

Rafał Blazy*

STRATEGIE WZMACNIANIA KONKURENCYJNOŚCI W OBSZARACH UZDROWISKOWYCH

Konkurencyjność regionów jest od niedawna ważnym składnikiem polityki regionalnej. W Polsce stało się to za przyczyną zachodzących od kilkunastu lat zmian zmierzających do sprawnego funkcjonowania naszych podmiotów w realiach gospodarki wolnorynkowej oraz procesów zachodzących w trakcie integracji z Unią Europejską. Nie bez znaczenia są także procesy globalizacji oraz kroczącej z nią w parze konkurencyjności. Coraz częściej konkurencja zmusza do rozpoznawania i oceny uwarunkowań zewnętrznych w skali gospodarek regionalnych, powiatowych i gminnych. W Polsce zachodzące na tym obszarze procesy transformacji powinny w szerokim zakresie uwzględniać szanse i zagrożenia naszych miast w aspekcie wzmocnienia ich konkurencyjności. Szczególną uwagę należy zwrócić na gminy o charakterze turystycznym i uzdrowiskowym, które z racji swoich funkcji i ciągłego starania się o klienta zmuszone są do konkurowania między sobą.

Pojęcie konkurencyjności można najogólniej zdefiniować jako zdolność podmiotu - przedsiębiorstwa do „sprawnego” funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Na konkurencyjność firmy wpływa wiele czynników, najważniejszymi z nich wydają się być:

- cena i jakość wytwarzanego lub oferowanego produktu,
- innowacyjność i zaawansowanie technologiczne firmy,
- sieć kontaktów i kooperantów podmiotu gospodarczego,
- dostępność i sposób finansowania działalności oraz możliwość pozyskania kapitału.

Kluczowym działaniem, które niejako inicjuje proces wzmocnienia konkurencyjności jest proces podejmowania planów strategicznych.

W tym zakresie dokonujące się w ciągu ostatniego 15-lecia zmiany w Polskiej gospodarce zaobfitowały w gminach różnego rodzaju opracowaniami w zakresie strategii rozwoju poszczególnych gmin i miejscowości. Wiele samorządów terytorialnych poprzestało jednak jedynie na satysfakcji z faktu posiadania takiego opracowania. Istotą jego jest niewątpliwie realizacja wyznaczonych sobie celów, a podejmowane działania i programy muszą oznaczać się ciągłością w czasie.

* dr inż. arch. Rafał Blazy, Zakład planowania Regionalnego, Instytut Projektowania Miast i Regionów, Wydział Architektury, Politechnika Krakowska.

Cechami, które powinny charakteryzować ośrodki decyzyjne na poziomie lokalnym i regionalnym są: zdolność do sprawnego działania (w tym kreatywność), szybkość podejmowania decyzji, wyprzedzające działania w sferze zagospodarowania przestrzennego, właściwe planowanie rozwoju gospodarczego, marketing terytorialny, efektywne zarządzanie sferą usług, w tym wprowadzanie nowoczesnych i proefektywnościowych form zarządzania.

W Polsce ostatnich lat najbardziej pożądanym przez władze gminne sposobem „długofalowego” rozwoju gospodarczego miasta jest przyciągnięcie takich inwestorów, którzy by tworzyli nowe miejsca pracy płacąc przy okazji wszelkiego rodzaju podatki lokalne w danym mieście. Jednakże w mniemaniu autora nie może to być jedyna strategia w rozwoju gminy. W przypadku gmin uzdrowiskowych wydaje się istotne wykorzystanie potencjału istniejącego w postaci niewykorzystanych atutów gminy.

