

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęśna</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Golebski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies .....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Diana Dryglas**

AGH w Krakowie

---

## **ANALIZA SWOT W OBSZARZE FUNKCJI UZDROWISKOWEJ KRYNICY-ZDROJU JAKO ELEMENT KSZTAŁTOWANIA STRATEGII MARKETINGU TERYTORIALNEGO**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza otoczenia i wewnętrznego potencjału Krynicy-Zdroju w obszarze pełnionej funkcji uzdrowiskowej, która jest jednym z priorytetowych obszarów o kluczowym znaczeniu dla kształtowania strategii marketingu terytorialnego oraz wybór optymalnego wariantu strategicznego Krynicy-Zdroju w tym obszarze. Do osiągnięcia sformułowanego celu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a w tym technikę badania dokumentów planistyczno-strategicznym dotyczących rozwoju funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju, zintegrowaną metodę analizy strategicznej oraz metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego.

**Słowa kluczowe:** strategia, analiza SWOT, marketing terytorialny, funkcja uzdrowiskowa, Krynica-Zdrój.

### **1. Wstęp**

Obecnie w Polsce jednostki terytorialne wszystkich szczebli, w mniejszym lub większym stopniu, przyjmują orientację marketingową w procesie zarządzania. Koncepcją, która realizuje takie podejście, jest marketing terytorialny, od angielskiego terminu *place marketing* nazywany również „marketingiem miejsc” [Kotler i in. 1993]. Zakłada on planowanie i projektowanie danego miejsca tak, aby w satysfakcjonujący sposób zaspokoić potrzeby rynków docelowych, tj. mieszkańców, turystów, podmiotów gospodarczych i inwestorów. Zastosowanie marketingu terytorialnego rozumianego jako rynkowa koncepcja zarządzania miejscem zmusza władze lokalne i regionalne do spojrzenia na jednostkę terytorialną pod kątem kształtowania strategii zorientowanej na zaspokojenie potrzeb i pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia [Markowski 1999]. W tym wypadku przyjmuje się taki sposób myślenia strategicznego, który sukces jednostki terytorialnej uzależnia od osiągania założonych celów w warunkach turbulentnych i permanentnych zmian rynkowych. Niezbędne jest przy tym przewidywanie kierunku zmian oraz racjonalne wykorzystanie

potencjału jednostki terytorialnej [Szromnik 2010]. U podstaw tak rozumianej idei marketingu terytorialnego leży przekonanie o konieczności zastosowania analizy SWOT w celu oceny pozycji strategicznej Krynicy-Zdroju w obszarze pełnionej funkcji uzdrowiskowej, co stanowi główny problem badawczy artykułu. Poprzedza ona wyznaczenie kierunków zmian w kształtowaniu strategii marketingu terytorialnego Krynicy-Zdroju oraz warunkuje wybór kategorii strategii rozwojowej, nierozwojowej lub o zróżnicowanej możliwości rozwojowej [Johnson i in. 2010].

## 2. Metodyka analizy SWOT na przykładzie Krynicy-Zdroju

Do analizy strategii marketingu terytorialnego Krynicy-Zdroju wykorzystano jeden z kluczowych instrumentów analizy strategicznej, którym jest metoda SWOT, bądź – jak twierdzi G. Gierszewska i M. Romanowska [1997] – algorytm procesu analizy strategicznej, będący propozycją syntetycznej i kompleksowej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy miejscowości uzdrowiskowej.

