PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1074 — 2005
Gospodarka turystyczna
Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie
Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing

Michał Żemła
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

ZNACZENIE WSPÓŁPRACY LOKALNEJ I REGIONALNEJ DLA JAKOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI PRODUKTU OŚRODKA NARCIARSKIEGO

W dobie integracji Polski z Unią Europejską od ośrodków narciarskich będzie się oczekiwać poprawy jakości produktu, której może dokonać, opierając się na lokalnej współpracy wszystkich podmiotów zaangażowanych w obsługę narciarzy. Istotna może być także współpraca regionalna poszczególnych ośrodków, dążąca do wykreowania pozytywnego wizerunku całego regionu.

1. Wstęp

Współczesne ośrodki narciarskie, zarówno polskie, jak i zlokalizowane w innych państwach europejskich, muszą stawić czoła zaostrzającej się konkurencji spowodowanej nie tylko otwarciem granic, wzrostem mobilności osób oraz pojawianiem się nowych ośrodków, ale także konkurencją ze strony miejsc oferujących inne formy spędzania czasu wolnego. W Polsce tych zagrożeń często się nie dostrzega. Jakość oferty nie jest orężem w walce konkurencyjnej, ustępując miejsca konkurencji cenowej i czerpaniu korzyści z lepszej lokalizacji. Do tej pory wielu polskich narciarzy było skłonnych zaakceptować kiepską jakość produktu oferowanego w licznych ośrodkach krajowych, gdyż było to zgodne z ich oczekiwaniami. Jednak akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej oraz – w konsekwencji – postępująca zmiana postaw polskich turystów w bardzo nieodległej przyszłości

z pewnością tę sytuację zmienią. Jedną z głównych barier dla budowy konkurencyjnego produktu może się wówczas okazać silna niechęć do współpracy rozmaitych podmiotów na różnych szczeblach. Tymczasem partykularyzm interesów stawiany ponad potrzebami turystów narciarzy może prowadzić do niezadowolenia tych ostatnich, gdyż oni oczekują od ośrodka narciarskiego różnorodnych usług dostarczanych przez różne podmioty.

2. Rozwój zintegrowany i rozwój katalityczny ośrodków narciarskich

Ośrodek narciarski jest szczególnym typem obszaru recepcji turystycznej ze względu na specyficzny charakter zagospodarowania turystycznego oraz sposobu spędzania czasu przez odwiedzających. Jeżeli przyjąć, że obszar recepcji turystycznej (*detination*) to obszar posiadający fizyczne, historyczne i etnograficzne cechy, które odróżniają go od innych i pozwalają rozwinąć jedną lub więcej form turystyki, czyniąc go atrakcyjnym dla osób spoza tego obszaru [2, s. 13], to ośrodek narciarski można zdefiniować jako geograficzną, ekonomiczną i społeczną jednostkę, złożoną z przedsiębiorstw, organizacji, aktywności, obszarów i urządzeń mających służyć zaspokojeniu specyficznych potrzeb narciarzy [1, s. 449].

W literaturze wskazuje się na dwie podstawowe drogi rozwoju ośrodków narciarskich: rozwój zintegrowany i rozwój katalityczny [5, s. 65-76]. Pierwsza z nich, czyli rozwój zintegrowany jest charakterystyczna dla Alp Zachodnich, a przede wszystkim Francji, zakłada pełną kontrolę rozwoju sprawowaną przez zewnętrznego inwestora-promotora rozwoju. W jej wyniku powstają typowe dla Francji megaośrodki narciarskie zbudowane w oderwaniu od istniejącej struktury osadniczej, będące z reguły ośrodkami całkowicie monofunkcyjnymi, czasem nawet w całości nieczynnymi poza sezonem zimowym, jak np. Luz-Ardiden we francuskich Pirenejach Środkowych. Inwestor jest z reguły właścicielem nie tylko infrastruktury narciarskiej, ale także bazy noclegowej, gastronomicznej i towarzyszącej, co pozwala na stosunkowo szybki zwrot kosztów inwestycji, a także na dopasowanie pojemności poszczególnych elementów oferty do przepustowości wyciągów narciarskich.

Inny model rozwoju, czyli rozwój katalityczny, można zaobserwować w Alpach Wschodnich, a przed wszystkim w Austrii. W rozwoju katalitycznym znacznie większe znaczenie przypisuje się lokalnej społeczności i władzom samorządowym. Zewnętrzny inwestor, który także w tym przypadku

jest najczęściej promotorem rozwoju ośrodka, pozostaje jedynie właścicielem infrastruktury narciarskiej, a pozostałe usługi rozwijają się niezależnie i często świadczone są przez małe lokalne firmy turystyczne. Ośrodki powstałe w ten sposób wykorzystują zastaną strukturę osadniczą. Zamiast gigantycznych apatamentowców charakterystycznych dla ośrodków zintegrowanych, dominuje tu rozproszona baza noclegowa o małej pojemności – niewielkie pensjonaty i kwatery prywatne.

