

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

MARKETING TERYTORYALNY

Możliwości aplikacji,
kierunki rozwoju

Redaktorzy naukowi
Halina Szulce
Magdalena Florek



POZNAŃ 2005

KOMITET REDAKCYJNY

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Marek Ratajczak,
Antoni Sobczak (sekretarz), Jan Sobiech, Halina Szulce (przewodnicząca)*

RECENZENT

Teresa Żabińska

TŁUMACZENIE TEKSTÓW OBCOJĘZYCZNYCH

Marcin Domiter, Magdalena Florek

PROJEKT OKŁADKI

Aleksander Bąk

REDAKCJA I KOREKTA

Maria Zielińska

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2005

ISBN 83-7417-091-3



WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl, e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

Zakład Poligraficzny A. Frąckowiak, tel./fax 874-82-13, e-mail: afdruk@icpnet.pl

PARTNERSTWO PODMIOTÓW WARUNKIEM INTEGRACJI NARZĘDZI MARKETINGOWYCH W REGIONIE TURYSTYCZNYM

Wprowadzenie

Chociaż marketing terytorialny stosowany jest najczęściej w odniesieniu do samorządowych jednostek terytorialnych różnego szczebla, to – z uwagi na szerokie rozumienie terytorium, na którym może być użyteczny¹ – może być wykorzystywany także w regionie turystycznym. Skłania do tego również charakter produktu, który jest konglomeratem różnych przedsięwzięć o dużej złożoności i kompleksowości, na który składają się elementy materialne i niematerialne oraz świadczenia, mające charakter odpłatny i nieodpłatny.

W każdym regionie turystycznym dochodzi do zderzenia kompleksowości i przestrzennej koncentracji popytu z dużym rozdrobnieniem podmiotowym podaży. Turysty odwiedzający region zgłaszają różnorodne, wzajemnie powiązane i współzależne potrzeby, co wymaga współistnienia wielu jednostkowych dóbr i usług wytwarzanych przez różnych producentów. Z perspektywy każdego z nich wszystkie walory oraz dobra i usługi turystyczne w regionie wchodzi w skład jednego ogólnego produktu turystycznego. Jeśli jakakolwiek część jednego z powyższych składników nie będzie spełniać jego oczekiwań, stan ten będzie rzutował na pozostałe elementy produktu, który będzie postrzegany w kategoriach niespełnionych oczekiwań. Problem jednak w tym, że każdy autonomiczny podmiot, mający wpływ na kształt oferty turystycznej w regionie, posiada lub kontroluje ograniczone zasoby, takie jak: kapitał, wiedza, doświadczenie, działania, uprawnienia administracyjne

¹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich – Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 35-47.

i inne, w pojedynkę nie jest więc w stanie dysponować wszystkimi czynnikami, niezbędnymi do osiągnięcia swoich celów oraz do efektywnego wykorzystania dostępnych narzędzi marketingowych w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych².

Zatem perspektywa konsumenta nie czyni automatycznie z poszczególnych indywidualnych działań producentów w regionie harmonijnie zintegrowanego pakietu składników, jedynie wyznacza cel, jaki powinien zostać w regionie realizowany, oraz sposób jego osiągnięcia, aby całość walorów środowiska naturalnego, a także podaży turystycznej można było tak nazwać³. Ponadto orientacja marketingowa wymaga, aby z perspektywą tą zbieżny był sposób wykorzystania narzędzi marketingowych w regionie – indywidualne, o najwyższej nawet jakości, ale nieskoordynowane działania marketingowe podmiotów sprawiają, że potencjał ekonomiczny regionu turystycznego nie jest dostatecznie wykorzystywany.

