

**Rosak, Mirosław / Krukowski,  
Krzysztof / Oliński, Marian**

---

**Strategie konkurencyjne rozwoju  
małych i średnich przedsiębiorstw  
branży turystycznej**

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 24, 123-131

---

2010

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.

## STRATEGIE KONKURENCYJNE ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW BRANZY TURYSTYCZNEJ

## COMPETITIVE STRATEGIES TOWARDS THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN TOURISM

### Wstęp i cel badań

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) dla rozwoju gospodarki nie wymaga uzasadnienia. Przedsiębiorstwa te stanowią ponad 95% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, wnoszą znaczący wkład w produkt krajowy oraz wartość dodaną w gospodarce. Sektor MSP również jest największym źródłem nowych miejsc pracy. Dlatego też w dużej mierze od stanu tego sektora zależy rozwój gospodarczy krajów oraz regionów. Poznanie strategii rozwoju podmiotów sektora MSP pozwala na opracowanie systemów preferencji pozwalających przezwyciężyć ich naturalne słabości wynikające z niewielkiej skali ich działania<sup>1</sup>.

Utrzymanie się i rozwój na rynku są podstawowymi celami wszystkich podmiotów gospodarczych bez względu na wielkość, własność, zakres działalności, położenie itp., w tym również małych i średnich podmiotów gospodarczych. Realizacja tych celów wymaga sprecyzowanych planów strategicznych, rozumianych jako określenie pożądanych rezultatów w długim okresie na podstawie rzetelnej i całościowej diagnozy obecnej sytuacji przedsiębiorstwa. Według H. Kreikebauma<sup>2</sup> pla-

\* dr inż., Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Komendy Głównej Policji, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika

\*\* dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Organizacji i Zarządzania

\*\*\* dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Organizacji i Zarządzania.

<sup>1</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 321.

<sup>2</sup> H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 27.

nowanie strategiczne jest procesem, w którym analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów. Zatem można przyjąć, że rezultatem procesów planowania strategicznego jest strategia rozwoju organizacji. Według T.J. Petersa i R.H. Watermana<sup>3</sup> strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania. Oblój pojęcie strategii zestawia w cztery główne grupy:

1. Strategia polega na tworzeniu i egzekucji planu działania.
2. Strategia sprowadzona jest do pozycji organizacji względem otoczenia.
3. Strategia jest względnie trwałym wzorcem działania organizacji.
4. Strategia to proces samoidentyfikacji organizacji, odkrywanie i kształtowanie jej tożsamości<sup>4</sup>.

Według grupy STRATEGOR<sup>5</sup> strategia przedsiębiorstwa to dokonanie wyboru dziedziny działalności, w której chce być ono obecne, i określenie zasobów, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju. Ta definicja według autorów najlepiej odpowiada określeniu strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem badań prezentowanych w poniższym opracowaniu była identyfikacja strategii oraz celów strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej w regionie Warmii i Mazur<sup>6</sup>. Na potrzeby realizacji badań ustalono, iż w rejestrze REGON w kwietniu 2009 r. w województwie warmińsko-mazurskim zarejestrowanych było 3346 podmiotów gospodarczych działających w branży hotelarsko-gastronomicznej. Po wstępnym obliczeniu kosztów przeprowadzenia badań, polegających na zebraniu informacji o działalności i potrzebach tego typu podmiotów, zdecydowano, że badania przeprowadzone zostaną na 400 podmiotach, czyli około 12% populacji. Zastosowanie doboru czysto losowego mogło spowodować, że w próbie znajdą się podmioty gospodarcze położone w niewielkiej odległości od siebie. Ponieważ wg założeń badaniem objęto całe województwo warmińsko-mazurskie, oszacowano rozkład ich występowania z uwzględnieniem 21 powiatów. Podjęto decyzję, że bardziej odpowiednie będzie zastosowanie losowania warstwowego – powiaty będą odpowiednikami warstw. Rozmieszczenie próby w warstwach (powiatach) miało charakter proporcjonalny. Natomiast w każdym powiecie podmioty gospodarcze pobrano w sposób czysto losowy z wykorzystaniem liczb losowych.

