

Ewa Lipianin-Zontek, Irena Szewczyk, Zbigniew Zontek

Konkurencja przedsiębiorstw turystycznych czynnikiem rozwoju regionów turystycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 169-177

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWA LIPIANIN-ZONTEK, IRENA SZEWCZYK, ZBIGNIEW ZONTEK

Akademia Techniczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała

KONKURENCJA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH CZYNNIKIEM ROZWOJU REGIONÓW TURYSTYCZNYCH

Wprowadzenie

Otoczenie gospodarcze we współczesnej gospodarce światowej jest ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych. Niektóre z przedsiębiorstw konkurują nie tylko na arenie lokalnej, ale również regionalnej czy krajowej i międzynarodowej. Chcąc zdobyć przewagę konkurencyjną, kreują produkty turystyczne, które mają sprostać specyficznym gustom turysty. Należy wskazać, iż specyficznym rodzajem otoczenia gospodarczego przedsiębiorstwa turystycznego jest arena konkurencji, szczególnie wtedy, gdy rozpatrywany jest region transgraniczny.

1. Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw turystycznych

W literaturze przedmiotu spotyka się różnorodne propozycje porządkowania czynników otoczenia gospodarczego, i tak na przykład spotykamy się z podziałem na: otoczenie rynkowe, otoczenie konkurencyjne i kooperacyjne, krajowe otoczenie makroekonomiczne, otoczenie polityczne i polityczno-gospodarcze, otoczenie społeczne, otoczenie demograficzne i kulturowe, otoczenie technologiczne, otoczenie międzynarodowe¹. Podział otoczenia na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne

¹ Por. *Analiza strategiczna gminy na potrzeby wyboru strategii rozwoju*, red. T. Żabińska, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 38; E. Heath, G. Wall, *Marketing Tourism Destination. A Strategic Planning Approach*, Wiley, New York 1992, s. 32.

proponują G. Gierszewska i M. Romanowska (rysunek 1). Analiza makrootoczenia daje możliwość określenia kierunku zmian w poszczególnych sferach otoczenia zewnętrznego i ich wpływu na poszczególne aspekty produktu turystycznego regionu, natomiast analiza otoczenia konkurencyjnego umożliwia ocenę wpływu podmiotów pozostających w bezpośredniej interakcji². W tej koncepcji otoczenie konkurencyjne dla przedsiębiorstw turystycznych regionu stanowią: konkurencja, dostawcy oraz aktualni i potencjalni klienci³.

Konkurencja to zjawisko ściśle związane z gospodarką rynkową, w potocznym rozumieniu tego słowa dotyczy przede wszystkim relacji pomiędzy przedsiębiorstwami – dostawcami towarów i usług, rywalizującymi pomiędzy sobą o pozyskanie klienta. Jednakże w turbulentnym, szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych można odnaleźć również nieznane wcześniej aspekty konkurencyjności. Przedsiębiorstwa poszukują nowych form współpracy pomiędzy sobą w celu kreacji konkurencyjnych produktów turystycznych – wspólnych produktów turystycznych regionu, z których będą korzystać klienci różnych przedsiębiorstw. Jedną z takich form jest kooperacja (z ang. *co-opetition*), określana także mianem kooperencji. Kooperacja stanowi syntezę dwóch przeciwstawnych paradygmatów: paradygmatu konkurencyjnego, zakładającego wzajemne oddziaływanie przedsiębiorstw, na podstawie rozbieżnych interesów oraz paradygmatu współpracującego, opartego na współpracy powstałej na bazie całkowicie zbieżnej struktury interesów⁴. Kooperacja jako forma współpracy umożliwia przedsiębiorstwom i innym podmiotom rynkowym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, przy równoczesnym podjęciu próby zintegrowania silnych stron z atutami konkurentów, dostawców, klientów i innych partnerów gospodarczych⁵.