Charakterystyka partnerstwa w regionie turystycznym

Powyższe uwarunkowania są przyczyną pojawienia się potrzeby integrowania posiadanych zasobów i podejmowanych działań, co pozwala w sposób bardziej efektywny zaspokoić popyt zgłaszany przez turystów niż poprzez niezależne planowanie i stosowanie dostępnych narzędzi marketingowych. Ze względu na interdyscyplinarność turystyki wymóg ten dotyczy w równym stopniu przedsiębiorstw turystycznych, samorządów lokalnych, instytucji otoczenia rynkowego, administracji turystycznej oraz samych mieszkańców. Według E. Jantscha w toku rozwoju systemu (a region turystyczny można rozpatrywać jako system otwarty) występują następujące po sobie fale konkurencji i współdziałania pomiędzy elementami. Konkurencja o zasoby między jednostkami musi ostatecznie zostać zastąpiona przez koordynację, co jest podyktowane wymogiem efektywności i przetrwania systemu⁴. Przewyciężenie konkurencji przez koordynację na jednym poziomie prowadzi do ukształtowania się nowego, wyższego poziomu w postaci regionu turystycznego, na którym dochodzi znowu do konkurencji między jednostkami wyższego rzędu, czyli innymi regionami turystycznymi.

Poprzez wyznaczenie celu lub celów wspólnego działania podmioty funkcjonujące w regionie turystycznym przechodzą do bardziej zaawansowanej formy

² B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, eds B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon–Buffalo–Toronto–Sydney 2000, s. 11.

³ P. Zmyślony, *Przywództwo w regionach turystycznych: utopia czy konieczność?*, w: *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.

⁴ R. Domański, *Hierarchiczne systemy przestrzenno-gospodarcze*, „Przegląd Ekonomiczny” t. 59, 1987, z. 3.

współpracy, jaką jest partnerstwo regionalne, które można określić jako współdziałanie autonomicznych podmiotów, reprezentujących przynajmniej dwa różne typy działalności turystycznej, które na podstawie uzgodnionych reguł, norm i stopnia organizacji wzajemnych struktur podejmują decyzje lub działania w kwestiach związanych z rozwojem turystyki⁵. Pomimo że partnerzy decydują się na połączenie zasobów, działanie w ramach wspólnych norm oraz dzielenie ryzyka i odpowiedzialności za przyszły sukces lub niepowodzenie realizowanych inicjatyw, a także potencjalnych korzyści z nich płynących, pozostają wciąż suwerennymi podmiotami, które podejmują niezależne decyzje⁶. Dlatego podstawą funkcjonowania struktur partnerskich jest zasada równorzędności, która oznacza, że żaden partner nie może narzucić innym w sposób bezkompromisowy i pozaekonomiczny zasad i warunków zarządzania rozwojem turystyki oraz kształtowania narzędzi marketingowych.

Współpraca pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w świadczenie usług turystom powstaje zatem wówczas, kiedy dojdą one do wniosku, że powodzenie realizacji wyznaczonych celów oraz efektywne wykorzystanie narzędzi marketingowych zależy w większym stopniu od współdziałania niż od indywidualnych działań.

Należy zaznaczyć, że działania kooperacyjne nie muszą, a nawet nie mogą powodować zaniku relacji konkurencyjnych. Podmioty w systemie turystyki w regionie mogą równocześnie ze sobą konkurować na jednym polu, podczas gdy na innym może dochodzić do współpracy. Przykładem może być współpraca, mająca na celu zachęcenie turystów do odwiedzenia „swojego”, a nie konkurencyjnego regionu – nie przeszkadza to w konkurowaniu o tych samych klientów, jeśli chodzi o ich decyzje co do wyboru określonego usługodawcy (hotelu, punktu gastronomicznego, dodatkowych atrakcji itp.).