<sup>3</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman jr, *In search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982, s. 10.

<sup>4</sup> K. Oblój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.

<sup>5</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 25.

<sup>6</sup> Pełne wyniki przedstawiono w raporcie z badań: K. Krukowski, *Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej*, w: R. Walkowiak (red.), *Barometr edukacji. Monitorowanie potrzeb rynku pracy w branży hotelarsko-gastronomicznej*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn 2010, s. 113–152.

## Wyniki badań

Większość badanych podmiotów dostrzega potrzebę planowania długookresowego (67,7%) (tabela 1). Największy odsetek ankietowanych przedstawicieli przedsiębiorstw widzi potrzebę planowania długookresowego w hotelach (87,7%) oraz ośrodkach wczasowych (87,5%). Wszystkie podmioty prowadzące działalność w formie kempingów stwierdziły, że należy planować długookresowo. Większa potrzeba planowania występuje w podmiotach prowadzących działalność całoroczną (68,35) niż działalność sezonową (63,6%). Wszystkie badane średnie podmioty wskazały na potrzebę planowania długookresowego.

**Tabela 1. Potrzeba planowania długookresowego w opinii badanych podmiotów**

Wyszczególnienie		Potrzeba planowania długookresowego	
		Tak	Nie
		67,7	32,0
Rodzaj działalności	hotel	87,7	12,3
	gastronomia	66,7	33,0
	agroturystyka	67,9	32,1
	pensjonat	68,4	31,6
	ośrodek wczasowy	87,5	12,5
	kemping	100,0	-
	inne	55,2	44,8
Okres działalności	całoroczny	68,3	31,5
	sezonowy	63,6	36,4
Doświadczenie w branży	do 1 roku	58,3	41,7
	2–5 lat	71,2	28,8
	6–10 lat	67,4	32,6
	pow. 10 lat	67,1	32,5
Liczba zatrudnionych	do 9	65,5	34,2
	10–49	72,7	27,3
	50–249	100,0	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu „Barometr Edukacji”.

Większość badanych firm nie ma sformalizowanych strategii rozwoju (67,2% ogółu przebadanych firm) (tabela 2).

**Tabela 2. Czy badane przedsiębiorstwo posiada sformalizowaną strategię rozwoju?**

Wyszczególnienie		Brak odpowiedzi	Tak	Nie
Rodzaj działalności	ogółem	1,3	31,5	67,2
	hotel	1,7	50,9	47,4
	gastronomia	1,6	32,1	66,4
	agroturystyka	-	25,0	75,0
	pensjonat	-	26,3	73,7
	ośrodek wczasowy	-	62,5	37,5
	kemping	-	100,0	-
	inne	-	27,6	72,4
Okres działalności	całoroczny	1,1	29,5	69,4
	sezonowy	2,3	47,7	50,0
Doświadczenie w branży	do 1 roku	8,3	33,3	58,3
	2–5 lat	0,9	31,5	67,6
	6–10 lat	-	28,4	71,6
	pow. 10 lat	1,2	32,9	65,9
Liczba zatrudnionych	do 9	1,4	30,1	68,3
	10–49	0,9	33,6	65,5
	50–249	-	66,7	33,3

\* Suma %% różna od 100 wszędzie tam, gdzie wystąpiła możliwość wyboru kilku odpowiedzi.  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu „Barometr Edukacji”.*

Pod względem braku posiadania strategii dominują firmy agroturystyczne – aż 75% wskazań. Świadczyć to może o tym, że większość firm tego typu jest prowadzona obok innej podstawowej aktywności gospodarczej (zwłaszcza rolniczej) i tym samym nie jest traktowana w sposób profesjonalny (być może nie ma ona nawet wydzielonych osobnych rachunków kosztów, co utrudnia dokładne policzenie efektów ekonomicznych i sprecyzowanie na tej podstawie strategii rozwojowej). Ponad 50% podmiotów prowadzących działalność hotelarską wskazywało na posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju. Tylko około 30% podmiotów zatrudniających do 9 pracowników wskazało na posiadanie sformalizowanej strategii. Najczęściej są to firmy działające na rynku do jednego roku.

