

NOWA RZECZYWISTOŚĆ

Analiza SWOT dla działalności
WOT w dobie pandemii
i w okresie odbudowy rynku



Celem analizy SWOT jest identyfikacja mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym. W poniższej analizie przyjęto, że zarówno **mocne** (*strengths*), jak i **słabe strony** (*weaknesses*) są czynnikami występującymi po stronie organizacji, a więc atutami, walorami lub mankamentami, ograniczeniami, na które Stowarzyszenie ma bezpośredni wpływ. Powyższe czynniki pogrupowano tematycznie, tak by uwzględnić różne płaszczyzny analityczne. Wyróżniono następujące obszary silnych/słabych stron:

- Uwarunkowania organizacyjne, finansowe i zdolności do rozwoju
- Obszar sprzedaży i promocji
- Obszar wiedzy i zasobów ludzkich

Szanse (*opportunities*) i **zagrożenia** (*threats*) to czynniki zewnętrzne – zarówno te obecne, jak i przewidywane (w skali mikro i makro). Na potrzeby niniejszej analizy, szanse i zagrożenia podzielono na następujące obszary:

- Potencjał turystyczny miasta (walory, atrakcje, produkty, wizerunek)
- Otoczenie polityczne i ekonomiczne
- Otoczenie społeczne i technologiczne

Ponadto przypisano czynnikom odpowiednie wagi (suma czynników w danej grupie: mocnych/słabych stron, szans/zagrożeń równa się 1), które odzwierciedlają stopień istotności danego czynnika w zbiorze. Następnie dokonano oceny tych czynników, czyli określenia, jaka jest siła ich oddziaływania. Suma ocen ważonych (powstających jako wynik mnożenia wag i ocen poszczególnych czynników) pozwoliła na całościową ocenę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, a w konsekwencji dokonanie diagnozy strategicznej. Na tej podstawie ustalono, czy mocne strony przeważają nad słabymi oraz czy szanse przeważają nad zagrożeniami, a w szczególności, jakie płyną z tego wnioski i wstępne rekomendacje dla strategii działań WOT.

■ TABELA 1. ANALIZA SWOT DLA DZIAŁALNOŚCI WARSZAWSKIEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ¹

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE, FINANSOWE I ZDOLNOŚCI DO ROZWOJU							
Duża rola WOT w integrowaniu lokalnej branży turystycznej	0,1	4	0,4	Niedostateczne środki finansowe na prowadzenie działań statutowych wykorzystujących pełnię potencjału jaki daje branży WOT	0,4	4	2,0
Rozpoznawalność WOT i duża liczba nowych podmiotów przystępujących do Stowarzyszenia	0,2	4	0,8	Mała dywersyfikacja źródeł finansowania, duże uzależnienie działań statutowych od składek członkowskich	0,3	4	1,2
Zacieśniona współpraca w ramach systemu POT-ROT-LOT oraz z Zagranicznymi Ośrodkami POT	0,1	5	0,5	Niewielka część działań Stowarzyszenia jest motywowana oddolną inicjatywą Członków	0,1	3	0,3
Dobre relacje biznesowe z poszczególnymi grupami przedsiębiorców i instytucji zrzeszonych w Stowarzyszeniu; zacieśnianie współpracy dzięki organizowanym cyklicznie warsztatom networkingowym	0,2	4	0,8	Niedostateczna rola systemowa organizacji w reprezentowaniu interesów lokalnej branży turystycznej w rozmowach z przedstawicielami samorządu terytorialnego i instytucji publicznych	0,2	4	0,8
Realny wpływ na rozwój biznesowy branży poprzez synergię członków WOT, inicjowanie i koordynowanie współpracy poszczególnych sektorów branży w ramach zespołów roboczych	0,3	4	1,2				
Jasno określony podział kompetencji i bliska współpraca ze Stołecznym Biurem Turystyki w działaniach promocyjnych na rzecz członków WOT i Warszawy	0,1	3	0,5				
RAZEM OCENA WAŻONA			4,2	RAZEM OCENA WAŻONA			4,3
OBSZAR SPRZEDAŻY I PROMOCJI							
Tworzenie i wspieranie rozwoju markowych produktów turystycznych	0,25	4	1,0	Brak dostatecznej informacji o ofertach członków WOT, w szczególności w obszarze incentive	0,1	2	0,2
Nawiązywanie bezpośrednich relacji biznesowych z klientami zagranicznymi zarówno w obszarze turystyki wypoczynkowej, jak i przemysłu spotkań	0,25	5	1,25	Niewystarczające narzędzia wsparcia dla zagranicznych organizatorów z sektora MICE planujących swoje wydarzenia w Warszawie	0,3	5	1,5