Można więc wskazać, iż konkurencyjność przedsiębiorstw określić można jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Jest ona uzależniona od wielu uwarunkowań mikro- i makroekonomicznych, w wymiarze regionalnym, narodowym i globalnym w przestrzeni, w której zachodzi zjawisko konkurencyjności pomiędzy podmiotami.

Konkurencja w aspekcie produktu turystycznego regionu powinna być rozpatrywana na dwóch poziomach. Wewnątrz regionu konkurują ze sobą różne podmioty turystyczne, przy czym ich działania w zakresie dbałości o estetykę, czystość, jakość produktów turystycznych jednocześnie kreują pozytywny wizerunek regionu

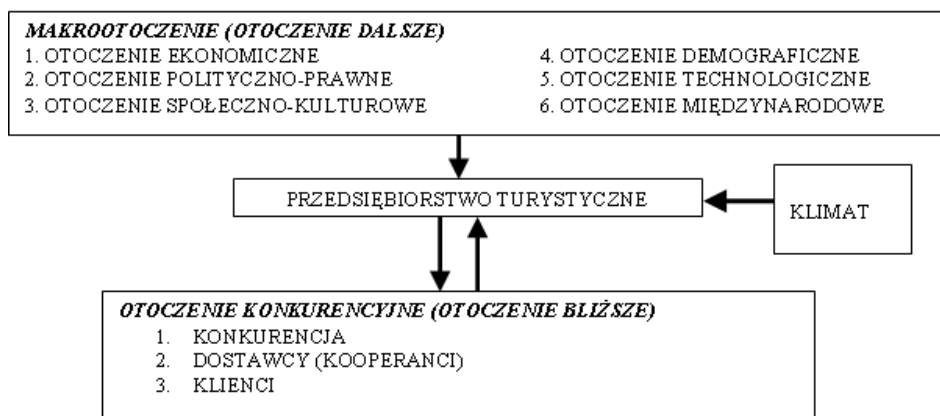
² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 32–33.

³ *Ibidem*, s. 89.

⁴ B. Cassiman, M. Chiara Di Guardo, G. Valentini, *Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition*, „Long Range Planning” 2009, nr 42, s. 217.

⁵ B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1, Wydawnictwo Key Text Warszawa, s. 78.

i budują jego przewagę konkurencyjną. Drugą płaszczyznę stanowi konkurencja pomiędzy regionami turystycznymi i wykreowanymi przez nie produktami na rynku krajowym i zagranicznym⁶. Należy zwrócić uwagę na uwarunkowania niektórych regionów, związane z położeniem w przestrzeni geograficznej. Sąsiedztwo regionów turystycznych, w tym transgranicznych, wywala silne związki i niejednokrotnie sukces rynkowy jednego z nich może przyczyniać się do rozwoju pozostałych. Dlatego coraz częściej spotyka się określenie „otoczenie konkurencyjne i kooperacyjne”⁷.



Rys. 1. Otoczenie przedsiębiorstwa turystycznego

Źródło: na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*, s. 32.

Siła oddziaływania konkurencyjnych regionów może być osłabiona w wyniku „efektu podatności na imitację”⁸, który wynika z braku wyróżnienia na rynku (np. marki) – klienci przede wszystkim utożsamiają się ze sposobem spędzania wolnego czasu (wyjazd nad morze, wyjazd w góry), a nie z konkretnymi produktami turystycznymi.

Odrębną grupę podmiotów otoczenia konkurencyjnego stanowią dostawcy. W przypadku regionu turystycznego można wyróżnić:

⁶ Por. B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 116–118; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 102.

⁷ E. Nawrocka, *Konkurencja na rynku turystycznym. Analiza komparatystyczna regionów Polski*, w: *Gospodarka turystyczna*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 795, Wrocław 1998, s. 66.

⁸ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania 442, SGH, Warszawa 1998, s. 113.

