

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
-------------	----

CZĘŚĆ I

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH W ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONIE

Aleksander Panasiuk: Instrumenty polityki turystycznej w regionie	15
Stefan Bosiacki: Refleksje nad regionalnymi badaniami rynku usług turystycznych.....	24
Ewa Dziedzic: Zmiany w sprawozdawczości statystycznej a potrzeby informacyjne regionów	34
Wiesław Alejziak: Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej	43
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Aktywność gmin jako podstawowy czynnik realizacji koncepcji turystyki zrównoważonej	54
Adam Edward Szczepanowski: Współpraca samorządów oraz innych podmiotów w tworzeniu i wdrażaniu produktów turystycznych w wybranych regionach Polski	63
Anna Przybylska: Aktywizacja rozwoju turystyki w gminach dolnego odcinka doliny Obry	72
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Współpraca przedsiębiorstw turystycznych z samorządem terytorialnym jako czynnik rozwoju turystyki w regionie leszczyńskim	79
Dawid Milewski: Kooperacja w branży turystycznej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego	88
Bożena Węcka: Dysproporcje w zagospodarowaniu turystycznym polskiej i czeskiej części euroregionu Pradziad	95
Tomasz Studzieniecki: Rozwój turystyki w regionie w aspekcie współpracy międzynarodowej samorządu terytorialnego	105
Tomasz Studzieniecki, Teresa Suchodolska: Rola projektów finansowanych z inicjatywy wspólnotowej INTERREG w rozwoju turystyki w województwie pomorskim	112
Danuta Sławska: Ruch turystyczny a rozwój bazy noclegowej i towarzyszącej na Kubie	121

Tomasz Taraszkiewicz: Partnerstwo publiczno-prywatne w obsłudze ruchu turystycznego w Hongkongu	129
--	-----

CZĘŚĆ II

PROBLEMY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH NA RYNKU

Jadwiga Berbeka: Zachowania konsumentów indywidualnych jako podstawa strategii działania przedsiębiorstw turystycznych	141
Aleksandra Grobelna: Rola i znaczenie klienta w kształtowaniu jakości usług hotelarskich	148
Adam R. Szromek: Potencjał kadry kierowniczej polskich zakładów lecznictwa uzdrowiskowego	158
Anna Tokarz: Kwalifikacje zasobów ludzkich a wynagrodzenia w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce w świetle badań internetowych	168
Marlena Formella: Wielkość i struktura rynku biur podróży działających w Trójmieście	174
Małgorzata Januszewska: Uzdrowiska w obliczu procesów globalizacyjnych w turystyce	187
Mirosław Januszewski: Czynniki determinujące decyzje inwestycyjne w turystyce – ujęcie modelowe	195
Renata Przeorek-Smyka: Źródła finansowania aktywności turystycznej na obszarach wiejskich	203
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Turystyka jako pozarolnicza forma przedsiębiorczości na wsi w świetle badań empirycznych	212

CZĘŚĆ III

WYKORZYSTANIE MARKETINGU W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH I KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI OBSZARU RECEPCJI

Maja Jedlińska: Współpraca w zakresie tworzenia sieciowych produktów turystycznych w regionie	227
Katarzyna Majchrzak: Promocja produktu turystycznego „Szlak kościołów drewnianych wokół Puszczy Zielonka” na tle tendencji w turystyce europejskiej	234
Leszek Jerzak, Paweł Czechowski: Rozwój turystyki przyrodniczej na przykładzie bocianiey wioski Kłopot	241
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Promocja szeptana jako realne i potencjalne źródło informacji o obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie Krakowa)	246

Piotr Zawadzki: Znaczenie turystyki industrialnej dla rozwoju oferty turystycznej na przykładzie gminy Polkowice	253
Grzegorz K. Janicki: Centra rekreacyjno-sportowe w dolinie rzeki Utraty – zaangażowanie samorządów lokalnych	261
Maciej Dębski: Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych	269
Michał Żemła: Nowe zastosowania marki jako narzędzia w marketingu produktu obszarów recepcji turystycznej	280
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Kreowanie wizerunku obszaru turystycznego na przykładzie Gdańska	287
Elżbieta Nawrocka: Cykl życia wizerunku obszaru recepcji turystycznej jako narzędzie budowania jego konkurencyjności	294
Marcin Molenda: <i>Employer branding</i> jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw	304
Izabela Michalska-Dudek: Istota oraz możliwości zastosowania aromarketingu na rynku turystycznym	311