Nazwa analizy SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *Srengths* (mocne strony miejscowości), *Weaknesses* (słabe strony miejscowości), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu). Analiza ta jest zatem schematem klasyfikacji czynników wpływających na strategię organizacji (miejscowości uzdrowiskowej) z zastosowaniem podziału na czynniki zewnętrzne w stosunku do organizacji (pozytywne i negatywne), identyfikujące możliwy wpływ otoczenia na miejscowość uzdrowiskową, nie pozostający w bezpośredniej zależności od aktywności miejscowości uzdrowiskowej, oraz czynniki wewnętrzne (pozytywne i negatywne), czyli tzw. cechy zależne, określające potencjał miejscowości uzdrowiskowej i uwarunkowane działaniami, aktywnością, środkami finansowymi miejscowości uzdrowiskowej i dzięki temu możliwe do zmiany lub wzmocnienia [Stabryła 2007]. Stosowanie tej metody polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji oraz możliwości organizacji osłabiania lub wzmocniania ich oddziaływania [*Zarządzanie strategiczne...* 1999].

### 2.1. Identyfikacja cech w każdej z kategorii metody SWOT (mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia)

W początkowym etapie przeprowadzania analizy SWOT określającej pozycję rozwojową Krynicy-Zdroju skoncentrowano wysiłki na wyodrębnieniu obszarów, które mają zasadniczy wpływ na kształtowanie strategii marketingu terytorialnego tej miejscowości. Zaliczane są do nich: rozwój funkcji uzdrowiskowej, turystyka, inwestycje, nowoczesna komunikacja w zakresie infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej, bezpieczeństwo publiczne [Dryglas 2006]. Następnie wybrano pierwszy obszar (rozwój funkcji uzdrowiskowej) i uznano go za priorytetowy w kształtowaniu strategii marketingu terytorialnego Krynicy-Zdroju oraz zidentyfikowano po pięć



kluczowych cech w każdej z kategorii metody SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse oraz zagrożenia), przypisując im wagi, które sumują się do 1, w celu dokonania arbitralnego rozkładu intensywności wpływu kolejnych cech na wybór ostatecznej strategii (tab. 1).

**Tabela 1.** Zestaw słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń w obszarze rozwoju funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju

Czynniki wewnętrzne	<b>mocne strony</b>	<b>Waga</b>	<b>słabe strony</b>	<b>Waga</b>
	naturalne surowce lecznicze	0,25	niski standard infrastruktury uzdrowiskowej	0,25
	klimat podalpejski (specyficzny mikroklimat)	0,25	słaby marketing produktów uzdrowiskowych wśród młodszego segmentu odbiorców	0,25
	rozbudowana lecznicza baza noclegowa i infrastruktura uzdrowiskowa	0,20	słaba promocja unikatowych wód leczniczych (Jan, Zuber, Krynica, Józef)	0,20
	wykwalfikowana kadra medyczna	0,20	zbyt wysokie ceny usług leczniczych	0,20
	różnorodność profili leczniczych	0,10	brak estetyki w zagospodarowaniu przestrzeni uzdrowiskowej	0,10
	<b>SUMA</b>	1,00	<b>SUMA</b>	1,00
	<b>szanse</b>	<b>Waga</b>	<b>zagrożenia</b>	<b>Waga</b>
Czynniki zewnętrzne				
zmiany demograficzne (wydłużenie przeciętnej długości życia itp.)	0,25	zmiany demograficzne (malejąca liczba płatników składek ubezpieczeniowych itp.)	0,25	
stopień zamożności społeczeństwa	0,25	pauperyzacja społeczeństwa	0,25	
pozyskiwanie funduszy europejskich i partnerstwo	0,20	brak polityki prozdrowotnej i proekologicznej	0,20	
status prawny miejscowości uzdrowiskowej	0,15	system prawno-podatkowy ograniczający dochody miejscowości uzdrowiskowej	0,15	
moda na dbałość o zdrowie	0,15	silna konkurencja zagraniczna	0,15	
<b>SUMA</b>	1,00	<b>SUMA</b>	1,00	

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Statutu Uzdrowiska Krynica-Zdrój z 2010 r.; Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Krynica-Zdrój; Programu Rewitalizacji Krynicy-Zdroju na lata 2008-2013 oraz pogłębionych wywiadów przeprowadzonych przez autorkę wśród przedstawicieli różnych szczebli samorządu lokalnego Krynicy-Zdroju w 2013 r.

