

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

259

Wyzwania współczesnej polityki turystycznej Problemy polityki turystycznej

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wiesław Alejziak, Małgorzata Bednarczyk, Stefan Bosiacki, Ewa Dziedzic,
Irena Jędrzejczyk, Magdalena Kachniewska, Włodzimierz Kurek,
Barbara Marciszewska, Beata Mayer, Agnieszka Niezgoda,
Aleksander Panasiuk, Józef Sala, Jan Sikora, Teresa Żabińska,
Aleksander Schwichtenberg, Hanna Zawistowska

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Łopusiewicz, Joanna Świrska-Korlub

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-222-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|---|
| Wstęp..... | 9 |
|------------|---|

Część 1. Możliwości i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce

| | |
|---|-----|
| Rajmund Tomik, Andrzej Hadzik, Jarosław Cholewa: Turystyka aktywna w materiałach promocyjnych województw w Polsce..... | 15 |
| Katarzyna Górnik, Lila Pławińska, Kamila Gryglewicz: Możliwości i uwarunkowania uprawiania turystyki rodzin z dzieckiem niepełnosprawnym.. | 24 |
| Andrzej Tucki, Ewa Skowronek: Analiza popytu na turystykę społeczną w Polsce na przykładzie projektu Europe Senior Tourism realizowanego w lubelskim biurze podróży..... | 35 |
| Jadwiga Berbeka: Udział w ruchu turystycznym a spójność społeczna w Polsce – wybrane zagadnienia | 43 |
| Sylvia Graja-Zwolińska, Aleksandra Spychała: Aktywność turystyczna wielkopolskich seniorów | 54 |
| Adrian Przemysław Lubowiecki-Vikuk: Aktywność turystyczna singli 50+ w świetle cywilizacyjnych megatrendów | 64 |
| Maja Jedlińska: Wybrane aspekty turystyki osób niepełnosprawnych w powiecie jeleniogórskim..... | 75 |
| Magdalena Sidorczuk, Monika Krzeczyńska, Michalina Ścibisz: Rozwój geoturystyki w Polsce oraz możliwości jej adaptacji do turystyki społecznej..... | 85 |
| Elżbieta Grzelak-Kostulska, Beata Hołowiecka: Turystyka osób starszych w Polsce – uwarunkowania społeczno-demograficzne..... | 95 |
| Hanna Zawistowska: Możliwości i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce | 109 |
| Piotr Gryszel: Wybrane aspekty rozwoju turystyki społecznej w Republice Czeskiej..... | 123 |
| Piotr Zawadzki: Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim | 133 |
| Daria Elżbieta Jaremen: Turystyka społeczna – studium przypadku Wielkiej Brytanii | 142 |
| Marlena Prochorowicz: Turystyka społeczna jako forma aktywności osób niepełnosprawnych | 157 |
| Andrzej Stasiak, Bogdan Włodarczyk: Turystyka społeczna – istota, determinanty, możliwości i kierunki rozwoju..... | 167 |

| | |
|---|-----|
| Piotr Gryszel, Daria Jaremen, Andrzej Rapacz: Turystyka społeczna – aktywność turystyczna wybranych grup docelowych w świetle badań ankietowych..... | 178 |
|---|-----|

Część 2. Obszar niepewności w turystyce a polityka turystyczna

| | |
|---|-----|
| Elżbieta Szymańska: Polityka turystyczna a innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych..... | 193 |
| Magdalena Kachniewska: Współpraca hoteli z władzami lokalnymi jako czynnik redukcji ryzyka specyficznego..... | 203 |
| Ewa Dziejic: Pozycja konkurencyjna Polski na rynku turystycznym w obliczu sytuacji kryzysowych..... | 213 |
| Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych w warunkach niepewności i ryzyka..... | 224 |
| Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Ocena realizacji strategii rozwoju turystyki w regionie leszczyńskim..... | 237 |
| Halina Kiryluk: Zrównoważony rozwój turystyki wyzwaniem współczesnej polityki turystycznej..... | 247 |
| Agnieszka Niezgoda: Uwarunkowania wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego na obszarach recepcji turystycznej..... | 264 |
| Adam Edward Szczepanowski: Czynniki rozwoju turystyki w regionie Polski Wschodniej..... | 274 |
| Aleksander Panasiuk: Polityka turystyczna w oddziaływaniu na branżę turystyczną..... | 285 |
| Paweł Stelmach: Redukcja niepewności w polityce turystycznej..... | 296 |
| Tomasz Studzieniecki: Polityka turystyczna państwa w aspekcie priorytetów strategicznych Unii Europejskiej..... | 307 |
| Barbara Marciszewska: Obszary niepewności, polityka turystyczna i zrównoważony rozwój turystyki..... | 316 |
| Bogusław Stankiewicz, Mateusz Korkuć: Czynniki niepewności w turystyce i ich wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa uzdrowiskowego Skarbu Państwa..... | 326 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Rajmund Tomik, Andrzej Hadzik, Jarosław Cholewa: Active sport tourism in Polish voivodeships' promotion materials..... | 23 |
| Katarzyna Górnik, Lila Pławińska, Kamila Gryglewicz: Possibilities and conditions of tourism in families with a disabled child..... | 34 |

