzy poszczególnymi czynnikami i kategoriami w tabelach korelacji silnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Analogiczną ocenę przeprowadzono w odniesieniu do czynników rozwoju społecznego i infrastruktury turystycznej. Wynikiem końcowym było opracowanie ostatecznej wersji analizy SWOT uwzględniającej powtarzalne składowe z ocen cząstkowych wraz z tabelami korelacji. W zastosowanej w Ciechocinku metodologii wykorzystano także

---

<sup>6</sup> B. Walas, *Ocena wizerunku i standaryzacji regionalnego produktu turystycznego na potrzeby marketingu terytorialnego*, „Folia Turistica” 2009, nr 21.

analizę zachowań konsumentów produktu miejskiego na podstawie segmentacji, ustalenie atrakcyjności segmentu poprzez analizę dochodowości danych segmentów, wyznaczenie rynku docelowego oraz pozycjonowania na mapie jakość–cena. Nie mniej istotnym elementem przyjętej metodologii oceny efektywności produktu turystycznego w Ciechocinku było zastosowanie analizy konkurencji w sektorze uzdrowiskowym w oparciu o diagram czterech sił konkurencyjnych działających w sektorze według M. Portera oraz oszacowanie wpływu sił konkurencyjnych. Interesującym, nowatorskim podejściem Ciechocinka było także pogłębienie analizy konkurencji z wykorzystaniem elementów planowania scenariuszowego, tj. zbudowano roboczy scenariusz wejścia konkurencyjnego do sektora uzdrowiskowego wrogiego podmiotu gospodarczego, następnie oceniono bariery wejścia i wyjścia z sektora uzdrowiskowego w poszczególnych wybranych segmentach w odniesieniu do spodziewanych dochodów, a dalej określono tzw. krzywą doświadczenia wyznaczającą barierę wejścia konkurencyjnego. Finalnym składnikiem zastosowanej metody oceny efektywności i konkurencyjności produktu turystycznego Ciechocinka było wyznaczenie jego syntetycznej pozycji na matrycy BCG oraz macierzy GE i McKinseya z wykorzystaniem średniej – atrakcyjność organizacji oraz średniej – atrakcyjność sektora uzdrowiskowego.

Szczegółowe cechy zastosowanych w analizowanych dokumentach strategicznych narzędzi oceny ilościowo-jakościowej przedstawiają tabele 5a, 5b i 5c.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzony audyt wskazał na znaczące problemy z wykorzystywaniem naukowych i w pełni weryfikowalnych narzędzi monitoringu i ewaluacji, a szczególnie oceny efektywności podejmowanych działań w odniesieniu do produktów turystycznych (potencjału i efektów komercjalizacji), co powinno być cechą permanentną każdej wdrażanej strategii rozwoju i promocji turystyki oraz produktu turystycznego.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że zdiagnozowany stan jest wynikiem z jednej strony braku stosownych narzędzi badawczych lub braku wiedzy i umiejętności wykorzystywania metod badawczych stosowanych w innych działach gospodarki, a z drugiej strony braku wymagań formalnych stawianych dokumentom strategicznym. Przeprowadzona ocena pozwala także na stwierdzenie, że zdiagnozowany stan jest również wynikiem obawy zlecenio-

Tabela 5a

Wybrane przykłady typów narzędzi oceny ilościowo-jakościowej stosowanych w turystycznych dokumentach strategicznych – ocena potencjału turystycznego