Najbardziej pozytywny wpływ na rozwój funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju mają zasoby naturalnych surowców leczniczych w postaci wód leczniczych i mineralnych, borowin oraz gazów leczniczych, jak również specyficzny mikroklimat o właściwościach klimatu podalpejskiego. Za największą słabość Krynicy-Zdroju w obszarze realizacji funkcji uzdrowiskowej uznano niski standard infrastruktury uzdrowiskowej, zwłaszcza w zakresie leczniczej bazy noclegowej i zabiegowej. Jest to pochodną formy własności spółki Uzdrowisko Krynica-Żegiestów SA z siedzibą w Krynicy-Zdroju, funkcjonującej jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, która po pierwsze nie generuje zysków możliwych do potencjalnego reinwestowania, a po drugie nie jest w należyтым stopniu dokapitalizowana przez państwowego właściciela.

Na kondycję infrastruktury uzdrowiskowej wpływa też znaczące uzależnienie spółki od Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ) jako głównego płatnika świadczeń leczniczych. Zawierane z NFZ-em kontrakty determinują segment odbiorców, który nie wymaga podjęcia aktywnych działań marketingowych. Nasycona klientem kontraktowym Krynica-Zdrój nie przejawia aktywności marketingowej nakierowanej na pozyskanie klienta komercyjnego młodego pokolenia. Do najważniejszych szans zaliczono zmiany demograficzne prowadzące do wydłużenia przeciętnej długości życia, a tym samym wzrostu liczby starszych potencjalnych odbiorców usług uzdrowiskowych, co z kolei może wydłużyć czas oczekiwania na skierowanie z NFZ. Nie można też abstrahować od stopnia zamożności starzejącego się społeczeństwa. Jego bogacenie się będzie stanowić szansę rozwoju usług uzdrowiskowych, a z drugiej strony pauperyzacja społeczeństwa będzie poważnym zagrożeniem.

Nie bez znaczenia dla rozwoju funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jest pozyskiwanie funduszy europejskich i zawiązywanie partnerstw.

Zmiany demograficzne mogą stanowić zagrożenie dla finansowania NFZ, co wynika ze zmniejszenia liczby osób płacących składki ubezpieczeniowe. Częściowo te skutki finansowe łagodzi wprowadzenie wydłużonego wieku emerytalnego. Brak polityki prozdrowotnej od najmłodszych lat skutkuje małą świadomością społeczeństwa w zakresie dbałości o zdrowie, co powoduje niewykorzystanie profilaktycznej funkcji uzdrowisk.

## **2.2. Analiza korelacji między mocnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami**

Uznaje się, że analiza SWOT jest metodą, która obejmuje badanie mocnych i słabych stron miejscowości uzdrowiskowej oraz szans i zagrożeń jej otoczenia w podejściu „od wewnątrz na zewnątrz” [*Planowanie strategiczne* 1993]. Analizując synergie pomiędzy cechami opisującymi potencjał miejscowości uzdrowiskowej i jej otoczenie, odpowiadamy na następujące pytania:

- czy mocne strony pozwolą na wykorzystanie szans?
- czy słabe strony uniemożliwią wykorzystanie szans?
- czy mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- czy słabe strony pogłębią zagrożenia?

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2. można stwierdzić, które z mocnych stron Krynicy-Zdroju w obszarze rozwoju funkcji uzdrowiskowej pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans w jej otoczeniu. Okazuje się, że największe znaczenie dla wykorzystania szans mają naturalne surowce lecznicze i klimat podalpejski.

