

Piotr Gryszel

Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego

Wstęp

Obecny rynek turystyczny to rynek wysoce konkurencyjny. Chcąc efektywnie konkurować na tym rynku z innymi obszarami turystycznymi, należy skupić się na wypracowaniu odpowiednich metod sprawnego zarządzania obszarami recepcji turystycznej. Zapoczątkowane w 2000 roku przekształcenia polskiego modelu zarządzania i promocji turystycznej w model oparty na funkcjonowaniu regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych napotykały na liczne przeszkody natury organizacyjnej, finansowej i mentalnej. Blisko osiem lat zajęło utworzenie szesnastu regionalnych organizacji turystycznych we wszystkich województwach. Proces ten rozpoczął się w styczniu 2000 roku rejestracją Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, a zakończył się latem 2007 roku rejestracją ostatniej, Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej. Akcja tworzenia lokalnych organizacji turystycznych trwa w regionach nadal. Obecnie zarejestrowanych jest w Polsce ponad sto lokalnych organizacji turystycznych. Okazuje się, że zarządzanie turystyką w miejscowościach i regionach turystycznych powinno opierać się na modelu partnerstwa publiczno-prywatnego oraz na kooperacji przedsiębiorców przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego. Tylko taka współpraca może doprowadzić do osiągnięcia efektu synergii na rynku turystycznym. Efekt synergii natomiast zwiększy konkurencyjność destynacji na rynku turystycznym.

Celem opracowania jest ukazanie koncepcji *Destination management company* jako instytucji przyczyniającej się do poprawy konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej oraz ukazanie zmian w zarządzaniu turystyką na obszarach atrakcyjnych turystycznie.

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. Mianem regionu turystycznego określa 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, umożliwiającymi obsługę ruchu turystycznego. Głównymi wyróżnikami regionu turystycznego są:

- zajmowanie konkretnego obszaru i posiadanie walorów turystycznych,
- występowanie zagospodarowania oraz ruchu turystycznego,
- istnienie powiązań wewnętrznych,
- występowanie ściśle określonych granic,
- jakość środowiska,
- dostępność komunikacyjna¹.

S. Liszewski formułuje także bardzo ogólną definicję regionu turystycznego, uważając, że jest to taka część ogólnej przestrzeni geograficznej, na której koncentruje się ruch turystyczny *sensu largo*².

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. Pojawiają się zatem głosy negujące sens stosowania pojęcia region turystyczny³.

A. Kowalczyk⁴ określa natomiast region turystyczny jako domknięty obszar, który jest wewnętrznie spójny, przez co różni się od swojego otoczenia. Jednocześnie przyjmuje on założenie, że obszar ten może mieć różną wielkość, ale jest mniejszy od państwa, a większy od miejscowości (jednostki osadniczej stopnia podstawowego). Przyjmując pewne uproszczenie, autor uznał, że w warunkach polskich „mikroregion” jest odpowiednikiem gminy/miasta, „mezoregion” można potraktować jako obszar odpowiadający powiatowi, a „makroregion” obejmuje teren województwa lub obszar o zbliżonych do niego rozmiarach (np. położony w dwóch województwach, ale niepokrywający się z nimi).

Wydaje się, że z punktu widzenia tworzenia i zarządzania regionalnym produktem turystycznym bardziej odpowiednie byłoby używanie pojęcia obszaru

repcji 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 (ang. *tourist resort*), miejscowości turystycznej, jej fragmentu lub ich grupy, regionu turystycznego, a także całego kraju⁵. 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 powiatów⁶. W literaturze anglo- i niemieckojęzycznej zagadnienie to 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 umożliwia turyście pozostanie na tym obszarze. Funkcjonalny charakter wydzielonego obszaru powoduje, że zasięg obszaru określanego jako *destination* jest różny w zależności od celu i motywu podróży⁷.

Dodatkowo według D. Buhalisa dla destynacji turystycznej charakterystycznych jest sześć komponentów, nazwanych też „Sześć A”, czyli:

- *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. z zakresu promocji, tworzenia wizerunku destynacji, wydarzenia⁸.

Zatem można stwierdzić, że z perspektywy kształtowania popytu turystycznego właściwszym jest tworzenie produktu turystycznego destynacji turystycznej i zarządzanie turystyką w destynacji, a nie w konkretnym regionie turystycznym.

Konkurencyjność destynacji turystycznych

Problem konkurencyjności w odniesieniu do przedsiębiorstw stanowi punkt zainteresowań ekonomistów od wielu lat. Teoria w tej dziedzinie jest bogata i dobrze rozwinięta. W swoim ogólnym znaczeniu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zbliżona do pojęć efektywności ekonomicznej oraz skuteczności i sprawności, stosowanych w naukach ekonomicznych oraz zarządzaniu⁹. Można przyjąć, że konkurencyjny będzie ten podmiot, który jest w stanie, dzięki efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu, uzyskać taką redukcję kosztów, a dzięki zarządzaniu strategicznemu zwiększyć wartość przedsiębiorstwa, która jednocześnie umożliwi mu umocnienie pozycji rynkowej i konkurencyjnej, a z drugiej zapewni wysoką atrakcyjność inwestycyjną¹⁰. Inaczej mówiąc, konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża się w zdobyciu przewagi nad rywalami rynkowymi przez zaspokojenie potrzeb konsumentów produktami odpowiedniej jakości, dostarczonymi w odpowiednim miejscu i czasie, po cenie, którą są oni w stanie zaakceptować.