Pamiętać należy, że każde miasto niezależnie od swej historii warunków naturalnych, aktualnego profilu gospodarczego itp. posiada zasoby pozytywnego wizerunku, który może pociągać klientów oferty miejskiej. Dlatego miasto powinno być postrzegane jako obiekt generujący korzyści. Walory miejskie, aby zostały odpowiednio wykorzystane muszą być odpowiednio zapisane. Nieodłącznym elementem procesu rozwoju jest więc dziś marketing miast, który jest procesem zmierzającym do identyfikacji i antycypacji potrzeb człowieka (konsumenta).¹

W przypadku gmin uzdrowiskowych niezwykle istotna może być działalność autopromocyjna gminy. Nie tylko zakład przyrodolecznicy ale cała gmina powinna być nastawiona na promocję danego miasta i jego produktów.

Oprócz władz lokalnych potrzebna jest w tym zakresie świadomość przedsiębiorców i mieszkańców oraz chęć podjęcia wspólnych działań w celu zwiększenia konkurencyjności gminy. Niezbędne wydaje się:

- dostarczenie mieszkańcom odpowiedniej liczby informacji o działaniach i funkcjonowaniu gminy,
- permanentne kreowanie korzystnego wizerunku gminy wśród jej mieszkańców i potencjalnych klientów ukierunkowane na promocję gminy,
- zapewnienie mieszkańcom wpływu na sposób funkcjonowania organów gminy.

Działania prowadzone na szczeblu gminy nie mogą ograniczać się wyłącznie do promocji funkcji uzdrowiskowych lub turystycznych, z racji występowania wielu innych zagadnień m.in. zdrowotnych, przestrzennych i ekonomicznych, m. in. dlatego działania te powinny być prowadzone w sposób interdyscyplinarny.

¹ Bodźcem do generowania takiego produktu jest informacja o niezaspokojonych potrzebach i istniejącym popycie.

Ponadto należy dążyć do sytuacji w której podmioty gospodarcze realizowałyby cele uwzględniające dobro ogółu społeczności.²

Wydaje się, że istotą promocji uzdrowisk powinno być nastawienie na promocję materialnych i niematerialnych walorów gminy takich jak przyroda, ludzie, atrakcje i jakość usług. W tym ujęciu marketing terytorialny powinien być jakby „sztuką sprzedawania gminy jako miejsca” oraz „sztuką sprzedawania miejsc (uzdrowiskowych) w gminie”.

Korzystanie z dorobku związanego z marketingiem terytorialnym i turystycznym metodologicznie chyba najbardziej odpowiada marketingowi, który powinien być realizowany na obszarach uzdrowisk³.

Uznanie przestrzeni jako punktu wyjścia do kreowania produktu stanowi podstawową różnicę pomiędzy klasycznym marketingiem, a marketingiem terytorialnym. W marketingu terytorialnym przestrzeń fizyczna i jej cechy są dobrem podstawowym, a kontekst przestrzenny znajduje się w „samym centrum” planowania marketingowego. Przydatną dla potrzeb marketingu w uzdrowiskach może być zaproponowana przez Ph Kotlera koncepcja marketingu społecznego ukierunkowana na zaspokojenie szeroko pojętych potrzeb człowieka. Nie można też pominąć marketingu miasta, które ma na celu korzystną wymianę dóbr w mieście w celu zaspokojenia potrzeb jego mieszkańców. A także marketingu na poziomie gminy, który m.in. ma za zadanie przyczynianie się do satysfakcji podmiotów gospodarczych znajdujących się na jej obszarze. Połączenie tych różnych postaw (teorii marketingowych) umożliwi powstanie efektu synergii w realizacji celów społeczno ekonomicznych z celami przestrzennymi.

Mimo, iż wśród samorządowców panuje przekonanie, że gmina jest instytucją o charakterze publicznym to jednak doświadczenia brytyjskie i duńskie, a także niemieckie pokazują, że w celu skutecznej realizacji postawionych sobie zadań gmina musi podjąć się działań o charakterze marketingowym, a w konsekwencji także i logistycznym. Istotnym jest także uzyskanie przez gminę wpływu na rynek ofert na danym obszarze.⁴

2 Dla działań podejmowanych przed podmioty gospodarcze istotne są ulgi i zwolnienia podatkowe. Ważna jest także poprawa warunków wypoczynku przez tworzenie różnorodnych usług rekreacyjnych: basenów, kortów tenisowych, obiektów sportowych, ścieżek turystycznych, tras rowerowych.

