

Współpraca i konkurencja podmiotów destynacji turystycznej

Aleksander Panasiuk¹

Wstęp

W tworzeniu oferty na rynku turystycznym uczestniczą wszystkie podmioty, których działalność ma na celu zaspokajanie popytu turystów w obszarach turystycznych. Rynek turystyczny współtworzą zatem poszczególne turystyczne subrynki branżowe (w tym głównie: hotelarski, biur podróży, przewozów turystycznych) oraz oferty innych rynków wspomagających zaspokajanie potrzeb turystów w danym obszarze. Szczególne miejsce w kształtowaniu struktury podaży na lokalnym i regionalnym rynku turystycznym posiadają destynacje turystyczne. Pełnią one rolę podmiotu koordynującego współpracę jednostek reprezentujących stronę podażową rynku w kreowaniu oferty turystycznej skierowanej do turystów. Podstawowym podmiotem pełniącym funkcje destynacji turystycznej są jednostki samorządu terytorialnego. Od nich zależy bezpośrednio struktura i jakość oferty na administrowanym obszarze. Celem opracowania jest zaprezentowanie idei funkcjonowania destynacji turystycznej jako podmiotu rynku turystycznego wraz ze wskazaniem zagadnień współpracy i konkurencji pomiędzy podmiotami współtworzącymi ofertę turystyczną w obszarze. W opracowaniu uzasadniono, że tylko kompleksowe współdziałanie podmiotów reprezentujących podaż na rynku turystycznym, tj. jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców turystycznych oraz turystycznych organizacji branżowych, jest podstawą tworzenia obszarowej oferty turystycznej. Artykuł posiada charakter teoretyczno-koncepcyjny. Wykorzystano następujące metody badawcze: krytycznej analizy literatury przedmiotu, logicznego wnioskowania oraz obserwacji.

Destynacja turystyczna

Pojęcie destynacja turystyczna rozumiane jest w sposób bardzo zróżnicowany i definiowane w różnych aspektach [Borzyszkowski 2012: 19]. Destynacja turystyczna z punktu widzenia popytu (kierunku, do którego podąża ruch turystyczny) rozumiana jest jako docelowe miejsce podróży (miejscowość, region, kraj) związane z jej charakterystycznymi funkcjami i właściwościami [Leiper 2004: 128]. Destynacja turystyczna dla

¹ Prof. dr hab. Aleksander Panasiuk, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Zarządzania Turystyką

potrzeb niniejszych rozważań jest rozumiana w ujęciu podmiotowym. Pod tym pojęciem należy rozumieć jednostkę lub zespół jednostek rynku turystycznego funkcjonujących w obszarze turystycznym zajmujących się tworzeniem warunków do uprawiania turystyki oraz kreowaniem, udostępnianiem oraz promocją oferty turystycznej na tym obszarze. Jest to podstawowa jednostka współczesnego rynku turystycznego, która może sprostać jego wymaganiom, dzięki jej niepowtarzalności i indywidualności, tworzenia nowych, zdywersyfikowanych ofert turystycznych w oparciu o szczególne jej cechy [Kesić, Pawlić 2001: 9]. W tym ujęciu destynacja nie jest zatem wyłącznie miejscem, ale systemem instytucji zarządzania ofertą turystyczną miejsca (obszarowym produktem turystycznym), za które odpowiadają kompetentne podmioty reprezentujące destynację [Page, Connell 1993]. Destynacja turystyczna to podmiot rynkowy, który na określonym obszarze oferuje produkt turystyczny będący obecnie lub potencjalnie dostępny na rynku turystycznym [Meler 1998: 212]. Destynacja turystyczna jako podmiot rynku turystycznego po stronie podażowej tego rynku odpowiedzialna jest za udostępnianie i wspieranie oferty turystycznej obszaru oraz kształtowanie współpracy z pozostałymi świadczeniodawcami turystycznymi w celu kreacji kompleksowej oferty. Przy czym działalność przedsiębiorstw turystycznych jest integralnym elementem funkcjonowania destynacji turystycznych na jej obszarze. Obszar turystyczny jest natomiast fizycznym miejscem, na którym działa destynacja turystyczna, i stanowi przestrzeń będącą miejscem procesów rynku turystycznego. Destynacje turystyczne realizują zadania poprzez wyodrębnione podmioty, tj. jednostki samorządu terytorialnego, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, podmioty samorządu gospodarczego turystyki, *Destination Marketing Organization* (DMO), inne organizacje turystyczne działające w obszarze turystycznym. Podmioty te współtworzą instytucjonalny aspekt istnienia destynacji turystycznej, tworząc warunki do funkcjonowania w obszarze turystycznym przedsiębiorstw turystycznych kierujących ofertę bezpośrednio do świadczeniobiorców (konsumentów-turystów).

