

**Michał Żemła**

Katedra Turystyki

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

40-659 Katowice

ul. Harcerzy Września 3

## **OŚRODKI NARCIARSKIE W POLSCE I EUROPIE – WYBRANE DYLEMATY I DROGI ROZWOJU**

**Abstrakt:** Polacy coraz chętniej uprawiający sporty zimowe często wybierają wyjazd za granicę, co wynikać może zarówno z małej atrakcyjności rodzimych ośrodków pod względem ceny i jakości, jak i nadwyżki krajowego popytu nad podażą powodującej powstawanie dużych kolejek do wyciągów. W artykule przedstawiono najważniejsze problemy związane z funkcjonowaniem i rozwojem ośrodków narciarskich odwołując się do przykładów z krajów Europy Zachodniej, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki konkurencji na rynku turystyki narciarskiej oraz roli koordynacji ze strony władz lokalnych i regionalnych budowy oferty zaspokajającej potrzeby tego dużego i zróżnicowanego rynku.

**Słowa kluczowe:** turystyka narciarska, ośrodek narciarski, infrastruktura narciarska, regiony górskie.

### **1. WPROWADZENIE**

Turystyka narciarska jest formą turystyki nierozdzielnie związaną z obszarami góorskimi, a rozwój turystyki w regionach górskich z nartami. Ta dwustronna zależność wyznacza kierunki rozwoju tak turystyki narciarskiej, jak regionów górskich już od ponad pół wieku, niemniej, mimo że są one na siebie „skazane,” ich wzajemny rozwój jest także źródłem licznych problemów i dylematów rozwoju.

W dobie, gdy dzięki nowościom technicznym narciarstwo alpejskie przeżywa drugą młodość, także w Polsce, a polscy turyści wydają znaczące kwoty na zagraniczne wyjazdy narciarskie, warto zastanowić się nad przyczynami takiego stanu rzeczy oraz spróbować znaleźć odpowiedź

## **SKI RESORTS IN POLAND AND EUROPE – SELECTED ISSUES AND DEVELOPMENT OPTIONS**

**Abstract:** Taking part in winter sports often abroad is becoming increasingly popular among Poles. This may be a result of unattractive conditions in terms of price and quality in Polish resorts, and from an excessive national demand over supply causing long queues at ski lifts. The article presents the main issues affecting the functioning and development of ski resorts, quoting examples from West European countries. Particular attention is paid to competition, as well as the role of coordination on the part of local and regional authorities in constructing an offer which would satisfy the needs of a particular segment of this large and varied market.

**Key words:** ski resorts, ski tourism, ski infrastructure, and mountainous regions.

### **1. INTRODUCTION**

Ski tourism is inseparable from mountainous regions, and the development of tourism in the mountains is inseparable from skiing. This mutual dependence has been determining development trends of both ski tourism and mountainous regions for over half a century but despite being mutually dependent, their development is a source of numerous problems and dilemmas.

Today, when downhill skiing due to technological innovation is growing again in popularity (and in Poland too), Polish tourists spend considerable sums of money on skiing holidays abroad. The

na pytanie, dlaczego nie ma wśród władz różnych szczebli zainteresowania zatrzymaniem tych pieniędzy w kraju dzięki poprawie konkurencyjności polskiej oferty narciarskiej. Poznania wymagają także możliwości i ewentualne koszty, w tym społeczne i ekologiczne, takich działań. Z pewnością cennych wskazówek może tu dostarczyć analiza przykładów krajów o znacznie lepiej rozwiniętej infrastrukturze narciarskiej, przede wszystkim krajów alpejskich.

Jest oczywiste, że rozwój turystyki narciarskiej stanowi istotne zagrożenie dla szczególnie wrażliwych ekosystemów górskich. Budowa wyciągów i tras narciarskich w widoczny sposób narusza szatę roślinną oraz powoduje przegradzanie dróg naturalnej migracji zwierząt. Rzadziej zauważane są idące znacznie dalej konsekwencje ekologiczne rozwoju narciarstwa zjazdowego wynikające nie tyle z samego charakteru tego sportu i jego infrastruktury, co z jego masowej skali. Wąskie doliny śródgórskie, w których zlokalizowane są ośrodki narciarskie, nie są przygotowane do przyjęcia tak dużej liczby osób, co skutkuje gwałtownym wzrostem zanieczyszczenia powietrza spalinami wytwarzanymi przez intensywny ruch samochodów, oraz wody i gleby w wyniku olbrzymiej „produkcji” ścieków przez turystów<sup>1</sup>. Dodatkowo powagi problemowi dodaje fakt, że skutki zagrożeń ekologicznych powodowanych przez rozwój turystyki narciarskiej w ostatnich latach obróciły się ze szczególną siłą przeciw samym turystom, doprowadzając w roku 1999 do serii tragicznych lawin, z bodaj tą najfatalniejszą w austriackim Galtür.

Wszystko to sprawia, że osoby odpowiedzialne za rozwój turystyki górskiej w Europie są coraz bardziej świadome konieczności zmian w sposobie podejścia do rozwoju turystyki narciarskiej<sup>2</sup>. Niemniej nie można zapominać, że turystyka związana z narciarstwem stanowi o sile gospodarek nie tylko wielu miejscowości i regionów, ale nawet całych państw. Ponadto zagrożenia konkurencyjne ze strony nowych ośrodków oraz ze strony miejsc oferujących alternatywne do narciarstwa formy wypoczynku sprawiają, że współczesna oferta miejscowości narciarskiej musi być w maksymalnym stopniu dopasowana do potrzeb coraz bardziej wymagających klientów.

reasons behind this situation and answers to the question of why authorities at different levels are not interested in keeping this money in the country by raising the attractiveness of the Polish skiing offer should perhaps be considered. Possible solutions and potential costs, both social and ecological, of taking such action should also be taken into account. A valuable source of ideas can be found in an analysis of countries with a much better developed ski infrastructure: the Alpine countries.

It is obvious that the development of ski tourism endangers particularly sensitive ecosystems. Building ski lifts and ski runs clearly destroys the flora and crosses natural animal migration routes. Much more serious ecological consequences, resulting not so much from the character and infrastructure of the sport but from its massive scale, are rarely remarked on. The narrow valleys where ski resorts are situated are not prepared to receive so many people, resulting in a rapid increase in air pollution from car fumes, as well as water and soil pollution from large quantities of sewage.<sup>1</sup> Another problem is the fact that the effects of the ecological damage caused by the development of ski tourism in recent years have turned against the tourists themselves leading in 1999 to a series of tragic avalanches, the most serious in Galtür, Austria.