| | |
|--|-----|
| Andrzej Tucki, Ewa Skowronek: Analysis of social tourism market in Poland on the example of Europe Senior Tourism programme carried out in Lublin travel agency | 42 |
| Jadwiga Berbeka: Tourism participation and social cohesion in Poland – selected aspects | 53 |
| Sylvia Graja-Zwolińska, Aleksandra Spychała: Tourism activity of older people from Wielkopolska region..... | 63 |
| Adrian Przemysław Lubowiecki-Vikuk: Tourist activity of singles 50+ on the basis of civilizational megatrends..... | 74 |
| Maja Jedlińska: Selected aspects of the tourism of the disabled in Jelenia Góra district | 84 |
| Magdalena Sidorczuk, Monika Krzeczyńska, Michalina Ścibisz: Geotourism development in Poland and possibilities for its adaptation to social tourism..... | 94 |
| Elżbieta Grzelak-Kostulska, Beata Hołowiecka: Senior tourism in Poland – socio-demographic conditions..... | 108 |
| Hanna Zawistowska: Possibilities and directions of development of social tourism in Poland..... | 122 |
| Piotr Gryszel: Selected aspects of social tourism development in the Czech Republic..... | 132 |
| Piotr Zawadzki: Preparing agritourism farms for the disabled tourists based on the example of selected objects in Jelenia Góra district..... | 141 |
| Daria Elżbieta Jaremen: Social tourism – case study of Great Britain..... | 156 |
| Marlena Prochorowicz: Social tourism as the form of activity of disabled persons | 166 |
| Andrzej Stasiak, Bogdan Włodarczyk: Social tourism – its essence, determining factors, perspectives and directions in development..... | 177 |
| Piotr Gryszel, Daria Jaremen, Andrzej Rapacz: Social tourism – tourist activity of selected target groups reflected in surveys..... | 189 |
| Elżbieta Szymańska: Tourism policy and innovativeness of tourism enterprises..... | 202 |
| Magdalena Kachniewska: Cooperation of hotels with local authorities as the determinant of unsystemic risk reduction..... | 212 |
| Ewa Dziejcz: Competitive position of Poland in tourism market against challenges of crisis situations | 223 |
| Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Tourism enterprises’ functioning in the conditions of risk and uncertainty | 236 |
| Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Assessment of the implementation of tourism development strategy in Leszno Region..... | 246 |
| Halina Kiryluk: Sustainable tourism development as a challenge for the modern tourism policy..... | 263 |

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Niezgoda: Determinants of implementing sustainable development in tourism destination | 273 |
| Adam Edward Szczepanowski: Factors of development of tourism in the region of Eastern Poland..... | 284 |
| Aleksander Panasiuk: The influence of tourism policy on tourist sector activity | 295 |
| Paweł Stelmach: Uncertainty reduction in tourism policy | 306 |
| Tomasz Studzieniecki: State tourism policy in the context of the strategic priorities of the European Union | 315 |
| Barbara Marciszewska: Uncertainty areas, tourism policy and sustainable tourism development | 325 |
| Bogusław Stankiewicz, Mateusz Korkuć: Factors of uncertainty in tourism and their impact on the economic performance in public sector spa companies | 334 |

Paweł Stelmach

Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

REDUKCJA NIEPEWNOŚCI W POLITYCE TURYSTYCZNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena możliwości redukcji niepewności w polityce turystycznej. Jako weryfikaty hipotezy zakładającej użyteczność zmodyfikowanej wersji metody Analitycznego Procesu Hierarchicznego (*Analytic Hierarchy Process* – AHP) i reguły 80-20 Pareta do wskazanego celu, wykorzystano analizę literatury oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora (w odniesieniu do polityki turystycznej realizowanej na poziomie lokalnym), w Rymanowie Zdroju. W artykule dokonano analizy samego pojęcia oraz źródeł niepewności, a rezultaty tych dociekań odniesiono do szeroko pojętej sfery turystyki, wskazując w niej podstawowe obszary niepewności oraz sposoby jej redukcji. W części empirycznej zaprezentowano nowe podejście do generowania alternatyw strategii konkurencji obszaru recepcji turystycznej.

Słowa kluczowe: polityka turystyczna, niepewność, Analityczny Proces Hierarchiczny (AHP), strategia, konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej.

