

**Piotr Zawadzki**

## **ANALIZA SWOT PRODUKTU TURYSTYCZNEGO REGIONU NA PRZYKŁADZIE EUROREGIONU NYSA**

Rozwój turystyki w danym regionie w dużym stopniu uzależniony jest od aktywnej postawy władz lokalnych oraz przedsiębiorstw funkcjonujących na takim obszarze. Stymulowanie rozwoju turystyki wymusza jednak podejmowanie różnorodnych działań w celu kształtowania pozytywnego wizerunku regionu. Ze względu na złożoność procesu, jakim jest rozwój turystyki w danym regionie, należy prowadzić odpowiednie analizy pozwalające ocenić jego potencjał turystyczny. Doskonałym narzędziem analizy marketingowej regionu, na podstawie której można prześledzić sytuację, w jakiej obecnie znajduje się region oraz formułować koncepcje jego rozwoju ekonomicznego poprzez zinventaryzowanie istniejących zasobów, jest analiza SWOT.

### **1. Wstęp**

Rozwój gospodarczy regionu polega na stworzeniu konkurencyjnych warunków w stosunku do innych jednostek, które spowodują utrzymanie funkcjonujących oraz przyciągnięcie nowych podmiotów gospodarczych. Właściwy rozwój turystyki na danym obszarze wymaga jednak ścisłej współpracy i zaangażowania zarówno władz lokalnych, państwowych, branży turystycznej, jak również turystycznych organizacji pozarządowych. Do zadań władz samorządowych należy m.in. stworzenie warunków do stabilnego i dynamicznego rozwoju gospodarczego danego obszaru, gdyż bez ich aktywności nie można mówić o rozwoju turystyki na danym obszarze.

Skuteczne funkcjonowanie danej jednostki na określonym rynku wymaga dokonywania oceny bieżącej sytuacji rynkowej. W takich okoliczno-

ściach pomocnym narzędziem oceny są się analiza SWOT oraz metody portfelowe, do których zaliczyć można:

- macierz wzrostu/udziału w rynku (BCG),
- portret przedsięwzięć gospodarczych (firmy General Electric),
- macierz kierunków polityki gospodarczej (firmy Shell),
- macierz oceny rynku (A.D. Little'a),
- macierz oceny produktu [2, s. 109].

Analiza SWOT jest podstawowym narzędziem analizy strategicznej. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse w otoczeniu), *threats* (zagrożenia w otoczeniu)<sup>1</sup>. Analiza SWOT to efektywna metoda identyfikacji słabych i silnych stron organizacji oraz badania szans i zagrożeń, jakie pojawiają się przed organizacją. Analizę tę można z powodzeniem zastosować do dowolnego przedsięwzięcia inwestycyjnego, w tym również przy ocenie atrakcyjności regionów.

Metody portfelowe są narzędziem umożliwiającym dokonywanie oceny dotychczasowych działań oraz określenie przyszłej sytuacji danej jednostki. Nazwa wywodzi się od finansowych analiz portfela papierów wartościowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, a do wspólnych cech tych metod zaliczyć należy:

- kompleksowość ujęcia,
- całościowe podejście do przedsiębiorstwa,
- „zewnątrzne” spojrzenie na „wewnętrzną” sytuację przedsiębiorstwa,
- dążenie do zrównoważenia zasobów „wpływających” do przedsiębiorstwa i z niego „odpływających”.

Metody portfelowe przedstawiają, najczęściej w sposób graficzny, w przestrzeni dwuwymiarowej przewidywane rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych oraz niekontrolowanych przez firmę. Poszczególne odmiany metod portfelowych różnią się stopniem kompleksowości ujęcia, obszarami potencjalnych zastosowań oraz zakresem wkomponowania koncepcji cyklu życia produktu do analizy sytuacji [2, s. 108].

## 2. Cele analizy SWOT

Analiza SWOT oparta jest na klasyfikacji dzielącej wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję jednostki na:

---

<sup>1</sup> W literaturze można również spotkać się z nazwą SWOT będącą akronimem polskich słów: siły, wady, okazje, trudności.

- czynniki zewnętrzne w stosunku do jednostki i czynniki mające charakter uwarunkowań wewnętrznych,
- czynniki wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny.