All this makes those responsible for the development of mountain tourism in Europe increasingly aware of the necessity to change the approach to the development of ski tourism.<sup>2</sup> However, we must not forget that it is the foundation of the economy not only of many towns and regions, but even whole countries. What is more, competition from new resorts offering forms of recreation other than skiing, is forcing old resorts to prepare an offer which to fully satisfy even the most demanding client.

## 2. ROZWÓJ ZINTEGROWANY I KATALITYCZNY

W literaturze wskazuje się na dwie podstawowe drogi rozwoju ośrodków narciarskich: rozwój zintegrowany i katalityczny (*National...*, 1995). Pierwsza z nich, charakterystyczna dla Alp Zachodnich, a przede wszystkim Francji, zakłada pełną kontrolę rozwoju sprawowaną przez zewnętrznego inwestora – promotora rozwoju. W następstwie tego powstały typowe dla Francji mega-ośrodki narciarskie zbudowane w oderwaniu od istniejącej struktury osadniczej, będące z reguły ośrodkami całkowicie monofunkcyjnymi, czasem nawet w całości nieczynnymi poza sezonem zimowym, jak np. Luz-Ardiden we francuskich Pirenejach Środkowych. Inwestor jest z reguły właścicielem nie tylko infrastruktury narciarskiej, ale także bazy noclegowej, gastronomicznej i towarzyszącej, co pozwala na stosunkowo szybki zwrot kosztów inwestycji, a także na dopasowanie pojemności poszczególnych elementów oferty do przepustowości wyciągów narciarskich. Dzięki temu ośrodki takie uchodzą za dysponujące szczególnie atrakcyjną ofertą narciarską.

Inny model rozwoju można zaobserwować w Alpach Wschodnich, a przed wszystkim w Austrii. W rozwoju katalitycznym znacznie większa rola przypisywana jest lokalnej społeczności i władzom samorządowym. Zewnętrzny inwestor, który także w tym przypadku jest najczęściej promotorem rozwoju ośrodka, pozostaje jedynie właścicielem infrastruktury narciarskiej, natomiast pozostałe usługi rozwijają się niezależnie i często świadczone są przez małe lokalne firmy turystyczne. Ośrodki powstałe na tej drodze wykorzystują zastaną strukturę osadniczą. Zamiast gigantycznych apartamentowców, charakterystycznych dla ośrodków zintegrowanych, dominuje tu rozproszona baza noclegowa o małej pojemności – niewielkie pensjonaty i kwatery prywatne.

Zróżnic w rozwoju ośrodków narciarskich należy upatrywać w tradycjach społecznych i polityczno-prawnych poszczególnych państw alpejskich. Charakterystyczny dla francuskich Alp rozwój narciarskich mega-ośrodków, powstających w oderwaniu od istniejących osad, jest wynikiem nałożenia się kilku faktów. Najważniejszym z nich jest struktura własności ziemi w regionach górskich, gdzie żyzne tereny wokół wiosek w dolinach pozostają najczęściej rozdrobnioną własnością prywatną, natomiast wysokogórskie łąki, tradycyjnie wykorzystywane jako pastwi-

## 2. INTEGRATED AND CATALYTIC DEVELOPMENT

In the literature there are two basic models of ski resort development: *integrated* and *catalytic* (*National...*, 1995). The *integrated model*, typical of the Western Alps (e.g. France), is based on full control being given to an outside investor. As a result huge ski resorts have been built regardless of the existing settlement system, usually totally mono-functional, and sometimes closed outside the winter season, e.g. Luz-Ardiden in the French central Pyrenees. The investor is as a rule the owner of not only the ski facilities, but also the catering and complementary infrastructure, and this quickly returns the investment and matches the capacity of individual elements to that of ski-lift. These resorts' offer is therefore considered particularly attractive.

The *catalytic development model* can be found in the Eastern Alps, mainly in Austria, where a much greater role is played by local authorities and the community. An outside investor, who in this case is usually the promoter of the resort's development, remains only the owner of the ski facilities. The remaining services develop independently, often provided by small local tourist firms. Centres operating like this make use of the already existing settlement structure and instead of gigantic apartment buildings (typical of integrated centres) there is scattered accommodation of low capacity: small pensions and privately rented accommodation.

Differences in the development of ski resorts can be traced back to differences in the social, political and legal traditions of individual Alpine countries. Ski mega-centres, constructed regardless of existing settlements, are characteristic of the French Alps, and result from several factors coinciding of which the most important is the land ownership system. In mountainous regions the fertile land around the villages in the valleys is usually fragmented private property, while high mountain meadows, traditionally used for pasture, are communal property. The authority and independence of the mayor, as regards the disposal of communal property, means

ska, własnością komunalną. Silna pozycja i niezależność mera w dysponowaniu własnością komunalną sprawia, że zewnętrzni promotorzy turystyki preferują łatwe negocjacje z jednoosobowo reprezentowaną gminą, będącą właścicielem bardziej atrakcyjnych terenów z punktu widzenia narciarstwa, zapewniając sobie maksymalny wpływ na rozwój przyszłego ośrodka, niż prowadzenie trudnych rozmów w sprawie gruntów w dolinach, pomimo większych kosztów budowy ośrodków w oderwaniu od struktury osadniczej. Ponadto w latach siedemdziesiątych rozwój tak powstających ośrodków wspierany był przez państwo. Natomiast w Austrii i Niemczech własność prywatna dominuje także w wysokich partiach górskich. W efekcie inwestorzy minimalizując koszty budowy ośrodka preferują oparcie jego rozwoju na istniejącej strukturze osadniczej, dzięki czemu w inwestycjach mogą uczestniczyć też małe podmioty, w tym lokalne. Niemniej konieczność wykupienia, bądź dzierżawy gruntów od licznych właścicieli sprawia, że często narciarze korzystający z nartostrad spotykają stojące na trasie, czy raczej tuż obok, prywatne zabudowania, których właściciele nie zdecydowali się na podpisanie umowy z inwestorem.

Przedstawiony sposób zagospodarowania ośrodków alpejskich był także zgodny z preferencjami turystów pochodzących z poszczególnych państw. Możliwość poznania i uczestnictwa w lokalnej kulturze, którą dawały ośrodki o genezie katalitycznej, znacznie ważniejsza była dla Niemców i Austriaków, niż dla Francuzów, bardziej nastawionych na jakość oferty narciarskiej (*National...*, 1995).