- dostawców z zewnątrz, są to np. inwestorzy, którzy często dysponują kapitałem i know-how, które umożliwiają rozwój produktu o wysokiej jakości i ulokowanie go na rynku lokalnym. Pozyskanie inwestorów z zewnątrz (np. sieci znanych hoteli) bywa często przedmiotem walki konkurencyjnej pomiędzy regionami i miejscowościami turystycznymi. Dostawcami zewnętrznymi są także producenci dóbr konsumpcyjnych i podmioty pośredniczące w ich obrocie;
- dostawców wewnętrznych, czyli rodzime podmioty gospodarcze, które – kształtując własne produkty turystyczne – współprzyczyniają się do kreowania produktu turystycznego regionu.

Najważniejszym elementem otoczenia konkurencyjnego są klienci. Odbiorcami produktów turystycznych mogą być pośrednicy oraz finalni odbiorcy – indywidualni lub jednostki instytucjonalne, zakupujące produkt dla swoich pracowników. W celu dokonania analizy jakościowej i ilościowej klientów w kontekście turystyki regionalnej można wyodrębnić trzy działania:

- określenie bieżącej i przyszłej liczby turystów odwiedzających region;
- przeprowadzanie badań konsumentów z punktu widzenia ich potrzeb, długości czasu przebywania, poziomu i struktury wydatków, a także ich preferencji co do infrastruktury noclegowej, rekreacyjnej, transportowej itp.;
- dokonanie segmentacji rynku⁹.

Zachowania klientów nie zawsze są podobne w przekroju przestrzennym i czasowym. Następuje zróżnicowanie zachowań w poszczególnych regionach, latach, a nawet miesiącach. U podstaw zachowań klientów leżą ich potrzeby, a zatem ich znajomość może stać się elementem przewagi konkurencyjnej¹⁰. Aby sprostać wymaganiom klientów, należy kierować ofertę do wybranych segmentów rynkowych, wyodrębnionych w procesie segmentacji, albowiem bardzo rzadko zdarza się, iż określone produkty turystyczne stanowią atrakcję dla wszystkich. Jak wskazuje J. Altkorn, „podział rynku na segmenty jest kluczem do (...) doboru właściwych strategii i narzędzi marketingu”¹¹.

Wyniki analizy czynników makrootoczenia, przestrzeni przyrodniczej i otoczenia konkurencyjnego stanowią cenną bazę informacyjną dla strategii rozwoju produktów turystycznych, opracowywanych na szczeblu lokalnym i regionalnym. Są one także podstawą współpracy między jednostkami przy kreowaniu produktów o szerszym zasięgu terytorialnym i tworzenia aliansów strategicznych – np. klastrów.

⁹ Por. E. Heath, G. Wall, *op.cit.*, s. 39.

¹⁰ *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. G. Gołębski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 114.

¹¹ J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995, s. 71.

2. Przedsiębiorstwa turystyczne regionu – podmioty kreujące produkt turystyczny

Przedsiębiorstwa turystyczne kreujące produkt turystyczny określają specyficzną wiązkę celów. Kształt i sposób przejawiania się celów przedsiębiorstwa zależy od czynników zewnętrznych oraz siły oddziaływania interesów poszczególnych grup społecznych występujących w jednostce lokalnej. Prawdopodobnie sformułowana struktura i hierarchia celów jest wyznacznikiem strategii przedsiębiorstwa turystycznego¹². Cele przedsiębiorstwa turystycznego mają charakter ilościowy i jakościowy. Do celów ilościowych można zaliczyć przede wszystkim:

- maksymalizację zysku,
- wzrost rozmiarów (wartości) sprzedaży usług,
- poszerzenie kręgu odbiorców oferty turystycznej,
- wzrost wydajności pracy,
- rozwój zaplecza materialnego (np. liczby pokoi i miejsc noclegowych),
- poprawę wykorzystania zdolności usługowej obiektów i urządzeń wchodzących w skład zaplecza materialnego.

