



Marek Rawski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
rawskim@uek.krakow.pl

OCENA RELACJI: OCZEKIWANIA TURYSTÓW – PRODUKT TURYSTYCZNY METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania metody refleksji strategicznej do oceny zaspokojenia potrzeb różnych segmentów rynku turystycznego. Zaprezentowano w nim elementy modyfikacji metody refleksji strategicznej konieczne do realizacji postawionego celu. Obok metodyki postępowania przedstawiono praktyczny przykład pokazujący techniczną stronę stosowania metody oraz, poprzez interpretację uzyskanych informacji, ich wartość dla oceny możliwości zaspokojenia potrzeb różnych segmentów turystów.

Słowa kluczowe: produkt turystyczny, oczekiwania turystów, metoda refleksji strategicznej.

JEL Classification: M42, Z33.

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku turystycznym obserwuje się wiele zachodzących zmian. Zmieniają się m.in. motywy podejmowanych podróży turystycznych i preferencje turystów, a także rosną oczekiwania co do jakości korzyści służących do zaspokojenia ich potrzeb. Rozpoznany aktualny „stan” turysty powinien być punktem wyjścia do tworzenia odpowiedniego produktu, ale na bazie możliwości, jakie posiada czy to konkretne przedsiębiorstwo, czy dane terytorium; względnie na podstawie tych możliwości powinno się również kierować ofertę do wybranych segmentów turystów.

Celem artykułu jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają ocenić wartość produktu tury-

stycznego w aspekcie możliwości zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez turystów, a na tej bazie ewentualnie jest możliwe wskazanie koniecznych modyfikacji produktu. Przytoczono przykład pokazujący stronę techniczną stosowania metody i sposoby interpretacji uzyskanych wyników.

Właściwe rozważania poprzedzono krótką charakterystyką istoty metody refleksji strategicznej, co pozwoliło ukazać tkwiące w niej możliwości i ograniczenia, jak również refleksją nad potrzebami (i ich zróżnicowaniem), które podrażniają pragnę zaspokoić, oraz produktem turystycznym służącym do ich zaspokojenia.

1. Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała we Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Jej stosowanie wymaga realizacji kilku etapów [Martyniak, 1996].

Poniższe uwagi dotyczą tylko trzeciego etapu, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach może zostać wykorzystana do oceny wartości produktu turystycznego w aspekcie oczekiwań turystów. Realizacja dwóch pierwszych etapów pozwala zidentyfikować w otoczeniu przedsiębiorstwa istotne elementy mające wpływ na efektywność jego funkcjonowania oraz najwartościowsze elementy potencjału.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał – otoczenie. Uwzględnia się w nim 10-12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa wytypowanych w pierwszych dwóch etapach postępowania, a następnie analizuje je, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz – tablicę krzyżową. Etap ten wymaga m.in. określenia kierunku analizy, tzn. ustalenia, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” się bada). Jest to istotny krok warunkujący zarówno poprawność dalszych etapów technicznych, jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wyniki badania zapisuje się w tablicy krzyżowej za pomocą różnych formuł wynikających głównie z celów badania.

Do wartościowania tworzonych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Pozwalają one na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania [Rawski, 2002a].

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej tablicy krzyżowej ocenami punktowymi¹. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (zarówno silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (zarówno szansami, jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań najefektywniejsze wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych $\langle -2; +2 \rangle$. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

1. Duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności).
2. Używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: polegają na „manipulowaniu” zestawionymi w macierzy liczbami.

Należy zsumować wszystkie oceny punktowe w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału przedsiębiorstwa na tle otoczenia, w którym chce się (musi się) go wykorzystać, względnie odwrotnie, w zależności od kierunku analizy. Przykładowo w przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz”, gdy suma jest liczbą dodatnią, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby za jego pomocą zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość nie jest predysponowany do tego, aby za jego pomocą w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia.

Drugi krok to zsumowanie ocen punktowych zarówno w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (zakładając wpływ potencjału na otoczenie) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza będąca liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest

¹ Charakteryzując algorytm postępowania, wykorzystano fragmenty publikacji Rawski [2002b].

predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość – można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny będąca liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – można go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – nie ma możliwości, aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych powinna stanowić podstawę planowania działań taktycznych i operacyjnych.