1. Wstęp

Niepewność jako kategoria sytuacji decyzyjnej jest zjawiskiem powszechnym w polityce turystycznej, która ze swej natury – dotycząc systemu turystyki – charakteryzuje się dużym poziomem złożoności, typowym dla systemów społecznych. Wobec niepewności decydent może przyjąć trzy rodzaje postaw:

- podejmować decyzje na podstawie intuicji,
- decydować z wykorzystaniem teorii gier (w przypadku tzw. gier strategicznych, gdy w sytuacji decyzyjnej występuje więcej decydentów, którzy wzajemnie wpływają na swoje wyniki) lub kryteriów decyzji w warunkach niepewności (w sytuacji tzw. gier z naturą, gdy o skutkach podejmowanych działań decyduje natura),
- bądź też podjąć próbę redukcji niepewności.

W niniejszej pracy skoncentrowano uwagę na problemie redukcji niepewności. Głównym celem artykułu jest ocena możliwości redukcji niepewności w polityce turystycznej. Postawiono hipotezę roboczą zakładającą, że z wykorzystaniem wskazanego w pracy instrumentarium analitycznego (zmodyfikowanej wersji AHP i reguły Pareta) możliwe jest (przynajmniej częściowe) obniżenie poziomu niepewności

w obszarze polityki turystycznej. Tak postawioną hipotezę postanowiono zweryfikować, zarówno w drodze analizy literatury, jak i poprzez badania empiryczne, zrealizowane na poziomie lokalnym, w jednym ze znanych polskich uzdrowisk – Rymarnowie Zdroju.

2. Analiza pojęcia niepewności

Niepewność była wielokrotnie definiowana i opisywana w literaturze, w ramach różnych nauk. W prezentowanym poniżej przeglądzie definicji niepewności (tab. 1) skupiono się na obszarze nauk społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem perspektyw ekonomicznej i psychologicznej.

Tabela 1. Zestawienie definicji niepewności

| Autor | Definicja niepewności |
|--------------|--|
| F. Knight | Możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego, której nie daje się zmierzyć, ponieważ nie można zastosować rachunku prawdopodobieństwa. |
| K. Jędralska | Kategoria poznawcza (konstrukt struktur poznawczych człowieka – właściwość przypisywana otaczającej go rzeczywistości) przejawiająca się w: braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu. |
| T. Tyszka | W jej warunkach każde działanie prowadzi do jednego spośród określonego zbioru wyników, ale decydent nie potrafi przypisać prawdopodobieństwa temu, który z nich się pojawi. Jedną z sytuacji decyzyjnych, obok pewności (determinizmu skutków rozpatrywanych działań) i ryzyka (probabilizmu skutków rozważanych działań). |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.M. Olkiewicz, *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa 2005, s. 18; K. Jędralska (red.), *Zarządzanie niepewnością*, Wydawnictwo AE, Katowice 2010, s. 7; T. Tyszka, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 25-27.

Analizując zestawienie definicji niepewności przedstawione w tab. 1, można – dostrzegając wspólne elementy tego pojęcia – redefiniować niepewność jako niemożność prognozowania rozkładu prawdopodobieństwa stanów natury ani wyników decyzji¹. Trzeba zauważyć, że tak zdefiniowaną niepewność można rozpatrywać w szerokim znaczeniu (*sensu largo*); ma ona charakter dwoisty, przybierając postać niepewności płytkiej oraz głębokiej, co zilustrowano w tabeli 2.

Sformułowana definicja niepewności oraz jej dekompozycja, o charakterze ścisłym, mogą powodować trudności w bezpośredniej interpretacji. Dlatego, by ułatwić zrozumienie, a zarazem je pogłębić, dokonano typologizacji źródeł niepewności (tab. 3).

¹ Za stany natury uważa się w teorii decyzji możliwe, niezależne od decydenta okoliczności towarzyszące i w ramach różnych alternatyw wpływające na wyniki decyzji. Z kolei za wyniki decyzji uznawane są łączne efekty wyboru alternatywy i stanu natury. Por.: S.O. Hansson, *Decision Theory: A Brief Introduction*, 2005, <http://home.abe.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>, s. 25 (19.05.2012).

Tabela 2. Dualność niepewności *sensu largo*

| Autor | Cecha | Niepewność płytka | Niepewność głęboka |
|---|---|-------------------|--------------------|
| E.R. Alexander | wiedza probabilistyczna | częściowa | brak |
| J. Koziński, B. Walliser | znajomość zbioru stanów natury | pełna | brak |
| T. Tyszka | wiedza na temat zbioru wyników decyzji | pełna | brak |
| H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie | możliwość określenia przedziału wyników | tak | nie |
| C. Mesjasz | możliwość zidentyfikowania łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych | tak | nie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.O. Hansson, wyd. cyt., s. 27, 28. Tyszka, wyd. cyt., s. 27 i 340; K. Jędralska (red.), wyd. cyt., s. 14, 15.

