

# Magdalena Kachniewska

---

## Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych

---

Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 1 (25), 27-42

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Magdalena Kachniewska\***

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **POLARYZACJA PODAŻY TURYSTYCZNEJ JAKO STYMULANTA ROZWOJU SIECIOWYCH PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH**

### **Streszczenie**

Korporacje transnarodowe wykazują większe zdolności innowacyjne i organizacyjne niż małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne, wywierają wpływ na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego, skutecznie kreują potrzeby turystyczne, wyznaczają globalne standardy jakości obsługi, wyposażenia, organizacji i zarządzania. Świadomość takiej konkurencji mobilizuje niezależnych usługodawców turystycznych do poszukiwania możliwości wyróżnienia się i obniżenia kosztów działania. Wśród licznych prób wzmocnienia konkurencyjności MŚP turystycznych jednym z najskuteczniejszych sposobów wydaje się ich aktywny udział w kreowaniu oferty obszaru turystycznego, w szczególności tworzenie produktów sieciowych. Celem artykułu jest uzasadnienie i egzemplifikacja tego zjawiska.

**Słowa kluczowe:** podaż turystyczna, sieciowy produkt turystyczny, globalizacja, korporacje transnarodowe

### **Wprowadzenie**

Celem przedstawionego artykułu jest uzasadnienie i egzemplifikacja zjawiska tworzenia produktów sieciowych jako nowej formy konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) na globalnym rynku turystycznym

---

\* Adres e-mail: magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl.

w warunkach rosnącej konkurencji ze strony korporacji transnarodowych (KTN). Realizacji tego celu służy m.in. analiza wpływu polaryzacji podaży turystycznej na zachowania rynkowe przedsiębiorstw lokalnych.

Wśród licznych źródeł przewagi konkurencyjnej KTN wyróżnia się możliwość wywierania wpływu na otoczenie oraz zajmowania najdogodniejszych miejsc w globalnym łańcuchu wartości. Odpowiedzią lokalnych przedsiębiorstw turystycznych nie może być jedynie próba tworzenia nowych produktów, gdyż ich imitacja jest wyłącznie kwestią czasu. Nie wystarcza także próba poszukiwania miejsca w strukturze łańcucha wartości KTN, ponieważ takie rozwiązanie pogłębia zależność przedsiębiorcy od korporacji, a w przypadku internalizacji danego działania przez KTN naraża go na utratę pozycji i dotychczasowych klientów.

Jednym z najskuteczniejszych sposobów zachowania niezależności i wzmocnienia konkurencyjności MŚP w warunkach globalizacji rynku turystycznego wydaje się być ich aktywny udział w kreowaniu oferty obszaru turystycznego, a w szczególności tworzenie produktów sieciowych. Obszar stanowi swoistą arenę funkcjonowania obiektu, a jego walory nie pozostają bez wpływu na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Jest to zgodne z koncepcją postrzegania produktu turystycznego w sposób zintegrowany w odniesieniu do szeroko rozumianych uwarunkowań przestrzennych i społecznych. Niemożność rozdzielania interesów przedsiębiorstw lokalnych i obszarów turystycznych mimo wielu niedogodności może stanowić źródło synergicznych korzyści. Przykładem takich działań są produkty sieciowe tworzone z inicjatywy członków regionalnych organizacji turystycznych.

## **1. Wpływ polaryzacji podaży turystycznej na zmianę warunków konkurencji na globalnym rynku turystycznym**

Charakter konkurencji na współczesnym rynku turystycznym warunkują przemiany występujące po stronie popytu oraz nowe możliwości technologiczne i organizacyjne stwarzające perspektywy dostosowania oferty do zmieniających się oczekiwań turystów. Jak w każdym innym rodzaju działalności gospodarczej konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych jest pochodną określonej konfiguracji wielkości i organizacji procesów, umiejętności osiągnięcia korzyści skali

lub koncentracji, innowacyjności i zdolności uczenia się, ewentualnie dostępu do unikatowych czynników produkcji (szczególna lokalizacja).

Główne wymiary globalizacji rynku turystycznego obejmują zjawiska przestrzenne, sferę produktową, aspekty finansowania rozwoju tej branży, zagadnienia rynku pracy i innych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, a także wymiar kulturowy, prawny i polityczny. Wśród przejawów globalizacji sektora turystycznego wymienić należy:

- powstanie światowej konkurencji między podmiotami gospodarczymi,
- powszechną tendencję przedsiębiorstw turystycznych do łączenia kapitałów,
- funkcjonowanie w skali globalnej sieci franczyzowych,
- liberalizację rynku turystycznego,
- standaryzację (unifikację) oferty przedsiębiorstw turystycznych,
- wirtualizację podmiotów turystycznych i budowanie organizacji sieciowych,
- tworzenie podwalin globalnej polityki turystycznej i koncepcji rozwoju zrównoważonego turystyki (w tym postulaty społecznej odpowiedzialności biznesu).