Nie bez znaczenia pozostają też warunki naturalne, a zwłaszcza klimatyczne, które zmuszają do lokowania ośrodków narciarskich w Alpach francuskich na wyższych wysokościach, niż w położonych dalej na północ regionach Austrii i Niemiec. Zjawisko to jeszcze lepiej jest widoczne w przypadku kraju o bardzo niedocenianej ofercie narciarskiej – Hiszpanii. Na 27 głównych ośrodków narciarskich tego kraju dolną stację poniżej granicy 1500 m n.p.m. zlokalizowaną mają jedynie dwa – pirenejska Panticosa (1200 m n.p.m.) i kantabryjska Pajares (1350 m n.p.m.) (KOWALCZYK 2001). Oznacza to zdecydowaną przewagę ośrodków zintegrowanych, budowanych w oderwaniu od istniejących miejscowości na wysokogórskich łąkach. Natomiast wykorzystanie narciarskie najwyższych gór Półwyspu Iberyjskiego – Gór Betyckich – wymaga

outside investors choose easy negotiations with a *commune* represented by one person rather than difficult talks concerning land in the valleys. This is despite the fact that the cost of building resorts independent of settlement structure is higher. In this way the investor can decide the future of the new resort and moreover in the 1970s the development of resorts created in this way was supported by the state.

In Austria and Germany private property is also dominant in the high mountains. As a result, by minimising the costs of building a resort, the investors prefer to base development on the existing settlement structure, so small firms, including local ones, can participate. However, as land must be bought or rented from many owners, skiers flying down a ski run often pass private houses whose owners have not decided to sign an agreement with the investor. This model for developing Alpine resorts also satisfies the preferences of tourists coming from certain countries. The opportunity to learn about and participate in local culture offered by catalytic resorts was considerably more important for Germans and Austrians than for the French who were oriented more towards the quality of the ski offer (*National...*, 1995).

A further significant role is played by natural conditions, especially climate, which determine the location of ski resorts in the higher parts of the French Alps rather more than in more northern regions of Austria and Germany. This is even better seen in a country with a much under-rated ski offer – Spain – out of 27 ski resorts, only two have their lowest station below 1500 m – Panticosa (1200 m) in the Pyrenees and Pajares in Cantabria (1350 m) (KOWALCZYK 2001). This demonstrates that the majority of resorts are integrated and built separately from existing settlements in high mountain meadows. The exploitation of the highest mountains of the Iberian Peninsula – the Sierra Nevada – required building one of the highest ski resorts in Europe. The lower station of the Sierra Nevada resort is at 2100 m, and the skiing areas reach the summit of Veleta at 3405 m. Creating this southernmost ski resort in Europe required building a road with the

ło budowy jednego z najwyższych położonych ośrodków narciarskich w Europie. Dolna stacja ośrodka Sierra Nevada położona jest na wysokości 2100 m n.p.m., a tereny narciarskie sięgają szczytu Veleta (3405 m n.p.m.). Stworzenie tego najdalej na południe wysuniętego ośrodka narciarskiego w Europie wymagało budowy drogi o największym przewyższeniu na kontynencie europejskim, jako, że Pradollano, w którym zlokalizowana jest baza noclegowa dla narciarzy, położone jest blisko 2000 m wyżej niż leżące w dolinie istniejące wcześniej osady.

Dla porównania, dolne stacje ośrodków narciarskich w austriackim Tyrolu położone są między 550 a 1300 m n.p.m.<sup>3</sup> i niemal zawsze znajdują się na terenie istniejącej wcześniej osady (*Ski-Atlas* 1998). Niemniej także w Austrii powstały liczne tereny narciarskie w oderwaniu od istniejącej struktury osadniczej. Dotyczy to przede wszystkim całorocznych ośrodków narciarskich na lodowcach. Z reguły nie są to jednak odrębne ośrodki, a jedynie trasy narciarskie, dla których baza noclegowa i towarzysząca znajduje się w pobliskich miejscowościach. Często są one także powiązane karnetami narciarskimi z pobliskimi ośrodkami rozpoczynającymi się w miejscowościach<sup>4</sup>.

Rozwój zintegrowany, charakterystyczny dla Alp francuskich, jest często krytykowany jako sprzeczny z zasadami zrównoważonego rozwoju, gdyż przyczynia się do znacznej degradacji środowiska oraz nie przynosi żadnych korzyści ekonomicznych ludności miejscowej (KUREK 1999). Wprawdzie budżet gminy wspierany jest przez istotne zyski ze sprzedaży lub dzierżawy ziemi, lecz rozwój zintegrowany nie działa stymulująco na lokalną gospodarkę i kreuje stosunkowo niewiele miejsc pracy. W praktyce jednak można znaleźć przykłady działań przedsiębiorczych mieszkańców gmin położonych u podnóża ośrodków zintegrowanych, w których po budowie ośrodka nastąpił szybki rozwój usług turystycznych i wzrosła możliwość mieszkańców.<sup>5</sup>

Rodzime wzorce zagospodarowania turystycznego, a przede wszystkim warunki naturalne, sprawiają, że w Polsce mamy do czynienia niemal wyłącznie z rozwojem katalitycznym. Bliższe modelowi rozwoju zintegrowanego są jedynie niektóre nowo powstałe ośrodki, np. Czarna Góra koło Kłodzka, gdzie rola inwestora wykracza poza rozwój infrastruktury narciarskiej i tworzone są przez niego też miejsca noclegowe oraz punkty gastronomiczne, a cały ośrodek powstał w pew-

greatest altitude difference on the European continent, and Pradollano with accommodation for skiers at nearly 2000 m, is higher than the earlier settlements in the valley.

In comparison, the lower stations of the ski resorts in the Austrian Tyrol lie from 550 to 1300 m<sup>3</sup> and are nearly always situated on the area of an earlier settlement (*Ski-Atlas* 1998). However, in Austria large ski areas are also found separately from the existing settlement structure especially in the all year 'resorts' on glaciers. Usually they are not really separate resorts, but only ski runs, with accommodation and complementary services in nearby villages or towns often linked through ski-lift passes.<sup>4</sup>

The integrated development typical of the French Alps is often criticized for contradicting the principles of sustainable development, as it causes considerable degradation of the environment and does not bring any economic benefits to the local population (KUREK 1999). Although the *commune* budget makes significant income from the sale or rent of land, integrated development does not stimulate the local economy and creates few jobs. In practice however we can find examples of initiative in *communes* with integrated resorts, with a rapid development of tourist services and an increase in the inhabitants' prosperity.<sup>5</sup>

The fact that in Poland catalytic development is found almost exclusively is partly a product of Polish types of tourist infrastructure, but above all natural conditions. Only some new resorts, like Czarna Góra near Kłodzko, are closer to the integrated model where the investor's role has gone beyond the development of a ski infrastructure and includes the supply of accommodation and catering outlets. The whole resort was built some distance from the nearest village of Sienna.