Grupa celów jakościowych obejmuje m.in.:

- podnoszenie jakości oferowanych usług,
- poprawę standardu obiektów i urządzeń zaplecza materialnego,
- wprowadzanie innowacji w produkcie przedsiębiorstwa,
- doskonalenie systemu dystrybucji i promocji,
- wzrost zaufania do przedsiębiorstwa i znaku firmowego,
- poprawę warunków pracy załogi,
- dążenie do utrzymania dobrych stosunków z otoczeniem,
- umocnienie pozycji na rynku¹³.

Pomiędzy celami różnych podmiotów kreujących produkt turystyczny regionu zachodzą określone zależności, takie jak:

- wzajemne uwarunkowania, gdy realizacja jednego celu sprzyja osiągnięciu innego, np. modernizacja bazy sportowo-rekreacyjnej w regionie pozwala na wzbogacenie oferty przedsiębiorstw turystycznych;
- priorytety – jednoczesna realizacja całej wiązki celów nie jest możliwa, np. trudne w realizacji jest równoczesne maksymalizowanie zysku i poziomu inwestycji;
- kolizyjny lub harmonijny stosunek; harmonijny charakter mogą mieć cele związane z zamiarem opanowania nowych segmentów rynku, wprowadzenia innowacji, podnoszenia jakości świadczonych usług. Charakter kolizyj-

¹² *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 26–27.

¹³ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, PWN, Warszawa 1994, s. 24–25.

ny mają cele przeciwstawne, np. troska o ekologię jest w kolizji z turystyką masową;

- struktura hierarchiczna – występuje w sytuacji, gdy jeden cel staje się źródłem realizacji drugiego, np. trudno jest podnieść jakość usługi, nie podnosząc wcześniej kwalifikacji pracowników¹⁴.

Wizja i cele dotyczące rozwoju produktu turystycznego powinny być spójne z zamierzeniami poszczególnych gmin w regionie, sąsiednich regionów oraz ogólnokrajowej polityki społeczno-gospodarczej¹⁵. Powinno to prowadzić do konstrukcji jednego dokumentu decyzyjnego, przedstawiającego koncepcję rozwoju turystyki w regionie, którego najważniejszym elementem są rozstrzygnięcia dotyczące kształtowania produktu turystycznego. Wizja i strategiczne cele rozwojowe powinny być rozpatrywane w kategorii procesów rozwojowych, w sposób pozwalający zdynamizować nie tylko rozwój turystyki, ale również całego regionu, aby podnieść jego znaczenie w otoczeniu.

3. Wybrane wyniki badań wśród przedsiębiorstw turystycznych gminy Czernichów w województwie śląskim

W niniejszym opracowaniu zostanie przedstawiony wybrany fragment badań, który posłużył opracowaniu *Programu rozwoju i promocji produktu turystycznego gminy Czernichów na lata 2009–2013*. Współautorami tego opracowania byli autorzy tej publikacji. Obszarem badawczym została objęta gmina turystyczna Czernichów w powiecie żywieckim województwa śląskiego. Podstawowym celem założonych badań empirycznych było pozyskanie materiału do opracowania diagnozy stanu turystyki w gminie Czernichów. Na tej podstawie opracowano szczegółowe wskazania dotyczące rozwoju turystyki – jako istotnego elementu rozwoju poszczególnych miejscowości wchodzących w skład gminy Czernichów. Szczegółowe cele, które zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzonych badań i analiz, to między innymi:

- ocena rozwoju przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących na terenie gminy Czernichów,