Celem analizy silnych i słabych stron jest gruntowna ocena szeroko rozumianych zasobów firmy z punktu widzenia jej zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Za **silne strony** uważa się takie zasoby firmy, jej umiejętności lub inne aspekty, które w sposób pozytywny odróżniają ją od innych jednostek. Są to atuty jednostki, które mogą być wynikiem funkcjonowania danej firmy czy też wynikają z dużego udziału w rynku. Silna strona to specyficzna przewaga, na podstawie której dana firma może budować swoją strategię.

Za **słabe strony** uważa się wszystkie przejawy funkcjonowania firmy, które ograniczają jej sprawność lub blokują rozwój. Są konsekwencją ograniczania zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Z reguły dotyczą całej jednostki, ale mogą również odnosić się do jej poszczególnych elementów. Zbyt duża liczba słabych stron może spowodować, że firma nie utrzyma się na rynku konkurencyjnym.

Celem analizy otoczenia firmy jest wykrycie pojawiających się możliwości i zagrożeń. **Możliwość rynkowa** to pewien zakres (obszar) potrzeb, na którym przedsiębiorstwo może funkcjonować z zyskiem. Możliwości powinny być sklasyfikowane według ich atrakcyjności i według prawdopodobieństwa sukcesu. Prawdopodobieństwo sukcesu przedsiębiorstwa zależy od tego, czy jego siła konkurencyjna nie tylko odpowiada głównym wymaganiom koniecznym do odniesienia sukcesu na potencjalnym rynku, ale także od tego, czy przewyższa siły konkurentów [4, s. 73]. Za szanse uważa się zjawiska i trendy w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju firmy, a także pozwalają przezwyciężyć zagrożenia.

Za **zagrożenia** uważa się płynące z otoczenia wyzwania, powstałe w związku z niekorzystnym trendem lub rozwojem wypadków w otoczeniu, które w przypadku braku odpowiedniej akcji marketingowej doprowadziłyby do spadku poziomu sprzedaży i zysku. Zidentyfikowane zagrożenia powinny być sklasyfikowane według ich istotności i prawdopodobieństwa zajścia [4, s. 73]. Zagrożenia to czynniki zewnętrzne, które postrzegane są jako bariery rozwoju firmy lub dodatkowe koszty jej funkcjonowania. Zagrożenia w sposób destrukcyjny wpływają na jednostkę i nie pozwalają na pełne wykorzystanie silnych stron oraz pojawiających się szans.

Najczęściej wyniki analizy SWOT prezentowane są w formie tabeli, w której opisywane są mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia. W takiej formie owa analiza jest uzupełnieniem opisu aktualnej sytuacji danej jednostki oraz związanych z nią danych statystycznych.

Tabela 1. Wybrane czynniki analizy SWOT

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyróżniające kompetencje</li> <li>• pozycja lidera na rynku</li> <li>• ekonomika skali</li> <li>• niskie koszty</li> <li>• zdolności kierownicze</li> <li>• zasoby finansowe</li> <li>• innowacyjność</li> <li>• różnicowanie produktu</li> <li>• reputacja</li> <li>• bariery wejścia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• słabe zasoby rzeczowe i ludzkie</li> <li>• słabe zdolności kierownicze</li> <li>• brak wyróżniających kompetencji</li> <li>• słaby wizerunek na rynku</li> <li>• B+R w tyle za konkurentami</li> <li>• niewielkie zasoby finansowe</li> <li>• słabe wyniki realizacyjne</li> <li>• brak wyraźnego kierunku konkurencyjnego</li> </ul>
<b>Możliwości</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe rynki</li> <li>• nowe segmenty</li> <li>• nowe produkty</li> <li>• produkty komplementarne</li> <li>• integracja pozioma</li> <li>• wzrost rynku</li> <li>• zmiany demograficzne</li> <li>• samozadowolenie konkurenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wejście nowych konkurentów</li> <li>• produkty substytucyjne</li> <li>• niskie tempo wzrostu rynku</li> <li>• polityka gospodarcza rządu</li> <li>• recesja</li> <li>• siła negocjacyjna dostawców, klientów itp.</li> </ul>

Źródło: [2, s. 107].

Ogólne założenia wynikające z analizy SWOT są stosunkowo proste, aczkolwiek trudne do zrealizowania. Do działań tych zalicza się: unikanie zagrożeń, wykorzystywanie szans, wzmacnianie słabych stron, opieranie się na mocnych stronach.