W globalizującym się świecie tradycyjne (głównie europejskie) obszary turystyczne i działające w ich obrębie przedsiębiorstwa nie zawsze radzą sobie z nowymi wyzwaniem, nie potrafią organizować działalności na szeroką skalę ani zadbać o właściwy (globalny) zakres promocji i poziom konkurencyjności. Niski poziom integracji i specjalizacji regionów, a także niedostateczny stopień współpracy między samymi przedsiębiorcami oraz między firmami i administracją lokalną, jak również niechęć lub brak umiejętności włączenia się w globalne turystyczne łańcuchy wartości prowadzą w konsekwencji do spadku obrotów i udziału w rynku. „Stare” obszary koncentracji ruchu turystycznego i obecne w nich przedsiębiorstwa z trudem konkurują z wyłaniającymi się „nowymi” obszarami turystycznymi, nie potrafiąc odnaleźć swojego miejsca w nowych strukturach konsumpcji i wykorzystać szans, jakie stwarza globalizacja (pozyskanie nowych konsumentów i zaspokajanie nowych rodzajów potrzeb turystycznych związanych z charakterem współczesnego popytu)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Alcouffe, F. Coulomb, *Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector*, OECD, Toulouse–Paris 1993.

Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne, dominujące na rynku w okresie powojennym, dość późno uzmysłowiły sobie nowe zasady konkurencji, co sprawiło, że zmiany strukturalne rynku turystycznego (zmiany struktury popytu, przełom technologiczny, internacjonalizacja i globalizacja, dostępność nowych czynników produkcji) nastąpiły szybciej niż przeobrażenia i restrukturyzacja małych firm. W efekcie w połowie lat 80. XX w. zaspokojenie nowych rodzajów popytu i rozwój przedsiębiorstw turystycznych „na miarę czasów” stały się domeną nowych graczy rynkowych, którzy przyczynili się do marginalizacji przedsiębiorców i przedsiębiorstw wyrosłych na gruncie koniunktury z początku lat 60. XX w. Korporacje transnarodowe – mniej liczne niż MŚP turystyczne, ale za to lepiej wyposażone pod względem kapitałowym – wykazują większe zdolności innowacyjne, posiadają dostęp do nowoczesnych systemów zarządzania, tworzą nowe rynki i nowe produkty, wywierają zasadniczy wpływ na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego, skutecznie kształtują i kreują potrzeby turystyczne, wyznaczają globalne standardy jakości oferty, obsługi, wyposażenia, organizacji i zarządzania, a stosowane przez nie strategie konkurencji pozwalają maksymalnie, na poziomie globalnym wykorzystać lokalny potencjał i innowacje<sup>2</sup>.

Przez pojęcie polaryzacji podaży turystycznej należy rozumieć pogłębiającą się rozpiętość występującą między zasobami kapitałowymi i kompetencjami marketingowymi KTN a możliwościami MŚP turystycznych w tym obszarze. Polaryzacji tej nie towarzyszy rozgraniczenie obszaru działań KTN i przedsiębiorstw lokalnych – wręcz przeciwnie: globalizacja sprzyja narastaniu bezpośredniej rywalizacji firm lokalnych i ponadnarodowych, gdyż w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii świat stał się relatywnie mniejszy, a grono potencjalnych konkurentów wzrasta wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji. Największą przewagę daje korporacjom możliwość wywierania wpływu na otoczenie oraz zajmowanie najdogodniejszych miejsc w globalnym łańcuchu wartości, czyli działania całkowicie niedostępne dla przedsiębiorców lokalnych.

Świadomość nasilającej się konkurencji, w której zapewnienie dostępu do istniejących walorów turystycznych nie stanowi gwarancji utrzymania się na

---

<sup>2</sup> Por. M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.

rynku, mobilizuje usługodawców turystycznych do poszukiwania możliwości wyróżnienia się, pozyskania lojalności klientów, obniżenia kosztów działania itd. Najczęściej podejmowane próby wzmocnienia konkurencyjności obejmują dobór poziomu internalizacji działań (dążenie do integracji lub wysoki poziom specjalizacji przedsiębiorstwa), dywersyfikację zasobową lub produktową, dobór najkorzystniejszej struktury organizacyjno-własnościowej albo włączenie się do łańcucha wartości KTN (np. drogą umowy franczyzowej lub długoterminowych umów o współpracy), które z czasem może oznaczać pełną internalizację funkcji przez KTN, utratę niezależności przedsiębiorcy, a w efekcie przejęcie jego zadań i klientów przez korporację.

Znacznie skuteczniejsze wydają się działania ukierunkowane na zachowanie własnej niezależności, w tym tworzenie aliansów rynkowych, strategie kooperacji lub tworzenia produktów sieciowych. Ostatnio największe zainteresowanie praktyków budzi ta ostatnia forma działalności, która oznacza zarazem aktywny udział w kreowaniu oferty obszaru turystycznego, ponieważ uwzględnia skomplikowany układ relacji między przedsiębiorstwem i obszarem recepcji turystycznej (ORT), w którym to przedsiębiorstwo działa.