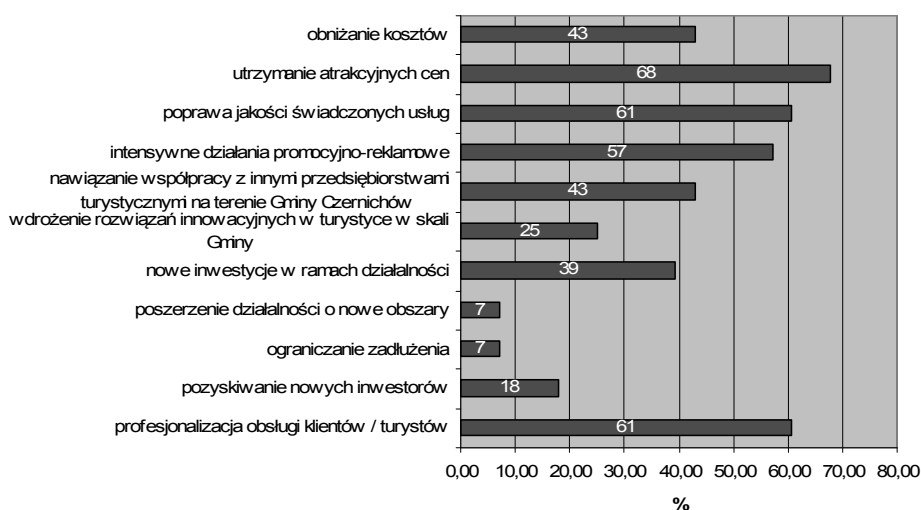
¹⁴ Por.: *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, red. T. Kierczyński, PWE, Warszawa 1989, s. 22; G. Gołębski, *Rola jakości w formułowaniu strategii produktu turystycznego*, w: *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 104–106.

¹⁵ Na przykład przeciwdziałanie nieodpowiedniemu lokowaniu przedsiębiorstw przemysłowych o wysokiej uciążliwości dla środowiska w pobliżu regionów turystycznych czy też tworzenie aktów prawnych uniemożliwiających blokowanie tras narciarskich, do których dochodziło w Szczyrku w sezonie 2004/2005 i Zakopanem na przełomie 2005 i 2006 roku.

- identyfikacja trendów rozwojowych w przedsiębiorstwach turystycznych na terenie gminy Czernichów.

Badaniem zostali objęci turyści oraz podmioty kreujące produkt turystyczny gminy, w tym przedsiębiorcy.

Właściciele przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w gminie Czernichów wskazywali, iż uzależniają rozwój swoich firm głównie od możliwości utrzymania atrakcyjnych cen (68%), poprawy jakości świadczonych usług (61%) oraz profesjonalizacji obsługi klientów (61%). Zdecydowana większość widzi także konieczność poprawy działań promocyjnych (57%) oraz współdziałania z innymi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi turystyczne na terenie gminy Czernichów (43%). Co zastanawiające, w swoich wypowiedziach przedsiębiorcy całkowicie pominęli chęć poszerzenia działalności o nowe obszary – być może niechęć do dywersyfikacji usług wiąże się z obawami związanymi z trudną sytuacją gospodarczą oraz obecnym kryzysem (rysunek 2).

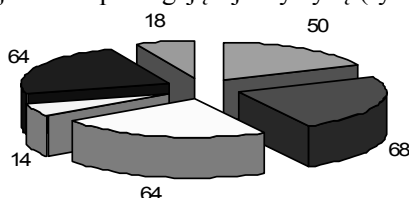


Rys. 2. Postrzegane uwarunkowania rozwoju firmy w ciągu najbliższych 5 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Wyniki nie sumują się do 100 ze względu na możliwość wyboru większej liczby odpowiedzi.

Zdecydowana większość ankietowanych przedsiębiorców upatruje możliwości zwiększenia swojej konkurencyjności we wspólnych działaniach promocyjnych z innymi firmami i Urzędem Gminy (68%) oraz we współpracy z tymi podmiotami, np. w zakresie organizacji imprez kulturalnych, folklorystycznych, zimowych itp. (64%). Wysokie znaczenie dla przedsiębiorców ma także wspólne pozyskiwanie funduszy z Unii Europejskiej (64%). Około 50% badanych wskazuje także na ko-

rzyści ze współpracy z innymi firmami i możliwość korzystania ze wspólnej bazy rekreacyjnej, kulturalnej oraz wspomagającej turystykę (rysunek 3).