Z analizy odpowiedzi uzyskanych na pytanie o planowaną strategię rozwoju firmy wynika, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z dojrzałości rynku, na którym funkcjonują, i z faktem tym wiąże się prymat jakościowy nad innymi zmiennymi (tabela 3).

**Tabela 3. Strategia rozwoju badanych firm ze względu na rodzaj prowadzonej działalności**

	Ogółem		Rodzaj						
			hotel	gastroνομia	agroturystyka	pensjonat	ośrodek wczasowy	kemping	inne
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek krajowy	55	13,9	16,4	13	21,4	15,8	12,5	100,0	20,7
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek UE	18	4,5	10,9	3,2	10,7	21,1	-	-	6,9
Specjalizacja działalności	70	17,6	20,0	18,3	14,3	10,5	25,0	66,7	17,2
Wzmocnienie kapitałowe	131	33	27,3	36,4	7,1	31,6	25,0	33,3	24,1
Rozwinięcie nowych form działalności niezwiązanych z obecnie prowadzoną	48	12,1	14,5	11,4	10,7	26,3	12,5	66,7	6,9
Ilościowe zwiększenie obecnej produkcji towarów lub usług	127	32,0	23,6	33,5	21,4	26,3	25,0	-	24,1
Unowocześnienie procesu produkcji towarów lub świadczenia usług	122	30,7	23,6	31,6	21,4	31,6	50,0	-	17,2
Podniesienie jakości produktów lub usług	199	50,1	54,5	51,0	28,6	63,2	75,0	33,3	44,8
Utrzymanie stanu obecnego w celu przetrwania na rynku	116	29,2	14,5	29,1	46,4	26,3	-	-	24,1
Ograniczanie działalności	9	2,3	-	1,9	7,1	-	-	-	6,9
Sprzedaż przez internet	36	9,1	14,5	4,4	25	36,8	12,5	33,3	24,1
Zakup technologii	26	6,6	14,5	6,7	3,6	10,5	-	-	
Inne	5	1,3		0,6	3,6	-	-	-	6,9

\* Suma %% różna od 100 wszędzie tam, gdzie wystąpiła możliwość wyboru kilku odpowiedzi.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu „Barometr Edukacji”.

Świadczy o tym 50,1% wskazań na podniesienie jakości produktów lub usług – odpowiedź ta wyraźnie zdominowała inne warianty. Jeśli jeszcze wziąć pod uwagę pokrewną strategię polegającą na unowocześnieniu procesu produkcji towarów lub świadczenia usług (aż 30,7% odpowiedzi), która z pewnością obok innych czynników (takich jak choćby obniżka kosztów funkcjonowania) ma także doprowa-

dzić do poprawy jakości świadczonych usług lub oferowanych wyrobów, widać wyraźne nastawienie projakościowe warmińsko-mazurskich firm ze sfery turystyki. Do podjęcia aktywnych działań w tym zakresie potrzebne są zasoby finansowe, co może być wytłumaczeniem dużej popularności następną często wybieranej strategii rozwojowej, polegającej na wzmocnieniu kapitałowym (33,0% odpowiedzi). W przypadku działalności agroturystycznej dominującą strategią jest utrzymanie stanu obecnego (46,4%), a w podmiotach prowadzących działalność w formie kempingów poszerzenie rynku. Warto zauważyć, że większość podmiotów wskazuje więcej niż jedną strategię. Tylko około 9% podmiotów opiera swoją strategię na sprzedaży przez internet.

