

**Piotr Gryszel**

## **EWOLUCJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ I PRODUKTEM TURYSTYCZNYM W REGIONACH JAKO ELEMENT POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI RYNKOWEJ**

### **1. Wstęp**

Zmiany zachodzące na rynku turystycznym oraz przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zapoczątkowały od 2000 r. znaczne przekształcenia w systemie zarządzania turystyką i promocji turystycznej na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Przekształcenia modelu zarządzania i promocji turystycznej w model oparty na funkcjonowaniu regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych napotykały liczne przeszkody natury organizacyjnej, finansowej i mentalnej. Blisko osiem lat zajęło utworzenie szesnastu regionalnych organizacji turystycznych we wszystkich województwach. Proces ten zakończył się latem 2007 r. rejestracją ostatniej z nich, Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej. Tworzenie lokalnych organizacji turystycznych trwa w regionach nadal. Obecnie zarejestrowanych jest w Polsce ponad osiemdziesiąt lokalnych organizacji turystycznych. Chcąc jednak efektywnie konkurować na europejskim rynku turystycznym z innymi obszarami turystycznymi, jak najszybciej należy skupić się na wypracowaniu odpowiednich metod sprawnego zarządzania obszarami recepcji turystycznej. Zarządzanie to powinno opierać się na modelu partnerstwa publiczno-prywatnego oraz na kooperacji przedsiębiorców przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego. Tylko taka współpraca w chwili obecnej może doprowadzić do osiągnięcia efektu synergii na rynku turystycznym. Celem artykułu jest ukazanie zmian w zarządzaniu turystyką na obszarach atrakcyjnych turystycznie.

### **2. Region turystyczny czy destynacja turystyczna?**

Punktem wyjścia do dalszych rozważań na temat zarządzania turystyką na obszarach atrakcyjnych turystycznie powinno być określenie zakresu terytorialnego działania organizacji powoływanych do tego celu. W literaturze przedmiotu bardzo

często mówi się o regionach turystycznych oraz o regionalnych produktach turystycznych tworzonych na ich obszarze. Region turystyczny uważany jest przez S. Liszewskiego za najwyższą formę przestrzennej organizacji turystyki. Za **region turystyczny** uważa się obszar pełniący funkcję turystyczną dzięki pewnej jednorodności cech środowiska przyrodniczego i społeczno-kulturowego oraz wewnętrznym powiązaniom usługowym. Regiony turystyczne cechują się wysokimi walorami turystycznymi i odpowiednim zagospodarowaniem turystycznym w celu obsługi ruchu turystycznego. Głównymi wyróżnikami regionu turystycznego są:

- zajmowanie konkretnego obszaru i posiadanie walorów turystycznych,
- występowanie zagospodarowania turystycznego oraz ruchu turystycznego,
- istnienie powiązań wewnętrznych,
- występowanie ściśle określonych granic,
- jakość środowiska,
- dostępność komunikacyjna<sup>1</sup>.

Wymienione wyżej cechy regionu turystycznego nie zawsze mają korzystny wpływ na tworzenie tzw. regionalnego produktu turystycznego oraz sprawną obsługę turystów. Często bowiem granice regionu turystycznego pozostające w świadomości turystów nie pokrywają się z granicami geograficznymi czy administracyjnymi. Mobilność współczesnych turystów sprawia, że nie zwracają oni uwagi na granice regionów turystycznych, żądając jednocześnie kompleksowej obsługi i możliwości zakupu oferty ponadregionalnej. Wydaje się zatem, iż z punktu widzenia tworzenia regionalnego produktu turystycznego i zarządzania nim bardziej odpowiednie byłoby używanie pojęcia **obszaru recepcji turystycznej**, rozumianego jako miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. Zakres tego pojęcia ma charakter bardziej ogólny i umożliwia stosowanie go nie tylko w ujęciu geograficznym, ale także w odniesieniu do każdego fragmentu przestrzeni turystycznej pełniącego funkcję recepcyjną (przyjmującą) ze względu na zlokalizowane tam obiekty i urządzenia turystyczne. Pojęcie to może odnosić się do pojedynczego obiektu, ośrodka wypoczynkowego (*tourist resort*), miejscowości turystycznej, jej fragmentu lub grupy takich miejscowości, regionu turystycznego, a także całego kraju<sup>2</sup>. Obszarem recepcji turystycznej może być także obszar o charakterze mentalnym, pozostający w świadomości turystów, niepokrywający się z żadnymi granicami geograficznymi czy administracyjnymi, np. Ziemia Kłodzka stanowiąca cel wyjazdów turystycznych, a obejmująca swym zasięgiem obszar kilku jednostek geograficznych, kilkunastu gmin i kilku powiatów<sup>3</sup>. W literaturze anglo- i niemieckojęzycznej zagadnienie to

<sup>1</sup> W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 27-28.