Rodzime wzorce zagospodarowania turystycznego, a przede wszystkim warunki naturalne, sprawiają, że w Polsce mamy do czynienia niemal wyłącznie z rozwojem katalitycznym. Bliższe modelowi rozwoju zintegrowanego są jedynie niektóre nowo powstałe ośrodki, jak np. Czarna Góra koło Kłodzka, gdzie rola inwestora wykracza poza rozwój infrastruktury narciarskiej i tworzy on także miejsca noclegowe i punkty gastronomiczne, a cały ośrodek powstał w pewnym oddaleniu od najbliższej miejscowości – Siennej.

3. Problemy współpracy na szczeblu lokalnym w ośrodku narciarskim

Produkt turystyczny, w tym produkt turystyki narciarskiej, jest kształtowany przez wiele różnych podmiotów i jest produktem złożonym, składającym się z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów [3, s. 1]. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli są one wytwarzane przez różne podmioty. To sprawia, że do osiągnięcia zadowolenia przez odwiedzającego – narciarza konieczne jest dostarczenie mu wielu skoordynowanych ze sobą usług, wytwarzanych często przez wiele samodzielnych podmiotów.

Spośród podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia produktu turystycznego jako odpowiedzialne za ostateczny kształt i dysponujące największymi możliwościami kształtowania produktu turystycznego powszechnie uważane są władze samorządowe [4, s. 87]. Oprócz działań o charakterze koordynacyjno-regulacyjnym samorząd, jako podmiot podaży produktu turystycznego, musi również prowadzić aktywne, bezpośrednie działania na rzecz wzmocnienia pozycji rynkowej tego produktu. Oznacza to konieczność zaangażowania samorządu w marketing produktu turystycznego regionu lub miejscowości, która początkowo przejawiała się głównie w działalności promocyjnej, a dopiero z czasem została uzupełniona o pozo-

stałe elementy marketingu. Od władz samorządowych oczekuje się wykreowania i wdrożenia spójnej koncepcji produktu, wiążącej produkty cząstkowe dostarczane zarówno przez podmioty prywatne, jak i sektor publiczny w celu zaspokojenia potrzeb świadomie wybranej grupy docelowej.

W przypadku ośrodków narciarskich należy ponadto oczekiwać odgrywania zasadniczej roli przez gestora infrastruktury narciarskiej. Warto zauważyć, że o ile w ośrodkach o genezie katalitycznej główny ciężar działań spoczywa na władzach samorządowych, które powinny być inicjatorem i często koordynatorem współpracy licznych małych usługodawców, o tyle w ośrodkach zintegrowanych rolę tę co najmniej częściowo przejmuje na siebie inwestor będący właścicielem znacznej liczby urządzeń i obiektów usługowych.

Na współczesnym konkurencyjnym rynku narciarskim dobrą współpracę na szczeblu lokalnym należy traktować jako warunek osiągnięcia sukcesu. Tymczasem bierność i częsta niekompetencja władz samorządowych oraz niechęć prywatnych przedsiębiorców wobec władz, a także wzajemne traktowanie się przez poszczególnych usługodawców w tej samej miejscowości wyłącznie w kategoriach najbliższych konkurentów uniemożliwia stworzenie w Polsce kompleksowej oferty choćby w jednym ośrodku. W efekcie jesteśmy świadkami nie tylko groteskowych sporów, prowadzących do grodzenia tras narciarskich płotami, jak to miało miejsce w Szczyrku i na Butorowym w Zakopanem, czy celowej dewastacji wyciągów, jak w Korbielowie[1], ale też do powszechnego ignorowania światowych standardów jakości w krajowych ośrodkach. Niechęć do współpracy jest przyczyną tego, że kwestie tak ważne dla klienta i dla pozycji konkurencyjnej samego ośrodka, jak wspólne akcje promocyjne (w tym promocje cenowe) gestorów infrastruktury narciarskiej i obiektów noclegowych, łączone karnety na wiele wyciągów różnych właścicieli czy łączenie sąsiednich terenów narciarskich bezpłatnymi skibusami, w zasadzie nigdzie w Polsce nie są nawet brane pod uwagę.

[1] Te przykłady pokazują nie tylko znaczenie współpracy podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w obsługę turystów, ale także potrzebę osiągnięcia konsensusu co do rozwoju obszaru zarówno przez turystykę narciarską akceptowanego przez mieszkańców (przykład Szczyrku), jak i przez zewnętrzne grupy nacisku, związane np. z ruchami ekologicznymi (przykład Korbielowa). Szerzej na ten temat [6].