2. Produkt turystyczny a oczekiwania turystów

Produkt turystyczny jest różnie definiowany. Większość jego definicji odzwierciedla podejście strukturalne, akcentując głównie jego pojemność, złożoność i elastyczność [Middleton, 1996; Holloway i Robinson, 1997; Gołembski, 1998; Mazurkiewicz, 2002]. Rzadziej definicje zwracają uwagę na psychologiczne aspekty produktu, czyli korzyści mogące wynikać z jego zakupu [Nowakowska, 2002]. Wydaje się, że wszystkie określenia produktu turystycznego lokują się na continuum, którego jedną granicą jest ujęcie wąskie, traktujące produkt turystyczny jako wszystko to, co turyści kupują, a drugą granicą ujęcie szerokie, traktujące produkt turystyczny jako kompozycję tego, co turyści kupują, robią oraz walorów urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają. Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się ujęcie szerokie, aby ukazać maksymalne możliwości wykorzystania metody refleksji strategicznej. W skład tak rozumianego produktu wchodzi przede wszystkim zróżnicowane towary i usługi oferowane turystom, głównie te, dla których czynnikiem popytotwórczym jest wyłącznie turysta, ale również nabywane w związku z uprawianiem turystyki (wykorzystywane w innych okresach) oraz zaspokajające potrzeby występujące u wszystkich osób. Pozostałe elementy produktu to: walory turystyczne, istniejąca infrastruktura turystyczna i paraturystyczna, wizerunek miejsca wypoczynku, organizacja, tj. sposób przygotowania i przeprowadzenia konsumpcji produktu turystycznego [Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk, 2010].

Analizę można prowadzić dla produktu określonego inaczej. Przykładowo produkt można rozpatrywać z punktu widzenia określonego obszaru i określonego przedsiębiorstwa [Altkorn, 1994]. Produkt przedsiębiorstwa tworzy zestaw różnorodnych usług, które mają zaspokoić potrzeby turystów i które są sprzedawane w przedsiębiorstwach turystycznych. Produkt turystyczny obszaru obejmuje

je takie elementy, jak: walory naturalne i antropogeniczne, infrastruktura miejsca docelowego, a także dostępność, wizerunek i cena płacona przez turystę [Niezgoda i Zmysłony, 2003].

Punktem wyjścia do oceny wartości produktu turystycznego są przede wszystkim motywy pobudzające turystów do działania. Identyfikowane motywy wskazują, że ludzie podróżując pragną zaspokoić rozliczne potrzeby, m.in.:

- odpoczynku w atrakcyjnym środowisku przyrodniczym (np. morze, góry),
- poznania ciekawych zjawisk przyrodniczych (np. wodospady, jaskinie),
- korzystania z dóbr kultury (np. teatry, muzea, miejsca historyczne, zabytki),
- uczestnictwa w wielkich wydarzeniach, uroczystościach czy imprezach (np. igrzyska olimpijskie),
- poprawy zdrowia (np. sanatoria, miejscowości uzdrowiskowe),
- gospodarcze i zawodowe (np. zawieranie kontraktów, konferencje),
- odwiedzin krewnych i znajomych,
- nauki i studiów.

Nie jest możliwe, aby konkretnym produktem turystycznym zaspokoić tak zróżnicowane potrzeby wszystkich turystów, ale można zaspokoić potrzeby pewnej ich części (segmentu). Celem tworzącego produkt turystyczny powinno być znalezienie takich segmentów (istniejących lub potencjalnych), których potrzeby jest w stanie najlepiej zaspokoić. Wstępny wybór segmentów wynika z cech przestrzeni geograficznej, potencjału turystycznego i walorów turystycznych danej przestrzeni. To te czynniki tworzą podstawowy, wręcz niemożliwy do zmiany zbiór korzyści i pozwalają wskazać zbiór segmentów, których potrzeby można zaspokoić. Tylko dla tak wybranych segmentów szczegółowa identyfikacja oczekiwanych korzyści umożliwi przygotowanie oczekiwanego przez każdego z nich produktu turystycznego i wybór rynków docelowych. Wiedzę o możliwości tworzenia odpowiedniego produktu pozwoli uzyskać skonfrontowanie rozpoznanych oczekiwań segmentów turystów z faktycznym stanem elementów produktu turystycznego.

Segmenty na rynku turystycznym, w zależności od uwzględnionych kryteriów, mogą być różnie wydzielane. W warunkach turystyki w Polsce zidentyfikowano m.in. następujące segmenty turystów: sentymentalni, aktywni, edukacyjni, tranzytowi, rodzice z dziećmi, zwiedzający, emeryci, biznesowi [Oleksiuk, 2007].

3. Badanie relacji: produkt turystyczny – oczekiwania turystów

Algorytm postępowania w trakcie realizacji trzeciego etapu metody refleksji strategicznej wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania zmiennych (czynników), które będą analizowane, zarówno reprezentujących otoczenie, jak

i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane cechy elementów składających się na produkt turystyczny. Zmienne reprezentujące „otoczenie” to oczekiwane korzyści turystów wybranych segmentów dotyczące danego produktu.