Generally, however, most Polish resorts enjoy the typical benefits and grapple with the typical problems of catalytic development. Although the arrival of skiers allows local business to flourish, increasingly serious problems arise in the supply of the right quality and quantity of services, as well as integrating the tourist function into the existing general and social infrastructure. The effectiveness of local

nym oddaleniu od najbliższej miejscowości – Siennej.

Generalnie jednak większość ośrodków w kraju czerpie typowe korzyści i boryka się z typowymi problemami rozwoju katalitycznego. Wprawdzie przyjazdy turystów narciarskich pozwalają na rozwój lokalnej przedsiębiorczości, jednak pojawiają się coraz poważniejsze kłopoty z dostosowaniem liczby i jakości poszczególnych usług oraz związane z wkomponowaniem funkcji turystycznej w istniejącą infrastrukturę ogólną i społeczną. Szczególnie wiele do życzenia z reguły zostawia efektywność inwestycji samorządowych – drogi, chodniki i parkingi, czystość, bezpieczeństwo.

Trzeba też pamiętać, że rozwój zintegrowany i katalityczny dotyczą jedynie tych ośrodków narciarskich, w których przed powstaniem oferty dla narciarzy funkcja turystyczna nie występowała wcale lub była bardzo słabo rozwinięta. Natomiast tak za granicą (Chamonix, Cortina d'Ampezzo), jak w kraju (Zakopane, Karpacz) można wskazać liczne przykłady miejscowości, gdzie rozwój oferty narciarskiej następował już po ukształtowaniu się ich funkcji turystycznej, głównie na podstawie letniej turystyki pieszej. Tutaj głównym problemem staje się nie tyle zaangażowanie lokalnej ludności w obsługę narciarzy, co umiejętne pogodzenie infrastruktury dla różnych form turystyki i ogólnej, tak by zaspokojone zostały zarówno potrzeby turystów, jak i aspiracje mieszkańców.

### 3. KONKURENCJA OŚRODKÓW NARCIARSKICH

Konkurencję między górkimi ośrodkami turystycznymi należy traktować jako konkurencję poszczególnych lokalizacji oferujących konkurencyjne produkty na tych samych rynkach docelowych i położonych w podobnej odległości od tych rynków. Ośrodki narciarskie w Tyrolu i Karkonoszach nie będą stanowić dla siebie konkurencji na rynku jednodniowych i weekendowych wyjazdów mieszkańców województwa dolnośląskiego, ale taka konkurencja może już mieć miejsce na rynku zimowych wyjazdów urlopowych. Podobnie ośrodki narciarskie zlokalizowane w Czechach i Słowacji mogą stanowić konkurencję dla ośrodków polskich na rynku wyjazdów jednodniowych i weekendowych wyłącznie wśród mieszkańców Polski Południowej.

authority investment can particularly be questioned (streets, pavements and car parks, cleanliness, safety).

It must also be remembered that integrated and catalytic development refer only to those ski resorts where the tourist function had not existed or had been very weak before an offer for skiers was created. Both abroad (Chamonix, Cortina d'Ampezzo) and in Poland (Zakopane, Karpacz), many examples can be pointed out of places where the development of the ski offer occurred after their tourist function had been established, mainly based on summer 'walking and climbing' tourism. Here the main problem is not so much the involvement of the local population in tourist services, but a skilful combination of the general infrastructure with that designed for different forms of tourism, so that both tourist needs and the inhabitants' aspirations are satisfied.

### 3. COMPETITION AMONG SKI RESORTS

Competition among mountain tourist resorts should be treated as competition between individual destinations offering competitive products on the same target markets, and situated within a similar distance from those markets. Ski resorts in the Tyrol and the Karkonosze will not be competing with each other on the market for day and weekend trips from Lower Silesia, but such competition would occur on the 'winter holidays' market. Ski resorts in the Czech Republic and Slovakia may well be competing however with Polish resorts on the market for day and weekend trips from southern Poland.

As day, weekend and short holiday trips (up to 7 days)<sup>6</sup> are quite significant in mountain tourism, the regions involved are forced to look for buyers of their products in markets which are close geographically, especially on national and local markets. This is particularly important to combat the seasonality of tourist activity; longer holiday visits usually take place during the main season while the market for shorter day or weekend trips are not subject to such strong seasonal fluctua-

Ponieważ w turystyce w regionach górskich istotną rolę odgrywają wyjazdy jednodniowe, weekendowe i krótkie wyjazdy urlopowe (do 7 dni)<sup>6</sup>, regiony te zmuszone są poszukiwać nabywców swych produktów turystycznych na rynkach bliskich geograficznie, a zwłaszcza krajowym i regionalnym. Jest to szczególnie istotne dla przeciwdziałania sezonowości ruchu turystycznego, gdyż dłuższe pobyty urlopowe z reguły mają miejsce w głównych sezonach, natomiast rynek krótkich, jednodniowych i weekendowych pobytów mieszkańców terenów pobliskich nie podlega tak silnym wahaniom sezonowym. Powoduje to wzmocnienie konkurencji między poszczególnymi miejscowościami w ramach jednego regionu (m.in. Karpacz i Szklarska Poręba; Špindleruv Mlyn i Harrachov).

Kluczowego znaczenia w tym kontekście nabiera lokalizacja regionów turystycznych względem najważniejszych ośrodków emisyjnych ruchu turystycznego, w tym przede wszystkim ośrodków wielkomiejских. W sytuacji gdy różne regiony turystyczne oferują mieszkańcom miasta podobne produkty, a tak jest w przypadku większości ośrodków narciarskich, wybiera on najczęściej ośrodek położony najbliżej bądź o najlepszej dostępności, lub produkt o największej subiektywnej atrakcyjności spośród produktów spełniających kryterium maksymalnego czasu i kosztu dojazdu. Można dostrzec, że lokalizacja produktów turystycznych staje się elementem przewagi konkurencyjnej obszarów recepcji turystycznej, którego znaczenie jest wzmocnione trwałym przywiązaniem przestrzennym produktu do jego lokalizacji i niemożliwością celowego kształtowania tego elementu. Możliwość celowego kształtowania występuje natomiast w zakresie dostępności komunikacyjnej regionu i poszczególnych jego produktów.