3 A. Niezgoda: Problemy wprowadzenia turystyki zrównoważonej w Polsce. Materiały z Polsko – Austriackich Warsztatów Turystycznych organizowanych przez Katedrę Turystyki Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Centrum Turystyki i Gospodarki Usługowej Uniwersytetu w Innsbrucku, 22-23.10.2003.
A. Niezgoda: Marketing terytorialny w regionie turystycznym. Maszynopis. Poznań 2003.

4 Tworzenie programów samodzielnych oraz tworzenie tzw. programów sieciowych inaczej mówiąc systemowych obejmujących zbiór przedsięwzięć elementarnych to zadania, które nie są zadaniami własnymi gminy ale mogą być realizowane przez gminę przez wchodzenie gminy w spółki z podmiotami partnerskimi lub przez aktywną działalność marketingową.

Ujęcie marketingu terytorialnego nie jest zbudowane na bazie działań partner – partner, a raczej na zasadzie modelu sieciowego, w którym połączenia są bardziej skomplikowane i abstrakcyjne, a działania pomiędzy organizacjami, stowarzyszeniami, przedsiębiorcami oraz mieszkańcami powinny zapewniać większą skuteczność wytwarzania lepszego i bardziej konkurencyjnego produktu uzdrowiskowego.

W celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów konieczna jest współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami i towarzysząca temu świadomość władz lokalnych. Jeżeli zaczyna dominować przekonanie, że funkcje uzdrowiskowe przeszkadzają w rozwoju gminy, to brak jest jakiegoś istotnego czynnika, który niejednokrotnie stanowił podstawę rozwoju całego organizmu miejskiego.

Pod tym względem niezwykle istotnym jest budowanie świadomości, że sukces finansowy gminy na bazie funkcji uzdrowiskowych może przyczynić się do:

- stworzenia nowych miejsc pracy
- podniesienia standardów i jakości życia
- podniesienia dochodów poszczególnych mieszkańców gminy.

Opracowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast przeprowadzony dla 4 grup miast, może stanowić inspirację do stworzenia rankingu atrakcyjności uzdrowisk polskich pod kątem potencjalnych kuracjuszy.⁵ Należało by jednak rozróżnić co najmniej dwie grupy miast w zależności od ich wielkości. Wiadomo bowiem, że miasta większe „rządzą” się innymi prawami niż miasta mniejsze, mają też zazwyczaj większą siłę przyciągania przeciętnego inwestora czy kuracjusza.

W gminach uzdrowiskowych kluczowe w tym zakresie może być współdziałanie planowania przestrzennego z Marketingiem Terytorialnym i Benchmarkingiem.

Modelem może być tworzenie grup miast uzdrowiskowych (miast partnerskich) współpracujących ze sobą na zasadzie benchmarkingu – czyli wymiany informacji.⁶ Można tu podpatrywać formę zrzeszania się niektórych firm w konsorcja partnerskie, w ramach których dochodzi do współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami, a przede wszystkim do wymiany doświadczeń szczególnie z liderami w danej branży. Wydaje się że istotą benchmarkingu w tym ujęciu jest odpowiedź na następujące pytania: „kto, co i jak robi lepiej?”

W przypadku uzdrowisk wymiana informacji powinna dotyczyć m.in.:

- ilości kuracjuszy, rodzaju preferowanych przez nich zabiegów,
- danych ekonomicznych, socjologicznych, kulturowych i demograficznych,

⁵ Niewątpliwie inny był by to ranking pod kątem potencjalnych inwestorów.

⁶ Przykładem może być International Government Benchmarking Association™, oraz The International City/County Management Association ICMA.