<sup>2</sup> Tamże, s. 28.

<sup>3</sup> Pojęcie Ziemi Kłodzkiej jako obszaru recepcji turystycznej obejmuje część Sudetów Środkowych i Wschodnich, na które składają się takie pasma górskie, jak Góry Sowie, Góry Stołowe, Góry Bystrzyckie i Orlickie, Masyw Śnieżnika, Góry Bialskie, Góry Złote, Góry Bardzkie i Kotlina Kłodzka z Rowem Górnej Nysy. Obszar ten obejmuje gminy leżące w powiecie kłodzkim oraz częściowo w powiatach ząbkowickim, wałbrzyskim, świdnickim, dzierzoniowskim.

odzwierciedlone zostaje w pojęciu **destynacji turystycznej** (*destination*). Definiowane jest ono jako fragment przestrzeni, który turysta wybiera jako miejsce docelowe podróży. Miejsce to zawiera wszystkie niezbędne w czasie pobytu urządzenia i usługi, co umożliwi turystyce pozostanie na tym obszarze. Funkcjonalny charakter wydzielonego obszaru powoduje, że zasięg obszaru określanego jako *destination* jest różny w zależności od celu i motywu podróży<sup>4</sup>.

Dodatkowo według D. Buhalisa dla destynacji turystycznej charakterystycznych jest sześć komponentów, znanych też pod nazwą „sześć A”, a mianowicie:

- *attractions* – atrakcje, czyli podstawowa oferta turystyczna, która zakresem, jakością i atrakcyjnością zachęca do przyjazdów turystycznych (walory przyrodnicze i antropogeniczne);
- *accessibility* – dostępność, czyli infrastruktura, która umożliwia dotarcie do regionu oraz zagospodarowanie komunikacyjne wewnątrz destynacji;
- *ancillary services* – usługi dodatkowe, czyli tzw. infrastruktura uzupełniająca, umożliwiająca zaspokojenie podstawowych potrzeb turystów i stałych mieszkańców, np. infrastruktura telekomunikacyjna, zdrowotna, pocztowa;
- *amenities* – infrastruktura turystyczna, umożliwiająca pobyt w destynacji i korzystanie z jej atrakcji, np. baza noclegowa i gastronomiczna, urządzenia rekreacyjne, instytucje kultury;
- *available packages* – dostępne pakiety turystyczne przygotowane dla konkretnych grup odbiorców – segmentów rynku;
- *activities* – rozmaite działania, np. działania z zakresu promocji, tworzenia wizerunku destynacji, wydarzenia<sup>5</sup>.

Można zatem stwierdzić, że z perspektywy kształtowania popytu turystycznego właściwsze jest tworzenie produktu turystycznego destynacji turystycznej i zarządzanie turystyką w destynacji, a nie w konkretnym regionie turystycznym.

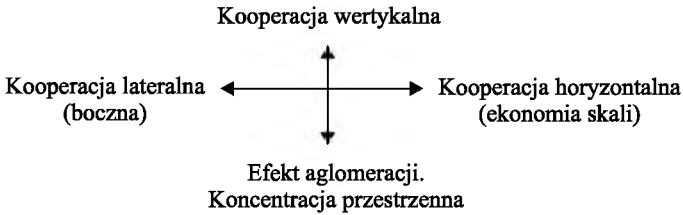
### 3. Kooperacja i jej wpływ na rozwój produktu turystycznego destynacji

Produkt turystyczny obszaru recepcji turystycznej ma bardzo złożony charakter. Na jego powstanie, promocję i sprzedaż ma wpływ wiele czynników i instytucji<sup>6</sup>. Dlatego też, aby przygotować profesjonalną ofertę regionalną, która będzie spełniać

<sup>4</sup> A. Niezgodna, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, AE, Poznań 2006, s. 51-52.

<sup>5</sup> Za: A. Királová, *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Ekopress, Praha 2003, s. 16.

<sup>6</sup> Szerzej na temat regionalnego produktu turystycznego oraz jego elementów autor pisał w publikacjach: P. Gryszel, *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 23-34 oraz P. Gryszel, *Działania lokalnej organizacji turystycznej na rzecz kształtowania jakości produktu turystycznego regionu*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Praca zbiorowa, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 163-172.