## **2. Zmiany popytu i trendów konsumenckich jako czynnik zmian po stronie podaży**

Szczególny wpływ na kształt współczesnego rynku turystycznego wywarły lata 1985–1990 (średni roczny przyrost liczby podróży w tym okresie wyniósł 5,6%)<sup>3</sup>. Okres ten obfitował w istotne zmiany w zakresie form działania i struktury przedsiębiorstw turystycznych i ich oferty. Charakteryzował się wprowadzeniem do masowej sprzedaży rozbudowanych pakietów turystycznych bazujących na kombinacji oferty usługowej wybranych obszarów docelowych i adresowanych do ściśle określonych segmentów turystów. Stanowił on apogeum popularności kompleksowych pakietów turystycznych, wywierając jednocześnie wielki wpływ na późniejszy odwrót od turystyki masowej i zapotrzebowanie na tzw. ofertę alternatywną, która odpowiadała przemianom i zagrożeniom obserwowanym w obrębie obszarów recepcji turystycznej. Turyści w tym okresie

---

<sup>3</sup> UNWTO *World Tourism Barometr*, <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm> (23.07.2013).

nabierali doświadczenia, wzrastał poziom ich oczekiwań. Szczególnego znaczenia zaczęły nabierać: komfort, dostępność, liczba opcji i bogactwo asortymentu, jakość doświadczeń (*experience quality*) oraz zdolność przedsiębiorstw do rozwoju nowych produktów<sup>4</sup>.

W omawianym okresie zmieniły się znaczenie i umiejętność wykorzystywania czynników produkcji w turystyce – wciąż ważne walory naturalne i antropogeniczne oraz lokalizacja względem nich przestały niepodzielnie decydować o charakterze (i cenie) produktu. Turyści zaczęli poszukiwać takich cech, jak emocje i przeżycia (doświadczenie), których kreowanie wymaga nowego podejścia do kwestii projektowania i sprzedaży usług turystycznych<sup>5</sup>.

Po stronie popytu należy wskazać wzrost wymagań turystów, bardziej wnikliwy sposób podejmowania przez nich decyzji o zakupach, wzrost świadomości praw chroniących interesy konsumentów oraz oczekiwanie na elastyczne zachowanie podmiotów podaży (zróżnicowany pakiet usług, negocjacje cenowe, programy lojalnościowe). Silna polaryzacja wyborów sprawia, że z jednej strony poszukiwana jest tania baza turystyczna, z drugiej zaś turyści nastawieni są na coraz większy komfort, mniej wrażliwi na cenę, oczekują interesujących programów imprez zwiększających atrakcyjność pobytu w miejscowościach turystycznych.

Tradycyjny sposób poznawania świata polegający na bezrefleksyjnym „zaliczaniu” kolejnych miejsc ustępuje trendowi określanemu jako „3xE” (ang. *entertainment, excitement, education* – rozrywka, ekscytacja, nauka) i poszukiwaniu oferty turystycznej nawiązującej do czterech form doświadczeń: rozrywka, edukacja, ucieczka od codzienności i estetyka. Na popularności zyskują produkty typu ACE (ang. *adventure, cultural, ecotourism*) i ASI (*activities & special interests*). O wyborze miejsca i formy podróży turystycznych coraz częściej decydują takie powody, jak: rozwijanie zainteresowań, poznawanie odmiennych kultur, wyzwanie, chęć przeżycia ekscytującej przygody spowodowana rutyną i monotonią codziennego życia.

W odpowiedzi na te oczekiwania profesjonalnie projektowane trasy turystyczne obfitują w doznania estetyczne, kulturowe, elementy przygody, kontak-

---

<sup>4</sup> Por. K. Weiermair, M. Peters, *Tourism Attractions and Attracted Tourists: How to Satisfy Today's Fickle Tourism Klientele?*, „Journal of Tourism Studies” 2000, no. 1.

<sup>5</sup> Por. J.B. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999; M.J. Wolf, *The Entertainment Economy*, Time Books, New York 1999.

tu z historią, a także lokalnymi mieszkańcami, dają możliwość sprawdzenia się w kontekście wyzwań, jakie stawia turystyka kwalifikowana i różnorodne dyscypliny sportowe. Na gruncie innowacyjnego podejścia do oferty turystycznej i kulturalnej rozwijają się nowe formy turystyki i aktywności rekreacyjnej decydujące o atmosferze miejsca/regionu oraz szeroko rozumianej atrakcyjności<sup>6</sup>.