W przypadku regionów (destynacji) turystycznych konkurencyjność jest problemem bardziej złożonym, gdyż nie zależy ona tylko od przedsiębiorczości i zdolności właściciela przedsiębiorstwa, ale także od sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno-gospodarczych i ich zdolności do rozszerzonej reprodukcji regionalnych i krajowych zasobów. Specyfiką konkurencyjności regionalnej jest jednocześnie konkurowanie wytwórców i konkurowanie otoczenia, w którym działają¹¹.

Zdaniem T. Markowskiego regiony mogą konkurować w sposób pośredni lub bezpośredni. Konkurowanie pośrednie należałoby rozumieć jako istnienie lub tworzenie warunków otoczenia regionalnego dla firm w nim działających, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w elementach pozostających poza kontrolą ich działania. Może być ona wyrażona i mierzona zdolnościami konkurencyjnymi firm w nim zlokalizowanych. Natomiast konkurowanie bezpośrednie oznacza rywalizowanie upodmiotowionych jednostek terytorialnych, które konkurują o różnego typu korzyści, dostęp do środków finansowych, ściąganie zewnętrznych inwestorów, utrzymanie kapitału w regionie, o lokalizację agend i instytucji rządowych, a najszerzej można powiedzieć — o rozwój społeczny i gospodarczy gwarantujący wysoką jakość życia¹².

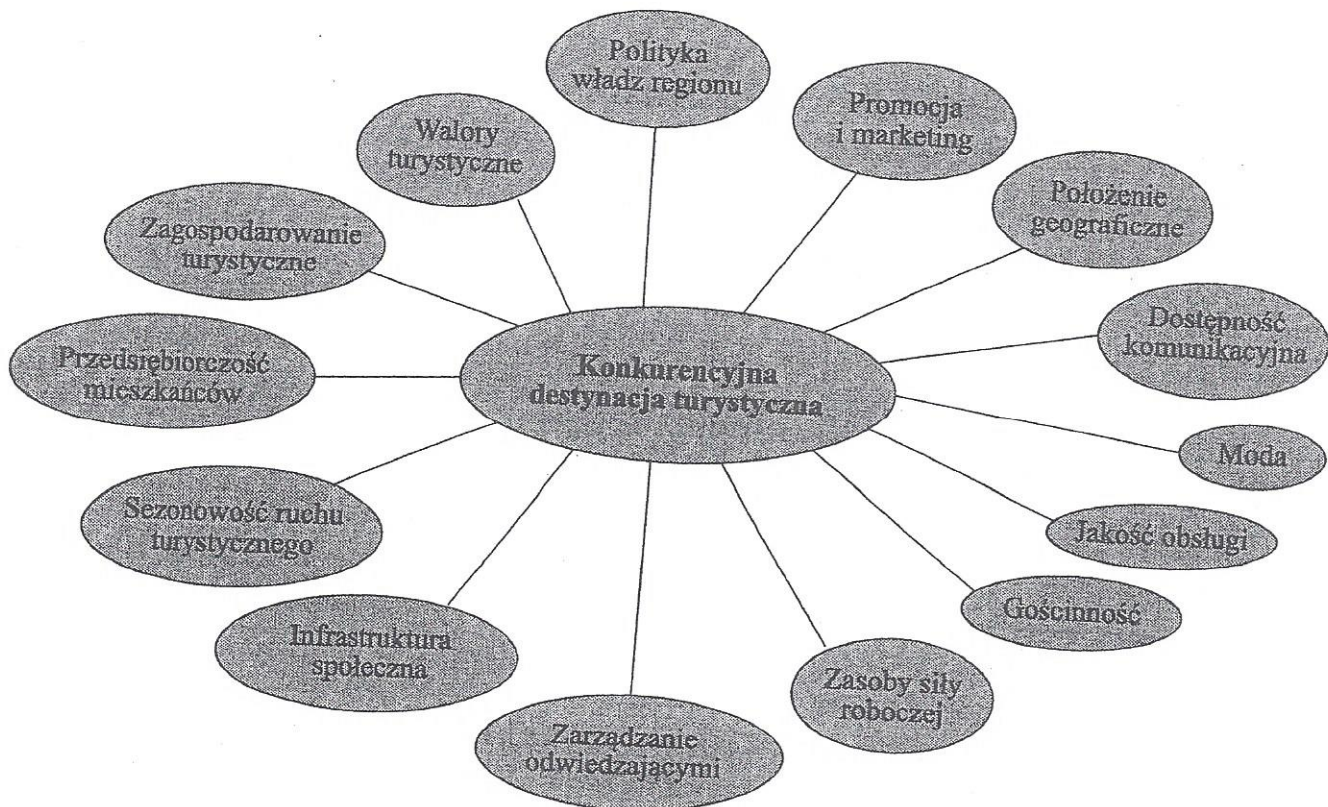
Z punktu widzenia konkurencji bezpośredniej destynacje (regiony) turystyczne mogą konkurować w zakresie:

- uzyskania dostępu do rynków krajowych i międzynarodowych,
- pozyskania inwestorów i turystów krajowych i zagranicznych,
- zdobycia lokalizacji siedzib ważnych instytucji i ich agend,
- pozyskania prawa do organizacji dużej rangi imprez i spotkań o zasięgu krajowym i międzynarodowym,
- realizacji dużych projektów infrastrukturalnych, ekologicznych, społecznych,
- pozyskiwania środków pomocowych Unii Europejskiej i innych międzynarodowych instytucji finansowych¹³

Wszystkie te działania mają przyczyniać się do stworzenia regionalnego produktu turystycznego i jego efektywnej sprzedaży na rynku turystycznym. Należy też zaznaczyć, że bardzo istotnym elementem konkurencyjności destynacji są jej walory turystyczne. Są one nierozdzielnie związane z przestrzenią, w której się znajdują, nie mogą być przenoszone i bardzo często mają unikatowy charakter. Stanowią one zasadniczy trzon regionalnego produktu turystycznego. Wszystko to powoduje, że zarówno z punktu widzenia inwestora, jak i turysty możliwe jest osiąganie renty turystycznej. Inwestorzy osiągają dodatkowe korzyści, wynikające z lokalizacji inwestycji w danym regionie (destynacji), np. moda na wypoczynek w miejscowości, jej popularność wśród turystów oraz marka powodują, że te same usługi noclegowe mogą być sprzedawane po wyższych cenach niż w miejscowości sąsiedniej.