Niezależnie od przyczyn i motywów, stojących u podstaw zawiązywania relacji partnerskich, najbardziej istotnym efektem partnerstwa jest możliwość integracji narzędzi marketingowych, przede wszystkim stworzenie zintegrowanego produktu turystycznego regionu, a tym samym wzrost konkurencyjności regionu turystycznego. W praktyce jednak jest on rzadko w ten sposób definiowany, wpisany jest bowiem w charakterystyczne dla danego regionu cele rozwojowe, współdziałających ze sobą podmiotów. Różnią się one w zależności od uwarunkowań rozwojowych każdego regionu, które tworzą jego główny problem rozwojowy. Na podstawie dostępnej literatury można wyróżnić następujące ich rodzaje⁷:

⁵ A. Caffyn, *Is there a Tourism Partnership Life Circle?*, w: *Tourism Collaboration*, s. 200-229.

⁶ J.F. Jensen, *Współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce światowej*, w: *II Forum Inwestycji Turystycznych*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa 2003.

⁷ *Towards Quality Coastal (Rural, Urban) Tourism*, European Commission, Brussels 1999, 2000.

- cele marketingowe, np. wykreowanie silnej marki regionu, repozycjonowanie dotychczasowej oferty, poprawa odczuć i doświadczeń turystów odwiedzających region, wydłużenie średniej długości pobytu,
- cele ekonomiczno-społeczne, np. wydłużenie sezonu turystycznego, ochrona i poprawa jakości życia mieszkańców, wspólna polityka bezpieczeństwa,
- cele ekologiczne, np. ochrona ginących gatunków zwierząt i roślin, przywrócenie dawnego stanu przyrodniczego, utraconego przez nadmierny rozwój turystyki,
- cele kulturowe, np. ochrona dziedzictwa kulturowego regionu, ochrona i renowacja zabytków kultury materialnej, konserwacja zasobów kultury, popularyzacja wiedzy o regionie.

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwych celów, a wiele z nich jest ustanawiana i realizowana równolegle. Należy zauważyć, że partnerstwo zawarte dla realizacji wspólnych przedsięwzięć nie musi z definicji zakończyć się powodzeniem, czyli osiągnięciem ustanowionych celów. Aby jednak daną wspólną inicjatywę można było określić jako partnerstwo, podmioty muszą przyjąć cel lub grupę celów, by później w ramach ich realizacji podejmować określone decyzje lub działania. Realizacja celów musi być dodatkowo szczegółowo zaplanowana, tak aby wynikał w nich jasno rodzaj oraz sposób wykorzystania narzędzi marketingowych.

Niezależnie od rodzaju i liczby podmiotów zaangażowanych w partnerstwo, aby współpraca w regionie była efektywna, wszyscy zaangażowani partnerzy muszą być beneficjentami korzyści z niej płynących, a wspólne cele muszą przyczyniać się do realizacji celów indywidualnych.

Typologia partnerstwa w regionie turystycznym jest złożona, czego przyczyną jest różnorodność podmiotów zaangażowanych w proces oraz przyjętych celów. Formy partnerstwa można rozpatrywać ze względu na: czas trwania (doraźne grupy partnerskie tworzone dla rozwiązania pilnego problemu rozwojowego lub długotrwałe związki tworzone dla realizacji strategicznych programów rozwojowych), zakres przestrzenny oddziaływania (partnerstwa obejmujące zasięgiem obszar miejscowości i okolic, gmin lub zespołu gmin, powiatu, a nawet województwa), liczbę i różnorodność zaangażowanych partnerów (począwszy od dwóch podmiotów, do wielopodmiotowych struktur), strukturę organizacyjną i stopień hierarchizacji (począwszy od związków o luźnej i nieformalnej strukturze opartej na wspólnej lokalizacji, a skończywszy na sformalizowanych organizacjach o jasno określonych obowiązkach, prawach i funkcjach partnerów), formę prawną (stowarzyszenia, fundacje, porozumienia, spółki handlowe, a także nieformalne układy, niebędące podmiotami prawnymi), pełnione funkcje w regionie (opiniotwórcze, doradcze, kontrolne, zarządcze), rodzaj zaangażowanego sektora gospodarczego (partnerstwo publiczne, partnerstwo prywatne oraz partnerstwo publiczno-prywatne – turystyka jest dziedziną, w której ta ostatnia forma jest pozytywnie weryfikowana w praktyce).