Obserwując politykę prowadzoną przez gestorów polskich wyciągów narciarskich można przypuszczać, że dostrzegane przez nich zagrożenia konkurencyjne są bardzo małe. Najbardziej renomowane polskie ośrodki w pełni czerpią korzyści ze swojej korzystnej lokalizacji oraz dobrze rozwiniętej infrastruktury narciarskiej, a tłumy odwiedzających zdają się potwierdzać słuszność takich działań. Trudno oprzeć się wrażeniu, że w polskich górach mamy do czynienia z wyraźną nadwyżką popytu nad podażą, która sprawia, że pomimo wysokich cen karnetów i niskiej jakości usług, nadal w zimowe, śnieżne weekendy trzeba liczyć się z długim oczekiwaniem w kolejce na wjazd wyciągiem. Dotyczy to zwłaszcza ośrodków takich, jak

tions. This has led to an increase in competition between individual resorts within a single region (e.g. Karpacz and Szklarska Poręba, or Špindleruv Mlyn and Harrachov).

In this context the distance between tourist regions and the most important sources of tourists, above all the large urban centres, is of key importance. In a situation when different tourist regions offer similar products to a city inhabitant, and this is the case with most ski resorts, s/he will usually choose the closest, the easiest to reach, or the product which seems most attractive in terms of trip time and cost. The actual location of tourist products is becoming a highly competitive factor for 'tourist reception' areas, and an even more significant one if the permanent spatial attachment of this product to its physical location is considered. There are severe limitations on developing this product and only possible in terms of improved accessibility.

Observing the management policies of Polish ski lifts, we can assume that the dangers of competition significant are not considered. The famous Polish resorts fully benefit from their good location and well-developed ski infrastructure, and the crowds of visitors seem to confirm the logic of this policy. There is a very strong impression that in the Polish mountains there is a clear surplus of demand over supply, and that despite high prices for passes and low service quality, the visitor must still be prepared for long ski lift queues during snowy winter weekends. This mainly concerns resorts like Szczyrk, Zakopane, Szklarska Poręba or Karpacz, considered the best.

In Poland the dominating model for skiing is the day trip, making the choice of resorts very limited even for those from the cities in southern Poland. For those from the Upper Silesian conurbation, Szczyrk is without doubt the most attractive, not only because of the large numbers of varied ski runs, but also because of its closeness with a short journey time. Those from central and northern Polish cities choose Zakopane, Szczyrk or Szklarska Poręba not only because of the quality of their ski offer,

Szczyrk, Zakopane, Szklarska Poręba czy Karpacz, a więc uchodzących za najlepsze.

W Polsce dominującym modelem uprawiania narciarstwa są jednodniowe wyjazdy, co sprawia, że nawet mieszkańcy miast Polski południowej stają przed bardzo ograniczonym wyborem możliwych ośrodków. Dla mieszkańców aglomeracji górnośląskiej niemal bezkonkurencyjna jest oferta Szczyrku, nie tylko ze względu na dużą liczbę zróżnicowanych tras, ale i ze względu na bardzo małą odległość i krótki czas dojazdu. Także w przypadku mieszkańców miast Polski centralnej i północnej o wyborze Zakopanego, Szczyrku, czy Szklarskiej Poręby decyduje nie tylko jakość oferty narciarskiej, ale i relatywnie niezła dostępność komunikacyjna. Tracą natomiast niezłe ośrodki Beskidu Sądeckiego, które ze względu na peryferyjne położenie oraz znaczne oddalenie od wielkich miast i głównych tras komunikacyjnych notują znacznie niższą frekwencję niż korzystniejsze zlokalizowane ośrodki o porównywalnej ofercie narciarskiej, jak np. Wisła.

Często wskazuje się także na konieczność uwzględniania tzw. konkurencji substytucyjnej, dotyczącej regionów turystycznych o odmiennych walorach turystycznych i oferujących tym samym potencjalnym klientom oferty oparte na innych formach spędzania czasu (*Strategia kształtowania...*, 1997). Ilustracją tego zjawiska może być znaczny spadek zainteresowania na początku lat 90. XX w. turystów niemieckich pobytami w ośrodkach górskich Austrii na skutek zmian wartości walut i obniżenia kosztów transportu lotniczego, prowadzących do porównywalności całkowitych kosztów pobytu w kraju sąsiednim i zamorskim. Istotną część rynku niemieckiego przejęły wówczas afrykańskie kraje basenu Morza Śródziemnego (SMERAL 1996).

Interesującym zjawiskiem mogącym wpłynąć na pozycję konkurencyjną polskich ośrodków narciarskich jest widoczna od kilku lat w Polsce tendencja do powstawania małych ośrodków narciarskich poza, często w znacznej odległości od obszarów górskich. Wprawdzie ze względu na oferowane przez nie warunki (śniegowe, nachylenie, głównie długość stoku) ośrodki te nie mogą być traktowane jako konkurencyjne wobec górskich, a jedynie jako swoista ich „namiastka”, zwłaszcza dla mieszkańców regionów położonych w oddaleniu od gór, jednak odpowiedź na pytanie, jak wiele osób ze względu na możliwość łatwego skorzystania z usług narciarskich zrezygnuje ze znacznie dalszego wypadu w góry, pozostaje na razie otwarta.

but also because of their relatively good accessibility by different means of transport. On the other hand, good resorts in the Beskid Sądecki lose out in this competition; due to their peripheral location, and considerable distance from large cities and main roads, they are visited by much smaller numbers of tourists than resorts with a similar offer but more favourably located e.g. Wisła.

The necessity of considering substitution competition, meaning tourist regions with quite different tourist assets and offers, and based on quite ideas on the spending of free time to the same potential tourists, is often pointed out in the literature (*Strategia kształtowania...*, 1997). This phenomenon can be observed in the considerable decrease in interest in Austrian mountain resorts among German tourists in the 1990s, resulting from changing currency exchange rates and the lowered cost of air transport which made the costs of holidays in a neighbouring country comparable with one much farther away. A significant part of the potential German market then taking quite different holidays in the North African countries of the Mediterranean (SMERAL 1996).