Rys. 1. Możliwości kooperacji w destynacji turystycznej

Źródło: M. Palatková, *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006, s. 37.

oczekiwania konsumenta, niezbędna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji. Może mieć ona charakter (por. rys. 1):

- a) *kooperacji wertykalnej*, czyli współpracy podmiotów z różnych sektorów w celu tworzenia łańcucha usług, np. wspólnego tworzenia pakietów turystycznych;
- b) *kooperacji horyzontalnej*, czyli wykorzystania ekonomii skali – współpracy podmiotów tego samego rodzaju, np. wspólna kuchnia lub pralnia dla kilku hoteli;
- c) *kooperacji lateralnej (bocznej)*, czyli wymiany doświadczeń z innymi branżami, np. partnerstwo w dziedzinie technologii – firma Quelle współpracowała z Neckermannem w dziedzinie sprzedaży wysyłkowej ofert turystycznych;
- d) *koncentracji przestrzennej (efekt aglomeracji)*, czyli użycia heterogenicznego efektu aglomeracji – koncentracji różnych atrakcji i usług w destynacji.

Współpraca ta napotyka jednak wiele przeszkód natury formalnej oraz mentalnej. Można zauważyć, iż polscy przedsiębiorcy zmuszani w latach 1945-1989 do obligatoryjnej współpracy w formie chociażby spółdzielni bardzo niechętnie podejmują działania na rzecz wspólnego przygotowywania oferty turystycznej.

W krajach Europy Zachodniej proces wypracowywania modelu skutecznej kooperacji w destynacjach turystycznych trwał wiele lat, co przedstawiono w tab. 1. Ewoluuował on od modelu wspólnej promocji turystycznej przez kooperację na rzecz tworzenia produktu turystycznego do systemu marketingowego zarządzania destynacją. Według H. Bartla i F. Schmidta w **systemie marketingowego zarządzania destynacją turystyczną** kluczową rolę odgrywa synergiczne współdziałanie sześciu elementów – subsystemów destynacji łączących poszczególnych partnerów w destynacji, jak również destynację z rynkiem:

1. System kluczowych produktów – obejmuje tworzenie produktów dających destynacji przewagę konkurencyjną nad innymi regionami oraz w pełni dopasowanych do oczekiwań określonych segmentów rynku.
2. Kanały dystrybucji – odpowiednio dopasowane do konkretnych produktów i dające możliwość dotarcia do ich odbiorców.
3. Polityka marki – rozumiana jako *branding*, stanowiąca podporę dla zwiększenia sprzedaży i umiejscowienia produktu na rynku.
4. System zarządzania jakością – powoduje zwiększenie zadowolenia gości z konsumpcji produktu, który w pełni zaspokaja ich potrzeby.