4. Możliwości współpracy ośrodków narciarskich na szczeblu regionalnym

O ile współpracę na szczeblu lokalnym można traktować jako warunek konieczny do osiągnięcia sukcesu na międzynarodowym rynku narciarskim, o tyle podjęcie współpracy na szczeblu regionalnym może być drogą budowy przewagi konkurencyjnej.

Sąsiednie ośrodki narciarskie zwykły traktować się jak najgroźniejszych konkurentów. Tymczasem zapomina się o bodaj najbardziej podstawowym motywie uczestnictwa w ruchu turystycznym – chęci poznawania nowych miejsc. Turyści, zwłaszcza podczas dłuższego pobytu w danym miejscu, chętnie zwiedzają także okoliczne miejscowości. Dotyczy to także ośrodków narciarskich. W przypadku ośrodków w Polsce, gdzie dominują ośrodki zbyt małe, by dostarczyć narciarzowi atrakcji w ciągu kilkudniowego pobytu, zlokalizowanie w pobliżu innych, dobrych terenów narciarskich jest niemal koniecznym warunkiem przyciągnięcia turystów zainteresowanych dłuższym pobytem.

Ponadto małe ośrodki często nie są w stanie wyrobić własnej marki wśród mieszkańców terenów bardziej odległych i w związku z tym pozostają nierozpoznawalne na rynkach generujących większość przyjazdów długoterminowych. Konieczne jest zatem wspólne budowanie marki całego szerzej rozumianego regionu (np. Beskid Śląski, Karkonosze), łatwo identyfikowanego przez wszystkich turystów krajowych.

Kreowaniu takiego wizerunku może również służyć odejście od tradycyjnego modelu konkurowania opartego na strategii uśredniania na rzecz wyróżniania swej oferty. Mniejsze ośrodki, o gorszej technicznie ofercie narciarskiej, powinny poszukać możliwości odróżnienia swojej oferty od konkurentów przez dodanie niepowtarzalnych usług dodatkowych i/lub dostosowanie do potrzeb wybranego segmentu rynku[2].

---

[2] Klasycznym przykładem może być segmentacja i „podział klientów" między najważniejsze ośrodki narciarskie powiatu Pinzgau w austriackim landzie Salzburg. Europa-Sportregion jest najmocniej promowany na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i dostosowany do potrzeb klientów z Polski i Czech (oferta obejmuje broszury reklamowe, a nawet obsługę w językach polskim i czeskim w niektórych obiektach turystycznych). Natomiast Saalbach-Hinterglemm i Hochkoenig Winterreich są nastawione przede wszystkim na turystów krajowych i z Niemiec. Pierwszy z nich jest typowym ośrodkiem młodzieżowym, oferującym atrakcyjne rozrywki po nartach, a drugi jest zaprojektowany tak, aby maksymalnie spełniać oczekiwania rodzin z dziećmi, co przejawia się niemal całkowitym brakiem lokali z głośną muzyką oraz bardzo dużą liczbą szkółek narciarskich dla dzieci.

Literatura

[1] Flagestad A., Hope C.A., *Strategic Success in Winter Sports Destinations: a Sustainable Value Creation Perspective,* „Tourism Management" 2001 nr 22.

[2] Goncalves V.F.C., Aguas P.M.R., *The Concept of Life Cycle: An Application to the Tourism Product*, „Journal of Travel Research" 1997 nr 4.

[3] Hołderna-Mielcarek B., *Regionalizacja produktu turystycznego*, „Rynek Turystyczny" 1998 nr 12.

[4] Middleton V. T. C., Hawkins R., *Sustainable Tourism. A Marketing Perspective*, Buttenworth-Heinemann, Oxford 1998.

[5] *National and Regional Tourism Planning*, World Tourism Organization, London 1995

[6] Żemła M., *Building Partnership for Success in the Competitive Market. The Case of Polish Ski Resorts*, [w:] *Strategic Partnership for the Development of Tourist Destinations*, *Proceedings of the International Conference*, Turistica, Portorož 2004

SIGNIFICANCE OF LOCAL AND REGIONAL COOPERATION FOR THE QUALITY AND COMPETITIVENESS OF A SKIING CENTER PRODUCT

Summary

Polish accession to the European Union structures and the change in our home skiers' attitudes may, in the nearest future, result in significant changes regarding the conditions of Polish skiing centers' functioning. The development of a competitive product will require efficient cooperation of all entities, involved in servicing skiers, in a given skiing resort. However, an effective cooperation at a local level becomes just the condition indispensable for further partnership, understood in a broader sense. Polish skiing centers should also cooperate with their closest competitors – neighboring centers, in order to create positive image of the whole region.