Summaries

PART 1

ROLE OF LOCAL GOVERNMENT AND TOURIST ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN A REGION

Aleksander Panasiuk: Instruments of tourist policy in region	23
Stefan Bosiacki: Reflections on regional research of tourist services market .	33
Ewa Dziedzic: Changes in public statistics and information needs of regions	42
Wiesław Alejziak: Contemporary concepts and selected models of tourist policy	52
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Activities of communes as the basic factor for the implementation of sustainable tourism concept	62
Adam Edward Szczepanowski: Self-governments and another entities' cooperation in creation and implementation of tourist products in selected regions of Poland	71
Anna Przybylska: The stimulation of tourism development in communities in the lower Obra valley region	78
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Cooperation between local tourist sector and local government as a factor conducive to the development of tourism in the Leszno region	87
Dawid Milewski: Cooperation in tourist industry on the example of West Pomerania	94

Bożena Węcka: Disproportions in tourism development of Polish and Czech part of Pradziad Euroregion	103
Tomasz Studzieniecki: The development of tourism in the region in the aspect of international cooperation of territorial self-government	111
Tomasz Studzieniecki, Teresa Suchodolska: The role of projects financed from European Community initiative INTERREG III in the development of tourism in Pomorskie voivodeship	120
Danuta Ślawska: Tourist traffic vs. the development of accommodation and supporting facilities in Cuba	128
Tomasz Taraszkiewicz: Public-private partnership in tourist traffic service in Hong Kong	136

PART 2

PROBLEMS OF TOURIST ENTERPRISES FUNCTIONING ON THE MARKET

Jadwiga Berbeka: Consumer behaviour as a basis of tourist enterprises strategies	147
Aleksandra Grobelna: Role and significance of a customer in creating the quality of hotel services	157
Adam R. Szromek: Capacity of managers of Polish health resorts	167
Anna Tokarz: Human resources qualifications and their remuneration in tourism enterprises in Poland in a view of internet research	173
Marlena Formella: Size and structure of travel agency market operating in tri city	185
Małgorzata Januszewska: Health resorts in view of globalization processes in tourism	194
Mirosław Januszewski: Factors determining investment decisions in tourism – model presentation	202
Renata Przeorek-Smyka: Chosen sources of financing of tourist activity in rural areas	211
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Tourism as a non-agricultural rural entrepreneurship in the light of empirical study	223

PART 3

USE OF MARKETING IN THE TOURIST ACTIVITY OF ENTERPRISES AND IN THE CREATION OF COMPETITIVENESS OF RECEPTION AREA

Maja Jedlińska: Cooperation in establishing tourism network products in a region	233
---	-----

Katarzyna Majchrzak: Promotion of tourist product: “Wooden churches route around Zielonka forest” compared with tendencies in european tourism	240
Leszek Jerzak, Pawel Czechowski: Development of the eco-touristic – case from storks’ village in Kłopot	245
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Word-of-mouth promotion as a real and potential source of information about the tourist reception area (on the example of Cracow)	252
Piotr Zawadzki: The significance of industrial tourism for the development of tourist offer based on the example of Polkowice commune	260
Grzegorz K. Janicki: Recreation and sport centers over the Utrata river. The role of local authorities	268
Maciej Dębski: Strong brand of tourist region as a source of competitive advantage of tourist destination	279
Michał Żemła: New application of branding as a destinations’ marketing tool	286
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Creating the image of city brand on the example of Gdansk	293
Elżbieta Nawrocka: The image life cycle of tourism reception area as a tool for constructing its competitiveness	303
Marcin Molenda: Employer branding as a new tool for creating of market enterprises image	310
Izabela Michalska-Dudek: Importance and possibilities of scent marketing application on travel market	320

Maciej Dębski

Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Warszawie

MARKA REGIONU TURYSTYCZNEGO JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ DESTYNACJI TURYSTYCZNYCH

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie, co w znacznej mierze dotyczy też destynacji turystycznych, które muszą coraz silniej konkurować o turystów. Celem opracowania jest prezentacja wybranych aspektów kreowania marki regionów turystycznych ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki produktów turystycznych regionów oraz potrzeby współpracy podmiotów, które współtworzą ten produkt. W sposób szczegółowy przedstawiono również koncepcję modelu architektury marki D. Aakera i E. Joachimsthalera oraz możliwości jego zastosowania w odniesieniu do destynacji turystycznych.

2. Dlaczego marka?

We współczesnej literaturze marketingowej coraz silniej akcentuje się rolę i znaczenie marek jako zasobu strategicznego dla przedsiębiorstwa, który może zapewnić mu długoterminową przewagę konkurencyjną. Można nawet spotkać opinie mówiące, że kreowanie silnej marki jest istotą działań marketingowych przedsiębiorstw¹. Znaczenia marek dowodzą również ich wyceny. W przypadku marek należących do największych korporacji są to miliardy dolarów. Co więcej, wartość marki stanowi niekiedy przeszło połowę wartości przedsiębiorstwa.