Dalsze postępowanie to konfrontowanie przyjętych do analizy elementów produktu turystycznego z rozpoznanymi i przyjętymi do analizy oczekiwaniami wybranych segmentów turystów. Badanie może być prowadzone dwukierunkowo:

- przyjmując jako czynniki niezależne zidentyfikowane oczekiwania turystów, a zależne – rozważane elementy regionalnego produktu turystycznego, można ustalić, w jaki sposób oddziaływanie turystów mogą wpłynąć na kształtowanie oczekiwanych „stanów” elementów produktu turystycznego,
- przyjmując jako niezależne elementy charakteryzujące regionalny produkt turystyczny, a zależne – oczekiwania turystów, można ustalić, na ile „stan” poszczególnych elementów produktu turystycznego pozwala realizować rozpoznane oczekiwania turystów.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawionego w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją. Spojrzenie przez pryzmat stopnia zaspokojenia oczekiwań różnych segmentów turystów pozwoli na określenie wartości poszczególnych elementów produktu turystycznego, a przez to na ocenę wartości całego produktu.

W tabeli 1 przedstawiono fragment efektów badania relacji pomiędzy wybranymi elementami produktu turystycznego Tarnobrzega a oczekiwaniami wybranych segmentów turystów². Uwzględnione w badaniu elementy produktu turystycznego Tarnobrzega to subiektywny wybór Autora. Spośród wielu segmentów turystów do badania wybrano oczekiwania turystów: sentymentalnych, aktywnych, edukacyjnych, rodzinnych, zwiedzających, emerytów, tranzytowych.

Relacje oceniano wykorzystując liczby całkowite z przedziału <-2;+2>.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen wynosi +60 punktów (49%)³. Ta informacja pozwala skonstatować, że generalnie produkt turystyczny Tarnobrzega (identyfikowany poprzez rozważane elementy) jest w stanie spełnić oczekiwania zgłaszane przez wszystkich turystów łącznie. Analizując rozkłady brzegowe, można dostrzec, że wkład poszczególnych elementów produktu w zaspokajanie potrzeb turystów jest zróżnicowany. Największe znaczenie mają te

² Przykład ma na celu tylko ukazanie sposobu interpretacji uzyskanych wyników badania, a nie merytoryczną analizę produktu turystycznego Tarnobrzega.

³ Podana wartość procentowa to odsetek sumy punktów wystawionych ocenianym relacjom w stosunku do maksymalnej sumy punktów, która pojawiłaby się, gdyby każdej relacji przypisać maksymalną ocenę (2 punkty).

elementy produktu, które występują tylko i wyłącznie w Tarnobrzegu i które świadczą o autentyczności, oryginalności i unikatowości tego regionalnego produktu. Są to: Zamek Dzikowski (+12 pkt; 86%), Rynek – plac Bartosza Głowackiego (+12 pkt; 86%), imprezy rekreacyjne (+10 pkt; 83%). To te elementy powinny być głównie przedmiotem działań promocyjnych. Zaspokojenie potrzeb turystów utrudniają z kolei takie elementy produktu, jak: transport (-4 pkt; 50%), baza gastronomiczna (-4 pkt; 50%) i baza noclegowa o podwyższonym standardzie (-1 pkt; 50%). Są to te elementy regionalnego produktu turystycznego, które (przy chęci lepszego zaspokojenia potrzeb turystów) należałoby w pierwszej kolejności zmieniać, tworząc odpowiednią politykę rozwoju regionu.

Tabela 1. Tablica do badania wpływu zaspokojenia oczekiwań wybranych segmentów turystów przez elementy produktu turystycznego Tarnobrzega (fragment dla wybranych elementów)*

Elementy produktu turystycznego	Segmenty turystów							
	sentymetalny	aktywny	edukacyjny	rodzinny	zwiedzający	emeryt	transzytowy	razem
Jezioro Tarnobrzescie	0	+2	+1	+2	+1	+1	0	+7
Zamek Dzikowski	+2	+1	+2	+1	+2	+2	+2	+12
Zabytki sakralne	+2	0	+2	+1	+2	+1	+1	+9
Rynek – plac Bartosza Głowackiego	+2	+1	+2	+1	+2	+2	+2	+12
Przystań żeglarska	0	+2	+1	+1	0	0	0	+4
Zabytki kultury żydowskiej	+1	0	+1	+1	+2	+1	+1	+7
Imprezy rekreacyjne	0	+2	+1	+1	+2	+2	+2	+10
Imprezy kulturalne	+1	+1	+1	+1	+2	+1	+1	+8
Brak atrakcji krajobrazowych i przyrodniczych	0	-1	-1	-1	-2	0	0	-5
Utrudniony dostęp komunikacyjny	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-4
Tania baza noclegowa	+2	0	-1	+2	+1	+2	-1	+5
Niski poziom usług gastronomicznych	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-4
Brak bazy noclegowej o podwyższonym standardzie	0	-1	0	0	0	0	0	-1
Razem	+8	+5	+8	+9	+12	+11	+7	+60

* Nie wszystkie oceny mogą być oczywiste dla czytelnika, ponieważ nie przedstawiono „ta” szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych relacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w Wydziale Rozwoju Miasta i programów Promocyjnych Urzędu Miasta Tarnobrzega.