An interesting phenomenon which may influence the competitive position of Polish ski resorts nationally is the trend which has become observable in recent years of creating small ski centres away from the mountains. These centres cannot compete with mountain resorts in the conditions they offer (snow, slope angle and length), but are a substitution, particularly attractive to those from regions far from the mountains. However, the question of how many people will give up a much longer journey for the opportunity to use these easily available ski services remains open.

#### 4. DEVELOPMENT COORDINATION AT LOCAL AND REGIONAL LEVEL

Four groups of people are involved in the process of creating a tourist product for a region or individual location (MIDDLETON & HAWKINGS 1998):



#### 4. KOORDYNACJA ROZWOJU NA SZCZEBLU LOKALNYM I REGIONALNYM

W literaturze wyróżnia się cztery grupy podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia produktu turystycznego regionu lub miejscowości:

- mieszkańcy,
- wybierani i mianowani przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych,
- przedsiębiorstwa świadczące usługi dla turystów,
- odwiedzający (MIDDLETON, HAWKINS 1998).

Spośród wymienionych podmiotów, są władze samorządowe, ponieważ dysponują największymi możliwościami, uważane są za odpowiedzialne za ostateczny kształt produktu turystycznego. W każdym regionie i miejscowości, niezależnie od dominującej funkcji, samorząd terytorialny jest podmiotem gospodarki regionalnej/lokalnej spełniającym funkcje regulacyjno-koordynacyjne, polegające na kształtowaniu korzystnych relacji między podmiotami tej gospodarki. W celu oddziaływania na gospodarkę regionalną/lokalną władze samorządowe mogą stosować różnorodne środki i instrumenty, które można podzielić na następujące grupy:

- prawno-administracyjne: różnego rodzaju nakazy i zakazy wynikające z przepisów ustawowych i prawa lokalnego,
- ekonomiczno-finansowe: podatki, opłaty lokalne, dotacje, opłaty za usługi komunalne, czynsze, ceny gruntów i lokali użytkowych, ulgi podatkowe,
- związane z własną działalnością gospodarczą (*Marketingowa strategia...*, 1998).

Oprócz działań o charakterze koordynacyjno-regulacyjnym, samorząd jako podmiot podaży produktu turystycznego musi również prowadzić aktywne bezpośrednie działania na rzecz wzmocnienia pozycji rynkowej tego produktu. Oznacza to konieczność zaangażowania samorządu w marketing produktu turystycznego regionu lub miejscowości, która początkowo przejawiała się głównie w działalności promocyjnej i dopiero z czasem została uzupełniona o pozostałe elementy marketingu.

Wśród zasad skutecznego funkcjonowania na rynku sformułowanych przez teorię marketingu w pierwszej kolejności wymienia się celowy wybór i kształtowanie rynku docelowego. Należy w tym miejscu rozróżnić produkt turystyczny obrotowy i podaż turystyczną na danym obszarze, gdyż aby mówić o produkcie, elementy podaży powinny

- inhabitants,
- elected and appointed representatives of local and regional authorities,
- firms providing services for tourists,
- visitors.

Local authorities are commonly regarded as responsible for the final tourist product, having the most means to shape it. In every region or place, regardless of its dominant function, such authorities are the primary agent in the regional or local economy, performing regulatory and coordination functions, and building favourable relations between other agents. In order to influence the regional or local economy, these authorities may use the following means:

- legislative-administrative: various rules, arising from state regulations and local laws;
- economic-financial: taxes, local fees, subsidies, payments for communal services, rents, land and building prices, tax breaks;
- measures connected with their own activities (*Marketingowa strategia...*, 1998).

Apart from coordination and regulatory activities, local authorities, as a tourist product supply agency, must also work to stabilise the market status of this product. This means that they must become involved in regional or local marketing, starting with promotion and later supplemented by the other elements of marketing.

In marketing theories, the first principle of effective functioning on the market is a free choice and the creation of the target market. At this point the 'tourist product' of an area must be differentiated from the 'tourist supply', as in order to talk about a product, the elements of supply should be directed to a single idea aiming to fulfil the needs of certain tourists (DZIEDZIC 1998). It is the local authorities that are expected to create and make use of such a unified tourist product, combining fragmentary products from both the private and state sector, in order to satisfy the needs of a consciously selected target group.

In the case of tourist regions, the right choice of target markets means not only

być podporządkowane wspólnej koncepcji zmierzającej do zaspokojenia określonych potrzeb turystów (DZIEDZIC 1998). Właśnie od władz samorządowych oczekuje się wykreowania i wdrożenia takiej spójnej koncepcji produktu, wiążącej produkty cząstkowe dostarczane zarówno przez podmioty prywatne, jak i sektor publiczny, w celu zaspokojenia potrzeb świadomie wybranej grupy docelowej.

Właściwy dobór rynków docelowych w przypadku regionów turystycznych polega nie tylko na wskazaniu tych rynków, których potrzeby dany region może spełnić szczególnie dobrze, lecz także na rozplanowaniu przestrzennym miejsc, w których goszczone będą osoby o określonych preferencjach. Nie można bowiem zapominać o trudnościach związanych z obsługą w jednym miejscu osób należących do różnych segmentów, jak np. łączenie ofert skierowanych do młodzieży i rodzin z dziećmi oraz masowego narciarstwa z łagodną turystyką kwalifikowaną. R. F. Nicholls zauważa, że obecność innych usługobiorców może być dla klienta zarówno czynnikiem zwiększającym, jak i zmniejszającym zadowolenie. Dla potwierdzenia przytacza wyniki badań stwierdzające, iż ponad połowa turystów wskazuje na sytuacje, w których na zwiedzanie atrakcji turystycznej poważny wpływ miała obecność innych klientów, przy czym liczby pozytywne i negatywne przypadków były zbliżone (NICHOLLS 2000).

Wśród ośrodków narciarskich można wskazać liczne przykłady udanego rozdzielenia antagonistycznych grup turystów. Klasycznym przykładem może być segmentacja i „podział klientów” między najważniejsze ośrodki narciarskie ziemie salzburskiej. Europa-Sportregion promowany jest najmocniej na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i dostosowany do potrzeb klientów z Polski i Czech, włączając broszury, a nawet obsługę w tych językach w wielu obiektach turystycznych. Natomiast Saalbach-Hinterglemm i Hochkoenig Winterreich nastawione są przede wszystkim na turystów krajowych i z Niemiec, lecz pierwszy z nich jest typowym ośrodkiem młodzieżowym, oferującym bogate rozrywki po nartach, a drugi zaprojektowany tak, aby maksymalnie spełniać oczekiwania rodzin z dziećmi, co przejawia się niemal całkowitym brakiem lokali z głośną muzyką oraz bardzo dużą liczbą szkółek narciarskich dla dzieci.