Powstaje pytanie: czym jest marka i dlaczego odgrywa tak istotną rolę dla przedsiębiorstwa. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu definiuje ją jako

¹ A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2002, s. 10.

nazwę, logo lub jakiegokolwiek oznaczenie, które odróżnia produkt jednego przedsiębiorcy od produktów konkurentów. Podejście takie akcentuje jej rolę jako czynnika wyróżniającego produkt i z pewnością jest to bardzo istotna funkcja marki.

W późniejszych definicjach podkreśla się jednak znaczenie marki jako instrumentu, który podnosi wartość produktu. Podejście takie reprezentuje m.in. J. Kall w swojej książce *Silna marka. Istota i kreowanie*, pisząc, że jest to: kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinacja, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku². Podejście, które zostało zaprezentowane w tej definicji, kładzie nacisk na rolę marki jako gwaranta korzyści dla konsumentów. Postrzeganie marki właśnie z tej perspektywy wydaje się słuszne, gdyż to właśnie konsument i jego zadowolenie stanowią istotę filozofii marketingowej.

Z punktu widzenia potencjalnych konsumentów produktu silna marka minimalizuje ryzyko związane z zakupem produktu, ułatwia identyfikację produktu i związanych z nim korzyści, podwyższa prestiż nabywcy w otoczeniu, zwiększa satysfakcję z posiadania produktu, gwarantuje niezmienny poziom jakości produktu niezależnie od miejsca nabycia itd. Nie ulega zatem wątpliwości, że korzyści, jakie daje marka konsumentom, stają się jednocześnie korzyściami właściciela marki. To właśnie dzięki niej konsumenci chętniej kupują dany produkt i są za niego gotowi więcej zapłacić.

3. Marka jako atrybut produktu turystycznego

Można się zastanawiać, czy marka może odgrywać podobną rolę w turystyce, a w szczególności w odniesieniu do destynacji turystycznych. Odpowiedź na to pytanie powinna być zdecydowanie pozytywna, aczkolwiek – jak podkreślają M. Konecnik i F.Go – powinno się z dużą ostrożnością transferować zasady zarządzania marką z tradycyjnie rozumianego marketingu do marketingu destynacji turystycznych³.

Koncepcja marki ma charakter uniwersalny i może być odnoszona do różnych kategorii produktu. P. Kotler w swoim podręczniku definiuje, że produktem jest cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę i zostać nabyte, zaspokajając czyjąś potrzebę. W konsekwencji wymienia takie rodzaje produktów, jak: dobro materialne, usługa, człowiek, miejsce, idea czy organizacja⁴. W ujęciu tym produktem

² J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

³ M. Konecnik, F. Go, *Tourism destination brand identity: the case of Slovenia*, „Brand Management” 2008 no 1, s. 177.

⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 7.

staje się również destynacją turystyczną jako miejsce. Podejście takie wydaje się słuszne. Można bowiem przypuszczać, że cena pobytu w identycznych pensjonatach w Zakopanem i Zambrowie będzie różna, o czym decyduje właśnie miejsce. Skoro marka jest instrumentem budowania konkurencyjności produktu, to słuszne wydaje się łączenie jej z destynacjami turystycznymi, ale przy uwzględnieniu specyfiki tego produktu⁵.

Pewną przeszkodą w zarządzaniu marką regionu może być to, że w marketingu terytorialnym, którego częścią jest marketing destynacji turystycznych, są też inni adresaci działań niż tylko turyści. P. Kotler wymienia m.in.: producentów dóbr i usług, inwestorów czy nowych mieszkańców⁶. Grupy te mają różne preferencje, co może być kolejnym źródłem zakłóceń. Mają one mniejsze znaczenie, jeśli region ma charakter typowo turystyczny, jeśli jednak równie ważną rolę jak przyciąganie turystów odgrywa przyciąganie kolejnych inwestorów czy mieszkańców, to w przekazie marketingowym danego regionu, a zatem i w komunikacji marki, może występować pewna niekonsekwencja, mogą pojawiać się sprzeczności, np. organizacja turystyczna promuje dany obszar, podkreślając jego walory ekologiczne, podczas gdy władze lokalne, wabiąc inwestorów, podkreślają jego przemysłowy charakter.