Tabela 3. Strukturalizacja przyczyn niepewności

| Wyszczególnienie | Obiektywne (dotyczące stanu rzeczywistości) | Subiektywne (dotyczące wiedzy decydenta) |
|-----------------------------|---|---|
| Teraźniejszość | 1. Nieuporządkowanie (chaos). 2. Złożoność relacyjna – kompleksowość sieci interakcji między organizacją a interesariuszami w jej otoczeniu. | Nieokreśloność – luka wiedzy dotycząca niepełnego poznania stanu organizacji i jej otoczenia. |
| Teraźniejszość i przyszłość | 1. Złożoność. 2. Współzależność. | 1. Nieoznaczoność – trudność w jednoczesnym poznaniu właściwości strukturalnych systemu (redukcji nieokreśloności) i jego dynamiki. 2. Skłonność do suboptymalnych strategii decyzyjnych (heurystyk poznawczych limitujących liczbę kryteriów i alternatyw), spowodowana m.in. ograniczoną zdolnością do przetwarzania informacji w jednostce czasu. |
| Przyszłość | 1. Rewolucyjność zmian (gwałtowna dynamiczność). 2. Nieciągłość. | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Jędralska (red.), wyd. cyt., s. 9-13. K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 133; A.M. Olkiewicz, wyd. cyt., s. 18.

Zwróćmy uwagę, że skutkiem nieoznaczoności, suboptymalnych strategii decyzyjnych, rewolucyjności zmian lub nieciągłości jest niepewność głęboka. W dalszej części artykułu wykorzystano wyniki pogłębionych rozważań nad niepewnością do określenia jej podstawowych obszarów w odniesieniu do polityki turystycznej oraz identyfikacji sposobów jej redukcji.

3. Obszary niepewności w polityce turystycznej i sposoby redukcji tej niepewności

Ze względu na to, że niepewność jest immanentnie związana z próbami kształtowania przyszłości przez decydentów, w szczególny sposób wiąże się ona z polityką, w tym polityką dotyczącą turystyki. Spośród cech turystyki, które są obiektywnymi przyczynami niepewności, można wskazać takie jej cechy, jak: złożoność relacyjna, współzależność, a także mogące potencjalnie wystąpić rewolucyjność zmian i nieciągłość. Dwa pierwsze atrybuty są konsekwencją interdyscyplinarnego charakteru badań nad zjawiskiem turystyki oraz wielością pełnionych przez nią funkcji oraz towarzyszących im dysfunkcji². Stąd też polityka turystyczna, która musi uwzględnić związki turystyki z innymi sferami życia społecznego i gospodarczego oraz jej liczne funkcje, jest kształtowana w warunkach niepewności. Z kolei rewolucyjność zmian i nieciągłość wiążą się ze szczególną wrażliwością turystyki na pojawiające się współcześnie zagrożenia i katastrofy pochodzenia naturalnego lub antropogenicznego oraz szoki gospodarcze skutkujące zawirowaniami na rynku turystycznym.

Wśród subiektywnych przyczyn niepewności dotyczącej turystyki trzeba wymienić w szczególności nieokreśloność i nieoznaczoność. Odnosząc je do polityki turystycznej, można wskazać jako źródła nieokreśloności niekompetencję decydentów lub badaczy w holistycznym ujmowaniu systemu turystyki oraz ograniczony zakres zleczanych badań. Nieoznaczoność jest związana ze statycznością lub nieciągłością badań, szczególnie w zestawieniu z perspektywą strategiczną polityki turystycznej.

Zauważmy, że obiektywne przyczyny niepewności w turystyce skutkują niepewnością w realizacji i koordynacji polityki turystycznej (złożoność i współzależność) oraz formułowaniu polityki turystycznej i planowaniu rozwoju turystyki (rewolucyjność zmian). Równocześnie subiektywne przyczyny niepewności w turystyce powodują, że niepewność towarzyszy formułowaniu polityki turystycznej (w szczególności przygotowywaniu strategii rozwoju turystyki).

Z perspektywy decydenta mogą występować próby redukcji zakresu niepewności i sprowadzania jej (tam, gdzie to możliwe) do ryzyka, transformacji niepewności głębokiej w płytką lub przynajmniej ograniczania niepewności głębokiej. Metody redukcji niepewności według tych kategorii zestawione z przyczynami niepewności pokazano w tab. 4.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że wymienione metody cechują się ograniczoną skutecznością w zakresie redukcji niepewności. Każda z nich redukuje jedną z przyczyn niepewności, przez co ogranicza częściowo niepewność głęboką. Wydaje się, że spośród wskazanych metod jedynie planowanie scenariuszowe pozwala na redukcję niepewności głębokiej w płytką. Do transformacji niepewności w ryzyko można spróbować wykorzystać metody statystyczne i ekonometryczne.

² W. Alejziak, *Polityka turystyczna*, [w:] R. Winiarski (red.), *Nauki o turystyce*, Część II, Studia i Monografie nr 7, AWF, Kraków 2004, s. 44-50.