Za podstawowe kryterium klasyfikacji destynacji turystycznych należy przyjąć instytucjonalny poziom realizacji działań decydujący o sposobie zarządzania nią. Stąd wyodrębnić można destynacje:

- lokalne – rozumiane jako najniższy poziom w hierarchii zadań samorządu terytorialnego (gmina, miasto),
- ponadlokalne – poziom subregionalny, np. powiatowy,
- regionalne – na poziomie regionu administracyjnego (województwo),
- euroregionalne – w obszarach transgranicznych jako szczególny przypadek destynacji regionalnej,
- krajowe – na poziomie administracji centralnej (narodowa administracja turystyczna, narodowa organizacja turystyczna),
- ponadkrajowe – kształtowane przez grupę państw (celem organów Unii Europejskiej jest tworzenie globalnej destynacji turystycznej Unia Europejska).

Warunkiem zaistnienia na rynku turystycznym wymienionych poziomów destynacji turystycznych konieczne jest powołanie i wyposażenie w kompetencje odpowiednich instytucji, których zadaniem jest zarządzanie destynacją, czyli tworzenie i udostępnianie kompleksowej oferty turystom.

W zależności od rodzaju destynacji turystycznej wyodrębnionej według kryterium instytucjonalnego w tabeli 1. przedstawiono wykaz podmiotów rynku, które należy traktować jako świadczeniodawców. Funkcjonowanie destynacji turystycznej wiąże się bezpośrednio z kompetencjami podmiotów administracji publicznej, w zależności od poziomu destynacji, głównie samorządowej, ale także rządowej.

Tabela 1. Podmioty rynku turystycznego reprezentujące destynację turystyczną

Poziom	Podmioty rynku turystycznego
lokalny	<ul style="list-style-type: none"> • samorząd gminny (miejski) • lokalna organizacja turystyczna • samorząd gospodarczy o zasięgu lokalnym • klastry turystyczne • DMO
ponadlokalny	<ul style="list-style-type: none"> • samorząd powiatowy • lokalna organizacja turystyczna • samorząd gospodarczy o zasięgu ponadlokalnym • klastry turystyczne • DMO
regionalny	<ul style="list-style-type: none"> • samorząd wojewódzki • regionalna organizacja turystyczna • samorząd gospodarczy o zasięgu regionalnym • klastry turystyczne • DMO
euroregionalny	<ul style="list-style-type: none"> • euroregiony
krajowy	<ul style="list-style-type: none"> • narodowa administracja turystyczna • narodowa organizacja turystyczna • samorząd gospodarczy o zasięgu krajowym
ponadkrajowy (europejski)	<ul style="list-style-type: none"> • kompetentny organ Unii Europejskiej • organizacje turystyczne o zasięgu europejskim

Źródło: opracowanie własne

Wymienione w tabeli 1. instytucje, poza *Destination Marketing Organization*, reprezentujące destynację turystyczną, *de facto* są podmiotami rynku turystycznego pełniącymi podwójną rolę. Są zarówno podmiotami sfery realnej tworzącymi warunki do uprawiania turystyki na obszarze ich działania, ale także obejmują funkcjonowanie sfery regulacyjnej – są zatem podmiotami polityki turystycznej.

Charakterystyka podmiotów reprezentujących destynację turystyczną

W tym miejscu należy przedstawić istotę i ramowy zakres działalności podmiotów strony podażowej rynku turystycznego reprezentujących destynacje turystyczne. Jednostki samorządu terytorialnego jako podmiot reprezentujący destynację turystyczną, zwłaszcza szczebla lokalnego i regionalnego, są bezpośrednimi kreatorami strony podażowej rynku turystycznego. Od aktywności jednostek samorządu terytorialnego zależy m.in. świadczenie usług informacji turystycznej (w tym oznakowanie atrakcji turystycznych, szlaków oraz współpraca z branżą i organizacjami turystycz-

ny), utrzymanie infrastruktury lokalnej, komunikacji miejskiej, porządku i bezpieczeństwa, dostęp do tzw. mediów (woda, energia elektryczna i ciepła). Działania jednostek samorządu terytorialnego są decydujące w tworzeniu lokalnych i regionalnych produktów turystycznych łączących w sobie świadczenia poszczególnych oferentów bezpośrednio gospodarki turystycznej oraz usług paraturystycznych w miejscu docelowym turystyki [Rapacz 2006: 296–299].

Działalność jednostek samorządu terytorialnego skierowana jest także na inwestycje [Gołębski, red. 1999: 11]:

- a) *stricte* turystyczne – dotyczące tych obiektów, dzięki którym zaspokajane są podstawowe potrzeby potencjalnego turysty,
- b) paraturystyczne, które dotyczą obiektów i urządzeń stanowiących istotne uzupełnienie inwestycji *stricte* turystycznych.

Do inwestycji typowo turystycznych, które realizowane są przez jednostki samorządu terytorialnego a bezpośrednio kształtujących strukturę ofertową rynku turystycznego, należy zaliczyć m.in.: zakup środków transportowych, a także budowę niezbędnej do ich wykorzystania infrastruktury transportowej, budowę obiektów stanowiących infrastrukturę turystyczną towarzyszącą (obiekty sportowe i rekreacyjne), odnawianie i odrestaurowywanie dóbr kultury narodowej. Do inwestycji paraturystycznych można zaliczyć: inwestycje w zakresie gospodarki komunalnej i ochrony środowiska, infrastruktury technicznej (wodociągi i kanalizacja) i komunikacyjnej [Panasiuk, red. 2008: 31–32].