Na podstawie powyższego możemy przyjąć, że konkurencyjna destynacja turystyczna to taki obszar, który potrafi wygrać konkurencję z innymi regionami lub destynacjami, a z punktu widzenia turystyki konkurencyjność destynacji oznacza umiejętność stworzenia i wykreowania takiej oferty turystycznej (produktu turystycznego), która odróżniałaby daną destynację od innych, a w efekcie przyciągnęłaby turystów i zwiększyłaby korzyści społeczno-gospodarcze, wynikające z rozwoju turystyki na tym obszarze. Konkurencyjność oznacza zatem bycie innym, lepszym, atrakcyjniejszym¹⁴.

RYSUNEK 1. Czynniki konkurencyjności destynacji turystycznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Derek, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 67–68; A. Niezgodna, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 119–121.

Konkurencyjność destynacji turystycznej zależy od wielu czynników (rysunek 1). Często są to czynniki niezależne od regionu (destynacji), jak chociażby moda na uprawianie określonych form turystyki, polityka gospodarcza rządu, walory turystyczne stanowiące jego potencjał. Wiele jednak z tych czynników może być kształtowana przez działania wewnątrz regionu, np. przez promocję, politykę władz regionu, odpowiedni system dystrybucji produktu turystycznego, gościnność, zarządzanie odwiedzającymi, zagospodarowanie turystyczne czy współpracę różnych podmiotów przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego.

Miarą konkurencyjności destynacji (regionów) turystycznych jest zdolność do efektywnego wykorzystania turystycznych zasobów oraz przystosowywania się do zmieniających się warunków. Jest to zgodne z takim pojmowaniem konkurencyjności, które definiuje ją jako zdolność do sprawnego realizowania celów. W przypadku obszarów recepcji turystycznej (destynacji) najważniejszym celem jest odnośnienie trwałych korzyści z rozwoju turystyki przez wszystkie podmioty, działające na danym terenie¹⁵.

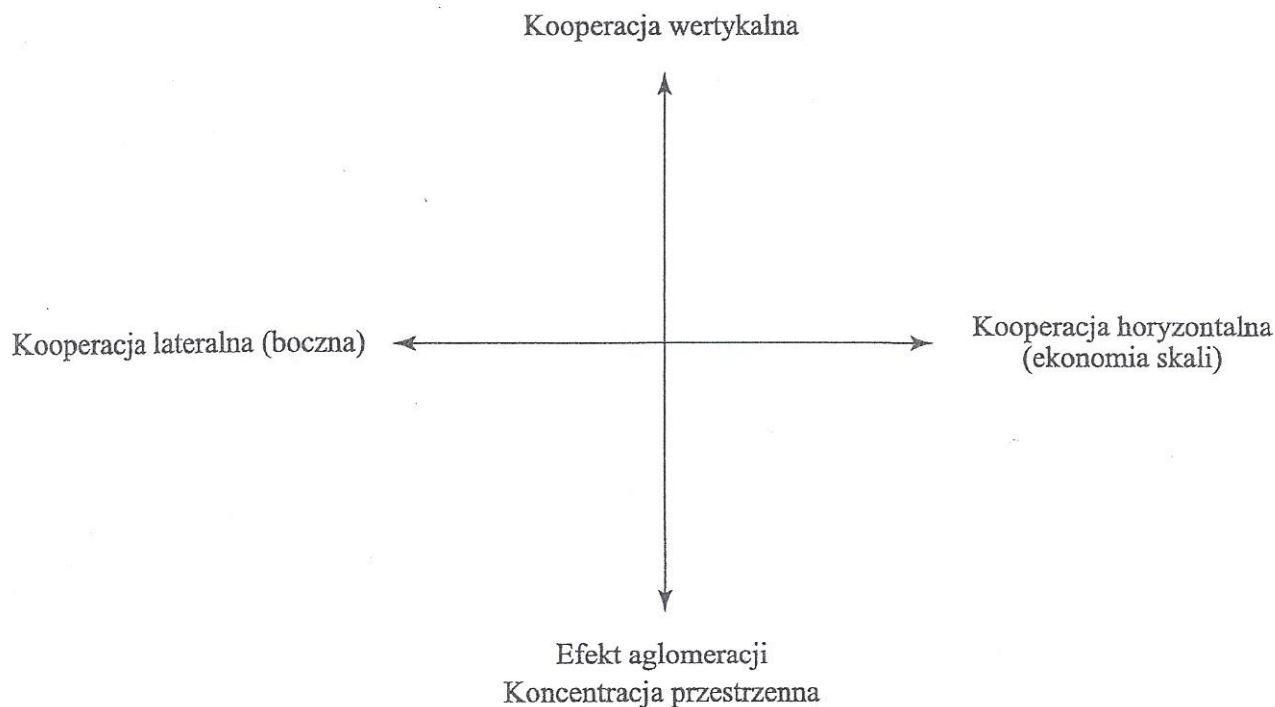
Wpływ kooperacji na konkurencyjność i rozwój produktu turystycznego destynacji