Tabela 4. Typologia sposobów redukcji niepewności jako odpowiedzi na jej przyczyny

| Przyczyna niepewności | Metoda redukcji | Charakter redukcji | | |
|---------------------------------|---|---------------------------------|----------------------|---|
| | | częściowa niepewności głębokiej | z głębokiej w płytką | z niepewności w ryzyko |
| Nieuporządkowanie | porządkowanie i organizowanie | tak | nie | nie |
| Złożoność relacyjna | tworzenie struktur sieciowych | tak | nie | nie |
| Złożoność | zmodyfikowana wersja AHP połączona z zasadą 80-20 Pareta | tak | nie | nie |
| Złożoność i współzależność | DEMATEL (<i>Decision Making Trial and Evaluation Laboratory</i>); Analityczny Proces Sieciowy (<i>Analytic Network Process – ANP</i>) | tak | nie | nie |
| Nieokreśloność i nieoznaczoność | scenariusze | tak | tak | nie |
| | wnioskowanie bayesowskie | tak | nie | gdy informacja a priori jest oparta na badaniach statystycznych |
| | modele szeregów czasowych modele ekonometryczne | tak | nie | w krótkich okresach |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 784; M. Dytczak, *Wybrane metody rozwiązywania wielokryterialnych problemów decyzyjnych w budownictwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2010, s. 63-140; P. Goodwin, G. Wright, *Analiza decyzji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 410-450.

Wskazane metody redukcji niepewności mogą zostać użyte w obszarze polityki turystycznej. W systemie jej celów ważne miejsce zajmuje konkurencyjność, która stanowi istotny środek do osiągnięcia celu nadrzędnego, jakim jest zrównoważony rozwój obszaru recepcji turystycznej³ (ort), określający jakość życia dla mieszkańców. W polityce turystycznej dość powszechnie stosuje się teorię zarządzania strategicznego – dokonując analizy strategicznej, formułując strategię rozwoju ort, wdrażając ją i kontrolując jej implementację. *Implicite* mamy wtedy do czynienia z wykorzystaniem strategii konkurowania ort. Strategie takie – jakkolwiek nie były

³ Za obszar recepcji turystycznej (w dalszej części tekstu używa się akronimu ort) uważa się „obszar [...] będący miejscem koncentracji ruchu turystycznego i wywołanych przez niego skutków społeczno-ekonomicznych i przyrodniczych, posiadający takie walory i zagospodarowanie turystyczne, że postrzegany może być przez turystów jako odrębna i jednolita całość, i jest przez nich traktowany jako jedna z dostępnych alternatyw (marek) branż pod uwagę w procesie podejmowania decyzji o wyborze produktu turystycznego”. Dla tak rozumianego ort powinna działać odpowiednia struktura sieciowa sterowania (regulacji, *governance*) rozwojem turystyki w ramach ort obejmująca różne podmioty, posiadająca formalne uprawnienia i rzeczywiste możliwości do planowania i wdrażania strategii rozwoju turystyki. Najczęściej w literaturze ort jest utożsamiany z jednostką samorządową danego szczebla. Por.: M. Żemła, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010, s. 23, 29.

do tej pory w Polsce tworzone jako odrębne dokumenty – funkcjonują w ograniczonym zakresie jako elementy strategii rozwoju turystyki⁴. Redukcja niepewności dokonuje się w szczególności na etapie analizy strategicznej oraz na etapie formułowania strategii.

4. Redukcja niepewności w polityce turystycznej z wykorzystaniem metody AHP

W poprzedniej części pracy wyszczególniono przykłady metod redukcji niepewności w polityce turystycznej. Wśród metod przydatnych w pierwszym, podstawowym etapie obniżania niepewności (tj. częściowej redukcji niepewności głębokiej) na szczególną uwagę zasługuje zmodyfikowana wersja wielokryterialnej metody decyzyjnej Analitycznego Procesu Hierarchicznego (*Analytic Hierarchy Process* – AHP), pozwalająca na analizę problemu w całej jego złożoności, w oparciu o wiele kryteriów i subkryteriów⁵. Metoda AHP składa się z 3 zasadniczych etapów⁶:

1) kompozycji problemu decyzyjnego w formie hierachii celu nadrzędnego, kryteriów oraz subkryteriów⁷;

2) bezpośrednich porównań (parami) stopnia ważności i preferencji kryteriów w stosunku do celu nadrzędnego oraz subkryteriów w stosunku do nadrzędnych kryteriów z użyciem 9-stopniowej fundamentalnej skali porównań Saaty'ego, adekwatnej zarówno do zmiennych ilościowych jak i jakościowych; celem porównań jest oszacowanie lokalnych priorytetów kryteriów oraz subkryteriów w stosunku do elementów nadrzędnych;

3) hierarchicznej kompozycji (syntezy) priorytetów polegającej na mnożeniu lokalnych priorytetów subkryteriów przez priorytety lokalne ich kryteriów⁸.

Wyniki uzyskane z zastosowaniem zmodyfikowanej wersji AHP można połączyć z użyciem reguły 80-20 Pareta mówiącej, że 80% sukcesu jest zależne od 20% najważniejszych czynników⁹.