Niezależnie od inwestycji prowadzonych samodzielnie przez samorządy wskazać należy na ich rolę we wspieraniu inwestorów działających na ich terenie, które jest raczej działaniem w zakresie prowadzonej polityki. Ale gdy taka działalność przebiega na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego, wówczas podmioty samorządu, głównie szczebla lokalnego, stają się typowymi świadczeniodawcami rynku turystycznego. W tabeli 2. przedstawiono zakres najważniejszych zadań samorządów lokalnych stanowiących o roli świadczeniodawców rynku turystycznego.

Tabela 2. Zakres zadań samorządów lokalnych jako świadczeniodawców rynku turystycznego

Grupa zadań	Zadania
Zadania aktywizujące lokalny rynek turystyczny	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i udostępnianie atrakcji turystycznych • utrzymanie szlaków turystycznych • promocja turystyczna obszaru • lokalny system informacji turystycznej, • współpraca z innymi podmiotami rynku turystycznego • udział w działalności lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych • tworzenie struktur klastrowych, • prowadzenie badań rynku turystycznego
Zadania o charakterze ogólnogminnym wpływające na funkcjonowanie lokalnego rynku turystycznego	<ul style="list-style-type: none"> • gospodarowanie przestrzenią i zapewnienie ładu przestrzennego • ochrona środowiska • rozwój infrastruktury społecznej i techniczno-komunikacyjnej • działalność kulturalna • kultura fizyczna i sport • zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego

Samorządy lokalne mają zatem wiele możliwości kreowania lokalnego rynku turystycznego, samodzielnie lub w kooperacji z przedsiębiorstwami turystycznymi [Kornak, Rapacz 2001: 99], mogąc w znacznym stopniu oddziaływać na lokalną przedsiębiorczość.

Działalność samorządu ponadlokalnego jako świadczeniodawcy na rynku turystycznym jest ograniczona. Na tym poziomie wykonywane są działania ponadlokalne dotyczące m.in. kultury fizycznej, transportu i dróg publicznych, gospodarki nieruchomościami, zagospodarowania przestrzennego, gospodarki wodnej, kultury oraz ochrony zabytków, ochrony środowiska przyrodniczego, a także promocji obszaru.

Na poziomie regionalnym podmiotem reprezentującym destynację turystyczną jako świadczeniodawca jest samorząd wojewódzki. Wśród zadań związanych z tą funkcją wymienić należy m.in.: kulturę i ochronę jej dóbr, modernizację terenów wiejskich, zagospodarowanie przestrzenne, ochronę środowiska, gospodarkę wodną, transport zbiorowy i drogi publiczne, kulturę fizyczną. Organy samorządu wojewódzkiego podejmują także, samodzielnie lub w kooperacji z innymi podmiotami (głównie regionalnymi organizacjami turystycznymi), działania w zakresie promocji regionu jako atrakcyjnego obszaru turystycznego oraz funkcjonowania regionalnego systemu informacji turystycznej.

Funkcjonowanie jednostek samorządów terytorialnych jako podmiotów reprezentujących destynacje turystyczne wiąże się z działalnością lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych. Jest to szczególna forma organizacji (stowarzyszeń) branżowych na rynku turystycznym. Stanowią one forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego oraz innych organizacji turystycznych działających na obszarze regionalnym lub lokalnym, a także formułę współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem na rynku turystycznym (m.in. podmioty kulturalne, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb gospodarki turystycznej). Modelowym efektem działań lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych jako podmiotów rynku turystycznego jest m.in. [Panaśkiuk 2006: 154–156] :

- oddziaływanie na ofertę turystyczną,
- wspomaganie tworzenia produktu turystycznego obszaru oraz indywidualnych produktów turystycznych powstających na terenie obszaru,
- tworzenie i aktualizowanie systemu informacji turystycznej,
- kreowanie marek turystycznych,
- marketing turystyczny (w tym promocja).

Działania związane z inicjowaniem tworzenia regionalnych organizacji turystycznych (ROT) oraz lokalnych organizacji turystycznych (LOT) wiążą się z kompetencjami Narodowej Organizacji Turystycznej (NTO). Warunkiem utworzenia ROT jest przystąpienie do tej organizacji przez samorząd wojewódzki danego regionu oraz zawarcie umowy z Polską Organizacją Turystyczną (NTA). LOT-y działają na obszarach gminy, kilku gmin lub też w rejonach o jednolicie ukształtowanej funkcji turystycznej. Członkami tych organizacji są samorządy gminne i powiatowe oraz inne podmioty (w tym gospodarze) zainteresowane kształtowaniem współpracy dotyczą-

cej lokalnej gospodarki turystycznej. Zasięg działalności ROT obejmuje region w ujęciu administracyjnym.