Ciekawe przykłady obrazujące takie działania możemy znaleźć także w Polsce. Nowy ośrodek

aiming at those whose needs the given region can satisfy particularly well, but also local spatial planning to supply those needs. The difficulty in supplying services to people belonging to different market segments yet staying in the same place, e.g. combining offers for teenagers with families with children, or package skiing with specialist tourism, should not be forgotten. Nicholls has remarked that the presence of other 'clients' can significantly raise or lower tourist satisfaction. To demonstrate this, he quotes research results which show that more than half of all tourists mention situations in which visiting a tourist attraction was seriously affected by the presence of other clients; the numbers of positive and negative cases being similar (NICHOLLS 2000).

Among ski resorts there are many examples of the successful segregation of incompatible groups of tourists, a classic one being at the main ski resorts of the Salzburg Land (*Europa-Sportregion*), which is promoted mostly on the Central and Eastern European markets, and adjusted to the needs of clients from Poland and the Czech Republic (including brochures or even services in their languages in many tourist destinations). On the other hand, Saalbach-Hinterglemm and Koch Koenig Winterreich are oriented above all towards tourists from Austria itself and from Germany, the former being a typical youth resort offering a wide range of *après-ski* entertainment, and the latter designed to fulfil the expectations of families with children – almost no places with loud music and a large number of ski schools for children.

Interesting examples can also be found in Poland. Czarna Góra, the new ski resort in Kłodzki powiat, was created on a site with relatively few natural and landscape assets, so conflicts between skiers and eco-tourists do not take place. Unfortunately, there are also many places where the need to separate groups of clients has been completely neglected, and the significance of 'client-client' relationships has been ignored. Among the main target markets for Szczawnica are sanatoria patients, especially the

narciarski w powiecie kłodzkim – Czarna Góra – powstał w miejscu o stosunkowo niewielkich walorach przyrodniczych i krajobrazowych, dzięki czemu nie ma tu istotnych konfliktów narciarzy i ekoturystów. Niestety nie brakuje również przykładów braku zrozumienia konieczności separacji niektórych grup klientów, które wskazują na całkowite pomijanie znaczenia relacji typu klient–klient. Wśród podstawowych rynków docelowych oferty turystycznej Szczawnicy należy wymienić kuracjuszy, zwłaszcza emerytów, na potrzeby których zaprojektowana została większość infrastruktury miejskiej, i młodzież, szczególnie zimą wabiona jednym z niewielu w Polsce obiektami typu *half pipe* do uprawiania snowboardu. Przy czym, jak powszechnie wiadomo, młodzi miłośnicy tej dyscypliny sportu, zwłaszcza w wersji *free style*, do której zalicza się *half pipe*, należą do osób o szczególnie awangardowym i głośnym stylu życia.

Często oferuje się też pobyty w tym samym miejscu narciarzom i turystom pieszym, zorientowanym na uprawianie turystyki łagodnej. Ewentualne dopuszczenie do jednoczesnego korzystania z tras przez turystów pieszych i narciarzy może powodować nie tylko konflikty i niezadowolenie jednych i drugich, ale stwarzać także sytuacje zagrażające zdrowiu i życiu turystów. Podobna sytuacja dotyczy korzystania latem przez rowerzystów ze szlaków dla turystyki pieszej. Należy pamiętać także, że rozłożenie w czasie obsługi narciarzy i turystów kwalifikowanych, przyjeżdżających głównie latem, także nie jest wystarczające, gdyż infrastruktura narciarska poza sezonem zimowym szpeci krajobraz, wpływając na poziom satysfakcji odwiedzających. Sytuacja ta występuje praktycznie we wszystkich najpopularniejszych pasmach górskich Polski, Czech i Słowacji, a także, choć na nieco mniejszą skalę, w innych krajach europejskich.

Sytuacja, w której władze ośrodków górskich wciąż poszukują nowych grup odwiedzających, także kosztem obniżenia poziomu satysfakcji dotychczasowych segmentów docelowych, nadal jest normą. Z drugiej strony trudno krytykować samorządy w Polsce, czy innych krajach europejskich, gdyż nauka nie daje tu rzetelnych podstaw do określenia różnic w preferencjach poszczególnych grup odwiedzających ośrodki sportów zimowych. Można pokazać przykłady badań preferencji narciarzy jako jednolitej grupy (BAILOM i in. 1996), brakuje natomiast szczegółowych analiz różnic pomiędzy oczekiwaniami odwiedzających stacje narciarskie należącymi do różnych grup. Niewiele również badań poświęca się możliwości lub trud-

elderly for whom most of the town's infrastructure was designed. In addition young people are attracted, particularly in winter, by the *half pipe* construction for snowboarding which is still quite rare in Poland. As can be expected, young lovers of this particular sport, especially the free style version, live fast and noisy lives.

Very often both skiers and walkers are offered holidays at the same resort. Allowing both groups to use the same tracks may not only cause conflicts and dissatisfaction, but also threaten health and life. A similar situation can be observed in summer on marked paths for both walkers and cyclists. It should also be remembered that seasonal distribution of services for skiers, and the sustainable tourists who arrive mainly in summer, is not satisfactory either, as the ski infrastructure outside the winter season spoils the landscape affecting summer visitor satisfaction. This can be seen in all the most popular Polish, Czech and Slovakian mountain ranges, as well as in other European countries, although on a smaller scale.

It is to be expected that those in charge of mountain resorts will look for new groups of clients, even if it means lowering the satisfaction levels of present target market segments. On the other hand, it is difficult to blame local authorities in Poland or other European countries for this as research has not helped define differences in the preferences of individual groups visiting winter sports resorts. There has been some into the preferences of skiers as a homogenous group (BAILOM *et al.* 1996), but there are no detailed analyses of the differences between the expectations of clients of ski resorts belonging to different groups. Very little attention has been devoted to the possibilities, and also the problems, of simultaneously serving those who take part in winter sports and those who visit the mountains for other purposes.

Another issue in ski resorts, underestimated not only in Poland but in other European countries, is that of skiers and

nościom w jednoczesnej obsłudze uprawiających sporty zimowe i odwiedzających miejscowości górskie w innych celach.