⁴ Por.: P. Stelmach, *Znaczenie konkurencyjności w strategiach rozwoju mikroregionów turystycznych*, [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa 2010, http://wtir.awf.krakow.pl/pdf/wydawnictwa/konkurencyjnosci_w_tur.pdf (20.05.2012).

⁵ Zastosowanie metod wielokryterialnych DEMATEL i ANP umożliwiających wychwycenie współzależności między elementami problemu jest możliwe po uprzednim sformułowaniu alternatyw decyzyjnych. Stąd też wykorzystanie AHP ma charakter pierwotny w stosunku do użycia tych metod.

⁶ Bardziej szczegółowy opis procedury AHP np. w: T.L. Saaty, *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York 1980; W. Adamus, A. Gręda, *Wspomaganie decyzji wielokryterialnych w rozwiązywaniu wybranych problemów organizacyjnych i menedżerskich*, „Badania Operacyjne i Decyzje” nr 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 22.

⁷ W klasycznej wersji AHP na najniższym poziomie piramidy występują zdefiniowane alternatywy decyzyjne. W zastosowanym podejściu dążono dopiero do ich wyłonienia.

⁸ W klasycznej wersji AHP dodaje się dodatkowo globalne priorytety dla alternatyw.

⁹ J. Supernat, *Techniki organizatorskie i decyzyjne*, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 176, 177.

W części empirycznej tej pracy dokonano oceny redukcji niepewności w polityce turystycznej realizowanej na szczeblu lokalnym, ukierunkowanej na poprawę konkurencyjności. Wykorzystano autorskie podejście do formułowania opcji strategii konkurencyjności ort z użyciem zmodyfikowanej wersji AHP i zasady 80-20. Zastosowano technikę badawczą wspomaganego komputerowo wywiadu z kwestionariuszem, przy użyciu programu Superdecision¹⁰.

Posłużono się przykładem Rymanowa Zdroju, znanego uzdrowiska dziecięcego w południowo-wschodniej Polsce, w województwie podkarpackim, w powiecie krośnieńskim, w gminie Rymanów. Rymanów Zdrój, liczący ok. 1400 mieszkańców¹¹, znajduje się obecnie na początku nowej perspektywy strategicznej. W lutym 2012 r. została przyjęta strategia rozwoju gminy Rymanów na lata 2012-2020¹². Poszczególne elementy strategii były formułowane i uzgadniane metodą partnersko-ekspercką z wykorzystaniem techniki moderacji wizualnej. Zorganizowano cykl spotkań warsztatowych prowadzonych przez konsultantów zewnętrznych z udziałem przedstawicieli administracji (83% składu tzw. konwentu strategicznego) oraz lokalnych organizacji pozarządowych. Równolegle, w październiku 2011 r., autor artykułu przeprowadził symulację generowania opcji strategii konkurowania ort Rymanowa Zdroju alternatywnym sposobem, z wykorzystaniem zmodyfikowanej wersji metody AHP i reguły 80-20. Przeprowadzono wywiady z dobranymi celowo przedstawicielami 4 grup dysponujących znaczną wiedzą ekspercką na temat ort Rymanowa Zdroju jako konkurującego podmiotu (zwanymi dalej ekspertami) – tj. przedsiębiorców turystycznych, władz lokalnych, mieszkańców i badaczy akademickich. Badanie miało charakter pilotażowy, z nastawieniem na testowanie użycia metody do specyficznie postawionego problemu, stąd też nie dążono do multiplikacji ilości reprezentacji poszczególnych grup, poprzestając na pojedynczych przedstawicielach.

Konstruując hierarchię AHP, zaadaptowano model konkurencyjności ort Ritchiego i Croucha (model R/C)¹³. Utworzona na jego podstawie hierarchia czynników konkurencyjności z modelu R/C (tab. 5) została użyta do wygenerowania opcji strategii konkurowania ort Rymanowa Zdroju.

W kolejnym kroku, z użyciem kwestionariusza w programie Superdecision wszystkie kombinacje kryteriów oraz podobnie subkryteriów (tylko w ramach grup dla poszczególnych kryteriów) zostały porównane parami przez respondentów¹⁴.

¹⁰ www.superdecisions.com (20.05.2012).

¹¹ *Strategia rozwoju gminy Rymanów na lata 2012-2020*, Rymanów 2012, s. 18, http://www.rymanow.pl/asp/pliki/download/strategia_rozw_17022012.pdf (20.05.2012).

¹² Tamże, s. 5. Dokument został opracowany przez zespół ekspertów z Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z Rzeszowa pod kierownictwem Tomasza Solińskiego w końcu 2011 r.

¹³ J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI, Wallingford 2003.

¹⁴ Zarówno cel oraz kryteria, jak i subkryteria miały swoje wyjaśnienia zaprezentowane respondentom przez badacza przed wypełnianiem kwestionariusza oraz dostępne każdorazowo na życzenie podczas jego wypełniania. Stanowiły one opisy elementów modelu R/C dostosowane do celu badania.