NTO została zakwalifikowana do podmiotów z grupy świadczeniodawców rynku turystycznego, zarządza (reprezentuje) bowiem destynacją turystyczną, jaką jest kraj. Pewien zakres kompetencji NTO, jako podmiotu rządowo-samorządowego, obejmuje jednak działania z zakresu polityki turystycznej. Ale podstawowe zadanie, jakim jest promocja kraju jako atrakcyjnego turystycznie na rynkach zagranicznym i krajowym, jest bezpośrednią podstawą do traktowania NTO jako podmiotu współtworzącego ofertę destynacji turystycznej na poziomie kraju. Do pozostałych kompetencji NTO w tym obszarze realizacji jej funkcji należy zaliczyć ponadto: zapewnienie funkcjonowania oraz rozwijania systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie oraz szczegółowe zadania w zakresie promocji, tj. organizacja stoisk narodowych na zagranicznych targach turystycznych, organizacja wystaw, pokazów, kongresów i seminariów, podróży studyjnych, przygotowanie materiałów promocyjnych, prowadzenie kampanii promocyjnych w zagranicznych środkach masowego przekazu, ale także aktywność w zakresie rynku turystyki biznesowej i kongresowej.

Uzupełniające miejsce w układzie podmiotowym rynku turystycznego zajmują organizacje i stowarzyszenia branżowe. Podmioty tej grupy są organizacjami pozarządowymi, a ich działalność służy kreowaniu długookresowych relacji partnerskich z uczestnikami strony podażowej rynku turystycznego. Jest to bardzo zróżnicowana grupa podmiotów, wśród których najistotniejszą rolę na poszczególnych szczeblach (lokalny, regionalny, krajowy), realizujących zadania związane z kształtowaniem oferty turystycznej, pełnią podmioty samorządu gospodarczego. Są to głównie branżowe izby gospodarcze obejmujące branżowe rynki turystyczne, m.in.: biur podróży, hotelarstwa i gastronomii, uzdrowiskowy, agroturystyki. Część z wymienionych podmiotów posiada rozbudowaną strukturę terytorialną. Wśród zadań jednostek samorządu gospodarczego za najistotniejsze uznać należy: integrację poszczególnych branż oraz współpracę pomiędzy przedsiębiorcami, lobbing branżowy skierowany do podmiotów polityki turystycznej, podejmowanie działań projakościowych, w tym rekomendację podmiotów w ramach branży, inicjatywy w zakresie promocji, innowacji [Panasiuk, red. 2011: 316–318].

Kolejny podmiot rynku turystycznego z grupy świadczeniodawców jest trudny do jednoznacznego przyporządkowania. Klaster turystyczny wiąże się głównie działalnością bezpośrednich świadczeniodawców, tj. przedsiębiorców turystycznych. Ich istotą jest działalność o charakterze obszarowym (lokalnym, regionalnym), więc wiążą się z instytucjonalnie rozumianą destynacją turystyczną. Klustry umożliwiając podnoszenie konkurencyjności i innowacyjność lokalnego i regionalnego rynku turystycznego, stanowią nowoczesny system zintegrowanych sieci powiązań [Polski..., 2004: 4]. Funkcjonowanie klastra turystycznego jest formą koncentracji działalności w destynacji turystycznej, stwarza przedsiębiorstwom turystycznym korzyści, jak np. dostęp do dostawców, do rynku zbytu, do usług wspierających, rynku pracy, ale także dostęp do źródeł wiedzy rynkowej i opracowań badawczych, dostęp do technologii, środków finansowych i produktów wspierających [Filipiak, Panasiuk 2009: 71–77]. Działalność klastrów turystycznych obejmuje

je z reguły obszary o konkretnie sprofilowanej funkcji turystycznej, skupiając się wokół zunifikowanej grupy atrakcji turystycznych lub obsługi wybranej formy lub rodzaju ruchu turystycznego.

Na obszarach turystycznych (lokalnych i regionalnych) na szczeblu jednostek samorządu terytorialnego lub we współpracy z branżą turystyczną powoływane są DMO. Są to jednostki organizacyjne (lub stanowiska pracy) odpowiedzialne za kształtowanie, wspieranie instrumentami marketingowymi, zwłaszcza promocyjnymi, oferty turystycznej destynacji turystycznej. Są to z reguły wyspecjalizowane komórki organizacyjne urzędów funkcjonujących na poziomie samorządu lokalnego (gminnego, miejskiego) i regionalnego. Wymienione zadania zlecane są także do realizacji lokalnym i regionalnym organizacjom turystycznym, w których członkostwo posiadają samorządy poszczególnych szczebli. DMO zajmują się przede wszystkim działalnością marketingową na poziomie obszarów turystycznych. W zależności od usytuowania organizacyjnego podmioty te współpracują z branżą turystyczną oraz samorządowymi jednostkami regionalnymi i lokalnymi w zakresie marketingu (w tym głównie promocji turystycznej) na zasadach:

- współfinansowania działalności przez samorząd i branżę turystyczną,
- niezależnej, ale szeroko koordynowanej współpracy jednostek samorządowych i branży turystycznej.