W tym kontekście warto zaznaczyć, że większość tradycyjnych strategii konkurowania MŚP turystycznych ukierunkowana jest na podniesienie rentowności przedsiębiorstwa poprzez wzrost obrotów lub obniżenie kosztów działalności, natomiast znacznie rzadziej punktem wyjścia jest klient i jego oczekiwania. Koncepcja produktów sieciowych stanowi pod tym względem wyjątek, ponieważ z jednej strony pozwala wyszukać nisze nie zawsze atrakcyjne lub niedostępne dla korporacji transnarodowych (przeważnie skoncentrowanych na rynkach masowych), a z drugiej strony daje możliwość włączenia w fazie projektowania oferty z punktu widzenia odbiorcy (klienta), którego oczekiwania w dużej mierze podlegają oddziaływaniu trendów społecznych i konsumencyjnych. Zgodnie z główną tezą referatu tworzenie produktów sieciowych w turystyce stanowi największą szansę dla MŚP turystycznych, przeciwwagę dla masowej oferty KTN, szansę na poprawę kreatywności i innowacyjności podmiotów zaangażowanych w kreowanie oferty sieciowej oraz możliwość powiązania działań marketingowych przedsiębiorstw z marketingiem miejsca (np. regionu turystycznego).

### 3. Istota i przesłanki tworzenia sieciowych produktów turystycznych

Zgodnie z definicją opracowaną przez POT przez pojęcie sieciowego produktu turystycznego rozumieć należy „gotową do sprzedaży, spakowaną ofertę opierającą się o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi i obiektów, funkcjonującą jako jedna spójna koncepcja, posiadającą wspólny, wiodący silny wyróżnik (markę)”<sup>7</sup>. Zrozumienie przesłanek tworzenia

---

<sup>6</sup> H. Hughes stwierdza, że do często wymienianych przez autorów zajmujących się atrakcyjnością turystyczną „4 A” (*attractions, amenities, accomodation, access*, czyli atrakcje, usługi, zakwaterowanie oraz dostępność) należy dodać jeszcze atmosferę (*atmosphere*). Por. H. Hughes, *Arts, Entertainment and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003, s. 125–126.

<sup>7</sup> [www.pot.gov.pl/sloownik/sieciowy-produkt-turystyczny/](http://www.pot.gov.pl/sloownik/sieciowy-produkt-turystyczny/) (12.10.2013).



produktów sieciowych wymaga jednak zrozumienia pojęcia samego produktu turystycznego oraz charakteru podaży turystycznej i jej najważniejszych z punktu widzenia usługobiorców (turystów) cech.

Podaż turystyczna jest względnie sztywna w układzie przestrzennym, co wynika z ograniczoności zasobów walorów turystycznych decydujących o lokalizacji pozostałych elementów podaży turystycznej. Stąd często spotykaną tezę jest twierdzenie, że konkurencja na rynku turystycznym jest przede wszystkim konkurencją między obszarami<sup>8</sup>, a dopiero w drugim rzędzie dotyczy samych przedsiębiorstw. Mimo że nie zawsze można zgodzić się z tą opinią, nie ulega wątpliwości, że aktywne współdziałanie przedsiębiorców lokalnych na rzecz rozwoju funkcji turystycznej obszaru wpływa pozytywnie na ich własną konkurencyjność poprzez podnoszenie poziomu wartości wytwarzanej w turystycznym łańcuchu wartości. Turyści często najpierw określają kierunek wyjazdu i dopiero w ramach danej lokalizacji dokonują wyboru usługodawców. Dzieje się tak głównie wtedy, gdy obszar turystyczny jest dobrze rozpoznawalny. Wówczas usługodawcy turystyczni nadal konkurują lokalnie, mając jednak pewność istnienia strumienia ruchu turystycznego kierującego się do danego obszaru.

Należy pamiętać, że duży wpływ na wizerunek obszaru recepcji turystycznej mają podmioty funkcjonujące poza tym obszarem (np. agencje turystyczne). Wynika to z cechy kompleksowości produktu turystycznego, który stanowi nie tylko pakiet dóbr i usług dostępnych w miejscu docelowym, ale także usług umożliwiających przygotowanie wyjazdu turystycznego. Zważywszy na ten aspekt, pojęcie regionalnego produktu turystycznego należy rozumieć wężiej: jest to produkt kompleksowy (taki, jakim widzi go turysta) pomniejszony o usługi pośrednictwa oraz informacji (w miejscu stałego zamieszkania turysty) i transportu (z i do miejsca stałego zamieszkania)<sup>9</sup>. Ostateczna opinia (i satysfakcja) turysty kształtowana jest jednak pod wpływem całokształtu doświadczeń (dotyczących wszystkich etapów podróży i pobytu). Co więcej, wizerunek obszaru jest często kształtowany (w sensie profesjonalnych działań promocyjnych) tylko przez pośredników turystycznych, a niski poziom kooperacji w regionach

---

<sup>8</sup> Por. np. *Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs – Draft Summary of the Discussion* (OECD/CFE/TOU/2005/4).