- prowadzonych działań marketingowych,
- inwestycji prowadzonych przez gminę i zakład przyrodoleczniczy,
- nowych innowacyjnych przedsięwzięć,
- zastosowanych rozwiązań w planowaniu przestrzennym (forma zapisów regulujących),
- strategii rozwoju gminy.

Wymiana informacji powinna odbywać się nie tylko na poziomie gmin, ale również na poziomie gminy i instytucji zlokalizowanych na jej terenie głównie w celu zwiększenia satysfakcji mieszkańców, inwestorów, petentów, kuracjuszy i turystów.

Ważne są także informacje dotyczące diagnozy stanu - określające np. w jakich sektorach uzdrowisko (jako zakład przyrodoleczniczy i jako gmina) powinno zwiększyć swoją aktywność, gdzie należałoby lokować nowe inwestycje.

Podjęcie działań w zakresie benchmarkingu reprezentuje podejście nakierowane na klienta, a jednocześnie wymaga jakby procesu stałej edukacji, weryfikacji i rozwoju.⁷

Wzorcem mogą być działania podejmowane już w latach 70-tych w uzdrowiskach francuskich zrzeszonych w Chaine Thermale du Soleil. Organizacja ta koordynowała wymianę informacji dotyczących rozpoznania zasobów wód termalnych, określenia nowych profili leczniczych, wprowadzenia nowoczesnych metod i urzędzeń terapeutycznych, jak również realizowania licznych inwestycji na rzecz zwiększania atrakcyjności samych miejscowości. Ten Niezależny Syndyk Uzdrowisk Francuskich nadal działa i skupia uzdrowiska na rozległym obszarze od wybrzeża Atlantyku przez Pireneje do Morza Śródziemnego, w jego pracę włączone są działające na terenie uzdrowisk przedsiębiorstwa i różnego rodzaju fundacje. Jednym z rezultatów tego typu działań i wymiany informacji był zanotowany w połowie lat 80-tych 9% wzrost liczby kuracjuszy w uzdrowiskach zrzeszonych w CHTS przy średniej krajowej wynoszącej w tym czasie 0,3%. W późniejszym okresie doświadczenia te zostały wykorzystane w zakładaniu i prowadzeniu uzdrowisk w Tunezji, Maroku, Algierii, Hiszpanii oraz w licznych miastach uzdrowisk na obu kontynentach amerykańskich.⁸

Istotne byłoby szczegółowe poznanie własnego miasta, organizacji uzdrowiska, szczegółowe rozpoznanie stanu obecnego oraz różnic pomiędzy podobnymi miejscowościami, jak również znalezienie wzorca czyli benchmarka. Ważne byłoby także określenie faktycznej pozycji miasta względem innych miast w regionie.

7 Borodako K.: „Benchmarking miast jako wprowadzenie do opracowywania działań marketingu terytorialnego.” Czasopismo Internetowe Świat Marketingu. L, luty 2004.

8 E.Węclawowicz – Bilka: Zdrojowiska w strefie wpływu dużego miasta i aglomeracji. Zagadnienia programowo – przestrzenne. Monografia 226. Politechnika Krakowska. Karków1998. s.15.

Działania obejmujące benchmarking to głównie analizy porównawcze, jednak istotą tych porównań powinny być działania zmierzające do wykorzystania zgromadzonych danych w celu poprawy wizerunku miasta w regionie i na tle konkurencji, a także ulepszanie produktu uzdrowskiego, poprawa jakości życia i zadowolenia mieszkańców.

Pożądanymi efektami podejścia konkurencyjnego w skali gminy powinny być działania zmierzające do wprowadzenia:

- zrównoważonej wdrażanej w życie strategii rozwoju gminy,
- planów i programów sektorowych,
- działań marketingowych w tym wprowadzenie Marketingu Terytorialnego i Benchmarkingu,
- wyprzedzających działań w zakresie planowania przestrzennego,
- współpracy planowania przestrzennego z planowaniem gospodarczym,
- poprawy efektywności form zarządzania miastem.