Możliwości integracji narzędzi marketingu-mix w regionie turystycznym

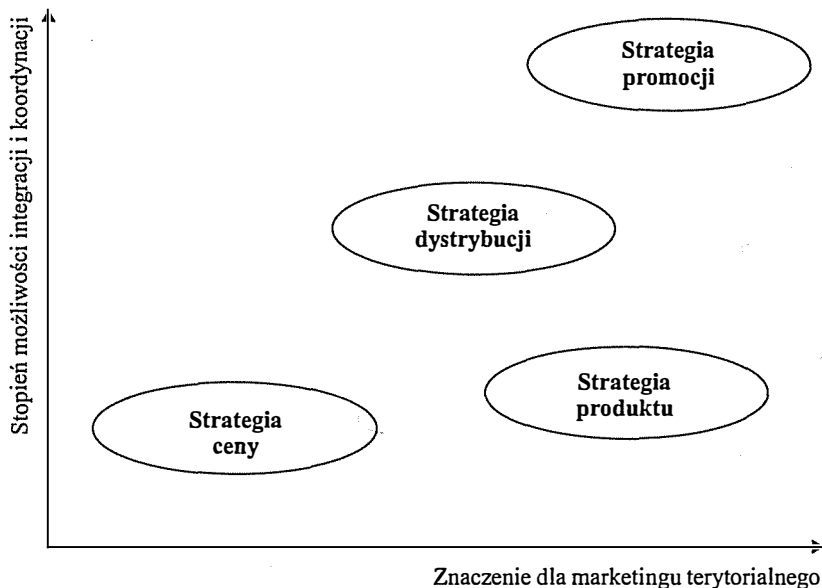
Najbardziej istotną wartością dodaną współdziałania podmiotów turystycznych jest efekt synergii, dzięki któremu powstaje większa korzyść ekonomiczna, niżby to miało miejsce w przypadku indywidualnej działalności każdego z przedsiębiorstw. Dotyczy to przede wszystkim integracji wykorzystywanych narzędzi marketingowych w taki sposób, aby można było z nich stworzyć zwarte narzędzia na poziomie regionalnym. Jednak narzędzia marketingu-mix regionu turystycznego w nierównym stopniu ulegają możliwości integracji. Dodatkowo istotne jest to, że nie w każdym przypadku koordynacja działań jest wskazana z punktu widzenia przyjętych celów rozwojowych całego regionu.

Zależność tę ukazuje poniższy rysunek, z którego wynika, że najmniej celowe i możliwe jest prowadzenie zintegrowanej regionalnej strategii cenowej, ale też jej znaczenie dla marketingu terytorialnego jest najmniejsze. Dlatego wachlarz dostępnych inicjatyw przywódczych w tym zakresie jest niewielki – może to być ustalenie granic wysokości obniżek cen poza sezonem lub prowadzenie wspólnej polityki negocjacyjnej w stosunku do współpracujących z regionem touroperatorów, co zwiększa siłą przetargową całego regionu i możliwości negocjacji większych prowizji dla podmiotów tworzących produkt⁸. Większe możliwości integrowania działań oraz związane z tym efekty daje aktywność w sferze dystrybucji. W tym przypadku aktywność partnerów ma na celu zbudowanie jednego systemu dystrybucyjno-informacyjnego, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych. Na drugim biegunie w stosunku do strategii cenowej znajduje się strategia promocji. Jest to najpowszechniej stosowane wspólne narzędzie marketingowe, ponieważ potrzeba jego integracji jest najszybciej dostrzegana przez partnerów w regionie, stąd efekty synergiczne na tym polu są największe. O efektywności promocji decyduje wspólne działanie podmiotów oraz przestrzeganie wspólnej strategii promocji. Jeżeli nawet poszczególne jednostki podejmują w regionie lub poza jego granicami własne działania promocyjne, nie mogą one być sprzeczne z przyjętymi generalnymi zadaniami dla regionu⁹.