**Tabela 2.** Tablica krzyżowa do badania korelacji między mocnymi stronami i szansami

Szanse	Mocne strony	Naturalne surowce lecznicze	Klimat podalpejski	Rozbudowana lecznicza baza noclegowa i infrastruktura uzdrowiskowa	Wykwalifikowana kadra medyczna	Różnorodność profili leczniczych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga	
Zmiany demograficzne		1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1	
Stopień zamożności społeczeństwa		0	0	0	0	0	0,25	0	0,00	5	
Pozyskiwanie funduszy europejskich i partnerstwo		1	1	0	0	0	0,20	2	0,40	4	
Status prawny miejscowości uzdrowiskowej		1	1	1	0	0	0,15	3	0,45	3	
Moda na dbałość o zdrowie		1	1	1	1	1	0,15	5	0,75	2	
Waga		0,25	0,25	0,20	0,20	0,10					
Liczba interakcji		4	4	3	2	2					
Iloczyn wag interakcji		1,00	1,00	0,60	0,40	0,20					
Ranga		1	1	2	3	4					
Suma interakcji								30			
Suma iloczynów									6,05		

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pogłębionych wywiadów przeprowadzonych przez autorów wśród przedstawicieli różnych szczebli samorządu lokalnego Krynicy-Zdroju w 2013 r.

Analizując dane zawarte w tabeli 3., można wnioskować, że największą przeszkodą w wykorzystaniu szans na rozwój funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jest

niski standard infrastruktury uzdrowiskowej i słaby marketing produktów uzdrowiskowych dla młodszego segmentu odbiorców.

**Tabela 3.** Tablica krzyżowa do badania korelacji między słabymi stronami i szansami

Szanse	Słabe strony									
	Niski standard infrastruktury uzdrowiskowej	Słaby marketing produktów uzdrowiskowych dla młodszego segmentu odbiorców	Słaba promocja unikatowych wód leczniczych	Zbyt wysokie ceny usług leczniczych	Brak estetyki w zagospodarowaniu przestrzeni uzdrowiskowej	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga	
Zmiany demograficzne	1	1	1	1	0	0,25	4	1,00	1	
Stopień zamożności społeczeństwa	0	0	0	0	0	0,25	0	0,00	3	
Pozyskiwanie funduszy europejskich i partnerstwo	0	0	0	0	0	0,20	0	0,00	3	
Status prawny miejscowości uzdrowiskowej	0	0	0	0	0	0,15	0	0,00	3	
Moda na dbałość o zdrowie	1	1	1	1	0	0,15	4	0,60	2	
Waga	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10					
Liczba interakcji	2	2	2	2	0					
Iloczyn wag interakcji	0,50	0,50	0,40	0,40	0,00					
Ranga	1	1	2	2	3					
Suma interakcji								16		
Suma iloczynów								3,40		

Źródło: jak w tabeli 2.

Z kolei do mocnych stron, które pozwolą przezwyciężyć zidentyfikowane zagrożenia, należą naturalne surowce lecznicze i klimat podalpejski, które miały zarazem największe znaczenie dla wykorzystania szans na rozwój funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju (tab. 4).

Z danych zawartych w tabeli 5. można wnosić, że słabą stroną, która w największym stopniu pogłębia zagrożenia, jest słaby marketing produktów uzdrowiskowych dla młodszego segmentu odbiorców. Niewiele mniejsze znaczenie ma nienajlepsza

promocja unikatowych wód leczniczych i zbyt wysokie ceny usług leczniczych w Krynicy-Zdroju.

**Tabela 4.** Tablica krzyżowa do badania korelacji między mocnymi stronami i zagrożeniami

<b>Zagrożenia</b>	<b>Mocne strony</b>	Naturalne surowce lecznicze	Klimat podalpejski	Rozbudowana lecznicza baza noclegowa i	Wykwalfikowana kadra medyczna	Różnorodność profili leczniczych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga
Zmiany demograficzne		1	1	1	1	1	0,25	4	1,00	1
Pauperyzacja społeczeństwa		0	0	0	0	0	0,25	0	0,00	3
Brak polityki prozdrowotnej i proekologicznej		1	1	1	1	1	0,20	5	1,00	1
System prawno-podatkowy ograniczający dochody miejscowości uzdrowiskowej		0	0	0	0	0	0,15	0	0,00	3
Silna konkurencja zagraniczna		1	1	1	1	1	0,15	5	0,75	2
Waga		0,25	0,25	0,20	0,20	0,10				
Liczba interakcji		3	3	3	3	3				
Iloczyn wag interakcji		0,75	0,75	0,60	0,60	0,30				
Ranga		1	1	2	2	3				
Suma interakcji								29		
Suma iloczynów								5,75		

Źródło: jak w tabeli 2.