<sup>9</sup> Por. Ł. Nawrot, *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie*, red. A. Rapacz, Wyd. WSZ, Jelenia Góra 2006, s. 246.

turystycznych może sprawić, że kompleksowa promocja obszaru realizowana jest wyłącznie przez pośredników nie zawsze po myśli podmiotów działających w regionie.

Brak utrwalonego wizerunku obszaru lub wizerunek negatywny (np. niski poziom bezpieczeństwa turystów, zanieczyszczenie środowiska, hałas) wpływa na obniżenie wartości dostarczanej turystom. W tym przypadku indywidualne działania na rzecz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, np. obiektu hotelowego, nie przynoszą spodziewanych efektów, a przebicie się na rynku turystycznym (mimo atrakcyjnej oferty danej firmy) może okazać się niemożliwe – konieczne są zorganizowane działania kompleksowe.

Różnorodność i komplementarność usług i towarów niezbędnych do zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez turystów sprawia, że przedsiębiorstwo turystyczne może w różny sposób zakreślić obszar działania, a tym samym realizowany etap tworzenia szeroko rozumianego produktu turystycznego. Całkowita wartość, jakiej poszukuje turysta, definiowana poprzez jego potrzeby i oczekiwania, kreowana jest w ramach tzw. turystycznego łańcucha wartości.

Ogniwami turystycznego łańcucha wartości są m.in.: usługi cząstkowe dostarczane przez przedsiębiorstwa turystyczne (usługi informacyjne, transportu, zakwaterowania, gastronomii itd.), środowisko, infrastruktura turystyczna i ogólna (społeczna i techniczna), relacje z miejscową ludnością itd. Część z nich może być świadomie wytwarzana (lub kształtowana) np. przez organizacje odpowiedzialne za kreowanie produktu turystycznego obszaru, inne trudniej poddają się oddziaływaniu (np. środowisko naturalne czy społeczne). To sprawia, że współtwórcą oferty turystycznej regionu jest także sektor publiczny.

Wielkie potrzeby inwestycyjne wynikające z koniecznego unowocześnienia istniejącej i budowy nowej infrastruktury techniczno-ekonomicznej służącej rozwojowi turystyki, promocja tych inwestycji wśród lokalnych mieszkańców, rozwiązywanie konfliktów społecznych i ekonomicznych, jakie może powodować rozwój funkcji turystycznej regionu, wymagają działań z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego. Daje ono możliwość włączania do wspólnych przedsięwzięć szerokiej grupy podmiotów (interesariuszy): lokalnych społeczności, władz samorządowych, stowarzyszeń, jednostek i grup opiniotwórczych mających wpływ na dalszy rozwój i promocję turystyki<sup>10</sup>. W każdym przypadku

---

<sup>10</sup> J.P. Piotrowski, B. Tekieli, *Tworzyć produkt turystyczny*, w: *Turystyka w gminie i powiecie*, red. A. Gordon, POT, Warszawa 2003, s. 63.

nieodzowne jest zaangażowanie licznych podmiotów w tworzenie wartości użytkowej kompleksowego produktu turystycznego, które pociąga za sobą skomplikowane następstwa w zakresie kształtowania jakości oferty, poziomu cen, kształtowania konkurencyjności poszczególnych podmiotów i ich udziału w finalnych korzyściach.

Niektóre elementy turystycznego łańcucha wartości to dobra wolne lub publiczne (np. środowisko naturalne, poziom bezpieczeństwa turystów, infrastruktura techniczna i społeczna). Ich niedostateczna jakość może przesądzić o niskim popycie na wyjazdy w danym kierunku lub o niskiej ocenie produktu turystycznego (jeżeli zostanie stwierdzona *ex post*). Szerokie ujęcie produktu turystycznego sprawia, że z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy turystyczny łańcuch wartości wykracza poza system wartości pojedynczych przedsiębiorstw. Muszą one zachować świadomość występowania dwóch wymiarów konkurencyjności<sup>11</sup>:

- a) konkurencyjność własnego (wąsko rozumianego) produktu turystycznego (np. noclegu czy oferty gastronomicznej), w przypadku którego firma zachowuje duży wpływ na poziom zadowolenia turysty. Na tym poziomie konkretni przedsiębiorcy rywalizują o miejsce w turystycznym łańcuchu wartości. Im większą wartość mogą zaoferować usługobiorcy, tym większe prawdopodobieństwo, że to właśnie ich usługi zostaną wybrane;
- b) konkurencyjność szeroko rozumianego produktu turystycznego (produktu obszaru oraz całego systemu działań służących jego udostępnieniu). Na tym poziomie oczekiwania nabywcy dotyczą wartości tworzonej w łańcuchu turystycznym, a wybór dokonuje się np. między określonymi obszarami i dopiero w ich ramach dobierani są usługodawcy.