Tabela 1. Fazy rozwoju współpracy organizacji działających na rynku turystycznym

	Faza budowy – lata 50. i 60	Faza szybkiego rozwoju – lata 70. i 80.	Faza koncentracji – od lat 90.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– urlop to odpoczynek od pracy,</li> <li>– wyjazdy krajowe i do krajów sąsiednich jako głównych destynacji,</li> <li>– samochód osobowy jako tani środek lokomocji,</li> <li>– przewaga popytu nad podażą,</li> <li>– rynek sprzedawcy,</li> <li>– rosnący popyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– urlop to zmiana i przeżycie (odpoczywać można w domu),</li> <li>– samolot jako dostępny środek lokomocji,</li> <li>– klient żąda „swojej” specjalnej oferty,</li> <li>– rosnący popyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– urlop i konsumpcyjny styl życia określają postawy życiowe zorientowane na wolny czas,</li> <li>– popyt na przeżycia i komfortowe usługi sieciowe,</li> <li>– serwis, miejsce i bezproblemowy przebieg urlopu zyskują na znaczeniu,</li> <li>– klient zorientowany globalnie,</li> <li>– zachowania kompleksowej konsumpcji,</li> <li>– częściowo ustabilizowany popyt, rosnący globalnie</li> </ul>
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rynek ofert z relatywnie małą konkurencją,</li> <li>– kraje europejskie i sąsiednie jako główne konkurujące destynacje,</li> <li>– rosnąca ilościowo oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost konkurencji rynkowej,</li> <li>– międzynarodowe destynacje zaczynają przenikać na główne rynki europejskie,</li> <li>– tworzenie nowych ofert,</li> <li>– rosnące wymagania w stosunku do marketingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rosnąca globalna konkurencja,</li> <li>– zdobywanie nowych klientów i klientów ponownych,</li> <li>– na rynek wchodzi nowa destynacja,</li> <li>– globalny wzrost ofert,</li> <li>– nieustannie rosnące działania marketingowe,</li> <li>– silny proces koncentracji i fuzji</li> </ul>
Współpraca + organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Związki branżowe:</li> <li>– orientacja lokalna,</li> <li>– wspólne perspektywy miast i regionów turystycznych,</li> <li>– akcje promocyjne,</li> <li>– ucześnieństwo w targach,</li> <li>– związki na rzecz uatrakcyjnienia miast i regionów turystycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalne organizacje turystyczne:</li> <li>– strategie dla miast turystycznych,</li> <li>– regionalne perspektywy,</li> <li>– zasada neutralności wobec członków organizacji,</li> <li>– wspólna reklama i wsparcie sprzedaży,</li> <li>– tworzenie produktów regionalnych,</li> <li>– dominacja lokalnych organizacji,</li> <li>– rosnące efekty synergiczne,</li> <li>– szeroka reprezentacja różnych interesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie destynacją:</li> <li>– koncentracja na rozwoju i tworzeniu kluczowych produktów,</li> <li>– aktywne umiejscowienie się na rynku i aktywna sprężyna,</li> <li>– orientacja na jakość i markę destynacji,</li> <li>– odrzucenie zasady neutralności,</li> <li>– regionalne systemy rezerwacji,</li> <li>– regionalnie koordynowana budowa infrastruktury,</li> <li>– oddzielenie turystyki i polityki,</li> <li>– zarządzanie i koordynacja na poziomie regionalnym</li> </ul>

Źródło: M. Palatková, *Marketingová ...*, wyd., cyt., s. 31-32.

5. System zarządzania wiedzą – obejmuje m.in. badania rynku w celu poznania preferencji konsumentów, jak również wdrażanie nowych technologii i systemów obsługi.

6. Organizacja (Instytucja) Zarządzania Destynacją, touroperator lokalny – przedsiębiorstwo organizujące recepcję (*Destination Management Company – DMC*), mające za zadanie sprzedaż na rynku destynacji turystycznej jako kompleksowego produktu, jak również zarządzanie gospodarką turystyczną w destynacji. Organizacja stanowi istotę systemu zarządzania marketingowego destynacją turystyczną.

#### 4. Istota *Destination Management Company – DMC*

Obserwując zmiany zachodzące na rynku turystycznym krajów Europy Zachodniej, można stwierdzić, że tworzone z wielkim wysiłkiem regionalne i lokalne organizacje turystyczne przestają odpowiadać zmieniającym się realiom rynkowym. W swej istocie były one nastawione głównie na promocję regionów turystycznych jako miejsc atrakcyjnych turystycznie oraz na szeroko rozumiane inicjowanie tworzenia regionalnych produktów turystycznych. Są to często instytucje o charakterze nieochodowym, finansowane głównie ze składek członkowskich i dotacji zewnętrznych. Wymagania współczesnego rynku wymuszają, w celu sprawnego zarządzania destynacją turystyczną i sprzedaży obszarowego produktu turystycznego, częściowe nastawienie komercyjne. Dlatego też oprócz regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych powinny być powoływane Instytucje Zarządzania Destynacją – *Destination Management Company (DMC)*<sup>7</sup>, które przez swój po części komercyjny charakter mogą funkcjonować na następujących obszarach rynkowych:

1. Organizować i koordynować wertykalną i horyzontalną kooperację podmiotów w destynacji – zarządzać destynacją jak holdingiem.

2. Stosować benchmarking, krytycznie porównując destynację z najlepszymi obszarami recepcji turystycznej w celu lepszego dostosowania oferty do wymogów klientów.

3. Odpowiadać za wypełnianie podstawowych funkcji zarządzania turystyką w regionie. Wpływać na usługodawców nie w relacji „organizacja–klient”, ale jako współpracownik, który jest przez nich finansowany.

4. Pełnić funkcję dodającego ofertę do wspólnego produktu obszarowego, z racji tego, iż niektóre elementy produktu turystycznego obszaru są dobrem publicznym.