W zaproponowanych działaniach można wykorzystać środki pomocowe Unii Europejskiej dotyczące programu PHARE w sferze Spójności Społecznej i Gospodarczej. W Unii Europejskiej w tym zakresie preferowane są działania inwestycyjne poprzedzone wieloletnimi planami rozwoju popartymi zaangażowaniem władz regionalnych, lokalnych, a także przedstawicieli różnych środowisk społeczno – gospodarczych. Coraz większą uwagę przy współfinansowaniu Unia Europejska przykłada także do działań innowacyjnych.

Z doświadczeń autora wynika, że nie można dopuścić do sytuacji kiedy w związku uzdrowisk jedno występuje względem drugiego z pozycji siły i wykorzystuje swoją pozycję do dalszego zdominowania i uzależnienia mniejszego ośrodka od siebie. Następuje tak często w przypadku sytuacji gdy zarządzanie prowadzone jest jednoosobowo i bez żadnej kontroli społecznej.

Przykładem tego typu działania może być historia kilkuletniej współpracy i połączenia zakładów przyrodoleczniczych w Krynicy z sanatoriami w Żegiestowie i współpraca Muszyny z sanatoriami we Złockim. Efektem końcowym w przypadku Żegiestowa było zamknięcie sanatoriów, a w przypadku Złockiego – ich sprzedaż. Podejmowane działania zarówno w Krynicy jak i Muszynie doprowadziły do faktycznej likwidacji wspomnianych uzdrowisk w miejscowościach przyległych. Nastąpiło to na skutek rzekomej nieefektywności gospodarczej tych uzdrowisk. Jednak poprzedzający zamknięcie sanatoriów brak działań zmierzający do ich ratowania, oraz stopniowe wywożenie (przeniesienia) specjalistycznego sprzętu z obiektów doprowadziły już przed ich zamknięciem do ich degradacji. Fakty te co najmniej sugerują niegospodarność, ale bardziej przypominają likwidowanie konkurencji niż formę efektywnego zarządzania uzdrowiskiem. Z kilkuletniej obserwacji autora wynika także, że w zakresie zarządzania uzdrowiskiem potrzebne jest partnerstwo i współpraca na różnych szczeblach decyzyjnych. Rozwiązaniem może być szeroka współpraca pomiędzy organami administracji publicznej, dyrek-

torami uzdrowisk i przedstawicielami lokalnej społeczności. Niezbędne jest także wprowadzenie formy kontroli – rady nadzorczej, która mogłaby krytycznym okiem spojrzeć na decyzje podejmowane przez dyrektorów zakładów przyrodoleczniczych.

Konkludując należy stwierdzić, że tworzenie zrzeszeń uzdrowisk może stanowić w pierwszej fazie podstawę do wyrównywania szans, a w drugiej może być przyczyną wzmocnienia ich konkurencyjności. Przydatnym dla tego celu mogą być wzorce ekonomiczne – tworzenie stowarzyszeń lub grup producenckich. W ramach tych grup powinna następować oparta na zasadach partnerstwa wymiana informacji (Benchmarking). Z kolei działania na szczeblu gminy powinny charakteryzować się dużą efektywnością zarządzania przy wykorzystaniu marketingu terytorialnego. Niezbędnym jest także, aby zarządzanie miastem i uzdrowiskiem odbywało się na zasadach demokratycznych.

LITERATURA

- [1.] A. Klasik, F. Kuźnik: Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni Europejskiej – Etnocentryzm czy globalizacja. Agencja Reklamowa Grocia S.C. Studio graficzne. Katowice 1999.
- [2.] T. Markowski: Zarządzanie rozwojem miast. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1999.
- [3.] A. Niezgoda: Marketing obszarów turystycznych. Problemy Turystyki. Nr 1-2. Instytut Turystyki. Warszawa 2000.
- [4.] T. Sumień: Marketing obszarowy miast, gmin i regionów – ważny instrument promocji i rozwoju zrównoważonego. Człowiek i Środowisko. Nr 2. Warszawa 1997.