Produkt turystyczny obszaru recepcji turystycznej ma bardzo złożony charakter. Składa się on z następujących komponentów:

- pierwotnej (podstawowej) oferty destynacji, która wywiera wpływ na motywacje i determinuje wybór miejsca odwiedzin (podróży) — to zazwyczaj walory przyrodnicze i antropologiczne,
- uzupełniającej (dodatkowej) oferty destynacji, która tworzy warunki pobytu i umożliwia korzystanie z oferty pierwotnej regionu — często określa się ją jako infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną,
- dostępności destynacji, którą należy rozumieć jako nakłady, szybkość i komfort osiągnięcia destynacji przez odwiedzającego,
- image destynacji, mający silny wpływ na wybór regionu turystycznego przez odwiedzającego, również wizerunek organizacji usług wewnątrz regionu,
- odpowiedniej ceny, która jest dla odwiedzającego sumą nakładów poniesionych na dojazd, nocleg, wyżywienie i inne usługi, a jest uzależniona od sezonu, rodzaju zakupionych usług, kursu walut, odległości od destynacji, sposobu podróży, regionu.

Na powstanie, promocję i sprzedaż regionalnego produktu turystycznego ma wpływ wiele czynników i instytucji¹⁶. Dlatego też, aby przygotować profesjonalną ofertę regionalną, która będzie spełniać oczekiwania konsumenta i pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, niezbędna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji. Może mieć ona charakter (jak na rysunku 2):

RYSUNEK 2. Możliwości kooperacji w destynacji turystycznej



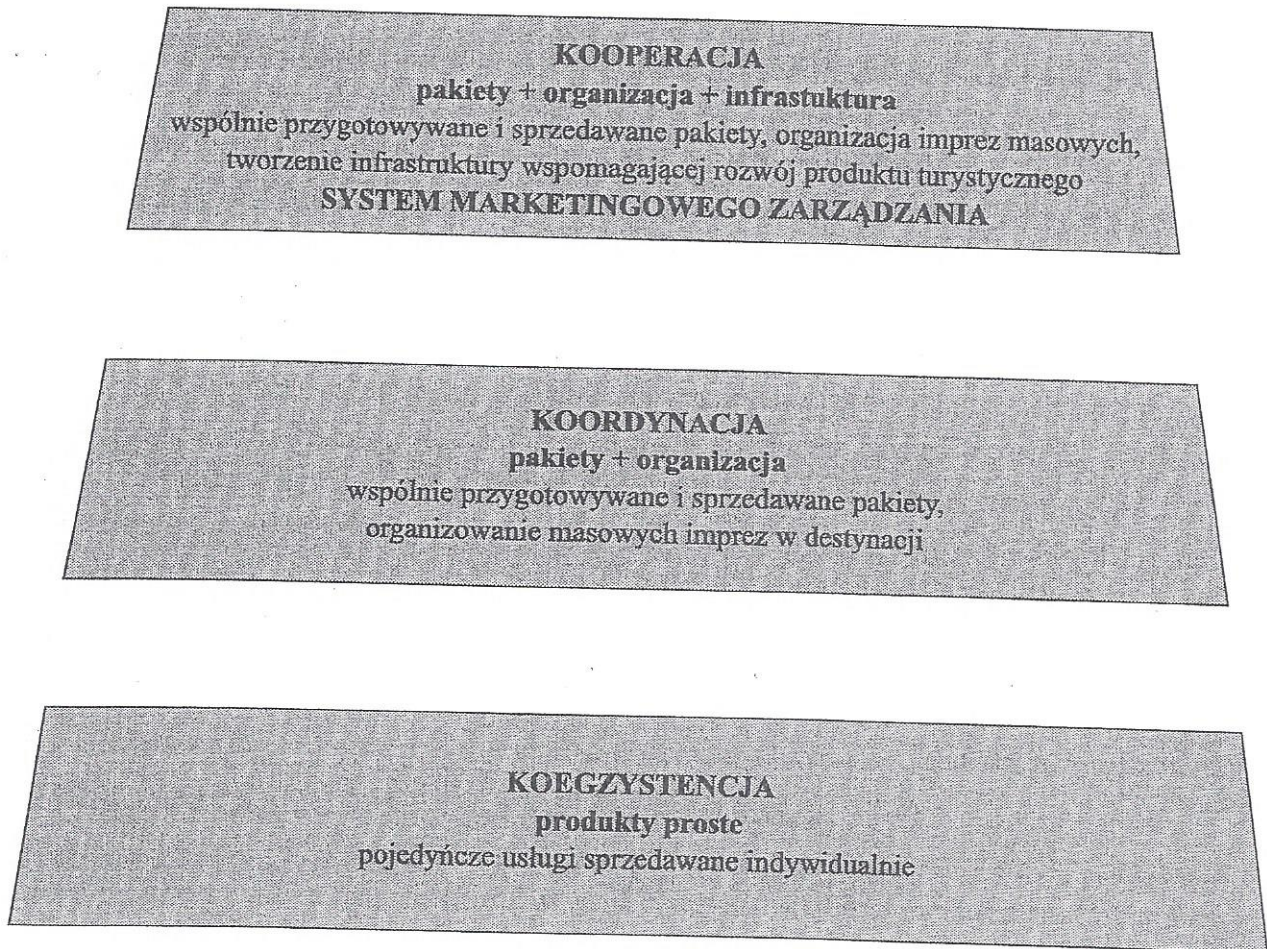
Źródło: M. Palatková, *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006, s. 37.