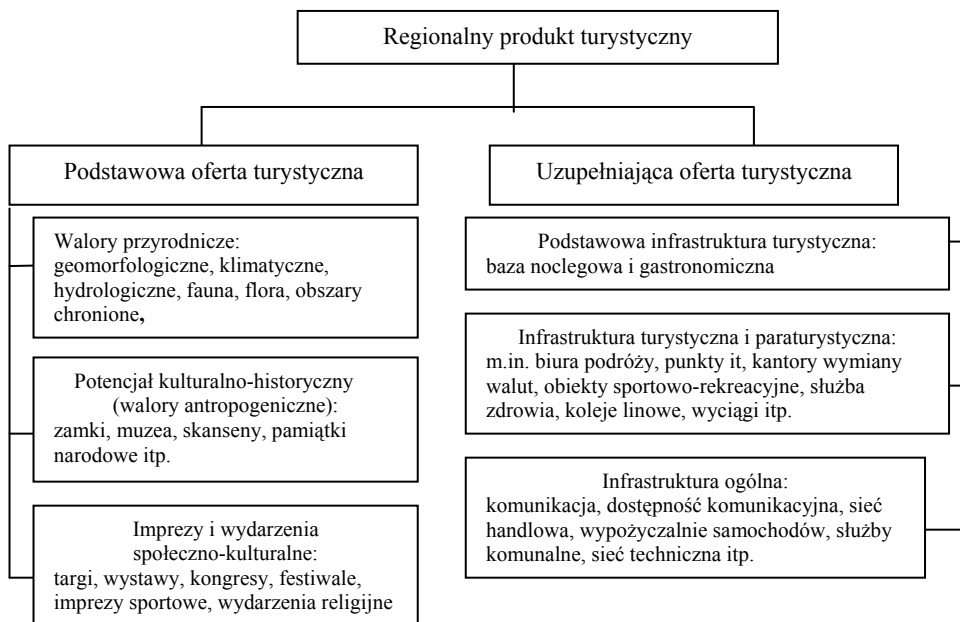
4. Specyfika produktu turystycznego

W opracowaniach podkreśla się ponadto, że produkt rozumiany jako miejsce ma pewne typowe dla siebie cechy⁷. Przede wszystkim zwykle istnieje duża liczba podmiotów, które kształtują produkt rozumiany jako miejsce, spotyka się nawet określenie mówiące o koprodukcji tego produktu. Przykładowo można do nich zaliczyć: władze lokalne, lokalne przedsiębiorstwa turystyczne, przedsiębiorstwa turystyczne działające na szerszym obszarze, przedsiębiorstwa, które nie świadczą usług turystycznych, ale z których usług korzystają turyści (np. apteki), i wiele innych. Jednocześnie produkt miejsca jest również współkonsumowany przez dużą grupę konsumentów, w szczególności turystów. Specyfikę produktu rozumianego jako destynacja turystyczna w prawidłowy sposób prezentuje koncepcja produktu opracowana przez E. Kiralovą (rys. 1).

⁵ W teorii marketingu wyróżnia się różne kategorie marek. Istnieje między innymi podział na marki produktów i marki firmowe. W literaturze podkreśla się, że marka destynacji turystycznych ma wiele cech, które różnią ją od marek produktów, ale jednocześnie istnieje wiele cech, które zbliżają ją do marek firmowych. Zob.: G. Hankinson, *The management of destinations brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*, „Brand Management” 2007 no 3, s. 240; G. Kerr, *From destination brand to location brand*, „Brand Management”, 2006 no 4-5, s. 276-283.

⁶ G. Kerr, wyd. cyt., s. 278.

⁷ G. Hankinson, wyd. cyt., s. 241.



Rys. 1. Regionalny produkt turystyczny

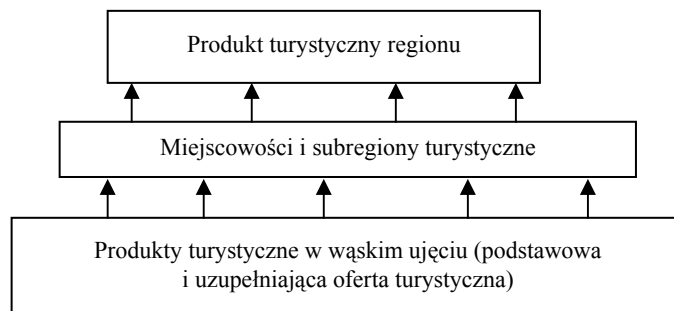
Źródło: E. Kiralova, *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Praha, Ekopress 2003, s. 88, cyt. za: P. Gryszel, *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 25.