Działalność DMO może być prowadzona przez jednostki samorządowe jako zupełnie niezależna. Wówczas podmioty branży turystycznej prowadzą samodzielne działania związane z ich ofertą, bez angażowania się w sprawy promocji obszaru turystycznego. Odmianą niezależności samorządu i branży w podejmowanych działaniach promocji turystycznej jest tzw. kontrola wizerunku polegająca na współdziałaniu tylko w pewnych obszarach (np. w marketingu targowym) [Pawlicz 2008: 127–129].

Struktura podmiotów rynku turystycznego w grupie świadczeniodawców, reprezentujących destynację turystyczną, obejmować może także zasięg międzynarodowy. Należy wskazać na poziom euroregionalny rozszerzający poziom regionalny o współpracę transgraniczną z sąsiednimi regionami. Euroregion jest podmiotem działającym na obszarze dwóch lub więcej państw członkowskich Unii Europejskiej, państw kandydujących oraz regionów ich sąsiadów. Funkcjonowanie euroregionu obejmuje głównie współpracę samorządów lokalnych i regionalnych. W obszarze rynku turystycznego dotyczy zadań z zakresu transgranicznych ofert turystycznych (np. wydarzenia, szlaki turystyczne) i ich promocji wraz z kształtowaniem wizerunku.

Ostatnim z wymienionych poziomów, na którym działają podmioty destynacji turystycznej, to poziom ponadkrajowy, który w można utożsamiać z poziomem europejskim (rozumianym w wymiarze politycznym jako obszar Unii Europejskiej, a nie geograficznym jako kontynent). Jak wynika z dotychczasowych analiz, aby można było zinstytucjonalizować destynację turystyczną obejmująca pewien obszar, należałoby wskazać na podmiot lub podmioty, które zarządzałyby tym obszarem w aspekcie udostępniania oferty turystycznej. Jak dotąd formuła destynacji turystycznej wykraczającej poza obszar administracyjny danego kraju pozostaje tylko raczej teoretyczną. Jednym z bieżących nurtów dyskusji w ramach w Unii Europejskiej dotyczącej rynku turystycznego jest wskazanie na kreację destynacji turystycznej rangi globalnej, jakim

mógłby się stać obszar Unii Europejskiej. Warunkiem podjęcia tych działań w praktyce byłoby powołanie organu lub nadanie kompetencji już istniejącemu w celu realizacji funkcji podmiotu polityki turystycznej, ale także świadczeniodawcy na tym szczeblu. Formuła tego podmiotu powinna opierać się na zasadach wypracowanych w całej UE, dotyczących działalności narodowych organizacji turystycznych. Działalność tego podmiotu mogłyby być wspierana przez organizacje turystyczne (np. branżowe) o zasięgu europejskim.

Problemy hierarchii funkcjonowania destynacji turystycznych

Destynacje turystyczne jako grupa wyspecjalizowanych podmiotów zarządzających obszarami turystycznymi pozostają we wzajemnych relacjach, które wynikają z ich przestrzennego układu. Uporządkowanie destynacji turystycznych według zasięgu ich działania nie stanowi jednak o ich hierarchii w strukturze rynku turystycznego, tj. destynacja:

- ponadkrajowa,
- krajowa,
- euroregionalna,
- regionalna,
- ponadlokalna,
- lokalna [Panasiuk 2014: 88–90].

Należy mieć na uwadze, że działalność destynacji krajowej kształtuje funkcjonowanie destynacji na poziomach regionalnym, następnie tych na niższych poziomach. Nie oznacza to, że destynacje turystyczne z poszczególnych poziomów są bezpośrednio od siebie zależne. Istotnym jest takie ukształtowanie relacji pomiędzy nimi, aby ich aktywność nie była sprzeczna z punktu widzenia interesów poszczególnych podmiotów lub konkurencyjna. W strukturze zarządzania podmiotami rynku turystycznego konieczne jest zatem szczegółowe określenie zakresu kompetencji destynacji turystycznych oraz realizacja działań w oparciu o wszechstronną kooperację.

Zróźnicowanie rynku turystycznego wynikające z potencjału turystycznego obszarów, na których funkcjonują destynacje turystyczne, sprawia że destynacje na niższych szczeblach, często lokalnych, są lepiej rozpoznawalne na rynku od destynacji ponadlokalnej, regionalnej czy krajowej. Niektóre lokalne obszary turystyczne mogą mieć zasadniczo większą siłę rynkową od destynacji regionalnych, na których są zlokalizowane. Turysta wybierając określone miejsce, decyduje się często na wyjazd do określonej miejscowości turystycznej, która jest zarządzana przez lokalną destynację turystyczną, nie zastanawiając się lub nie wiedząc, w jakim regionie się znajduje, a czasem nawet w jakim państwie. W przypadku mniejszych krajów, często sam kraj staje się destynacją turystyczną, bez względu na istnienie destynacji regionalnych czy lokalnych, o których istnieniu i wsparciu instytucjonalnym nie wiedzą turyści dokonujący wyboru przyjazdu do nich, a nawet w trakcie pobytu i po powrocie. Istotnym zagadnieniem jest więc kształtowanie wizerunku destynacji turystycznej jako miejsca docelowego turystyki.