¹ Opracowanie własne

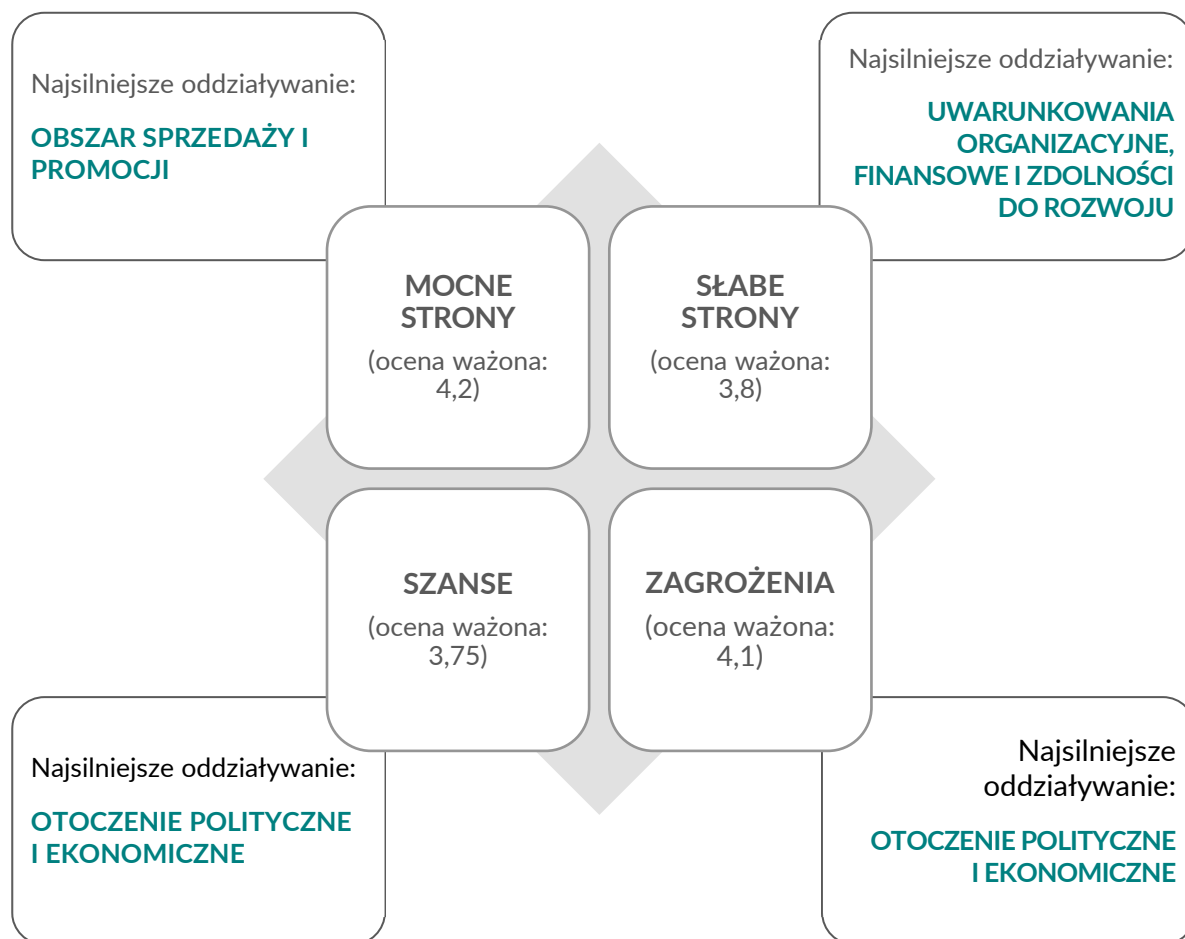
Niezbędny udział organizacyjno-rzeczowy i wsparcie WCB-WOT w procesie pozyskiwania międzynarodowych konferencji i kongresów	0,15	5	0,75	Przewaga reaktywnej obsługi zapytań MICE nad aktywnym pozyskiwaniem wydarzeń w związku z niewystarczającymi środkami finansowymi (przed COVID) i w związku z załamaniem się rynku promocyjnych wydarzeń targowych (w czasie pandemii)	0,2	4	0,8
Członkostwo w Międzynarodowym Stowarzyszeniu Konferencji i Kongresów (ICCA)	0,1	4	0,4	Niska efektywność i mały zasięg działań promocyjnych w mediach społecznościowych	0,2	4	0,8
Współpraca z lokalnym środowiskiem naukowym i stowarzyszeniami branżowymi w ramach Warszawskiego Klubu Ambasadora Kongresów	0,1	3	0,3	Ograniczona efektywność działań promocyjnych wynikająca z podziału kompetencji pomiędzy różne instytucje zajmujące się turystyką w mieście (np. brak możliwości wykorzystania miejskich kanałów promocji)	0,1	3	0,3
Możliwość pozyskiwania kontraktów touroperatorskich poprzez organizację wizyt studyjnych, spotkań networkingowych, warsztatów, prezentacji etc.	0,05	4	0,2	Rozproszony system promocji usług turystycznych oferowanych przez Członków WOT – zbyt wiele kanałów dystrybucji i narzędzi (stron internetowych, profili w mediach społecznościowych) funkcjonujących w oderwaniu od działań marketingowych Miasta i miejskiego systemu informacji turystycznej	0,1	4	0,4
Promocja Warszawy poprzez ofertę członków na najważniejszych międzynarodowych targach MICE oraz polskich i międzynarodowych targach turystyki wypoczynkowej	0,1	4	0,4				
RAZEM OCENA WAŻONA			4,3	RAZEM OCENA WAŻONA			4,0
OBSZAR WIEDZY I ZASOBÓW LUDZKICH							
Profesjonalny zespół	0,2	5	1,0	Ograniczenia komunikacyjne wynikające z pracy zdalnej	0,4	2	0,8
Pełnienie funkcji platformy wymiany wiedzy i informacji, stałe informowanie o bieżącej sytuacji, przepisach i programach wsparcia, zwłaszcza w kontekście kryzysu wywołanego COVID-19	0,4	5	2,0	Zbyt małe zaangażowanie WOT w działania networkingowe i wymianę wiedzy w ramach zagranicznych wydarzeń branżowych (również online)	0,6	4	2,4
Duża baza wiedzy i kontaktów	0,3	4	1,2				
RAZEM OCENA WAŻONA			4,2	RAZEM OCENA WAŻONA			3,2
ŚREDNIA OCENA MOCNYCH STRON			4,2	ŚREDNIA OCENA SŁABYCH STRON			3,8