- kooperacji wertykalnej, czyli współpracy podmiotów z różnych sektorów w celu tworzenie łańcucha usług, np. wspólnego tworzenia pakietów turystycznych,
- kooperacji horyzontalnej, czyli wykorzystania ekonomii skali — współpracy podmiotów tego samego rodzaju, np. wspólna kuchnia lub pralnia dla kilku hoteli,
- 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,
- 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, że 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 obszarach recepcji turystycznej można wyróżnić trzy podstawowe etapy dochodzenia do zarządzania destynacją turystyczną (rysunek 3). W pierwszym etapie, który można nazwać etapem koegzystencji, podmioty funkcjonujące w miejscowości turystycznej czy w danym regionie nie zauważają potrzeby współdziałania ze sobą. Każdy podmiot działa niezależnie, aby osiągać własne cele. Inne podmioty traktowane są jako konkurencyjne lub jeśli oferują produkt innej kategorii traktowane są neutralnie. Taki stan nie trwa jednak długo. W momencie gdy jeden z podmiotów zechce rozszerzyć swą działalność lub jeżeli dojdzie np. do zмовy między kilkoma podmiotami, następuje rywalizacja albo pojawiają się pierwsze przejawy współdziałania.

RYSUNEK 3. Etapy dochodzenia do zarządzania destynacją turystyczną



Źródło: Opracowanie własne.

W etapie drugim, nazywanym etapem koordynacji, przedsiębiorcy zaczynają widzieć potrzebę współpracy. Przygotowywane są pierwsze produkty w formie pakietów przez przedsiębiorców, których oferta się uzupełnia, np. właściciel stadniny organizuje z sąsiednim pensjonatem wspólne wczasy „w siodle”. W tej fazie współpracy przedsiębiorcy decydują się często na przystąpienie do już funkcjonującej zewnętrznej grupy marketingowej, która ma na celu ułatwienie im pozyskania klientów oraz przez wspólne zamówienia ograniczenie kosztów transakcyjnych. Czasami też decydują się na założenie własnej grupy. Tworzone są też produkty sieciowe. Jako przejaw współpracy można również wskazać organizowanie dużych imprez masowych, mających na celu przyciągnięcie do miejscowości czy regionu większej liczby turystów.

W etapie trzecim, nazywanym fazą kooperacji, najczęściej powstaje Lokalna Organizacja Turystyczna. Przedsiębiorcy tworzą wspólną ofertę turystyczną dostosowaną do wymagań konkretnych segmentów rynku. W celu lepszego dostosowania produktu turystycznego do wymagań turystów tworzona jest odpowiednia infrastruktura turystyczna. Obszar zaczyna być postrzegany jako destynacja, a w celu efektywniejszej sprzedaży produktu turystycznego tworzony jest lokalny system rezerwacyjny, co znacznie ogranicza koszty transakcyjne i ułatwia pozyskanie klientów. W celu komercjalizacji produktu turystycznego, jako kolejna faza koope-

Tabela 1. Fazy rozwoju współpracy organizacji działających na rynku turystycznym

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

Źródło: M. Palačková, *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006, s. 31–32.

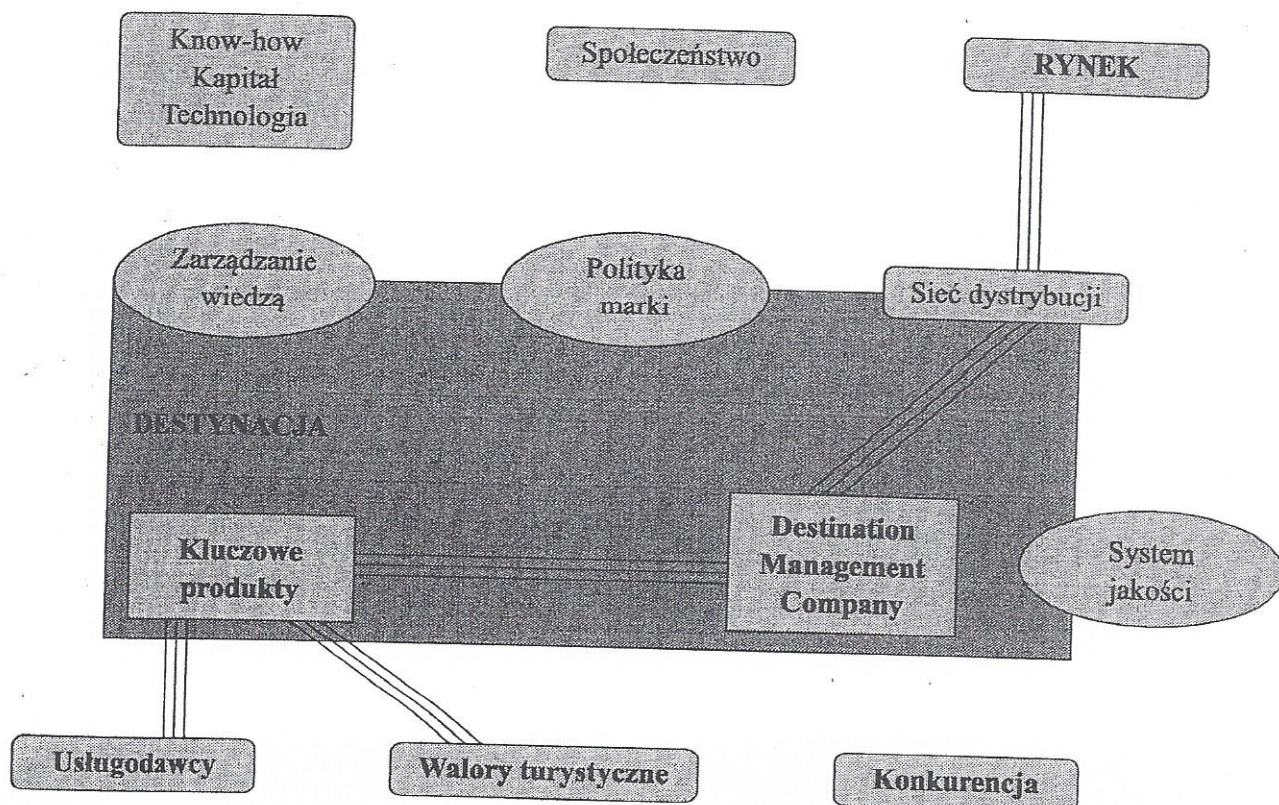
racji, powstaje Organizacja (Instytucja) Zarządzania Destynacją pełniącą rolę touroperatora lokalnego — przedsiębiorstwo organizujące recepcję (*destination management company – DMC*).