Konkurencja podmiotów w destynacji turystycznej

Funkcjonowanie destynacji turystycznej na rynku jest zależne od wypracowanego systemu współpracy pomiędzy podmiotami reprezentującymi podaż na rynku turystycznym. W destynacji turystycznej obserwowane są przede wszystkim procesy konkurencji pomiędzy podmiotami bezpośrednio obsługującymi turystów. Trudno jest jednoznacznie przyporządkować konkretny model rynku do funkcjonowania destynacji turystycznych na określonym poziomie przestrzennym rynku turystycznego. Na poziomie lokalnym nie uda się sprecyzować odpowiedniego modelu rynku. Wydaje się, że na poziomach regionalnym i krajowym można obserwować zachowania podmiotów wskazujące nie tylko na konkurencję, ale także na konkurencję monopolistyczną. Dotyczy to kreacji niektórych obszarów lokalnych, w tym miast, jako bardziej wyspecjalizowanych turystycznie od innych (w sąsiedztwie) w jednym regionie, w kilku regionach lub nawet w układzie transgranicznym (w tym euroregionalnym), które decydują o przewadze nad innymi destynacjami. Praktyka takich rozwiązań może polegać na włączaniu do oferty jednej destynacji elementów ofert innych, sąsiadujących, co nie jest wynikiem wcześniejszych porozumień lub obserwowanych praktyk rynkowych, zwłaszcza po stronie zachowań turystów. Wówczas jedna destynacja, z reguły z większym potencjałem turystycznym, wykorzystuje do oddziaływania na ruch turystyczny atrakcje z innych, sąsiadujących (przykładowo elementem kształtowania oferty turystycznej Szczecina są obszary wodne Zalewu Szczecińskiego, położenie nadgraniczne z Niemcami oraz bliskość do Wybrzeża). Na rynku regionalnym dwa obszary turystyczne o podobnie ukształtowanej funkcji turystycznej są bezpośrednimi konkurentami, chyba że podejmą wspólną aktywność, aby oddziaływać skutecznie na rynek i współtworzyć jedną większą destynację. W podobny sposób należałoby spojrzeć na regiony turystyczne czy kraje. Są one z reguły bezpośrednimi konkurentami.

Nie należy zapominać także o konkurencyjności substytucyjnej. W odniesieniu do oferty usługodawców turystycznych procesy konkurencji substytucyjnej mogą przede wszystkim zachodzić pomiędzy gałęziami transportu, a głównie transportem samochodowym zorganizowanym i własnym, kolejowym i lotniczym. W obszarze całego transportu w zależności od zasięgu przewozu gałęzie są bezpośrednio konkurencyjne. W przypadku destynacji turystycznych obszary o charakterze wypoczynkowym (np. nadmorskie) mogą w sezonie letnim być konkurentem obszarów pojeziernych i górskich zarówno w wymiarze rynku krajowego, jak i o zasięgu międzynarodowym.

Poszczególne subrynki turystyczne (hotelarski, gastronomiczny, przewodniciki) są integralną składową destynacji. Rynek biur podróży obsługuje głównie turystykę wyjazdową (podobnie jak pilotaż), tylko część podmiotów z tego rynku działa na rzecz turystyki przyjazdowej do destynacji. Przewozy turystyczne (zwłaszcza dalekodystansowe) znajdują się raczej poza funkcjonowaniem destynacji turystycznej, nie dotyczy to jednak transportu lokalnego i regionalnego wewnątrz destynacji. Informacja turystyczna powinna być traktowana jako integralny element oferty destynacji i model rynkowy jej funkcjonowania, wynikać z działań podmiotów samorządowych i organizacji turystycznych. W subrynkach dominuje konku-

rencia monopolistyczna, w destynacji natomiast model konkurencji. Jest to potwierdzeniem zróżnicowanego charakteru turystycznych rynków branżowych oraz ich układu modelowego, a jednocześnie wskazuje na inne uwarunkowania rynkowe związane z funkcjonowaniem branżowych usługodawców turystycznych oraz samorządów terytorialnych i organizacji turystycznych reprezentujących destynacje turystyczne.

Odrębnego podkreślenia wymaga także problem wewnętrznej konkurencyjności podmiotów na rynkach zwłaszcza lokalnych i regionalnych przy jednoczesnym współdziałaniu podmiotów w ramach destynacji turystycznej. Zagadnienie to zależy od poziomu integracji branży, zaangażowania podmiotów samorządowych i organizacji turystycznych, a przede wszystkim znajdowania wspólnych korzyści z tytułu wspólnie podejmowanych działań skierowanych na stronę popytową rynku przez wszystkich uczestników strony podażowej.