SZANSE				ZAGROŻENIA			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
POTENCJAŁ TURYSTYCZNY WARSZAWY (WALORY, ATRAKCJE, PRODUKTY, WIZERUNEK)							
Stołeczność miasta jako atut dla rozwoju turystyki indywidualnej oraz MICE	0,25	4	1,0	Mała rozpoznawalność miasta wobec konkurencji, obecny wizerunek miasta jest niewystarczająco unikalny, szczególnie w krajach pozaeuropejskich	0,3	4	1,2
Duża dostępność komunikacyjna miasta (w tym przede wszystkim usieciowienie lotnicze)	0,1	5	0,3	Koncentracja funkcji turystycznej w Warszawie w nielicznych obszarach geograficznych miasta	0,1	3	0,3
Różnorodność historyczna i architektoniczno-urbanistyczna oferty miasta	0,1	3	0,3	Niewystarczająca infrastruktura, brak dużego centrum kongresowego w mieście	0,3	4	1,5
Relatywnie wysoki (na tle miast polskich) stopień rozwoju funkcji turystycznej w Warszawie	0,15	3	0,45	Niewielki odsetek turystów z zagranicy w porównaniu do europejskich miast konkurencyjnych (przed pandemią)	0,2	4	0,8
Duże umiędzynarodowienie funkcji turystycznej	0,1	3	0,3	Słabe oznakowanie obiektów i tras turystycznych	0,1	2	0,2
Programy certyfikacji higienicznej obiektów hotelowych i obiektów MICE	0,05	3	0,15				
Bogata i zróżnicowana oferta produktów i usług turystycznych oferowanych przez Członków WOT	0,25	4	1,0				
RAZEM OCENA WAŻONA			3,5	RAZEM OCENA WAŻONA			4,0
OTOCZENIE POLITYCZNE I EKONOMICZNE							
WOT wskazana jako jeden z kluczowych realizatorów wybranych kierunków polityki turystycznej miasta w Strategii #Warszawa2030	0,15	4	0,6	Niemal całkowite zatrzymanie ruchu turystycznego wywołane pandemią SARS-CoV-2	0,25	5	1,25
Inicjatywa branży hotelarskiej, by zaoferować uproszczone i elastyczne warunki anulacji dla klientów biznesowych	0,1	4	0,4	Utrzymująca się krytyczna sytuacja finansowa firm z branży turystycznej (członkowie i potencjalni członkowie WOT), wywołana brakiem obrotów	0,2	5	1,0
Sektor MICE o wysokich kompetencjach kadr	0,1	5	0,5	Całkowite wstrzymanie podróży służbowych przez międzynarodowe firmy	0,2	5	1,0
Konsolidacja branży MICE w obliczu kryzysu wywołanego pandemią COVID-19	0,1	3	0,3	Rządowe programy wsparcia ograniczające się głównie do turystyki krajowej, brak dostatecznej pomocy finansowej dla sektora eventów i targów	0,1	4	0,4