W krajach Europy Zachodniej proces wypracowywania modelu skutecznej kooperacji w destynacjach turystycznych trwał wiele lat, co przedstawiono w tabelicy 1. Ewoluował 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** (rysunek 4) kluczową rolę odgrywa synergiczne współdziałanie sześciu elementów — subsystemów destynacji łączących poszczególnych partnerów w destynacji, a również destynację z rynkiem.

1. System kluczowych produktów, obejmujący tworzenie produktów, które dają destynacji przewagę konkurencyjną nad innymi regionami oraz są w pełni dopasowane 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, powodujący zwiększenie zadowolenia gości z konsumpcji produktu, który w pełni zaspokaja ich potrzeby.
5. System zarządzania wiedzą, obejmujący m.in. badania rynku w celu poznania preferencji konsumentów oraz wdrażanie nowych technologii i systemów obsługi.

RYSUNEK 4. System marketingowego zarządzania destynacją



6. Organizacja (Instytucja) Zarządzania Destynacją — touroperator lokalny — przedsiębiorstwo organizujące recepcję (*destination management company – DMC*) — mająca za zadanie sprzedaż na rynku destynacji turystycznej jako kompleksowego produktu oraz zarządzanie gospodarką turystyczną w destynacji. Stanowi ona istotę systemu zarządzania marketingowego destynacją turystyczną.

Dlatego też należy stwierdzić, że w celu zwiększenia konkurencyjności destynacji turystycznej należy stworzyć odpowiednią instytucję, która mogłaby zająć się integracją wszystkich podmiotów w regionie, mających wpływ na rozwój regionalnego produktu turystycznego, stworzyć podstawy ich kooperacji oraz umożliwić efektywną sprzedaż produktu turystycznego. Taką instytucją może być *destination management company – DMC*.

Istota *destination management company* a Lokalna Organizacja Turystyczna

Obserwując zmiany zachodzące na rynku turystycznym krajów Europy Zachodniej można zauważyć, 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 niedochodowym, finansowane głównie ze składek członkowskich i dotacji zewnętrznych. Członkami Lokalnej Organizacji Turystycznej (LOT) najczęściej są:

- podmioty gospodarcze prowadzące działalność na rynku turystycznym — obiekty noclegowe, biura podróży, firmy transportu turystycznego, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, restauratorzy, gestorzy infrastruktury turystycznej, np. wyciągów, kolei linowych, stanic wodnych, gestorzy atrakcji turystycznych, np. podziemnych tras turystycznych, aquaparków itp.,
- organizacje i instytucje prowadzące działalność kulturalno-rozrywkową, sportową, edukacyjną,
- stowarzyszenia branżowe, np. zrzeszenie hoteli, koło przewodników, izba handlowa, stowarzyszenie kupców,
- związki i stowarzyszenia międzygminne,
- jednostki samorządu terytorialnego (powiatowego i gminnego),
- inne instytucje mające wpływ na rozwój turystyki w regionie oraz zainteresowane jej rozwojem, np. dyrekcje parków narodowych i krajobrazowych, przedstawiciele policji, GOPR, WOPR i innych służb ratowniczych, nadleśnictwa, szkoły i uczelnie kształcące kadry z zakresu turystyki,
- osoby fizyczne zainteresowane rozwojem turystyki.

TABLICA 2. Porównanie zasad funkcjonowania Lokalnej Organizacji Turystycznej i DCM

	Lokalna Organizacja Turystyczna
Forma organizacyjna	Stowarzyszenie
Członkowie/wspólnicy	Opiera się na członkach, którymi mogą być jednostki samorządu terytorialnego, podmioty gospodarcze, inne stowarzyszenia, uczelnie i szkoły turystyczne, osoby fizyczne
Podstawa prawna działania	Przepisy dotyczące stowarzyszeń, ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej
Obszar działania	Najczęściej powoływana na obszar gminy, powiatu lub kilku gmin i powiatów. Ważne są granice administracyjne
Forma finansowania	Składki członkowskie, dotacje, środki pozyskane ze źródeł zewnętrznych, np. z funduszy Unii Europejskiej, wpływy z działalności gospodarczej, które mogą być przeznaczone tylko na cele statutowe
Podział zysku	Nie powinna wykazywać zysku. Brak możliwości wypłaty dywidendy. Członkowie odnoszą korzyści z przynależności do LOT dzięki bezpłatnej promocji, zniżkach w promocji, udziale w targach, wydawnictwach, szkoleniach
Stosunek wobec członków/udziałowców	Wszyscy członkowie powinni być równo traktowani. W przypadku tworzenia produktu powinien on zawierać ofertę wszystkich członków. Prowadzenie działalności gospodarczej może być traktowane przez członków jako działalność konkurencyjna
Główne cele działalności	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z administracją rządową i samorządową • udział w tworzeniu strategii rozwoju • udział w systemie informacji turystycznej, tworzenie i prowadzenie punktów informacji turystycznej • promocja turystyczna regionu z zastosowaniem wszystkich narzędzi promocji • doskonalenie kadr turystycznych w regionie • administrowanie znakiem promocyjnym regionu • prowadzenie badań rynku • działania na rzecz rozwoju infrastruktury w regionie • inspirowanie tworzenia produktu turystycznego • współorganizacja imprez masowych w regionie • prowadzenie ograniczonej działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne.