H. Weihrich zaproponował analizę SWOT składającą się z dwóch etapów:

- analizy bieżącej sytuacji firmy i przewidywania przyszłych warunków działania,
- projektowania strategii dla czterech typów sytuacji strategicznej.

Zaproponowana analiza pozwoliła na wyróżnienie czterech modelowych sytuacji strategicznych, sklasyfikowanych w zależności od przewagi szans lub zagrożeń w otoczeniu oraz silnych lub słabych stron wewnątrz firmy:

1) **strategia maxi-maxi** – ma miejsce wówczas, gdy silne strony organizacji przeważają nad słabymi i jednocześnie szanse przeważają nad zagrożeniami. Jest to sytuacja najkorzystniejsza dla przyszłego rozwoju jednostki. Przykładem może być firma, która dysponując nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym, może przy szybko wzrastającym rynku jednocześnie inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty rynku;

2) **strategia mini-maxi** – ma miejsce wówczas, gdy słabe strony przeważają nad mocnymi, lecz jednocześnie istnieje „nadwyżka” szans nad zagrożeniami. Jest to sytuacja mniej korzystna niż poprzednia. W tym przypadku konieczne są przede wszystkim usprawnienia wewnątrz organizacji. Przykładem strategii mini-maxi może być dążenie firmy o słabej kondycji finansowej do zawarcia aliansu strategicznego z innym przedsiębiorstwem w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem nowych rynków zbytu;

3) **strategia maxi-mini** – ma miejsce wówczas, gdy silne strony przeważają nad słabymi, ale jednocześnie istnieje przewaga zagrożeń nad szansami. Jednostka musi w tym przypadku podjąć walkę, uruchamiając swoje silne strony, aby przezwyciężyć zagrożenia. W sytuacji maxi-mini źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwycięzać zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony. Tak więc w warunkach zmniejszającego się popytu silne przedsiębiorstwo, o dobrej pozycji konkurencyjnej, może wybrać strategię eliminowania z rynku lub wykupienia jednego z konkurentów i przejęcia jego udziałów rynkowych.

4) **strategia mini-mini** – ma miejsce wówczas, gdy słabe strony przeważają nad silnymi oraz gdy jednocześnie zagrożenia przeważają nad szansami. Sytuacja ta w najlepszym przypadku prowadzi do działań skierowanych na przetrwanie, w najgorszym zaś – do zaprzestania działalności. Firma będąca w tej sytuacji jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma mocnych stron, które mogłyby wykorzystać do przeciwstawienia się zagrożeniom i uzupełnienia swoich braków. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji firmy, a w optymistycznej – do starań o przetrwanie lub połączenie się z inną organizacją [6, s. 47].

Analiza SWOT może być wykorzystywana na wielu obszarach, a do celów zastosowania tego narzędzia przez jednostki zalicza się:

- tworzenie analizy strategicznej, na bazie której budowane są plany strategiczne dostosowane do gospodarki rynkowej,
- poznanie zasobów wewnętrznych i środowiska zewnętrznego,
- określenie podstawowych czynników jednostki mogących mieć wpływ na jej przyszłość,
- wspomaganie procesów restrukturyzacyjnych, których zadaniem jest określenie trafności decyzji.

Zastosowanie analizy SWOT ma charakter praktycznie nieograniczony i zależy w dużej mierze od kreatywności osób wykorzystujących tę metodę. Ze względu na swój elastyczny charakter ma zastosowanie również tam, gdzie użycie innych metod jest trudne bądź nawet niemożliwe.

### **3. Analiza SWOT produktu turystycznego regionu**

Przedmiotem polityki produktu w aspekcie terytorialnym jest tzw. złożony produkt turystyczny, oferowany przez pewien obszar. Na złożony produkt turystyczny składają się naturalne i sztuczne dobra turystyczne, określone usługi i towary, a także udogodnienia umożliwiające korzystanie z dóbr turystycznych oraz nabywanie towarów i usług. Usługi świadczone przez wytwórców (np. przejazdy, noclegi, wyżywienie i inne) oraz udogodnienia o nierynkowym charakterze (sieć drogowa, ochrona środowiska) są podporządkowane osiągnięciu celów podstawowych. Mimo to ich poziom i struktura mogą mieć znaczenie rozstrzygające przy wyborze miejsca przeznaczenia [1, s. 104].