Wysoki stopień konkurencyjności cenowej oferty turystycznej Warszawy	0,15	4	0,6	Niskie bądź zerowe zaangażowanie miasta w pozyskiwanie międzynarodowych wydarzeń, przedkładające się na niższą niż możliwa skuteczność pozyskiwania wydarzeń, zarówno wirtualnych, jak i na miejscu.	0,15	5	0,75
Tarcza antykryzysowa i inne wsparcie instytucji publicznych dla branży turystycznej	0,05	3	0,15	Odgórna polityka miasta związana z utrudnioną możliwością promocji oferty komercyjnej	0,05	3	0,15
Bon Turystyczny jako narzędzie pomocy finansowej dla polskich rodzin i pośrednie wsparcie dla branży turystycznej na rynku krajowym	0,05	2	0,1	Silnie zintegrowany sektor publiczny i prywatny w europejskich miastach konkurencyjnych	0,05	3	0,15
Rozszerzenie działalności WOT na obszar metropolitalny m.st. Warszawy	0,1	3	0,3				
Działalność gospodarcza WOT daje możliwość pozyskania dodatkowych środków na działania statutowe.	0,2	5	1				
RAZEM OCENA WAŻONA			3,95	RAZEM OCENA WAŻONA			4,3
OTOCZENIE SPOŁECZNE I TECHNOLOGICZNE							
Wysoki stopień satysfakcji z pobytu i rekomendacji przyjazdu wśród turystów odwiedzających Warszawę	0,4	4	1,6	Ryzyko częściowego zastąpienia części tradycyjnych spotkań, wydarzeniami w formie wirtualnej lub hybrydowej	0,2	3	0,6
Łatwość dostępu do informacji oraz postęp technologiczny umożliwiający tworzenie i promocję atrakcyjnej oferty turystycznej	0,4	4	1,6	Niedostateczne wykorzystanie nowych technologii (Virtual i Augmented Reality) w rozwijaniu i tworzeniu atrakcji turystycznych miasta	0,2	3	0,6
Perspektywa otwarcia ruchu turystycznego – duża liczba osób „głodnych podróžowania”	0,2	3	0,6	Wzrastające znaczenie turystyki wiejskiej, slow life kosztem city break	0,2	4	0,8
				Obawa przed podróžowaniem wywołana pandemią	0,4	5	2,0
RAZEM OCENA WAŻONA			3,8	RAZEM OCENA WAŻONA			4,0
ŚREDNIA OCENA SZANS			3,75	ŚREDNIA OCENA ZAGROŻEŃ			4,1

Podsumowanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wraz z bilansem czynników zostało przedstawione na poniższym diagramie.

■ RYSUNEK 2. PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT²



Z analizy SWOT dla Warszawskiej Organizacji Turystycznej wynika, że silne strony Stowarzyszenia przeważają nad jego słabościami, przy jednoczesnej dominacji negatywnych czynników zewnętrznych.

Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że zalecaną orientacją strategiczną jest **strategia konserwatywna (maxi-mini)**, a więc strategia oparta na maksymalizacji wykorzystania własnych atutów i minimalizowaniu zewnętrznych zagrożeń. Sukcesu organizacji należy szukać w silnych stronach i potencjale organizacji, ograniczając równocześnie zagrożenia płynące z otoczenia.

Dla wyznaczenia celów strategicznych konieczne jednak będzie dokonanie głębszej analizy odnoszącej się do wyodrębnionych wcześniej grup czynników. Jak wykazała powyższa analiza, do najsilniej oddziałujących

² Opracowanie własne

mocnych stron należą czynniki z obszaru promocji i sprzedaży. Należy zatem skoncentrować się na działaniach promocyjnych, których celem będzie:

- podtrzymywanie zainteresowania destynacją, promocja atrakcji miasta po prawej i lewej stronie Wisły oraz obszaru podmiejskich gmin i powiatów.
- nawiązywanie bezpośrednich relacji biznesowych z klientami zagranicznymi (zarówno w obszarze turystyki wypoczynkowej, jak i przemysłu spotkań),
- aktywne pozyskiwanie zapytań na kolejne lata.

Równocześnie, bardzo istotna jest identyfikacja zagrożeń, które mogą zakłócić realizację przyjętych kierunków działania. W tym kontekście do zagrożeń najistotniejszych zagrożeń należą czynniki polityczne i ekonomiczne, a więc przede wszystkim te będące następstwem niemal całkowitego zatrzymania ruchu turystycznego w wyniku pandemii COVID-19 i na które WOT nie ma bezpośredniego wpływu. W związku z tym, rolą Warszawskiej Organizacji Turystycznej w tym obszarze powinno być dalsze wspieranie i lobbowanie za rządowymi programami wsparcia, które pozwolą branży turystycznej, w tym Członkom WOT, wyjść obroną ręką z sytuacji kryzysowej.