Do głównych zadań Lokalnej Organizacji Turystycznej można zaliczyć m.in.:

- formułowanie koncepcji i strategii rozwoju turystyki w regionie,
- wsparcie rozwoju regionalnej oferty turystycznej w zgodności ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku,
- prowadzenie działań marketingowych.

Tak działająca Lokalna Organizacja Turystyczna zazwyczaj oddziałuje na:

- umiejscowienie turystyki jako jednej z gałęzi gospodarki regionalnej, mającej na nią wpływ polaryzujący, indukujący lub neutralny,

<i>Destination management company</i>
Spółka prawa handlowego
Opiera się na udziałowcach, którymi mogą być jednostki samorządu terytorialnego, podmioty gospodarcze lub osoby fizyczne
Przepisy dotyczące podmiotów gospodarczych
Swą działalność prowadzi na dowolnym obszarze, najczęściej w ukształtowanej w świadomości turystów destynacji
Udziały wniesione przez wspólników, środki pozyskane ze źródeł zewnętrznych, np. z funduszy Unii Europejskiej, wpływy z działalności gospodarczej, które mogą być przeznaczone na dowolny cel
Nastawiona na zysk. Możliwość wypłaty dywidendy udziałowcom lub przeznaczenia zysku na inwestycje
Udziałowcy mają pierwszeństwo w sprzedaży swej oferty. Pozostałe podmioty traktowane są jako kontrahenci. DMC staje się klientem niektórych podmiotów w regionie. Sprzedawana jest oferta najbardziej rynkowa
<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie produktu turystycznego destynacji • komercjalizacja produktu turystycznego destynacji i jego sprzedaż (samodzielnie i przez sieć agentów) • działania na rzecz umieszczenia produktu w katalogach innych touroperatorów • budowa marki poszczególnych produktów i całej destynacji • prowadzenie lokalnego systemu rezerwacyjnego • koordynacja tworzenia i tworzenie lokalnej infrastruktury turystycznej • organizacja imprez masowych w regionie • współpraca z administracją rządową i samorządową • prowadzenie badań rynku • prowadzenie komercyjnej działalności gospodarczej

- strukturę rodzajową i własnościową świadczonych usług turystycznych przez pozyskiwanie i zachęcanie do inwestycji inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych,
- rodzaje i formy ruchu turystycznego w regionie,
- rodzaje tworzonych produktów turystycznych¹⁷.

Wymagania współczesnego rynku wymuszają, w celu sprawnego zarządzania destynacją turystyczną i sprzedaży obszarowego produktu turystycznego, częściowe nastawienie komercyjne. Dlatego też oprócz regionalnych i lokalnych orga-

Zakończenie

Współczesna sytuacja na międzynarodowym rynku turystycznym charakteryzuje się ostrą konkurencyjną walką między poszczególnymi destynacjami. Aby możliwym było wypracowanie zadowalających dochodów z prowadzonej turystycznej działalności gospodarczej, konieczne jest podejmowanie współpracy między 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 sprawnie zarządzane, aby na koniec okresu obrachunkowego można było wykazać zysk. Tak na początku XXI wieku można postrzegać region — destynację turystyczną.

Przypisy

¹ *Turystyka*, pod red. W. Kurka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 27–28.

² S. Liszewski, *Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 133–134.

³ Patrz: M. Durydiwka, A. Kowalczyk, *Region turystyczny a procesy globalizacji*, „Turyzm” 2003, nr 13, s. 21–42; P. Zmyślony, *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turyzm” 2003, nr 13, s. 105–115.

⁴ A. Kowalczyk, *Turystyka kulturowa jako czynnik kształtujący konkurencyjność regionów*, w: *Turystyka jako...*, jw., s. 44.

⁵ *Turystyka...*, jw., s. 28.

⁶ 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.

⁷ A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 51–52.

⁸ Za: A. Kiráľová, *Marketing destinace cestovního ruchu*, Ekopress, Praha 2003, s. 16.

⁹ Z. PierścioneK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 164.

¹⁰ Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*. Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2009, s. 57.

¹¹ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 102.

¹² *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia i E. Łązniewska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 155.

¹³ Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa...*, jw., s. 66.

¹⁴ M. Derek, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce*, w: *Turystyka jako...*, jw., s. 67–68.

¹⁵ W. Alejsiak, *Wielkie wydarzenia sportowe jako czynnik walki konkurencyjnej na globalnym rynku turystycznym*, w: *Turystyka jako...*, jw., s. 55.