Produktem turystycznym regionu jest kompleks materialnych i niematerialnych właściwości, w co włącza się jakość, standard, klasę, prestiż, cenę, znak firmowy, markę handlową, ogólny wizerunek i inne, które nabywca może zaakceptować, jeśli są zgodne z jego potrzebami, a poprzez ich zakup odczuwa osobistą satysfakcję [3, s. 31].

W walce konkurencyjnej najlepsze wyniki osiągają te obszary, które potrafią zaoferować niepowtarzalny, a także odpowiednio zróżnicowany produkt turystyczny. Walory naturalne czy kulturowe mogą okazać się niewystarczające, jeśli nie są właściwie zagospodarowane i odpowiednio udostępnione. Walory takie stwarzają jednak możliwości rozwoju funkcji turystycznej, która może stać się dominującą funkcją gospodarczą danego regionu. Atrakcyjność regionu zwiększają istniejące zabytki architektury i obiekty świadczące o bogatym dziedzictwie kulturowym regionu: budowle świeckie, obiekty sakralne, fragmenty murów obronnych, zabytkowe układy urbanistyczne zabudowy miejskiej.

Szczególne znaczenie turystyki wynika z tego, że oprócz dochodów, jakie przynosi przedsiębiorstwom zajmującym się bezpośrednią obsługą ruchu turystycznego oraz tego, że jest źródłem dochodów budżetowych gmin, może być źródłem wpływów dla innych przedsiębiorstw funkcjonujących w innych dziedzinach gospodarki lokalnej. Ekonomiczne efekty turystyki nabierają znaczenia tym bardziej, że wśród celów stawianych przed władzami samorządowymi są cele, związane z przyrostem dochodów regionu, lokalnych podmiotów gospodarczych i miejscowej ludności, a także zwalczaniem bezrobocia i tworzeniem nowych miejsc pracy.

Istotną rolę w procesie kreowania wizerunku regionu odgrywa analiza sytuacji wyjściowej danego obszaru. Zastosowanie analizy SWOT regionu, w tym także euroregionu, pozwala na zebranie i przedstawienie w uporządkowany sposób informacji, na podstawie których będą kształtowały się warianty rozwoju danego obszaru. Zestawienie silnych stron daje obraz atutów regionu, natomiast skatalogowanie stron słabych ukazuje rozmiar jego problemów. Na ich podstawie określa się także możliwości danego regionu, a więc szanse rozwojowe, jak również obszary problemowe stanowiące zagrożenia rozwoju danego regionu. Czynniki zewnętrzne, które w pozytywny lub negatywny sposób mogą wpływać na rozwój regionu, pozostają najczęściej poza kontrolą władz odpowiedzialnych za realizację strategii.

Świadomość istnienia wszystkich tych czynników pozwala wybrać odpowiednie środki zapobiegawcze, ustalić drogi likwidacji istniejących problemów oraz określić ścieżki wzmacniania atutów. Analiza sytuacji bieżącej danego regionu stanowi punkt wyjścia do opracowania instrumentów, które zostaną wykorzystane przy wdrażaniu strategii rozwoju. Instrumenty te mogą początkowo skupiać się na wykorzystywaniu zidentyfikowanych szans i wzmacnianiu silnych stron regionu, później zaś ukierunkować się na likwidowanie słabych stron i minimalizowanie zagrożeń.

W analizie SWOT regionu powinno się znaleźć wiele zagadnień o charakterze społeczno-gospodarczym, do których zaliczyć można kwestie związane z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw, rynkiem pracy, pojawiającymi się inwestycjami, zmianami strukturalnymi w sektorze usług, rozwojem technologicznym, badaniami i innowacjami, telekomunikacją, infrastrukturą komunikacyjną, środowiskiem, kulturą itp.

Analiza SWOT jest jedyną metodą, której stosowanie jest zalecane w rozporządzeniach i dokumentach roboczych związanych z oceną programów w obecnym okresie realizacji funduszy strukturalnych 2000-2006. Zgodnie z rozporządzeniem 1260/99 analiza ta winna być wykorzystywana przy prowadzeniu oceny programów strukturalnych – planów rozwoju, jed-

nolitych dokumentów programowych, programów operacyjnych i uzupełnień programów operacyjnych.