Przekonanie o nadrzędnym (pierwotnym) charakterze konkurencyjności obszaru w stosunku do konkurencyjności przedsiębiorstwa nie neguje wysiłków pojedynczych podmiotów na rzecz zwiększenia własnej konkurencyjności. Po pierwsze, muszą one rywalizować między sobą w ramach danego łańcucha turystycznego. Po drugie, dostarczana przez nie wartość podnosi poziom wartości wytwarzanej w całym łańcuchu. Nie powinno to jednak prowadzić do mylnego wniosku, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa turystycznego niero-

---

<sup>11</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, s. 113.

zerwalnie związana jest z produktem turystycznym *sensu largo*. W praktyce zdarza się, że turyści dokonują wyboru usługodawcy niezależnie od innych cech kompleksowego produktu turystycznego. Wskazuje to na znaczenie indywidualnej więzi między przedsiębiorstwem i jego klientami, która może zdominować nie tylko proces wyboru usługodawcy, ale także kierunku wyjazdu. Takie podejście jest zgodne z faktycznym obrazem rynku turystycznego, na którym z powodzeniem rywalizują np. obiekty potrafiące wytworzyć unikatową wartość zapewniającą napływ turystów nawet w przypadku niskiej atrakcyjności obszaru<sup>12</sup>.

Skuteczność indywidualnych działań marketingowych jest jednak ograniczona zasobami wiedzy i kapitału, których niedostatek w branży turystycznej jest powszechnie odczuwany. W większości przypadków podejmowane przez przedsiębiorców działania na rzecz podniesienia własnej konkurencyjności okazują się bezowocne, ponieważ wartość poszukiwana przez klientów rozciąga się poza łańcuch korzyści, jakich może samodzielnie dostarczyć przedsiębiorstwo turystyczne. Trwałą przewagę konkurencyjną uzyska nie to przedsiębiorstwo, które koncentruje się na własnej ofercie, ale to, które podejmie aktywne działania w możliwie najszerszym wymiarze tworzonej dla klienta wartości.

#### **4. Tworzenie produktów sieciowych jako przedmiot działalności regionalnych organizacji turystycznych**

Z kolei aktywny udział przedsiębiorców turystycznych w działaniach na rzecz poprawy konkurencyjności obszaru jest często trudny ze względu na brak odpowiedniej inicjatywy, trudności w porozumieniu z innymi przedsiębiorcami, niską aktywność samorządu gospodarczego itp. Powstające w Polsce regionalne organizacje turystyczne miały po części pomóc w rozwiązaniu tego problemu, stanowiąc instytucjonalne wsparcie dla wspólnych inicjatyw w zakresie rozwoju i promocji oferty turystycznej regionów. W praktyce w wielu przypadkach powstały wyłącznie struktury organizacyjne o niskim poziomie przedsiębiorczości i kreatywności niechętnie wspierane przez przedsiębiorców.

---

<sup>12</sup> Dotyczy w szczególności obiektów oferujących bogaty pakiet usług dodatkowych (np. SPA).

Idea tworzenia organizacji turystycznych w swej istocie bliska jest koncepcji klastrów turystycznych: w skład organizacji mogą wchodzić podmioty publiczne i prywatne o różnej formie organizacyjno-prawnej, niekoniecznie identyfikujące się z branżą turystyczną. Celem działania ROT jest raczej rola integratora oraz koordynatora wysiłków i koncepcji, które powinny służyć lokalnej społeczności na zasadach zrównoważonego rozwoju. Ten ostatni aspekt jest silnie akcentowany w pracach legislacyjnych Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Turystyki, ponieważ trwały rozwój turystyki wymaga uwzględnienia możliwych strat i korzyści wszystkich grup interesariuszy i umiejętnego powiązania trzech filarów rozwoju: społecznego, gospodarczego i środowiska naturalnego. Rozwój przedsiębiorczości nie może odbywać się kosztem zasobów naturalnych ani kosztem społecznym, ponieważ ich niszczenie będzie naruszać podstawy rozwoju turystyki. Z kolei dynamika rozwoju gospodarczego może i powinna sprzyjać rozwojowi infrastruktury społecznej, estetyce regionu i miejscowości, poprawie jakości życia (m.in. przeciwdziałając różnym formom wykluczenia).

Pozytywne doświadczenia w tworzeniu sieciowych produktów turystycznych mają np. organizacje regionalne: mazowiecka, świętokrzyska i lubelska. Już na etapie roboczym proponowane nazwy produktów turystycznych regionu lubelskiego sugerowały, jakie najważniejsze walory zamierza rozwijać i akcentować LROT. Oferta „W krainie wielokulturowego pogranicza” odwołuje się do historycznie ukształtowanej wielokulturowości i bogactwa tradycji tego regionu, „Smaki Lubelszczyzny” mają charakter trasy kulinarnej, „Rowerowa ósemka”, „Lubelskie w siodle” i „Kajakiem przez Lubelszczyznę” służą promocji walorów istotnych z punktu widzenia turystyki kwalifikowanej, a „Lubelskie ekopolis” akcentuje walory naturalne i możliwości rozwoju ekoturystyki. Przytoczone nazwy stale podlegają zmianom, ponieważ nie wszystkie są wystarczająco atrakcyjne jako marka czy symbol. „Świętokrzyski Szlak Przygody” od początku powiązany był z kolei z rozwojem produktu lojalnościowego łączącego ofertę kilkudziesięciu podmiotów.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu ważniejsze wydaje się jednak osadzenie poszczególnych przykładów w koncepcji klastrów turystycznych. Przygotowanie tras i zapewnienie możliwości zaspokojenia bytowych potrzeb potencjalnych turystów oraz oczekiwań w zakresie turystyki kwalifikowanej pozwala zdefiniować najbardziej podstawowe typy podmiotów, które powinny stać się uczestnikami takich struktur. Jednak porównanie oferty Lubelszczyzny