5. Pełnić funkcje marketingowe.

Jeśli zatem, wykonując określone wyżej zadania i funkcje, DMC będzie miało charakter przedsiębiorstwa w pełnym tego słowa znaczeniu, np. będzie działać w

<sup>7</sup> W języku polskim trudno jest znaleźć określenie oddające w pełni ideę DMC. Zaproponowane przez S. Medlika w *Leksykonie podróży turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 89, określenie „przedsiębiorstwo organizujące recepcję” nie oddaje w pełni istoty DMC. Dlatego też można mówić o instytucji zarządzania destynacją lub pozostać przy angielskim DMC.

formie spółki prawa handlowego, powinniśmy je traktować jako przedsiębiorstwo zarządzania destynacją – touroperatora lokalnego. Jeśli natomiast obowiązki te przejmie na siebie lokalna organizacja turystyczna lub współpraca podmiotów zorganizowana będzie w innej, nieformalnej postaci, będziemy traktować DMC jako organizację – instytucję zarządzania destynacją.

DMC różni się zatem od tradycyjnej regionalnej lub lokalnej organizacji turystycznej, ponieważ<sup>8</sup>:

1. Koncentruje się na organizacji i rozwoju kluczowych produktów i umieszczeniu ich na rynku.
2. Realizuje wszystkie sześć kluczowych elementów zarządzania destynacją.
3. Inicjuje pozycjonowanie produktu na rynku, koordynuje jego sprzedaż, a także go sprzedaje. Jest zorientowane na potrzeby konsumentów i partnerów.
4. Może działać rynkowo.
5. Jego udziałowcami (członkami) i finansującymi są najważniejsi i najsilniejsi przedsiębiorcy i partnerzy w destynacji. Jest zarządzane przez fachowców pochodzących z wyboru.
6. Stosuje takie same narzędzia zarządzania jak inne branże w gospodarce.
7. Pracuje z pominięciem centralizacji.
8. Zmienia destynację w samorządną, zarządzaną, dynamiczną i uczącą się jednostkę.
9. Występuje jako administrator destynacji i stara się zapewnić optymalne stosunki i kontakty pomiędzy partnerami w regionie.

## 5. Zakończenie

Współczesna sytuacja na międzynarodowym rynku turystycznym charakteryzuje się ostrą konkurencyjną walką między poszczególnymi destynacjami. Aby możliwe było osiągnięcie zadowalających dochodów z prowadzonej turystycznej działalności gospodarczej, konieczne jest podejmowanie współpracy pomiędzy podmiotami turystycznymi w celu osiągnięcia efektu synergicznego. Ponadto obszar recepcji turystycznej powinien być traktowany jak jedno wielkie przedsiębiorstwo, w którym poszczególne „podzespoły” i „części” ostatecznego produktu turystycznego wytwarzane są w odpowiednich „działach” i na odpowiednich „stanowiskach pracy” (w hotelach, restauracjach, atrakcjach turystycznych, sklepach z pamiątkami, przedsiębiorstwach transportowych itd.). „Przedsiębiorstwo” to powinno być zatem sprawnie zarządzane, aby na koniec okresu obrachunkowego można było wykazać zysk. Tak na początku XXI wieku można postrzegać region – destynację turystyczną.

<sup>8</sup> M. Palatková, *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006, s. 72.

## Literatura

- Gryszel P., *Działania lokalnej organizacji turystycznej na rzecz kształtowania jakości produktu turystycznego regionu*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Praca zbiorowa, Instytut Turystyki, Warszawa 2004.
- Gryszel P., *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Királová A., *Marketing destinace cestovního ruchu*, Ekopress, Praha 2003.
- Kurek W. (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Medlik S., *Leksykon podróży turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Nieżgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, AE, Poznań 2006.
- Palatková M., *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wyd. Grada Publishing, Praha 2006.

### **EVOLUTION OF MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM AND OF TOURIST PRODUCT IN REGIONS AS AN ELEMENT OF MARKET COMPETITIVENESS IMPROVEMENT**

#### **Summary**

The objective of the herby article is to point to changes in tourism management of tourist attractive areas. The article presents evolution in tourism management of tourist destinations starting from the model of joint tourism promotion, moving on to cooperation aiming at the construction of a tourist product and finishing with the marketing system of a destination management. It is also indicated that it is more efficient to create and manage a tourist product in a tourist destination than in a defined tourist region, which is characterized by its predefined boundaries. The Organization (Institution) for Destination Management is referred to as the main coordinator of such activities, and its advantages are pointed to over a classical regional or local tourist organization.

---

**Piotr Gryszel** – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.