Analiza SWOT jest także pomocna na etapie oceny w połowie okresu programowania lub na etapie oceny końcowej przy badaniu użyteczności strategii w kontekście aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz przy określaniu zmian tejże sytuacji w regionie. W Polsce metoda ta jest stosunkowo dobrze znana i była wykorzystywana przy opracowaniu strategii rozwoju społeczno-gospodarczego oraz programów operacyjnych miast, gmin, regionów oraz województw, a także programu PHARE.

Analizy SWOT regionu można dokonywać w odniesieniu do konkurencji (czy najważniejszego konkurenta) lub do sytuacji idealnej. Poprzez wykorzystania jej wyników na podstawie zidentyfikowanych mocnych stron komponentów produktu turystycznego i szans pojawiających się w otoczeniu, można budować image.

#### **4. Analiza SWOT produktu turystycznego euroregionu Nysa**

Euroregion Nysa to region obejmujący obszary przygraniczne położone u styku granic trzech państw: Polski, Czech i Niemiec. Proces euroregionalizacji był w tym przypadku szczególnie skomplikowany, gdyż rozmowy prowadzono jednocześnie na różnych szczeblach – prowadzili je przedstawiciele UE, parlamentarzyści, urzędnicy samorządowi oraz przedstawiciele podmiotów gospodarczych.

Związek ten powstał w 1991 r. z inicjatywy działaczy komunalnych obszarów przygranicznych, którzy chcieli rozwiązywać problemy wynikające z historii tychże regionów, a także chcieli nawiązywać wspólne kontakty kulturalne, społeczne i gospodarcze. W wymiarze formalnym **euroregion Nysa** jest dobrowolną wspólnotą interesów gmin i powiatów i nie ma osobowości prawnej w rozumieniu przepisów krajów uczestniczących. Wszystkie organy euroregionu pracują w ramach norm prawnych swoich krajów.

Do głównych celów euroregionu Nysa zalicza się:

- usuwanie negatywnego oddziaływania granic państwowych,
- poprawę poziomu życia mieszkańców euroregionu,
- poprawę stanu naturalnych i kulturowych warunków życia,
- rozwój potencjału gospodarczego na obszarze euroregionu oraz wspieranie wszystkich działań na poziomie regionalnym, które prowadzą uczestniczące w nim państwo do integracji z Unią Europejską [11].

Cechą szczególną tego euroregionu jest położenie geopolityczne wynikające z tego, że leży on pomiędzy Unią Europejską a krajami Europy

Środkowo-Wschodniej. Jest to obszar, na którym kształtują się stosunki Wschód-Zachód w ich nowym, europejskim wymiarze [11]. Na obszarach tych najbardziej zauważalne są różnice kulturowe, gospodarcze czy administracyjne.

Prawie cały obszar euroregionu Nysa ze względu na liczne walory przyrodnicze, historyczno-kulturowe oraz wypoczynkowe i zdrowotne jest atrakcyjny turystycznie. Pod względem geograficznym na obszarze euroregionu można wyróżnić: na północy część nizinną, obejmującą po stronie polskiej znaczną powierzchnię Borów Dolnośląskich i po stronie niemieckiej Górnołużycki Krajobraz Wrzosowisk i Stawów, oraz na południu część górską, obejmującą Karkonosze i Góry Izerskie na pograniczu polsko-czeskim oraz pogórze i Góry Łużyckie na pograniczu czesko-niemieckim [10, s. 11].

Na obszarze euroregionu Nysa znajduje się wiele ciekawych zabytków architektury i sztuki, bezcenne obiekty i zespoły architektury ludowej, staromiejskie pałace i zamki, ciekawe muzea, drewniane kościołki, stare kościoły, wieże widokowe, a także zabudowa mająca zabytkowy charakter. Zestaw stylów architektonicznych w miastach jest prawie kompletny. Różnoustylowe obiekty znajdujące się na tym obszarze świadczą o zmienności gustów i zamożności właścicieli. W wielu miejscowościach euroregionu zlokalizowane są zabytki budownictwa ludowego (domy łużyckie, tyrolskie, tkaczy itp.). Współczesny krajobraz miast uzupełniają rozległe i nowoczesne osiedla mieszkaniowe. Największe miasta to: po stronie polskiej – Jelenia Góra, Bolesławiec, Zgorzelec, Lubań, po stronie czeskiej – Liberec, Jablonec nad Nisou, Česka Lípa i po stronie niemieckiej – Görlitz, Hoyerwerda, Bautzen, Löbau i Zittau [10, s. 12].