czy Świętokrzyskiego z innymi regionami Polski prowadzi do konkluzji, że zmiana nazwy regionu w nazwie poszczególnych produktów pozwoliłaby bez trudu zaadaptować ofertę do warunków każdego innego regionu kraju. Aspekt unikatowości jest ważnym elementem tworzenia marki, chroni przed zbyt łatwym kopiowaniem i zmusza do poszukiwania partnerów, którzy zapewnią możliwość wyrazistego odróżnienia oferty od propozycji rynkowych pozostałych regionów Polski.

Wydaje się, że nieco dojrzsze koncepcje przedstawiła Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna (MROT) znacznie mocniej odwołująca się do historii regionu i poszukująca partnerów poza właściwym rynkiem turystycznym. Koncepcje takich produktów, jak „Mazowiecki Szlak Literacki”, „Mazowsze Chopina”, „Szlak Księżąt Mazowieckich”, „Skarbiec Mazowiecki”, wymagają ścisłej kooperacji przedsiębiorców turystycznych z szeroko rozumianymi instytucjami kultury, a odwołanie się do konkretnych wydarzeń i postaci z historii Mazowsza silnie osadza możliwość realizacji poszczególnych tras turystycznych w tym właśnie regionie. Słabiej na tym tle wypada nazwa „W kręgu żydowskiego dziedzictwa na Mazowszu”, która bez trudu może być przeniesiona na grunt Małopolski, czy „Kajakowe Szlaki Mazowsza” znajdujące niewątpliwe odpowiedniki w innych regionach kraju. W kontekście turystyki doświadczeń i innych trendów wspomnianych w podrozdz. 2 lepiej bronią się takie oferty, jak „Szlak Cudu nad Wisłą”, „W Krainie Mistrza Twardowskiego” czy „Wielki Gościniec Litewski”.

Wymienione produkty odwołują się do nowoczesnych koncepcji marketingowych, jakimi są wirtualizacja oferty (rozszerzenie jej poza fizyczne aspekty szlaku) oraz tzw. *content marketing* i *storytelling marketing*. Przekaz rynkowy i przedstawienie idei tych produktów wymaga wprowadzenia turystów w świat opowieści. Nie chodzi o typowe wykłady przewodników, lecz o wrażenie uczestnictwa w baśniowych lub historycznych wydarzeniach, udział w grach (zagadki historyczne, poszukiwanie odpowiedzi). Nieodzownym uzupełnieniem oferty stają się w związku z tym planowane aplikacje mobilne, które pozwolą „rozciągnąć” rzeczywistość turystyczną z wymiaru geograficznego i historycznego na świat wirtualny, a ponadto sprawią, że turysta nie ograniczy swojej roli do doświadczeń widza, lecz będzie w nich aktywnie uczestniczył drogą rywalizacji (np. *geocaching*), współpracy (zadania do wykonania), pogłębiania wiedzy, odgrywania scen itd.

Takie podejście wymaga oczywiście nakładów organizacyjnych i czasowych: począwszy od kosztu przygotowania informacji (także wirtualnych) i aplikacji mobilnych, poprzez włączenie poszczególnych podmiotów (np. instytucji kultury, Kościoła) i przekonanie ich do możliwie dużej otwartości na oczekiwania i potrzeby zwiedzających (swoboda w zwiedzaniu obiektów, dotykaniu eksponatów, poszukiwania odpowiedzi na pytanie).

Projektowanie takich produktów powinno też akcentować nadawanie szczególnych cech tym elementom oferty turystycznej, które odnoszą się do potrzeb bytowych turystów (transport, wyżywienie, nocleg). Temat wiodący produktu (np. historia związana z czarnoksiężnikiem Twardowskim) powinien narzucać styl i charakter wszystkich elementów cząstkowych. W tym zakresie odczuwalne są jeszcze niedostatki oferty mazowieckiej: o ile w restauracjach zaczynają pojawiać się kluseczki i ciasta Pani Twardowskiej, o tyle nie powstała jeszcze Karczma Rzym, choć pomysł ten wydaje się dość oczywisty. Niemniej jednak przywołanie legendy jako osi oferty, która w przyszłości (pod warunkiem zachowania spójności działań) może stać się podłożem dla kolejnych pomysłów (nowych usług, wydarzeń lokalnych o charakterze cyklicznym) i włączenia kolejnych podmiotów, wskazuje ciekawy kierunek rozwoju turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym.