**Tabela 5.** Tablica krzyżowa do badania korelacji między słabymi stronami i zagrożeniami

Zagrożenia	Słabe strony					Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga	
	Niski standard infrastruktury uzdrowiskowej	Słaby marketing produktów uzdrowiskowych dla młodszego segmentu odbiorców	Słaba promocja unikatowych wód leczniczych	Zbyt wysokie ceny usług leczniczych	Brak estetyki w zagospodarowaniu przestrzeni uzdrowiskowej					
Zmiany demograficzne	0	1	1	1	0	0,25	3	0,75	1	
Pauperyzacja społeczeństwa	0	0	0	0	0	0,25	0	0,00	3	
Brak polityki prozdrowotnej i proekologicznej	0	1	1	1	0	0,20	3	0,60	2	
System prawno-podatkowy ograniczający dochody miejscowości uzdrowiskowej	0	0	0	0	0	0,15	0	0,00	3	
Silna konkurencja zagraniczna	1	1	1	1	1	0,15	5	0,75	1	
Waga	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	22				
Liczba interakcji	1	3	3	3	1					
Iloczyn wag interakcji	0,25	0,75	0,60	0,60	0,10					
Ranga	3	1	2	2	4					
Suma interakcji								22		
Suma iloczynów								4,40		

Źródło: jak w tabeli 2.

### 2.3. Sformułowanie wariantów strategicznych

Na podstawie tabel 2-5 wyniki zbiorcze analizy SWOT dowodzą, że przy zdefiniowanej konfiguracji cech wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem strategicznym w kształtowaniu strategii marketingu terytorialnego Krynicy-Zdroju w obszarze rozwoju funkcji uzdrowiskowej będzie działanie oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu. Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strategię agresywną (tab. 6).

Tabela 6. Wyniki analizy SWOT

Rozpatrywana kombinacja	Proponowana strategia	Wyniki analizy SWOT	
		Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony / Szanse	Agresywna (maxi-maxi)	30	6,05
Mocne strony / Zagrożenia	Zachowawcza (maxi-mini)	29	5,75
Słabe strony / Szanse	Konkurencyjna (mini-maxi)	16	3,40
Słabe strony / Zagrożenia	Defensywna (mini-mini)	22	4,40

Źródło: opracowanie własne.

Według K. Obłoja [2007], „strategia agresywna (maxi-maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju”. W świetle powyższych ustaleń można stwierdzić, że Krynica-Zdrój powinna skoncentrować się głównie na:

- podkreślaniu atutów związanych z bogactwem naturalnych surowców leczniczych, wyjątkowością klimatu podalpejskiego, rozbudowaną infrastrukturą uzdrowiskową, wykwalifikowaną kadrą medyczną i różnorodnością profilów leczniczych, umożliwiającą dynamiczny rozwój funkcji uzdrowiskowej w Krynicy-Zdroju;
- wykorzystaniu zmian demograficznych w postaci wydłużenia przeciętnej długości życia, prowadzącej do wzrostu liczby starszych potencjalnych odbiorców usług uzdrowiskowych;
- wykorzystaniu stopnia zamożności starzejącego się społeczeństwa, którego bogacenie się będzie stanowić szansę rozwoju dla usług uzdrowiskowych;
- pozyskaniu funduszy europejskich i zawiązaniu partnerstw (np. w formie inicjatyw klastrowych) na rzecz rozwoju i modernizacji infrastruktury uzdrowiskowej, stworzenia spójnej promocji i silnego lobby miejscowości uzdrowiskowych;
- utrzymaniu statusu uzdrowiska i wzmacnianiu marki „uzdrowisko”, co będzie miało wpływ na przyciągnięcie klientów;
- wykorzystaniu istniejącej mody na dbałość o zdrowie, która będzie skutkować wzrostem świadomości społeczeństwa w zakresie utrzymania i poprawy zdrowia, a w konsekwencji realizacją profilaktycznej funkcji uzdrowisk.