W urozmaiconym krajobrazie występują zarówno masywy górskie o wyraźnych, płaskich wierzchołkach, sąsiadujące z rozległymi kotlinami śródgóorskimi, przełomami i dolinami rzek, charakterystycznymi kopułami i stożkami wulkanicznymi, jak i łagodne pagórki oraz nizinne tereny, na których zlokalizowane są wspaniałe kompleksy leśne, rozległe wrzosowiska i obszary pojezierne. Główne rzeki to Bóbr, Kwisa, Kaczawa, Nysa Łużycka, Izera, Směda, Ploučnice, Spree (Sprewa), Schwarze Elster i Schwarze Schöps.

Na terenie euroregionu znajdują się Karkonoski Park Narodowy (po stronie polskiej) i znaczna część czeskiego Karkonoskiego Parku Narodowego, których obszar uznano za Bilateralny Rezerwat Biosfery Karkonosze/Krkonoše, a także liczne parki krajobrazowe, rezerваты przyrody oraz strefy chronionego krajobrazu [10, s. 11].

### **Walory euroregionu Nysa:**

- wszystkie analizowane kraje, na których funkcjonuje euroregion Nysa, są członkami UE,
- wysoka aktywność lokalnych środowisk społecznych i kulturalnych,
- liczne tereny, których mocnymi stronami są wody powierzchniowe, lasy,
- różnorodność krajobrazu umożliwiająca ciągłość sezonu turystycznego (krajobraz nizinny – obejmujący po stronie polskiej powierzchnię Borów Dolnośląskich i po stronie niemieckiej Górnolżycki Krajobraz Wrzosowisk i Stawów, oraz górski – obejmujący Karkonosze i Góry Izerskie na pograniczu polsko-czeskim oraz pogórze i Góry Łużyckie na pograniczu czesko-niemieckim),
- warunki klimatyczne pozwalające na uprawianie różnych form turystyki przez praktycznie cały rok,
- walory naturalne sprzyjające uprawianiu różnych form turystyki (pieszej, narciarskiej, rowerowej, wspinaczki górskiej, jeździectwa),
- walory lecznicze i uzdrowiskowe – uzdrowiska Cieplice Zdrój, Świeradów Zdrój, Czerniawa Zdrój, Kowary, Libverda i Kunratice, Bad Muskau,
- duża liczba podmiotów gospodarczych zajmujących się organizacją turystyki – dobrze rozwinięta baza noclegowa, szczególnie po stronie czeskiej,
- liczne wytyczone i oznakowane szlaki turystyczne oraz ścieżki rowerowe,
- poprawiający się stan środowiska naturalnego,
- bogata oferta imprez o charakterze kulturowym, sportowym i turystycznym organizowanych w większych miejscowościach,
- podejmowanie przez większość gmin działań ukierunkowanych na aktywizację turystyki,
- duży udział dóbr dziedzictwa kulturowego w produkcie turystycznym regionu,
- położenie na szlakach tranzytowych z południa Europy na północ oraz ze wschodu na zachód,
- dobra dostępność komunikacyjna euroregionu,
- różnorodność form ochrony przyrody (parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe),
- stale rozwijająca się oferta szkół wyższych w zakresie kształcenia kadr na potrzeby turystyki.

### **Słabe strony euroregionu Nysa:**

- nierównomierne rozmieszczenie obiektów oraz miejsc noclegowych (odpowiednio 69,6% oraz 57,4% po stronie czeskiej),
- znaczny udział obiektów o niższym standardzie – hotele stanowią tylko 11,3% wszystkich obiektów noclegowych w euroregionie,
- słabo rozwinięta baza sportowo-rekreacyjna w obiektach noclegowych – najwięcej obiektów ma w swojej ofercie sauny (10,6% obiektów w euroregionie),
- słabe przystosowanie infrastruktury turystycznej do potrzeb osób niepełnosprawnych,
- pogarszający się stan nawierzchni dróg,
- stopniowa likwidacja połączeń kolejowych, w tym do rejonów turystycznych,
- deficyt wykwalifikowanych kadr i specjalistów,
- słabo rozwinięta sieć informacji turystycznej,
- rozbieżność interesów gospodarczych oraz społecznych poszczególnych stron euroregionu Nysa,
- niedostateczny stan gospodarki odpadami.