Tabela 5. Hierarchia czynników konkurencyjności

| Cel | Wybór strategii konkurowania ort Rymanowa Zdroju | | | | |
|-------------|--|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Kryteria | kluczowe zasoby i atrakcje | zasoby i czynniki wspierające | polityka, planowanie i rozwój | zarządzanie | czynniki wzmacniające lub osłabiające |
| Subkryteria | fizjografia i klimat | infrastruktura ogólna | delimitacja ort | organizacja | bezpieczeństwo |
| | kultura i historia | dostępność komunikacyjna | filozofia i wartości | marketing | relacja kosztów do jakości |
| | zestaw form rekreacji | kapitał finansowy i społeczny | wizja | jakość usług i doświadczeń | świadomość i wizerunek |
| | specjalne wydarzenia | gościnność | pozycjonowanie i marka | informacje i badania | lokalizacja |
| | rozrywka | przedsiębiorczość | polityka rozwoju | zarządzanie kadrami | chłonność turystyczna |
| | infrastruktura turystyczna | wola polityczna | analiza konkurencji i kooperacji | wsparcie inwestycji | współzależności z innymi ort |
| | powiązania rynkowe | | monitoring i ewaluacja | zarządzanie odwiedzającymi | |
| | | | audyt | zarządzanie kryzysowe | |
| | | | opieka nad zasobami | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, wyd. cyt.

Działania te pozwoliły określić priorytety lokalne. Dla wszystkich analizowanych grup współczynnik niezgodności porównań C.R. (*Consistency Ratio*) kształtował się na akceptowanym poziomie, tj. poniżej 10%, co świadczyło o konsekwentności (logiczności, zgodności) porównań. Następnie z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego wyliczono priorytety globalne dla subkryteriów, mnożąc w poszczególnych grupach kryteriów priorytety lokalne kryteriów z priorytetami lokalnymi subkryteriów.

Następny krok polegał na wykorzystaniu reguły Pareta 80-20 do utworzonych wartości priorytetów globalnych dla każdego z 4 typów ekspertów. Priorytety globalne o najwyższych wartościach sumujących się do ok. 20% zostały potraktowane jako kluczowe elementy strategii konkurowania ort Rymanowa Zdroju, które – zgodnie z przyjętą zasadą – decydują o ok. 80% sukcesu. Kombinacje czterech najważniejszych czynników konkurencyjności dla poszczególnych rodzajów ekspertów zostały uznane za trzon alternatywnych strategii konkurowania. Wyniki zostały ujęte w tab. 6.

Jak widać, wystąpiły podobieństwa i różnice pomiędzy tak rozumianymi strategiami konkurowania ort Rymanowa Zdroju. Wszyscy eksperci różnych kategorii

Tabela 6. Filary alternatywnych strategii konkurowania ort Rymanowa Zdroju

| Rodzaj eksperta | Miks strategii konkurowania | | | |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Samorządowiec | fizjografia i klimat – 7% | infrastruktura turystyczna – 6% | kultura i historia – 6% | wsparcie inwestycyjne – 5% |
| Przedsiębiorca | infrastruktura turystyczna – 7% | wsparcie inwestycyjne – 5% | chłonność turystyczna – 5% | zarządzanie kryzysowe – 5% |
| Mieszkaniec | fizjografia i klimat – 7% | infrastruktura turystyczna – 7% | świadomość i wizerunek – 6% | kultura i historia – 5% |
| Badacz | infrastruktura turystyczna – 8% | zestaw form rekreacji – 6% | kultura i historia – 5% | analiza konkurencji i kooperacji – 5% |

Źródło: opracowanie własne.

akcentowali duże znaczenie infrastruktury turystycznej. Drugim elementem uważanym przez ekspertów (z wyjątkiem przedsiębiorców) za kluczowy był rozwój produktów turystyki kulturowej. Połowa respondentów, tj. mieszkańiec i samorządowiec, podkreśliła kluczową rolę rozwoju produktów opartych na dziedzictwie przyrodniczym, np. turystyki uzdrowiskowej. Strategie konkurowania samorządowca, mieszkańca i badacza były dość podobne, opierały się przede wszystkim na rozwoju atrakcji turystycznych. Zarówno samorządowiec jak i przedsiębiorca kładli nacisk na poprawę programów wsparcia inwestycji.

Z drugiej strony jednak wygenerowane strategie konkurowania różniły się. Najbardziej odmienna była strategia przedsiębiorcy, która brała pod uwagę instrumenty z zakresu ochrony zasobów, takie jak zarządzanie kryzysowe i kontrola chłonności turystycznej. Stosunkowo wysoka ranga nadana tym aspektom mogła świadczyć o postawie uwzględniającej wymiar zrównoważonego rozwoju. Strategia badacza sugerowała pogłębienie analizy konkurencji i kooperacji jako spojrzenia z perspektywy szkoły pozycyjnej zarządzania strategicznego oraz przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach¹⁵. Strategia mieszkańca podkreślała znaczenie czynnika rozpoznawalności oraz wizerunku Rymanowa Zdroju wśród dotychczasowych i potencjalnych turystów.