Podmioty prowadzące działalność całoroczną opierają swoją działalność głównie na strategiach projakościowych (52,4%) (tabela 4). Ponad 33% podmiotów całorocznych wskazało na ilościowe zwiększenie obecnej produkcji towarów lub usług. W przypadku działalności sezonowej dominującym kierunkiem rozwoju jest wzmocnienie kapitałowe (34,1%). Tylko około 2% podmiotów całorocznych i 4% podmiotów sezonowych zamierza ograniczyć działalności w celu przetrwania na rynku.

**Tabela 4. Strategia rozwoju badanych firm ze względu sezonowość działalności**

Wyszczególnienie	Okres działalności	
	całoroczny	sezonowy
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek krajowy	13	20,5
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek Unii Europejskiej	4,5	4,6
Specjalizacja działalności	17,6	18,2
Wzmocnienie kapitałowe	32,9	34,1
Rozwinięcie nowych form działalności niezwiązanych z obecnie prowadzoną	11,9	13,6
Ilościowe zwiększenie obecnej produkcji towarów lub usług	33,4	20,5
Unowocześnienie procesu produkcji towarów lub świadczenia usług	32,6	15,9
Podniesienie jakości produktów lub usług	52,4	31,8
Utrzymanie stanu obecnego w celu przetrwania na rynku	30,9	15,9
Ograniczanie działalności w celu przetrwania na rynku	2,0	4,6
Sprzedaż przez internet	8,5	13,6
Zakup technologii	7,1	2,3
Inne	1,1	2,3

\* Suma %% różna od 100 wszędzie tam, gdzie wystąpiła możliwość wyboru kilku odpowiedzi.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu „Barometr Edukacji”.

W firmach młodych, do jednego roku na rynku, dominuje strategia utrzymania stanu obecnego w celu przetrwania na rynku (41,7%) (tabela 5).

**Tabela 5. Strategia rozwoju firmy badanych firm ze względu na doświadczenie w branży oraz liczbę zatrudnionych (w %)**

Wyszczególnienie	Doświadczenie				Liczba zatrudnionych (pracowników)		
	do 1 roku	2–5 lat	6–10 lat	pow. 10 lat	do 9	10–49	50–249
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek krajowy	16,7	14,4	16,0	11,9	12,6	16,7	33,3
Poszerzenie rynku na produkowane towary lub usługi na rynek Unii Europejskiej	4,2	4,5	3,2	5,4	4,6	16,7	33,3
Specjalizacja działalności	16,7	17,1	19,2	17,3	15,7	3,7	-
Wzmocnienie kapitałowe	20,8	35,1	37,2	31,0	36,4	23,1	-
Rozwinięcie nowych form działalności niezwiązanych z obecnie prowadzoną	12,5	18,9	8,5	9,5	10,1	25,0	-
Ilościowe zwiększenie obecnej produkcji towarów lub usług	37,5	37,8	31,9	27,4	30,8	17,6	-
Unowocześnienie procesu produkcji towarów lub świadczenia usług	20,8	30,6	29,8	32,7	27,3	36,1	-
Podniesienie jakości produktów lub usług	33,3	51,4	53,2	50,0	45,4	40,7	-
Utrzymanie stanu obecnego w celu przetrwania na rynku	41,7	23,4	30,9	30,4	31,1	61,1	100,0
Ograniczanie działalności w celu przetrwania na rynku	-	1,8	2,1	3,0	2,5	25,0	-
Sprzedaż przez internet	12,5	8,1	10,6	8,3	8,4	1,8	-
Zakup technologii	4,2	7,2	5,3	7,1	4,6	11,1	-
Inne	-	3,6	-	0,6	1,7	12	-

\*Suma %% różna od 100 wszędzie tam, gdzie wystąpiła możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu „Barometr Edukacji”.

Podmioty te również najczęściej wskazywały na strategię opartą na internecie (12,5%). Firmy, które funkcjonują na rynku dłużej, preferują strategie opierające się na podniesieniu jakości produktów lub usług (ponad 50% wskazań). W przed-



siębiorstwach zatrudniających do 9 osób ponad 45% podmiotów wskazuje na podniesienie jakości produktów lub usług. W podmiotach małych i średnich dominującą strategią jest utrzymanie stanu obecnego w celu przetrwania na rynku.