Typ dokumentu	Rodzaj narzędzia oceny	Cechy
Narzędzia oceny potencjału turystycznego		
Audyty turystyczne województwa zachodniopomorskiego	SWOT (z dominacją analizy na poziomie oceny ogólnych czynników makro- i mikrootoczenia)	Ekspercka koncepcja rangowania i szacowania silnych i słabych stron (15 cech) oraz szans i zagrożeń (8 cech), w której poszczególnym elementom przypisano wartość względną (rangi od 1 do 5), a następnie w zależności od ważności ich wpływu na analizowaną jednostkę poszczególnym elementom przypisano właściwą im ocenę (od 1 do 10).
	Wartościowanie obszarów według predyspozycji dla rozwoju danych typów turystyki w kategorii stopnia ich atrakcyjności oraz potencjału rozwoju (trendu)	Autorska, graficzna skala atrakcyjności i trendu.
	Taksonomiczny miernik rozwoju (TMR)	TMR – wielkość syntetyczna będąca wypadkową wszystkich analizowanych zmiennych, która pozwala na uporządkowanie obiektów (według stopnia ich atrakcyjności) w zależności od ich odległości od pewnego sztucznie skonstruowanego wzorca rozwoju. Analiza w oparciu o listę 34 cech wraz z ich miernikami stanowiących podstawę oceny atrakcyjności turystycznej gmin (m.in. lasy, wody powierzchniowe, obszary chronione, zabytki, szlaki turystyczne, liczba miejsc noclegowych, obiektów gastronomicznych i rekreacyjnych, gęstość dróg).
Uwarunkowania i kierunki rozwoju turystyki w województwie pomorskim	Charakterystyka i oceny strategiczna rynku  Ocena rynków według wskaźników efektywności	Ocena rynku według kryteriów: aktywności, bazy, rodzaju i zasięgu klientów (dochody, wiek, pochodzenie geograficzne, wykształcenie), tendencji na rynku (popyt i podaż), poziomu i typów, SWOT. Wskaźnik efektywności oparty o kilka cech: niezbędny kapitał finansowy, wiedza o inwestowaniu i eksploatacji, wysiłek wymagany do nawiązania współpracy między podmiotami, wielkość rynku, wartość rynku mierzona dochodami klientów, atrakcyjność ze względu na unikatowość walorów.
Aktualizacja programu rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego	Ocena subregionów turystycznych z nadawaniem wagi w skali *_*****	Ocenę wagową (im więcej *, tym wyższa waga) zastosowano w odniesieniu do segmentu rynku turystycznego (typów turystyki w subregionach) i markowych produktów turystycznych.
Strategia rozwoju miasta Ciechocinka na lata 2001–2007	Tabele korelacji do SWOT Selektor wektorowy SWOT sfery gospodarczej, społecznej i technicznej	Oceny zależności pomiędzy czynnikami rozwojowymi miasta w poszczególnych sferach z wykorzystaniem selektora SWOT.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów strategicznych.



Tabela 5b

Wybrane przykłady typów narzędzi oceny ilościowo-jakościowej stosowanych w turystycznych dokumentach strategicznych – ocena produktów turystycznych

Typ dokumentu	Rodzaj narzędzia oceny	Cechy
Narzędzia oceny produktu turystycznego		
1	2	3
Strategia rozwoju produktów turystycznych miasta Wisły na lata 2007–2020  Aktualizacja programu rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego	Gradacja wartości produktów turystycznych na poszczególnych rynkach i segmentach	Subiektywne przypisywanie wartości potencjału produktów i ich wartości marketingowej. Brak pełnego opisu minimalnej liczby i typów kryteriów czy cech, które powinny być brane pod uwagę przy nadaniu produktowi turystycznemu danej pozycji.
Strategia rozwoju produktów turystycznych miasta Wisły na lata 2007–2020  Strategia rozwoju turystyki dla Wrocławia na lata 2008–2013	Dyferencjał semantyczny według C.E. Osgood, G.J. Suci i P.H. Tannenbaum oraz mapa percepcji z wykorzystaniem siedmio-stopniowej skali Likerta	Metoda zastosowana do oceny samych usług turystycznych (miasta) i oceny porównawczej z konkurencyjnymi ośrodkami turystycznymi, w której respondenci oceniają elementy oferty miasta według wybranych cech (konieczność prawidłowego doboru metodologii badania ankietowego).
Małopolska strategia rozwoju turystyki na lata 2007–2013, część I	Standaryzacja wartości produktów turystycznych	Standaryzacja produktu w skali makro (regionalnej) na podstawie kilkunastu kryteriów, w tym m.in.: rynek, obraz, dostępność, komercjalizacja, zdolność recepcji ruchu turystycznego, efekt ekonomiczny. Stosowana skala Likerta od 1 do 10, gdzie 1 oznacza ocenę najgorszą, a 10 ocenę maksymalną.
Strategia rozwoju turystyki miasta Gdynia wraz z programem rozwoju produktów turystycznych, część I	Ocena pozycji konkurencyjnej oferty miasta turystycznego (w procentach możliwych do zdobycia punktów spośród 10 miast polskich)	Ocena konkurencyjności oferty turystycznej, w której ocena łączna jest średnią ważoną ocen opisujących konkurencyjność turystyczną średnich miast polskich, tj. walory kulturowe i przyrodnicze, dostępność komunikacyjną, kulturę, bazę materialną, produkty, wizerunek i bazę uzupełniającą.
Strategia rozwoju turystyki w województwie podkarpackim na lata 2002–2006	Wieloczynnikowa matryca ilościowo-jakościowa oceny stanu i etapu rozwoju produktu turystycznego	Ocena w oparciu o cechy: potencjał ekonomiczny produktu, zdolność do generowania dochodów dla regionu, szacunkowa wielkość ruchu turystycznego, obraz – postrzeganie produktu na rynku zewnętrznym, stopień komercjalizacji – poziom sprzedaży produktu przez biura podróży, efekt ekonomiczny, możliwości recepcyjne, perspektywa rozwoju oraz inne składowe.