Współpraca podmiotów w destynacji turystycznej

Kluczowym zagadnieniem pozostaje zatem wykreowanie wspólnej oferty turystycznej na danym obszarze, której powodzenie zapewni sukces także wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jego powstania. Dlatego też obok procesów konkurencji na rynku turystycznym niezbędne są także procesy bezpośredniej współpracy i współdziałania. Współpraca to formalne lub nieformalne porozumienie pomiędzy podmiotami (dwoma lub więcej) dotyczące udostępniania informacji, wsparcia menedżerskiego, szkoleń i innych, w którym relacje podmiotów są zazwyczaj zewnętrzne i poziome. Współdziałanie natomiast oznacza bezpośredni udział dwóch lub większej liczby podmiotów w projektowaniu, produkcji lub wprowadzaniu do obrotu określonego produktu, a relacje pomiędzy podmiotami mają zwykle charakter wewnętrzny i pionowy [Polenske 2004: 1034]. Dodatkowo relacje pomiędzy przedsiębiorcami a jednostkami samorządu lokalnego mogą mieć charakter partnerstwa publiczno-prywatnego [Szwichtenberg 2008: 24–25], definiowanego jako wspólne przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i publiczne przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających [Miszczyk, Miszczyk, Żuk 2007: 133].

W lokalnej destynacji turystycznej platformą współpracy są lokalne organizacje turystyczne, w których istotne miejsce zajmują jednostki samorządu lokalnego oraz lokalni przedsiębiorcy turystyczni. Na poziomie regionalnym współpraca podejmowana jest poprzez udział w funkcjonowaniu regionalnych organizacji turystycznych, takich podmiotów, jak: samorząd regionalny, samorządy lokalne, organizacje turystyczne, w tym lokalne organizacje turystyczne, oraz przedsiębiorcy turystyczni działający na poziomie regionu. Podstawowym efektem działań tych jednostek jest kreowanie lokalnego i regionalnego produktu turystycznego oraz promocja turystyczna obszaru. Są to podstawowe funkcje realizowane jako forma współpracy na tym poziomie gospodarki turystycznej.

Koopetycja podmiotów w destynacji turystycznej

Konieczność jednoczesnej współpracy i współdziałania oraz konkurencji podmiotów kreujących produkt turystyczny obszaru określana jest mianem koopetycji (współkonkurencji lub kooperencji) [Raczyk, Dołzbasz, Leśniak-Johann 2012: 107]. Podmioty mające wpływ na kształt produktu turystycznego obszaru powinny bowiem współpracować w celu wykreowania atrakcyjnego produktu turystycznego obszaru (i jego wykorzystania), a jednocześnie konkurować pomiędzy sobą o turystę, który już podjął decyzję o przyjeździe do danego obszaru. Koopetycja umożliwi zwiększenie korzyści skali, ograniczenie ryzyka oraz lepsze wykorzystanie wspólnych zasobów. Biorąc pod uwagę intensywność współpracy i konkurencji pomiędzy podmiotami, wyróżnia się cztery typy relacji [Luo 2004: 29]:

- rywalizacja (wysoka konkurencyjność i niski poziom współpracy),
- współkonkurencja (wysoka konkurencyjność i wysoki poziom współpracy),
- wyobcowanie (niska konkurencyjność i niski poziom współpracy),
- partnerstwo (niska konkurencyjność i wysoki poziom współpracy).

Dominującą formą relacji pomiędzy podmiotami w destynacji turystycznej powinny być współpraca i współdziałanie, gdyż tylko na tej podstawie jest możliwe powstanie konkurencyjnej oferty turystycznej. Jedynie przewaga zachowań o charakterze współpracy nad zachowaniami konkurencyjnymi może zapewnić wysoką pozycję konkurencyjną destynacji turystycznej wśród innych. W sytuacji, gdy istnieje wiele różnych podmiotów zainteresowanych kreowaniem oferty turystycznej na danym obszarze turystycznym, szczególnie ważne staje się znalezienie rozwiązań, które będą łączyły w spójną całość pozornie sprzeczne interesy: podmiotów gospodarczych i miejscowej ludności, podmiotów prywatnych i publicznych, inwestorów doraźnych i perspektywicznych, turystów i mieszkańców, turystyki masowej i ochrony środowiska [Meyer 2014: 103–105].

Podsumowanie

Wyróżnikiem rynku turystycznego jest funkcjonowanie dwóch typów podmiotów strony podaźowej rynku, tj. przedsiębiorstw turystycznych i destynacji turystycznych. Oba rodzaje podmiotów podaży na rynku turystycznym realizują swoje cele rynkowe, przedstawiając ofertę rynkową. Ich działania są bezpośrednio komplementarne. Przedsiębiorstwa turystyczne kierują się celami komercyjnymi. Głównym celem destynacji turystycznych jest tworzenie współpracy podmiotów reprezentujących podaź w obszarze turystycznym w celu przedstawiania kompleksowej oferty zaspokajającej potrzeby konsumentów-turystów na zasadach *non-profit*. Rynek turystyczny tworzy zatem skomplikowany mechanizm gospodarczy złożony z podmiotów strony podaźowej rynku, bezpośrednio i pośrednio związanych z turystyką, oraz kreujących oferty zaspokajające popyt turystyczny.