## Wnioski

„Strategii nikt nie widział i nikt nie dotknął, bo nie jest przedmiotem, ale podstawową abstrakcją biznesu. Mówiąc o strategii, znajdujemy się między jawą a snem”<sup>7</sup>. Wynika to z faktu, że proces wyboru strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw nie musi znacznie odbiegać od reguł i zasad przyjętych w dużych organizacjach. Należy jednak pamiętać, że małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się specyficznymi cechami, które również mają wpływ na wybór strategiczny. Istotny jest fakt, że tylko 2/3 podmiotów widzi potrzebę planowania długookresowego, a tylko około 30% posiada sformalizowaną strategię. Podmioty posiadające strategię zdają sobie sprawę z dojrzałości rynku, na którym funkcjonują. Potwierdzeniem tego jest liczba wskazań na podniesienie jakości produktów lub usług (50,1% wskazań). Ważny jest również fakt wskazywania przez podmioty głównie na strategię ofensywną, tylko 2,3% firm wskazało na ograniczanie działalności w celu przetrwania na rynku.

Wyniki przeprowadzonych badań ukazują, że przedsiębiorcy rozumieją działania związane z strategią swojej firmy szeroko. Wymieniane przez nich działania nie wpisują się wprost w istniejące podziały strategii rozwoju przedsiębiorstw, np. należy zwrócić uwagę na koncepcje zaproponowane przez M.E. Portera, Ansoffa lub K. Obłój.

## BIBLIOGRAFIA

- Kreikebaum H. 1997.** *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krukowski K. 2010.** *Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej*, w: R. Walkowiak (red.), *Barometr edukacji. Monitorowanie potrzeb rynku pracy w branży hotelarsko-gastronomicznej*. Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn.
- Peters T.J., Waterman jr R.H. 1982.** *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Pierścionek Z. 2003.** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Obłój K. 1988.** *Koncepcje strategii organizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Obłój K. 1996.** *Strategia sukcesu firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>7</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 26.

**STRATEGOR. 1997.** *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość.* PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Właściwie zdefiniowana strategia rozwoju jest postrzegana zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania jako źródło sukcesu firmy. Poznanie i odpowiedni wybór strategii dla sektora małych i średnich podmiotów gospodarczych umożliwia im przetrwanie i rozwój na rynku. Celem badań prezentowanych w publikacji była identyfikacja strategii oraz celów strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej w regionie Warmii i Mazur. Badania przeprowadzono na 400 podmiotach, czyli około 12% populacji wszystkich małych i średnich firm działających w regionie w 2009 roku.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że tylko 2/3 podmiotów w branży turystycznej w regionie widzi potrzebę planowania długookresowego. Około 30% z nich posiada sformalizowaną strategię. Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorcy rozumieją działania związane z strategią swojej firmy szeroko. Wymieniane przez nich działania nie wpisują się wprost w istniejące znane podziały strategii rozwoju przedsiębiorstw.

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, cele strategiczne; małe i średnie przedsiębiorstwo

## SUMMARY

A properly defined strategy towards development tends to be perceived by both, managers and management theorists as a source of company's success. The careful choice of a strategy for small and medium enterprises determines their thriving and expansion on the market.

The essential aim of the research presented in the publication was to identify the strategies as well as the strategic aims of small and medium tourist enterprises in the Warmia and Mazury region. The research was carried out on 400 enterprises which constitute around 12% of the total amount of small and medium enterprises running in the very region in 2009. The research has revealed that only 2/3 of the tourist enterprises in Warmia and Mazury express the need for long-term planning. Around 30% of them have developed a formal strategy. The conducted research has also shown that the entrepreneurs have a very broad understanding of the actions relating to the chosen strategy. It turned out that the actions mentioned by them do not directly match the existing divisions within the strategies towards the development of enterprises.

**KEYWORDS:** strategy, strategic aims, small and medium enterprise