Aktualny stan elementów produktu turystycznego Tarnobrzega w różnym stopniu jest w stanie zaspokoić potrzeby różnych segmentów turystów. Szczególnie jest on predysponowany do zaspokajania potrzeb „zwiedzających” (+12 pkt; 67%), a więc turystów poszukujących ciekawostek, chętnie korzystających z lokalnych ofert, ceniących lokalne imprezy, zainteresowanych krótkim, kilkugodzinnym pobytem, chętnie poznających kulturę i historię regionu. Generalnie usatysfakcjonowany może być także turysta „emeryt” (+11 pkt; 61%), tj. ceniący powrót do polskiej tradycji, poszukujący kontaktu z przyrodą, przywiązujący znaczenie do ceny, a w mniejszym stopniu turysta „rodzinny” (+9 pkt; 41%), a więc poszukujący wypoczynku aktywnego, potrzebujący atrakcji na świeżym powietrzu, chcący poznać historię regionu, zainteresowany pobytem 1-dniowym. Ogólnie nie do końca byłiby usatysfakcjonowani turyści „aktywni” korzystający z produktu turystycznego Tarnobrzega (+5 pkt; 25%).

Uzyskane informacje mogą być ważną przesłanką decyzji dotyczących rozwoju (modyfikacji) regionalnego produktu turystycznego. Jeżeli decydentom zależałoby na przyciąganiu tych segmentów turystów, których potrzeby są już zaspokajane w stopniu zadowalającym, należałoby zadbać o utrzymanie obecnego stanu tych elementów produktu turystycznego, które dla tych segmentów są najistotniejsze, i doskonalić te elementy produktu turystycznego, które utrudniają zaspokojenie ich potrzeb. Jeżeli decydentom zależałoby na przyciągnięciu segmentów turystów, których potrzeby obecnie nie są w pełni zaspokojone przez produkt turystyczny, należałoby uruchomić działania modyfikujące, zgodnie z oczekiwaniami turystów, stan tych elementów produktu turystycznego, które są dla nich najważniejsze.

Podsumowanie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji pomiędzy elementami produktu turystycznego a potrzebami turystów. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki metody, w celu jej wykorzystania do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych elementów produktu turystycznego,
- uwzględnieniu różnych segmentów turystów i rozpoznananiu ich oczekiwań.

Wartość oceny relacji metodą refleksji strategicznej polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach. Można ustalić, na ile „stan” poszczególnych elementów produktu turystycznego pozwala realizować rozpoznane oczekiwania turystów albo w jaki sposób oddziaływania turystów mogą wpłynąć na kształtowanie oczekiwanych „stanów” elementów regionalnego produktu turystycznego.

Analizy można dokonywać na różnych poziomach zagregowania. Przytoczony fragment analizy prowadzonej przez Autora pokazuje zarówno metodykę postępowania, jak i wartość zbioru informacji uzyskanych poprzez analizę relacji elementów regionalnego produktu turystycznego i oczekiwań różnych segmentów turystów.

Literatura

- Altcorn J. (1994), *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gołembski G. (1998), *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Holloway J.C., Robinson C. (1997), *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2010), *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Mazurkiewicz L. (2002), *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa.
- Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Nieżgoda A., Zmysłony P. (2003), *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Nowakowska A. (2002), *Produkt turystyczny* [w:] G. Gołembski (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksiuk A. (2007), *Marketing usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Rawski M. (2002a), *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Rawski M. (2002b), *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 3.

ESTIMATE OF RATE EXPECTATIONS OF TOURISTS BUT TURISTIC PRODUCT BY STRATEGIC REFLECTION METHOD

Summary: The aim of this study is to show the possibilities of using of the stages of strategic reflection method as an assessment of the elements of regional touristic product in terms of satisfying the needs revealed by different segments tourists. There are shown the necessary modifications to the implementation of this phase of the strategic reflection method, to be able to use it to achieve the stated objective. For exemplification of the technical side of this method, a constituent result of their research, was presented evaluating the elements of touristic product, for different segments of tourists.

Keywords: touristic product, method of strategic reflection, expectations of touristic.