W przedstawionym schemacie warto zwrócić uwagę na to, że podstawowa oferta turystyczna, która reprezentuje usługi miejsca, została zgrupowana w trzech blokach. Odpowiadają one podstawowym potrzebom turysty czy też głównym przyczynom wyjazdów. To właśnie elementy z tych zbiorów stanowią podstawowy motyw czy też warunek konieczny przyjazdu do danego regionu. Uzupełniająca oferta turystyczna decyduje natomiast przede wszystkim o kosztach pobytu oraz o stopniu zadowolenia turysty z pobytu.

Produkt turystyczny to kombinacja wielu elementów, a zatem nawet usługi, które nie są bezpośrednio związane z turystyką, jak np. sieć handlowa, służba zdrowia czy komunikacja, współdecydują o jego jakości.

Skoro destynacja turystyczna jest produktem o tak złożonym charakterze, produktem, który w szerokim rozumieniu składa się z wielu innych produktów oferowanych przez niezależnych wytwórców, to należy przyjąć, że wszyscy oni wpływają na kreowanie marki destynacji turystycznej. Wydaje się, że właśnie ta złożoność produktu turystycznego (w tym rozumieniu) jest podstawową przeszkodą w budowaniu marki regionu. Może być ona nawet wyższa niż wynika to z prezentowanego modelu. Jego wykorzystanie jest celowe w przypadku regionów

jednorodnych, a szczególnie w przypadku miast. Można sobie jednak wyobrazić region większy terytorialnie, w którym jest kilka lub kilkanaście stosunkowo znanych miejscowości turystycznych i kilka lub kilkanaście subregionów turystycznych, np. Dolny Śląsk, z wieloma kurortami, miejscowościami atrakcyjnymi z innych powodów i z wieloma obszarami w jakimś stopniu zróżnicowanymi i wyodrębnionymi geograficznie. W takiej sytuacji schemat E. Kiralowej można zastosować oddzielnie do nich wszystkich, co jednocześnie znacznie zwiększa się liczba podmiotów kształtujących dany produkt, a w konsekwencji i jego markę. W efekcie można wyodrębnić kolejny poziom produktu destynacji turystycznej, co prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Poziomy produktu turystycznego regionu

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika i złożoność produktu turystycznego regionu sprawiają, że również kreowanie marki regionu turystycznego czy też zarządzanie nią jest trudniejsze niż zarządzanie marką produktu czy nawet marką firmową, mimo że w literaturze wskazuje się na pewne podobieństwo marki regionu właśnie do marki firmowej⁸. Należy jednak pamiętać, że tradycyjnie rozumiane marki mają jednego właściciela i w związku z tym istnieje jeden ośrodek decyzyjny, który jest odpowiedzialny za ich kształtowanie. W przypadku marek destynacji turystycznych sytuacja jest inna. Marka ta jest kształtowana przez wiele podmiotów, począwszy od władz lokalnych (gdzie może wystąpić kilka ośrodków decyzyjnych, np. w różnych gminach czy powiatach), poprzez regionalne i lokalne organizacje turystyczne, a skończywszy na dużej liczbie przedsiębiorców, których produkty współtworzą produkt danego regionu. W przypadku marketingu terytorialnego różne są uprawnienia decyzyjne organów administracji państwowej. Władze lokalne na poziomie gminy czy miasta mają realny wpływ na rozwój danej jednostki administracyjnej, odpowiadając za dużą liczbę projektów, które są realizowane na jej terenie, podczas gdy np. władze samorządowe na poziomie województwa odpowiadają przede wszystkim za

⁸ G. Hankinson, wyd. cyt., s. 240.

koordynację działań. Pojawia się zatem pytanie, na ile są one w stanie zarządzać regionem. Jeśli mają ograniczoną decyzyjność, to tym bardziej znaczenia nabiera współpraca na niższym poziomie administracji. Ponadto niewątpliwie czynnikiem stymulującym partnerstwo w kształtowaniu marki produktu destynacji turystycznych jest wielość innych podmiotów ją kreujących.

A. Rapacz wymienia następujące przesłanki zarządzania produktem turystycznym regionu, które jednocześnie świadczą o potrzebie partnerstwa publiczno-prywatnego w tym zakresie; są nimi⁹:

- coraz wyższe oczekiwania nabywców, którzy zgłaszają popyt na kompleksową ofertę dóbr i usług w miejscowości i regionie,
- nasilenie procesów konkurencji między destynacjami turystycznymi,
- rozwój umiędzynarodowienia i globalizacji rynków turystycznych,
- potrzeba budowania pozytywnego wizerunku regionu i komunikowania się z otoczeniem,
- dążenie do minimalizowania negatywnego wpływu turystyki na środowisko,
- dążenie do wzmocnienia lokalnej gospodarki turystycznej i korzyści osiąganych z jej rozwoju przez lokalną społeczność.