Uzyskane w części empirycznej rezultaty potwierdzają, że proponowane podejście łączące zmodyfikowaną wersję AHP z regułą Pareta pozwala na pogłębienie wiedzy w zakresie zbioru alternatyw decyzyjnych oraz redukuje złożoność, a tym samym usuwa część niepewności głębokiej.

Postawiona hipoteza, że z wykorzystaniem odpowiednio zmodyfikowanej metody AHP i reguły 80-20 możliwe jest obniżenie niepewności w polityce turystycznej, została zweryfikowana pozytywnie. Jednakże, o ile hierarchizacja problemu w ramach zmodyfikowanej wersji AHP pozwoliła na częściową redukcję niepewności głębokiej, o tyle analizy wykazały, że proponowane podejście nie daje możliwości

¹⁵ Por.: M. Żemła, wyd. cyt., s. 226.

przejścia ani do niepewności płytkiej, ani do stanu ryzyka. Nie daje ono mocnych podstaw ani do określenia wyników decyzji i stanów natury, ani tym bardziej do predykcji rozkładów ich prawdopodobieństw.

5. Podsumowanie

W świetle dedukcji na podstawie analizy literatury oraz w rezultacie badań empirycznych sceptycznie oceniono możliwości redukcji niepewności w polityce turystycznej. Przejście od niepewności głębokiej do ryzyka w obszarze polityki turystycznej jest procesem trudnym, wymagającym zastosowania rozmaitych metod, od zmodyfikowanej wersji AHP wraz z regułą Pareta, poprzez DEMATEL, ANP, scenariusze, po metody statystyczne i ekonometryczne. W zakresie polityki turystycznej zorientowanej na konkurencyjność celowe wydaje się również wykorzystanie dorobku nieujętej w tym opracowaniu teorii gier.

Jak wiadomo, w przypadku metod eksperckich to poziom wiedzy respondentów determinuje wartość uzyskiwanych wyników. Sądy ekspertów mają charakter prawdopodobieństw subiektywnych, czyli będących miarami ich stopnia przekonania. W tym kontekście zaprezentowane w części empirycznej opracowania podejście do generowania alternatyw strategii konkurowania ort wymaga usprawnień w zakresie określenia niezbędnej liczby ekspertów i rozwiązania problemu pomiaru *ex ante* wiedzy dobieranych celowo specjalistów. Do rozważenia pozostaje uzupełnienie podejścia o metodę benchmarkingu i analizę ważność-wykonanie (*Importance-Performance Analysis* – IPA) adresowanej do turystów.

Literatura

- Aczel A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Adamus W., Gręda A., *Wspomaganie decyzji wielokryterialnych w rozwiązywaniu wybranych problemów organizacyjnych i menedżerskich*, „Badania Operacyjne i Decyzje” nr 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
- Alejziak W., *Polityka turystyczna*, [w:] R. Winiarski (red.), *Nauki o turystyce*, Część II, Studia i Monografie nr 7, AWF, Kraków 2004.
- Dytczak M., *Wybrane metody rozwiązywania wielokryterialnych problemów decyzyjnych w budownictwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2010.
- Goodwin P., Wright G., *Analiza decyzji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Hansson S.O., *Decision Theory: A Brief Introduction*, 2005, <http://home.abe.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Jędralska K. (red.), *Zarządzanie niepewnością*, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Olkiewicz A.M., *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa 2005.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI, Wallingford 2003.

- Saaty T.L., *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York 1980.
- Stelmach P., *Znaczenie konkurencyjności w strategiach rozwoju mikroregionów turystycznych*, [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa 2010, http://wtir.awf.krakow.pl/pdf/wydawnictwa/konkurencyjnosc_w_tur.pdf.
- Strategia rozwoju gminy Rymanów na lata 2012-2020*, Rymanów 2012, http://www.rymanow.pl/asp/pliki/download/strategia_rozw_17022012.pdf.
- Supernat J., *Techniki organizatorskie i decyzyjne*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Tyszka T., *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- www.superdecisions.com (20.05.2012).
- Żemła M., *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010.

UNCERTAINTY REDUCTION IN TOURISM POLICY

Summary: The aim of the article is the assessment of the possibility of tourism policy uncertainty reduction. The hypothesis was adopted that the use of modified version of Analytic Hierarchy Process (AHP) method and Pareto rule can decrease the uncertainty in tourism policy. A deduction based on literature analysis and Rymanów Zdrój local level survey outcomes were used to test the hypothesis. The concept of uncertainty and its sources were analysed. Conclusions were related to tourism. Tourism policy uncertainty areas and means of that uncertainty reduction were specified. In the empirical part a new approach to generate destination competitive strategy options was presented.

Keywords: tourism policy, uncertainty, Analytic Hierarchy Process (AHP), strategy, destination competitiveness.