### **Możliwości euroregionu Nysa:**

- możliwość dalszego rozwoju różnych form turystyki,
- członkostwo Polski i Czech w Unii Europejskiej umożliwiające wykorzystanie funduszy pomocowych (PHARE),
- napływ kapitału zagranicznego po stronie polskiej i czeskiej,
- rozwój współpracy międzynarodowej, międzyregionalnej i transgranicznej,
- coraz większe zainteresowanie ludności aktywnymi formami wypoczynku,
- możliwość większego wykorzystania terenów górzystych Sudetów Zachodnich,
- wzrost liczby przejść granicznych,
- stosunkowo bliskie położenie istotnych miast europejskich – Berlina i Pragi.

### **Zagrożenia euroregionu Nysa:**

- wzrost konkurencji ze strony innych obszarów przygranicznych,
- niski stopień integracji społeczeństw euroregionów,
- zbyt mała liczba środków przeznaczanych na rozbudowę infrastruktury turystycznej,

- kryzys finansów publicznych w Polsce oraz spadek koniunktury gospodarczej za granicą,
- utrzymujące się tendencje obniżające rentowność przedsiębiorstw,
- utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia po stronie polskiej,
- ograniczenia dostępu do środków finansowych na wspieranie badań naukowych,
- brak porozumienia elit politycznych co do kierunków rozwojowych,
- niedoskonałość i niestabilność przepisów.

## 5. Zakończenie

Analiza SWOT stanowi podstawowe narzędzie oceny możliwości działania przedsiębiorstwa na rynku oraz podejmowania odpowiednich decyzji. Analiza ta pozwala na podejmowanie konkretnych działań strategicznych, choć oczywiście nie wyczerpuje wszystkich obszarów zastosowań.

Należy zauważyć, iż analiza SWOT ma charakter uniwersalny. Narzędzie, jakim jest analiza SWOT, jest narzędziem stosunkowo prostym w praktycznym zastosowaniu. Zaletą tej analizy jest zróżnicowanie czynników, na które dana jednostka wpływa i na których powinna się koncentrować, oraz określenie elementów niezależnych od jednostki, które trzeba brać pod uwagę przy tworzeniu strategii danej jednostki. Należy jednak zaznaczyć, że sama analiza SWOT w dużej mierze jest uwarunkowana specyfiką danego regionu i jego problemami, a także celem przeprowadzenia analizy.

Dopełnieniem tego rodzaju analizy jest diagnoza postrzegania obszaru przez różne grupy odbiorców (mapy percepcji). Podobnie jak analizę SWOT można jej dokonać w stosunku do obszarów konkurencyjnych lub idealnego miejsca.

## Literatura

- [1] Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [2] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- [3] Jedlińska M., Szubert-Zarzewny U., *Gospodarka turystyczna*, AE, Wrocław 1992.
- [4] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

- [5] Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
- [6] Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2001.
- [7] *Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 1997.
- [8] *Strategia rozwoju turystyki w województwie jeleniogórskim*, red. A. Rapacz, UW, Jelenia Góra 1997.
- [9] Szwichtenberg Z., *Produkt turystyczny jako podstawa kreowania wizerunku miasta Torunia poprzez public relations*, [w:] *Kreowanie wizerunku turystycznego regionów, gmin i miast*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Zarządzania nr 9, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2002.
- [10] *Turystyka w Euroregionie Neisse-Nisa-Nysa*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław-Liberec-Kamenz 2001.
- [11] [www.euroregion-nysa.pl](http://www.euroregion-nysa.pl).

## **TOURIST PRODUCT SWOT ANALYSIS OF A REGION BASED ON THE EXAMPLE OF NYSA EUROREGION**

### **Summary**

The article presents opportunities for using SWOT analysis as the evaluation method for the current market situation analysis. Economic development of a given region requires competitive conditions to be created, as compared to other areas. Due to the complexity of this process adequate analyses should be carried out, which allow for evaluating the region's tourist potential. The application of SWOT analysis for the region allows for collecting and presenting information in an orderly manner, on the basis of which the given area development variants can be worked out. The application of strengths allows for emphasizing the given region's advantages, while introducing order into weaknesses underlines the scale of the occurring problems. In the hereby article the author presents SWOT analysis based on an example of the specific region, namely the Nysa Euroregion.