Z kolei A. Panasiuk akcentuje znaczenie marketingu partnerskiego w procesie kształtowania marki obszaru recepcji. Pozwala on także wpływać na proces tworzenia produktów turystycznych.

5. Architektura marki

Konsekwencją złożoności produktu destynacji turystycznej jest różnorodność marek i submarek, które decydują o postrzeganiu marki regionu. Zdecydowanie trudniej jest zarządzać portfelem marek niż pojedynczymi markami. Koncepcją teoretyczną z zakresu marketingu, która pozwala spojrzeć na portfel marek, pokazać występujące w nim powiązania, wskazać funkcje i znaczenie poszczególnych marek, jest model ich architektury¹⁰. Do najważniejszych prób systematyzowania roli marek w portfelu można zaliczyć¹¹: model związków pomiędzy markami opracowany przez Jevonsa, Gabbota i de Chernatony'ego, model spektrum marek Aakera i Joachims-thalera, model dynamiki portfela Hilla i Lederera, model hierarchii marek Kellera,

⁹ A. Rapacz, *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*, [w:] *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie. Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 2005, s. 49.

¹⁰ Szerzej na temat architektury marek zob. w: M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2007, s. 63-92.

¹¹ R. Osler, *The type – role – purpose brand taxonomy*, "Brand Management" 2007 no 6, s. 440-441; S. Laforet, J. Saunders, *Managing brand portfolios: how strategies have changed*, "Journal of Advertising Research" 2005 no 3, s. 314-327.

klasyfikację sześciu typów związków między markami Kapferera, model hierarchii marek Laforeta i Saundersa, czy wreszcie model taksonomii marek Oslera.

Wydaje się, że model architektury marek Aakera i Joachimsthalera można zastosować również w odniesieniu do marki regionu turystycznego. W swojej koncepcji w klasycznej postaci (w odniesieniu do tradycyjnych rynków produktowych) wyróżnili oni dziewięć sytuacji, które umożliwiają uporządkowanie różnych przypadków marek łączonych (rys. 3). Za najważniejsze kryterium klasyfikacji autorzy przyjęli rolę, jaką odgrywają marki firmy lub produktu (w przypadku turystyki – marki regionu i subregionów oraz produktów turystycznych oferowanych przez firmy) w decyzjach nabywczych konsumentów, i wpływ, jaki wywierają one na konkurencyjność danego produktu. Istotne jest, że w prezentowanym podejściu nacisk jest kładziony na określenie podstawowych funkcji i specyficznych atrybutów poszczególnych marek.

Związki między markami <i>brand relationship spectrum</i>	Marki indywidualne <i>house of brands</i>	Brak związków <i>not connected</i>	Saturn (GM), Nutrasweet (G.D. Searle)
		Wspierający „z cienia” <i>shadow endorser</i>	Tide (P&G), Lexus (Toyota)
	Marki wsparte <i>endorsed brands</i>	Wsparcie symboliczne <i>token endorsment</i>	Grape Nuts from Post, Universal Pictures, A Sony Company
		Marka rdzeniowa <i>linked name</i>	McMuffin, Nestea
		Silne wsparcie <i>strong endorsment</i>	Courtyard by Marriott, Obsession by Calvin Klein
	Submarki <i>subbrands</i>	Porównywalna siła marek <i>co-drivers</i>	Gillette Mach3, Sony Trinitron
		Dominująca rola marki zbiorowej <i>master brand as driver</i>	Toyota Yaris, HP Deskjet
	Marka zbiorowa <i>branded house</i>	Różna tożsamość <i>different identity</i>	GE Capital, GE Appliance, Levi-Europa, Levi USA
		Jedna tożsamość <i>same identity</i>	BMW, Virgin

Rys. 3. Związki między markami

Źródło: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, „California Management Review” 2000 no 4, s. 9.