Decydujące znaczenie w skutecznym funkcjonowaniu podmiotów gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym jest uwarunkowane systemem współ-

pracy. Szczególną rolę w realizacji funkcji turystycznej posiadają jednostki samorządu terytorialnego.

Dokonując syntetycznego podsumowania przedstawionych rozważań, wskazać należy, że podstawą rozwoju oferty w obszarze turystycznym jest partnerstwo i wszechstronna współpraca. Podstawową rolę w tym zakresie powinny spełniać jednostki samorządu terytorialnego jako podmioty reprezentujące destynacje turystyczne na rynku turystycznym.

Należy dodatkowo podkreślić, że pomiędzy wymienionymi podmiotami destynacji turystycznej, obok procesów współpracy, funkcjonują procesy konkurencji. Konkurencja jest ważnym procesem, gdyż decyduje o możliwości odpowiedniego poziomu zaspokojenia potrzeb konsumentów, uwzględniając kryteria ilościowe, cenowe i jakościowe. Aby destynacja turystyczna mogła być konkurencyjna w stosunku do innych, na jej obszarze pomiędzy podmiotami gospodarki turystycznej powinny mieć miejsce procesy kooperacji. Zapewnia ona bowiem możliwość oddziaływania na poziom konkurencyjności destynacji wobec innych. Gospodarka turystyczna funkcjonuje zatem w ramach równoległe przebiegających procesów współpracy i konkurencji. Przy czym współpraca jest niezbędna do oddziaływania na rynki zewnętrzne, w tym przede wszystkim przyjazdowy ruch turystyczny. Podjęte zagadnienia posiadają istotną wartość teoretyczną i praktyczną. W warunkach polskiego rynku turystycznego mimo świadomości wielu podmiotów dotyczącej roli współpracy przedkładana jest nad nią często bezpośrednia konkurencja, co znacznie ogranicza efektywność funkcjonowania gospodarki turystycznej.

Bibliografia

- Borzyszkowski J., 2012, *Dyskusja nad pojęciem destynacja*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 4(20).
- Filipiak B., Panasiuk A. (red.), 2009, *Przedsiębiorstwo usługowe. Studia przypadków*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gołemski G. (red.), 1999, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Kesić T., Pawlić I., 2001, *Tourism destination image formation. The case of Dubrovnik, Croatia, Tržište*, University of Zagreb, „Faculty of Economics & Business”, vol. XXIII.
- Kornak A.S., Rapacz A., 2001, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kurek W. (red.), 2008, *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leiper N., 2004, *Tourism management*, Frenchs Forest, Pearson Education Australia.
- Luo Y., 2004, *Competition in international business*, Copenhagen Business School Press DK, Frederiksberg.
- Meler M., 1998, *Marketinški identitet turističke destinacije Hrvatskog Podunavlja*, Zbornik radova 14, Bienalong međunarodnog kongresa „Hoelska kuća 98”, Opatija Hotelijerski Fakultet, Opatija.
- Meyer B., 2014, *Efekty współdziałania podmiotów gospodarki turystycznej [w:] Fundusze Unii Europejskiej w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, Difin, Warszawa.
- Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., 2007, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Page S., Connell J., 1993, *Tourism development. Guide for local planners*, WTO, Madrid.

- Panasiuk A., 2006, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych. Zagadnienia instytucjonalne* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie*, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra.
- Panasiuk A., 2014, *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Difin, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.), 2008, *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.), 2011, *Ekonomika turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pawlicz A., 2008, *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*, Difin, Warszawa.
- Polenske K.R., 2004, *Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions*, „Regional Studies”, no 38(9).
- Polski klaster morski. Założenia programowe*, 2004, Wydawnictwo Instytutu Polska Sieć Gospodarki Morskiej, Gdańsk.
- Raczyk A., Dołzbasz S., Leśniak-Johann M., 2012, *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*, Wydawnictwo Gaskor, Wrocław.
- Rapacz A., 2006, *Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych* [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Szwichtenberg A., 2008, *Partnerstwo publiczno-prywatne a gospodarka turystyczna*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

The cooperation and competition entities tourist destination

Abstract

Tourist offer is created by entities of the direct tourism economy, ie. hotels entrepreneurs, travel agencies, tourist carriers and other handlers of tourism services. The tourist offer is also created by the stakeholders in the tourist destination. The term tourist destination in the article is understood in terms of the subject. The local governments play a fundamental role in shaping the offer. The aim of this paper is to present the idea of the functioning of a tourist destination as the subject of the tourism market, together with an indication of issues of cooperation, competition and coepetition between the entities creating the tourist offer in the area. The text explores the development of a tourist destination as the subject of the tourism market, along with the attempt towards classification.

Key words: tourist destination, the tourist market, cooperation, competition, coepetition