1	2	3
Strategia rozwoju miasta Ciechocinka na lata 2001–2007	<p>Mapa jakość–cena profesjonalnych usług leczniczo-sanatoryjnych</p> <p>Diagram czterech sił konkurencyjnych według M. Portera</p> <p>Planowanie scenariuszowe z krzywą doświadczenia wyznaczającą barierę wejścia konkurencyjnego</p> <p>Matryca BCG oraz macierz GE i McKinseya</p>	<p>Analiza zachowań konsumentów produktu miejskiego w oparciu o pozycję miasta w sferze usług popularnych, usług tanich i usług markowych; ustalenie atrakcyjności segmentu i wyznaczenie rynku docelowego.</p> <p>Zbudowano roboczy scenariusz wejścia konkurencyjnego do sektora uzdrowiskowego wrogiego podmiotu gospodarczego z oceną barier wejścia i wyjścia z sektora uzdrowiskowego w poszczególnych wybranych segmentach w odniesieniu do spodziewanych dochodów. Wykorzystano parametry: średniej – atrakcyjność organizacji oraz średniej – atrakcyjność sektora uzdrowiskowego.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów strategicznych.

Tabela 5c

Wybrane przykłady typów narzędzi oceny ilościowo-jakościowej stosowanych w turystycznych dokumentach strategicznych – inne oceny

Typ dokumentu	Rodzaj narzędzia oceny	Cechy
Inne narzędzia oceny w strategiach turystyki		
Strategia rozwoju produktów turystycznych miasta Wisły na lata 2007–2020, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Wrocław 2006	Badanie ilościowo-jakościowe aktywności społeczności lokalnej dla rozwoju turystyki z wykorzystaniem: Kwestionariusza Temperamentu EAS A.H. Bussa i R. Plomina, Skali Wartości Schelerowskich (SWS) P. Brzozowskiego, kwestionariusza ankietowego do badania preferencji i opinii dotyczących wolnego czasu	Pozyskane dane wykorzystane w części audytowej strategii.
Małopolska strategia rozwoju turystyki na lata 2007–2013, część I, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2006	Miara sukcesu – wskaźniki opinii: korzystna i poprawiająca się opinia przedsiębiorców i inwestorów, korzystna i poprawiająca się opinia mieszkańców i turystów (przyjezdnych), korzystna i poprawiająca się opinia interesantów i partnerów społeczno-gospodarczych	Pozyskane dane wykorzystane w części audytowej strategii.
Strategia rozwoju turystyki w województwie opolskim na lata 2007–2013, Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna–Instytut Turystyki sp. z o.o. w Krakowie, Opole–Kraków 2005 Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013, Sejmik Województwa Śląskiego, Katowice 2004	Nasylenie bazą noclegową – wskaźnik Charvata, intensywność ruchu turystycznego – wskaźnik Schneidera, rozwój funkcji turystycznej – wskaźnik Deferta, wskaźnik funkcji turystycznej miejscowości (Baretje'a-Deferta)	Pozyskane dane wykorzystane w części audytowej strategii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów strategicznych.

dawców przed kontrolą efektów ich działania z wykorzystaniem danej strategii rozwoju czy promocji turystyki.

Tylko w kilku przypadkach zastosowano w dokumentach strategicznych metody i narzędzia badawcze pozwalające na ilościową, w pełni mierzalną analizę cech produktów turystycznych, stopnia ich dostosowania do potrzeb rynku czy segmentu oraz ocenę efektywności i komercjalizacji produktu turystycznego, co budzi niepokój w kontekście rosnącej konkurencji na rynku turystycznym w Polsce i Europie.