Aaker i Joachimsthaler w swoim modelu wskazali na cztery podstawowe kategorie marek: indywidualne, wspierane, submarki i zbiorowe, oraz po dwie lub trzy podkategorie dla każdej z nich. Na przeciwległych biegunach postawili strategię marki zbiorowej oraz strategię marek indywidualnych. W sytuacji pierwszej ta sama marka odpowiada za całą ofertę firmy i oznacza zbliżone pozycjonowanie wszystkich produktów, które są oferowane przez przedsiębiorstwo. Rozwiązanie to pozwala na uniknięcie rozproszenia komunikacji marketingowej i w efekcie umożliwia ukształtowanie jednej silniejszej marki. Oczywiście warunkiem koniecznym jest to, aby produkty pod nią oferowane były stosunkowo mało zróżnicowane lub były skierowane do jednej grupy docelowej. W innej sytuacji pewnym rozwiązaniem może być zastosowanie marki zbiorowej o różnej tożsamości (np. samochody Volkswagen i bank Volkswagen) i różne pozycjonowanie poszczególnych produktów czy też kreowanie zróżnicowanych wizerunków na poszczególnych rynkach geograficznych, jeśli jednak zróżnicowanie produktów firmy jest duże, to korzystne może być rozwiązanie z submarkami lub markami indywidualnymi.

Drugim skrajnym rozwiązaniem jest zdecydowanie się na tworzenie wielu różnych marek, nawet dla jednej grupy produktów, które nie wykazują żadnych widocznych związków z marką producenta. Przykładowo Procter&Gamble sprzedaje w USA dziewięć marek środków do prania (Tide, Cheer, Gain, Dash, Bold 3, Ivory Snow, Oxydol, Era). Każdy z nich ma zaspokajać trochę inne potrzeby konsumentów, takie jak np. wybielanie, zmiękczenie, ładny zapach, niska cena itd. W przypadku marek indywidualnych właśnie pozycjonowanie oparte na wąsko zdefiniowanych korzyściach konsumentów, dopasowanie do rynku i osiągnięcie pozycji lidera w niszy stanowią istotę strategii tworzenia marek indywidualnych.

W omawianym modelu na szczególną uwagę zasługuje wyróżnienie wielu przypadków pośrednich pomiędzy marką zbiorową i marką indywidualną. Ich istotę w znacznej mierze oddają przykłady znajdujące się na rys. 3. W odniesieniu do turystyki zapewne mniejszego znaczenia nabiera grupa marek wspartych, które są formą zbliżoną do marek indywidualnych. Ważniejszą rolę odgrywają jednak submarki. Jest to sytuacja, gdy marki produktów są silnie związane z marką zbiorową, ale jednocześnie pozwalają korygować wizerunek marki i adresować ją do węższych grup nabywców. Jednocześnie zarówno marka zbiorowa, jak i marki indywidualne mają wpływ na decyzje nabywcze konsumentów. Ważne jest, że submarki nie są kreowane w oderwaniu od rodziny, gdyż są z nią jednoznacznie kojarzone, a taka sytuacja ma miejsce w destynacjach turystycznych, szczególnie w odniesieniu do jednostkowych usług, np. hotelowych, przewodnickich itd.

Koncepcja architektury marek może mieć zastosowanie w turystyce, pozwala na klasyfikację sytuacji, z którymi można się spotkać w regionach, jak również pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków dotyczących zarządzania ich markami. W praktyce gospodarczej przeważa wykorzystywanie strategii marki zbiorowej, co jest zapewne przede wszystkim spowodowane niższym kosztem tego rozwiązania. Podobnie jest w turystyce, aczkolwiek przyczyny mogą być inne. Przyczyna kosztowa

ma decydujące znaczenie na poziomie produktu turystycznego (rys. 2). W tej sytuacji w wielu regionach kosztowo racjonalne jest rozwiązanie polegające na połączeniu wysiłków i kreowaniu wspólnej marki. Sytuacja się zmienia, jeśli uwzględnieni zostaną wytwórcy pojedynczych usług turystycznych. Generalnie w turystyce występuje relatywnie duże rozdrobnienie podmiotów gospodarczych, a w konsekwencji większość podmiotów współtworzących produkt destynacji turystycznej nie jest w stanie stworzyć na tyle silnej marki, aby mogła ona zostać uznana za markę indywidualną oderwaną od marki regionu. Wyjątkiem jest np. Hotel Gołębiowski w Mikołajkach, ale i tak dyskusyjna jest kwestia, czy można mu przyznać miano marki indywidualnej, a nie np. submarki.

Jeśli przedsiębiorcy nie są w stanie stworzyć marki, która mogłaby zostać oderwana od marki destynacji i być adresowana do szerokiej grupy konsumentów, to racjonalnym rozwiązaniem powinno się stać rozwijanie marki destynacji będącej jednocześnie marką zbiorową.