Warto zwrócić uwagę na szczególną pozycję strategii produktu regionu turystycznego – chociaż potrzeba jego koordynacji jest bardzo duża, to możliwości integracji są znacznie mniejsze. Wynika z tego bardzo ważny wniosek dla funkcjonowania partnerstwa w regionie turystycznym: najbardziej zintensyfikowane i długotrwałe wysiłki powinny być skoncentrowane na podejmowaniu inicjatyw właśnie w tym

⁸ B. Holderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego*, cz. 2: *Instrumenty marketingowe w zastosowaniu organizacji regionalnych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 13-14.

⁹ A. Kornak, R. Szeremieta, *Vademecum menadżera turystyki*, cz. 1: *Na rynku turystycznym*, Centralny Ośrodek Informacji Turystycznej, Warszawa 1990, s. 205-210.



Priorytety grup instrumentów marketingu-mix dla regionu turystycznego a możliwości ich integracji i koordynacji

Ź r ó d ł o: B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego, cz. 2: Instrumenty marketingowe w zastosowaniu organizacji regionalnych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 13-14

obszarze. Niezmiernie istotne jest ujednoczenie poziomów jakości świadczonych usług i produkowanych dóbr wchodzących w jego skład, co jest zadaniem niezmiernie skomplikowanym.

Podsumowanie

Przykłady licznych europejskich regionów turystycznych¹⁰ dowodzą, że zawiązanie struktur partnerskich pozwala na skuteczną integrację narzędzi marketingowych, czego efektem jest wzrost konkurencyjności zarówno w wymiarze regionalnym, jak i podmiotowym.

¹⁰ Spośród 45 regionów opisanych w raporcie Komisji Europejskiej znalazły się: Wybrzeże Toskanii i Rimini (Włochy), Chalkidiki (Grecja), Szwajcaria Saksońska i Lipsk (Niemcy) oraz Wyspy Kanaryjskie i Montana de Navarra (Hiszpania); *Towards Quality Coastal (Rural, Urban) Tourism*, European Commission, Brussels 1999, 2000.

Partnerska współpraca podmiotów, funkcjonujących na różnych zasadach ekonomicznych, pełniących różne funkcje gospodarcze i mających różne cele rozwojowe, jest zadaniem trudnym i niepozbawionym ryzyka niepowodzenia. Należy jednak z całą mocą przyznać, że współdziałanie jest jedyną racjonalną reakcją na współczesne wyzwania rozwojowe regionów w warunkach komplementarności i rozdrobnienia podmiotowego gospodarki turystycznej. Bez kooperacji partnerów nie jest możliwa wysoka skuteczność podejmowanych w regionie turystycznym działań marketingowych. Tylko skoordynowane i połączone działania podaży są w stanie sprostać współczesnym wymaganiom i potrzebom nabywczym turystów. Ważne jest zatem, aby spośród wszystkich zaangażowanych w rozwój turystyki przedsiębiorstw, instytucji i osób wyłonił się podmiot lub podmioty, będące w stanie podjąć się misji zorganizowania i zmobilizowania sił potrzebnych do realizacji wspólnych celów oraz skoordynowania narzędzi marketingowych zmierzających do ich realizacji.

PARTNERSHIP OF ENTITIES AS A CONDITION OF MARKETING TOOLS INTEGRATION IN TOURIST REGION

Summary

What we have in every tourist destination is a clash of complexity and concentration of demand with a huge fragmentation of supply. Due to the fact that the tourist perceives all tourist attractiveness, goods and services in a destination as a global tourist product, it is essential to integrate individual marketing tools to increase tourist destination competitiveness. Emerging and functioning of partnership structures is the precondition for this. The territorial marketing-mix tools promotion and place are characterized by the highest degree of integration, whereas price demonstrates the lowest level.