¹⁶ Szerzej na temat regionalnego produktu turystycznego oraz jego elementów autor pisał w publikacjach: P. Gryszel, *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój*

nizacji turystycznych powinny być powoływane *destination management company* — *DMC*¹⁸, które przez swój po części komercyjny charakter mogłyby wykonywać następujące funkcje i zadania na rynku turystycznym:

- organizować i koordynować wertykalną i horyzontalną kooperację podmiotów w destynacji — zarządzać destynacją jak holdingiem,
- stosować *benchmarking*, krytycznie porównując destynację z najlepszymi obszarami recepcji turystycznej w celu lepszego dostosowania oferty do wymogów klientów,
- odpowiadać za wypełnianie podstawowych funkcji zarządzania turystyką w regionie, wpływać na usługodawców nie jako „organizacja-klient”, ale jako współpracownik, który jest przez nich finansowany,
- pełnić funkcję dodającego ofertę do wspólnego produktu obszarowego, z racji tego, że niektóre elementy produktu turystycznego obszaru są dobrem publicznym,
- pełnić funkcje marketingowe.

Wykonując określone wyżej zadania i funkcje, DMC powinno mieć charakter przedsiębiorstwa w pełnym tego słowa znaczeniu, np. działać w formie spółki prawa handlowego *destination management company* — *DMC*. W ten sposób DMC należy traktować jako przedsiębiorstwo zarządzania destynacją — touroperatota lokalnego. W odróżnieniu od Lokalnej Organizacji Turystycznej, DMC nie opiera swej działalności na pozyskiwaniu członków, a działa na podstawie umów komercyjnych z poszczególnymi podmiotami, których ofertę sprzedaje. Udziałowcy lub akcjonariusze DMC mogą także liczyć na dywidendę za zaangażowane środki finansowe. Przewagą DMC nad LOT jest także mniejsza podatność na naciski polityczno-administracyjne. Szczegółowo różnice między obiema instytucjami zaprezentowano w tablicy 2.

DMC różni się zatem od tradycyjnej regionalnej lub lokalnej organizacji turystycznej, ponieważ¹⁹:

- koncentruje się na organizacji i rozwoju kluczowych produktów i ich umieszczeniu na rynku,
- realizuje wszystkie sześć kluczowych elementów zarządzania destynacją,
- inicjuje pozycjonowanie produktu na rynku, koordynuje jego sprzedaż, a także samo go sprzedaje, jest zorientowane na potrzeby konsumentów i partnerów,
- może działać rynkowo,
- jego udziałowcami (członkami) i finansującymi są najważniejsi i najsilniejsi przedsiębiorcy i partnerzy w destynacji, jest zarządzana przez fachowców pochodzących z wyboru,
- stosuje takie same narzędzia zarządzania jak inne branże w gospodarce,
- pracuje z pominięciem centralizacji,
- zmienia destynację w samorządną, zarządzaną, dynamiczną i uczącą się jednostkę,
- występuje jako administrator destynacji oraz stara się zapewnić optymalne stosunki i kontakty pomiędzy partnerami w regionie.

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.

¹⁷ Patrz też: A. Kiráľová, *Marketing...*, jw., s. 18–22.

¹⁸ 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 anglojęzycznym DMC.

¹⁹ M. Palatková, *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006, s. 72.

Bibliografia

- Alejsiak W., *Wielkie wydarzenia sportowe jako czynnik walki konkurencyjnej na globalnym rynku turystycznym*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Derek M., *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Durydiwka M., Kowalczyk A., *Region turystyczny a procesy globalizacji*, „Turyzm” 2003, nr 13.
- 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.
- Kiráľová A., *Marketing destinace cestovního ruchu*, Ekopress, Praha 2003.
- Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łązniewska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Kowalczyk A., *Turystyka kulturowa jako czynnik kształtujący konkurencyjność regionów*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Liszewski S., *Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Medlik S., *Leksykon podróży turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1995.
- Nawrot Ł., Zmysłony P., *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2009.
- Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Palatková M., *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, Wydawnictwo Grada Publishing, Praha 2006.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Turystyka*, red. W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zmysłony P., *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turyzm” 2003, nr 13.

Streszczenie

Celem opracowania jest pokazanie modelu *Destination management company* jako instytucji przyczyniającej się do poprawy konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej oraz ukazanie zmian w zarządzaniu turystyką na obszarach atrakcyjnych turystycznie. W opracowaniu przedstawiono ewolucję zarządzania turystyką w destynacjach turystycznych od modelu wspólnej promocji turystycznej przez kooperację na rzecz tworzenia produktu turystycznego do systemu marketingowego zarządzania destynacją. Wykazano także, że bardziej skuteczne jest tworzenie i zarządzanie produktem turystycznym w destynacji turystycznej, a nie w konkretnym regionie turystycznym, posiadającym swe z góry określone granice. Jak głównego koordynatora tych działań wskazano Organizację (Instytucję) Zarządzania Destynacją, wykazując jej przewagę nad klasyczną regionalną lub lokalną organizacją turystyczną. Wszystkie te działania przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności destynacji turystycznej.

Summary

DESTINATION MANAGEMENT COMPANY VS. CREATING TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS

The objective of the study was to present the model of a *Destination management company* as the institution facilitating the improvement of tourist destination competitiveness and to illustrate the changes in the field of tourism management in the areas of substantial tourist advantages. The study describes the process of tourism management evolution in tourist destinations starting from the model of joint tourism promotion, through cooperation aimed at establishing a tourist product, to the system oriented at marketing management of a destination. It has also been emphasized that it is more effective to create and manage a tourist product in a tourist destination than in a specific tourist region limited by its own, initially defined borders. The Destination Management Organization (Institution) has been indicated as the main coordinator of the above activities, by means of pointing to its advantage over a classical, regional or local tourism organization. All such activities result in upgrading tourist destination competitiveness.