Elementem specyfiki zarządzania marką w przypadku marketingu destynacji są zupełnie inne relacje właścicielskie niż w tradycyjnym marketingu. W prezentowanym modelu architektury marek Aakera i Joachimsthalera występował jeden właściciel marki. Tymczasem w przypadku marki destynacji turystycznych takiego właściciela nie ma, łatwiej jest wskazać podmiot zarządzający – władze lokalne, ale sytuacja jest już trudniejsza, gdy obszar destynacji nie pokrywa się z podziałem administracyjnym kraju. Właśnie różnorodność zarządzających marką regionu stanowi o trudności w jej kreowaniu, ale jednocześnie wskazuje na potrzebę współpracy czy nawet partnerstwa wszystkich zainteresowanych, co w praktyce jest niezwykle trudne do wykonania. Region w tej sytuacji staje się swoistym rodzajem dobra publicznego, z którego korzysta wiele podmiotów, ale istnieją też tzw. *free riders*, czyli ci, którzy czerpią korzyści, ale nie chcą ponosić kosztów.

W wielu przypadkach nastawienie na marki indywidualne może wręcz być niekorzystne. Przykładowo w przypadku turystyki krajoznawczej, poznawczej czy rekreacyjnej podstawę wyboru konsumenta stanowi region i atrakcje, które się w nim znajdują, natomiast wybór poszczególnych usług turystycznych jest wyborem wtórnym, dokonywanym dopiero wówczas, gdy zostanie podjęta decyzja o wyborze danej destynacji. Tworzenie silnych submarek czy też marek indywidualnych jest natomiast uzasadnione, gdy ich właściciel pragnie wyróżnić swoją ofertę na tle oferty regionu, np. adresując ją do osób zamożnych. Submarka pozwala wtedy zmodyfikować tożsamość i postrzeganie marki zbiorowej, w tym wypadku marki regionu.

6. Podsumowanie

Przedstawione rozważania pozwalają na stwierdzenie, że w przypadku marek destynacji dominująca i w zdecydowanej większości przypadków logiczna jest strategia kreowania jednej marki zbiorowej. Jednakże ze względu na specyfikę

produktu destynacji turystycznej niezwykle istotnego znaczenia nabiera współpraca podmiotów w danym regionie, tym bardziej że lokalne czy regionalne organizacje turystyczne, które najczęściej wskazuje się jako odpowiedzialne za rozwój turystyki na danym obszarze, bardzo często nie mają bezpośredniego kontaktu z turystami.

Warto także pamiętać o tym, że turystyka jest tylko jedną z gałęzi gospodarki i w danym regionie nie musi być dominująca. Trzeba mieć również na względzie to, iż adresatami działań marketingowych w regionie są nie tylko turyści, ale też np. mieszkańcy danego terytorium czy inwestorzy. W konsekwencji marka turystyczna staje się częścią architektury marki całego regionu i kolejnym pytaniem jest, na ile ma być od niej oderwana i wykazywać cechy marki indywidualnej, a na ile być jej częścią, wykazując cechy marki zbiorowej.

Literatura

- Aaker D., Joachimsthaler E., *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, „California Management Review” 2000 no 4.
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2007.
- Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie. Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 2005.
- Gryszel P., *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Hankinson G., *The management of destinations brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*, „Brand Management” 2007 no 3.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Kerr G., *From destination brand to location brand*, „Brand Management”, 2006 no 4-5.
- Kiralova E., *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Ekopress, Praha 2003.
- Konecnik M., Go F., *Tourism destination brand identity: the case of Slovenia*, „Brand Management” 2008 no 3.
- Kornak A., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, AE, Wrocław 2001.
- Kotler P., *Marketing. Analiza planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg Sja, Warszawa 1999.
- Laforet S., Saunders J., *Managing brand portfolios: how strategies have changed*, „Journal of Advertising Research” 2005 no 3.
- Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2005,
- Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
- Osler R., *The type – role – purpose brand taxonomy*, „Brand Management” 2007 no 6.
- Rapacz A., *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*, [w:] *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie. Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 2005.

Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2002.
Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
Zarządzanie turystyką, red. L. Pender, R. Sharpley, PWE, Warszawa 2008.

STRONG BRAND OF TOURIST REGION AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURIST DESTINATION

Summary

One of the main marketing tools, which is often the effect of the usage of others, is a strong brand. This paper discusses chosen aspects of destination brand management. Brand can be an important source of a long time competitive advantage and concepts connected with it and it can be used for the development of destination products. However, it has to be taken into account that it is a very special product that does not have one owner and consists of many parts like subdestinations or products that are offered by companies operating in the region. We have to remember about those special characteristics of tourist products when we talk about destination marketing. Because of the number of units that create the destination product their cooperation or even partnership is becoming essential to achieve a common goal.

Moreover, destination brand consists of many brands of individual products, places or subdestinations. In this situation it is crucial to manage them correctly to use synergy effect and to make them a part of the destination brand equity.