### 3. Podsumowanie

Przedstawiona analiza SWOT Krynicy-Zdroju w obszarze rozwoju funkcji uzdrowiskowej pozwala stwierdzić, że przewagę zyskują szanse i mocne strony. Istnieją perspektywiczne szanse w otoczeniu oraz wiele mocnych stron, które są siłami napędowymi zmian i rozwoju funkcji uzdrowiskowej w Krynicy-Zdroju.

Powyższe argumenty upoważniają do następujących wniosków poznawczych i aplikacyjnych:

1. Największe znaczenie dla wykorzystania szans i przewyższania zidentyfikowanych zagrożeń mają mocne strony w postaci naturalnych surowców leczniczych i klimatu podalpejskiego na terenie Krynicy-Zdroju, co w praktyce wiąże się z koniecznością podkreślania tych walorów poprzez promocję i kształtowania wizerunku miejscowości opartego na powyższych atutach.

2. Największą przeszkodą w wykorzystaniu szans na rozwój funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jest niski standard infrastruktury uzdrowiskowej i słaby marketing produktów uzdrowiskowych dla młodszego segmentu odbiorców, który jednocześnie w największym stopniu pogłębia zagrożenia. Antidotum na pierwszą z przeszkód może być pozyskanie funduszy europejskich i zawiązanie partnerstw (np. w formie inicjatyw klastrowych), a na drugą – wykorzystanie mody na dbałość o zdrowie, która będzie skutkować realizacją profilaktycznej funkcji uzdrowisk wśród młodszego pokolenia.

### Literatura

- Dryglas D., *Kształtowanie produktu turystycznego uzdrowisk w Polsce*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- Gierszewska G. Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 207.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 33.
- Kotler Ph., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 99.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999, s. 211.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 337-338.
- Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, PWE, Warszawa 1993, s. 84.
- Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Krynica-Zdrój* na podstawie Uchwały Nr XXXI/229/05 Rady Miejskiej w Krynicy-Zdroju z dnia 4 marca 2005 r., Fundacja „Instytut Karpacki”, Stary Sącz 2005.
- Program Rewitalizacji Krynicy-Zdroju na lata 2008-2013* na podstawie Uchwały Nr XXXIII/239/09 Rady Miejskiej w Krynicy-Zdroju z dnia 14 stycznia 2009 r.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007, s. 190-192.
- Statut Uzdrowiska Krynica-Zdrój z 2010 r.* na podstawie Uchwały Nr LII/364/2010 Rady Miejskiej w Krynicy-Zdroju z dnia 21 czerwca 2010 r.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 217.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 144.



## **SWOT ANALYSIS IN THE AREA OF KRYNICA-ZDRÓJ SPA FUNCTION AS AN ELEMENT OF THE TERRITORIAL MARKETING STRATEGY FORMATION**

**Summary:** The aim of this article is to analyze the environment and internal potential of Krynica-Zdrój in its spa function, which is one of the priority areas that is crucial for the formation of territorial marketing strategies and the selection of the optimal strategic option of Krynica-Zdrój in this field. To achieve the formulated purpose, diagnostic survey method involving the technique of examination of strategic planning documents relating to the development of spa functions in Krynica-Zdrój, as well as integrated strategic analysis method and the method of interview were used.

**Keywords:** strategy, SWOT analysis, territorial marketing, spa function, Krynica-Zdrój.