W kontekście zmian rynkowych (chodzi tu głównie o tytułową polaryzację podaży) tego typu koncepcje stanowią znakomity sposób ucieczki od zasad gry narzuconych przez korporacje transnarodowe, ich kompetencje marketingowe nie znajdują bowiem zastosowania w skutecznym integrowaniu podmiotów lokalnych, a globalny poziom działalności w naturalny sposób separuje je od kolorytu lokalnego i znajomości perełek lokalnej kultury i historii. Same zasoby kapitałowe prawdopodobnie długo jeszcze nie pozwolą zbyt łatwo przeskoczyć tych niedostatków, choć zakup tokańskiej miejscowości Tenuta de Castelfalfi przez niemiecką korporację TUI pokazuje, że przedmiotem transakcji rynkowych mogą się stać współcześnie całe miejscowości wraz z ich atrakcyjnością historyczną i kulturalną.

Przypadek ten, który wzbudził wiele emocji w 2007 r., powinien służyć jako swoista lekcja: przystosowanie miasteczka na potrzeby turystów przed dokonaniem transakcji było praktycznie niemożliwe ze względu na konieczność nieustannych pertraktacji z władzami miasta i różnorodnymi organizacjami. Korporacja przecięła ten węzeł gordyjski w najprostszy możliwy sposób – finansowo kosztowny, ale nie tak czasochłonny, jak tworzenie klastra turystycz-

nego, który pozwoliłby skutecznie zrealizować koncepcję oferty sieciowej. Warto więc – dopóki jest to możliwe – tworzyć przeciwwagę dla standardowej oferty korporacji transnarodowych drogą lokalnej współpracy podmiotów zaangażowanych w pielęgnowanie lokalnych tradycji historycznych i kulturowych, związanych emocjonalnie z regionem, zainteresowanych jego trwałym rozwojem, jakością życia lokalnych mieszkańców i odwiedzających region.

## **Podsumowanie**

Pierwsze doświadczenia w tworzeniu sieciowych produktów turystycznych w Polsce potwierdzają tezę, iż konsolidacja wysiłków licznych przedsiębiorców i organizacji wokół wspólnej oferty pozwala na osiągnięcie efektów podobnych jak w przypadku internalizacji działalności i zawłaszczania ogniw łańcucha wartości (wzrost kompetencji marketingowych, obniżenie kosztu funkcjonowania, dostarczanie kompleksowej wartości nabywcom itp.) przy zachowaniu niezależności poszczególnych podmiotów.

Wspomniane próby nie zawsze są profesjonalne i nie zawsze mogą stanowić poważną przeciwwagę dla oferty KTN. Ich niewątpliwą zaletą pozostaje jednak zdolność do wpisania się w zasady zrównoważonego rozwoju (uwzględniającego aspekt ekonomiczny, społeczny i środowiskowy) oraz odpowiedzi na potrzeby współczesnego popytu turystycznego i nowych trendów konsumentskich.

## **Literatura**

- Alcouffe A., Coulomb F., *Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector*, OECD, Toulouse–Paris 1993.
- Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs – Draft Summary of the Discussion* (OECD/CFE/TOU/2005/4).
- Hughes H., *Arts, Entertainment and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003.
- Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
- Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. WSZ, Jelenia Góra 2006.



Pine J.B., Gilmore J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

Piotrowski J.P., Tekieli B., *Tworzyć produkt turystyczny*, w: *Turystyka w gminie i powiecie*, red. A. Gordon, POT, Warszawa 2003.

*UNWTO World Tourism Barometr*, <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>.

Weiermair K., Peters M., *Tourism Attractions and Attracted Tourists: How to Satisfy Today's Fickle Tourism Klientele?*, „Journal of Tourism Studies” 2000, no. 1.

Wolf M.J., *The Entertainment Economy*, Time Books, New York 1999.

## **THE INFLUENCE OF TOURISM SUPPLY POLARIZATION ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM NETWORK PRODUCTS**

### **Summary**

Transnational corporations demonstrate much better innovation and organisational competence than tourism SMEs. They influence the amount and directions of international tourism flows, efficiently create tourism needs and appoint the global quality standards. The awareness of such competition makes the local tourism entrepreneurs look for any possibilities of differentiation, acquire tourists' loyalty, lower the cost of activity etc. Among many other efforts to strengthen their competitiveness the SMEs try to practice one of the most promising tools which is the active participation in the process of tourism destination area development, namely the tourism network and theme products. The aim of the paper is to present the reason and exemplification of the phenomena.

**Keywords:** tourism supply, tourism network, theme products, globalization, transnational corporations

*Translated by Magdalena Kachniewska*