W świetle powyższego konieczne wydaje się podjęcie prac nad stworzeniem podręcznika – kodeksu najlepszych narzędzi diagnostycznych do wykorzystania przez jednostki samorządu terytorialnego, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, stowarzyszenia i grupy turystyczne czy podmioty rynku turystycznego i jednostki naukowo-badawcze dla potrzeb m.in. oceny stopnia realizacji celów i zadań ujętych w strategiach turystyki oraz rozwijanych produktów turystycznych. Postulat ten wydaje się nadzwyczaj istotny i aktualny w kontekście trwających prac nad tworzeniem nowych dokumentów strategicznych w sferze rozwoju turystyki potrzebnych do aplikowania o fundusze europejskie w nowym okresie programowania 2014–2020.

## Literatura

- Aktualizacja programu rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego*, PART SA, Wrocław 2009.
- Alejski W., *Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 50.
- Analiza przewag konkurencyjnych Polski na międzynarodowym rynku turystycznym*, red. K. Barteczko, J. Grabowski, A. Wrzosek, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej – Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003.
- Audyty turystyczne województwa zachodniopomorskiego*, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin 2005.
- Bosiacki S., Basińska-Zych A., *Rola samorządu lokalnego w rozwoju turystyki w warunkach kryzysu ekonomicznego – na przykładzie województwa wielkopolskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 258, Wrocław 2012.

- Fedyk W., *Przegląd narzędzi do oceny znaczenia produktów turystycznych stosowanych w strategiach regionalnych i miejskich. Prezentacja najciekawszych rozwiązań, POT*, Warszawa 2010.
- Kozak M.W., *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Scholar, Warszawa 2009.
- Little A.D., *Plan rozwoju krajowego produktu turystycznego*, Bruksela–Warszawa 1994.
- Małopolska strategia rozwoju turystyki na lata 2007–2013 część I*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2006.
- Panasiuk A., *Instrumenty polityki turystycznej w regionie*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 50.
- Sołtysik M., *Uwarunkowania i modele międzysektorowej polityki turystycznej w podmiejskich gminach Legnicy i Wrocławia*, „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu” 2013, nr 116.
- Strategia rozwoju miasta Ciechocinka na lata 2001–2007*, Urząd Miasta i Gminy Ciechocinek, Ciechocinek 2001.
- Strategia rozwoju produktów turystycznych miasta Wisły na lata 2007–2020*, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Wrocław 2006.
- Strategia rozwoju turystyki dla Wrocławia na lata 2008–2013*, F5 Konsulting Frąckowiak i Wspólnicy – Urząd Miejski Wrocławia, Poznań 2008.
- Strategia rozwoju turystyki miasta Gdynia wraz z programem rozwoju produktów turystycznych. Część I audytowo-analityczna*, PART, Warszawa–Gdynia 2007.
- Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, PWN, Warszawa 2009.
- Strategia rozwoju turystyki w województwie opolskim na lata 2007–2013*, Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna–Instytut Turystyki Sp. z o.o. w Krakowie, Opole–Kraków 2005.
- Strategia rozwoju turystyki w województwie podkarpackim na lata 2002–2006*, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2002.
- Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013*, Sejmik Województwa Śląskiego, Katowice 2004.
- Uwarunkowania i kierunki rozwoju turystyki w województwie pomorskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004.
- Walas B., *Metodologiczne aspekty standaryzacji produktu turystycznego*, „Problemy Turystyki” 1995, nr 1–2, vol. XVIII.
- Walas B., *Ocena wizerunku i standaryzacji regionalnego produktu turystycznego na potrzeby marketingu terytorialnego*, „Folia Turistica” 2009, nr 21.

*Zrównoważona turystyka na obszarze Podbabiogórze*, red. M. Łabaj, „Studia i Monografie WSTiE w Suchej Beskidzkiej” 2009.

**METHODS AND INSTRUMENTS FOR EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF  
TOURIST DEVELOPMENT STRATEGY AND TOURIST PRODUCT  
IMPLEMENTATION. REGIONAL AND LOCAL DIVERSITIES**

**Summary**

The paper shows the results of analysis concerning assessment of effectiveness methods and instruments applied in implemented on regional and local level tourist development strategy and tourist products based on authorial choice of strategic documents which showed large differences as regards their quality, their accuracy and validity. The paper underlines also large disproportions in level of disposition scientific and full verified instruments of monitoring and evaluation, particularly of appraisal of the effectiveness as regards implemented actions concerning tourist product capacity and commercial results, which should be indispensable element of each tourist development strategy.

**Keywords:** development strategy of tourism, tourist product, methods and tools for appraisal, effectiveness.

*Translated by Mariusz Soltysik*