- ▣ Współpraca z innymi firmami, korzystanie ze wspólnej bazy rekreacyjnej, kulturalnej, okoloturystycznej
- Wspólne działania promocyjne z innymi firmami i Urzędem Gminy
- Wspólna z innymi firmami i Urzędem Gminy organizacja imprez kulturalnych, folklorystycznych, zimowych itp.
- Zatrudnienie wykwalifikowanej osoby, która wspomagałaby pracę kilku firm turystycznych
- Przystąpienie do wspólnego działania w celu pozyskania funduszy unijnych
- ▣ Pomoc ze strony samorządu lokalnego

Rys. 3. Możliwości poprawy konkurencyjności firmy (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Wyniki nie sumują się do 100 ze względu na możliwość wyboru większej liczby odpowiedzi.

Przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści z dogodnego położenia firm na terenach o wysokich walorach turystycznych. Zdaniem badanych, podstawowym czynnikiem warunkującym rozwój firm na terenie gminy Czernichów jest właśnie dogodna lokalizacja, przy czym 89% badanych przedsiębiorstw widzi korzyści z położenia w górach, a 82% – z położenia nad jeziorem. Powszechnie uważa się, że korzystna lokalizacja przedsiębiorstwa sprzyja jego wysokiej konkurencyjności, uzasadnia dalsze inwestycje i ogólnie pojęty rozwój.

Podsumowanie

Można wskazać, iż sukces przedsiębiorstw turystycznych oraz ich dalszy rozwój jest spójny z warunkami rozwoju regionów i miejscowości turystycznych. Powszechny jest pogląd, iż rozwój przedsiębiorstw i regionów oparty jest na analogicznych mechanizmach i instrumentach, a wysoki poziom konkurencyjności łączy się z lepszymi szansami rozwojowymi. Wielu autorów utożsamia wręcz rozwój regionalny z systematyczną poprawą konkurencyjności podmiotów ekonomicznych i poziomu życia mieszkańców oraz wzrostem potencjału gospodarczego regio-

nów¹⁶.

Działania konkurencyjne mogą stać się klimatem sprzyjającym dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacji, umożliwiającym przedsiębiorstwom osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej, dzięki czemu podnosi się poziom i jakość życia w regionie¹⁷. Tę tezę potwierdzają wyniki badań, a w szczególności czynniki konkurencyjności wskazane przez badane przedsiębiorstwa. Nawiązując do tychże wyników badań, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa turystyczne działające na obszarze badanej gminy Czernichów dostrzegają w otoczeniu konkurencyjnym czynniki, które uznają za ważny element kształtujący ich konkurencyjność, przy równoczesnej kooperacji z innymi podmiotami rynkowymi, przyjmującej formę: współpracy w celu pozyskania środków unijnych, wspólnych działań promocyjnych czy też związanych z tworzeniem imprez turystycznych i kulturalnych; współpracy związanej z wykorzystaniem bazy turystycznej w gminie.

Zaobserwowane tendencje wskazują, iż badane przedsiębiorstwa zwracają dużą uwagę na współpracę z samorządem i przedsiębiorstwami w budowie swojej przewagi konkurencyjnej, co może stanowić podstawę przyszłej kooperacji tych podmiotów.

THE COMPETITION OF TOURIST ENTERPRISES AS A FACTOR OF TOURIST REGIONS DEVELOPMENT

Summary

In the article there were self-characterized the chosen factors of building competitive superiority in the region with support of the tourist enterprises competitiveness. It was showed, that tourist enterprises success and their farther development coherent with development conditions of regions and tourist localities. The results of researches, carried out in the populace Czernichów, showed that enterprises watch their market success in the co-operation with different subjects, what can make up the fundamental of the co-opetition.

Translated by Zbigniew Zontek

¹⁶ T. Marszał, T. Markowski, *Konkurencyjność regionów jako element polityki przestrzennej*, w: *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, red. T. Marszał, M. Opałło, biuletyn KPZK PAN, Warszawa, 1998, s. 133.

¹⁷ M. Piotrowska-Trybull, *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, red. W. Kosiedowski, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004, s. 23.