Osobnym problemem ośrodków narciarskich, wciąż jeszcze niedocenianym nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach europejskich, jest kwestia jednoczesnego korzystania z infrastruktury przez narciarzy i snowboardzistów. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych coraz częściej narciarstwo i snowboard traktowane są jako alternatywne i konkurencyjne formy aktywności turystycznej. Zwraca się przy tym uwagę na istotne trudności z pogodzeniem ich w ramach jednego ośrodka, tak ze względu na inne oczekiwania snowboardzistów i narciarzy w zakresie infrastruktury i tras, jak i ze względu na inny sposób korzystania z nich, czy wręcz częstą wzajemną niechęć uprawiających te dwie dyscypliny. Podkreśla się jednak, że konieczność wyboru rynku docelowego – snowboardzistów czy narciarzy – dotyczy przede wszystkim mniejszych ośrodków sportów zimowych, natomiast we większych można próbować tworzyć osobną infrastrukturę dla każdej z tych grup (THAPPA 2001).

Brak zdefiniowania docelowego klienta, obserwowany w większości stacji sportów zimowych, poważnie utrudnia stosowanie skutecznych działań marketingowych. Działania oparte na strategii marketingu masowego adresowane do bezimiennego odbiorcy na rynku produktów o wysoce złożonym i przemyślanym sposobie wyboru oferty nie mogą przynosić zakładanych efektów w długim okresie czasu. Trudno zatem oceniać nieśmiało próby działalności marketingowej, przede wszystkim promocyjnej, podejmowane przez polskie ośrodki narciarskie i miejscowości turystyczne w górach. Punktem wyjścia powinno tu być bowiem określenie oczekiwań rynku docelowego i stworzenie spójnej oferty spełniającej te oczekiwania na podstawie usług oferowanych przez prywatnych przedsiębiorców i sektor publiczny, przy koordynacji władz samorządowych.

## 5. PODSUMOWANIE

Dostosowanie podaży do popytu na turystykę narciarską w Polsce jest zagadnieniem niezwykle złożonym i wymagającym niewątpliwie dalszych szczegółowych badań. Tendencję do poszukiwania dobrej oferty narciarskiej poza granicami kraju przez Polaków można tłumaczyć co najmniej dwoma faktami. Pierwszym jest niewątpliwie nadwyżka popytu nad podażą, która powoduje powstawa-

snowboarders using facilities at the same time. In the United States skiing and snowboarding are increasingly often treated as alternative, and separate, forms of tourist activity. The significant difficulties of combining both groups within one resort are taken into consideration as snowboarders and skiers have quite different expectations in terms of facilities, ski runs and the methods of using them, and they often openly dislike one another. It is stressed, however, that the necessity to choose the right target market concerns above all smaller winter resorts; in larger ones it is possible to try and create separate infrastructures for each (THAPPA 2001).

The lack of identification of target clients in the majority of winter sports resorts makes it difficult to use effective marketing methods. Methods based on a mass marketing strategy addressed at an anonymous recipient on a complex market cannot bring hoped-for results for a long time. It is thus difficult to judge the marketing, and above all the promotional, attempts of Polish ski resorts and other tourist destinations in the mountains. The starting point here should be to define the expectations of target markets and create a coherent offer based on services offered by both private and public sector coordinated by the local authorities.

## 5. CONCLUSIONS

Adjusting supply to the demand for ski tourism in Poland is an extremely complex issue requiring further detailed research. The fact that Poles tend to look for a good ski offer abroad can be explained by at least two factors: the first is undoubtedly the fact that demand exceeds supply resulting in long queues for ski lifts and this is slowly becoming an important negative element of the Polish ski offer and 'helps' tourists to make a decision to travel abroad.

Secondly, it seems that a general negative evaluation of the Polish ski offer is becoming increasingly significant, with

nie znacznych kolejek do wielu wyciągów, które powoli stają się istotnym elementem wizerunku polskiej oferty narciarskiej i „pomagają” podjąć decyzję o wyjeździe za granicę.

Niemniej wydaje się, że coraz większego znaczenia nabiera także negatywna ocena jakości krajowej oferty narciarskiej, która dodatkowo proponowana jest po nazbyt wygórowanych cenach, porównywalnych, czy wręcz wyższych niż w krajach sąsiednich i tylko nieznacznie niższych w porównaniu z państwami alpejskimi.

W Polsce dominują, niestety, ośrodki narciarskie złożone wyłącznie z pojedynczych wyciągów, zbyt małe by inwestycje w specjalistyczny sprzęt do przygotowania tras mogły się zwrócić, oferujące w dodatku produkt bardzo mało urozmaicony, do zaakceptowania właściwie jedynie przez narciarzy o słabych umiejętnościach. Przyzwoitą, jeśli chodzi o jakość i liczbę tras, ofertą dla zaawansowanych narciarzy może pochwalić się zaledwie kilka ośrodków. Z drugiej strony istotną przeszkodą w rozbudowie i doskonaleniu tych jednowyciągowych ośrodków są nie tylko koszty takiej inwestycji, ale także często brak takiej możliwości ze względu na ograniczenia natury ekologicznej. Zbyt duża liczba kiepskich pod względem oferty narciarskiej ośrodków sprawia, że wiele z nich funkcjonuje na granicy opłacalności, a inwestycje w infrastrukturę narciarską w naszym klimacie postrzegane są jako wysoce ryzykowane. Tym bardziej błędne wydają się działania gestorów ośrodków i władz samorządowych, które w miejsce poszukiwania możliwości wydłużenia sezonu dążą do zwiększenia i tak bardzo dużej liczby odwiedzających, wtedy gdy warunki narciarskie są najlepsze. Abstrahując nawet od rynkowego sensu tych działań nie można nie dostrzec tu granicy podnoszenia dochodów, którą stanowi przepustowość wyciągów, która już obecnie w szczycie sezonu jest wykorzystywana niemal maksymalnie.

Jedynym rozwiązaniem wydaje się być diametralna zmiana koncepcji funkcjonowania ośrodków narciarskich w Polsce nastawionych obecnie na zysk osiągnięty dzięki maksymalizacji obrotu, w stronę orientacji na jakość, doskonalenie oferty i czerpanie dochodów z wyższych marż uzyskiwanych od zadowolonych narciarzy skorych do płacenia wyższej ceny za bardzo dobrą ofertę. Strategia „niskie obroty – wysoki zysk jednostkowy” wskazywana jest przez D. Buhalisa jako jedyna opcja zabezpieczająca zrównoważony rozwój i sukces rynkowy w długim okresie nie tylko dla stacji narciarskich, ale wszystkich obszarów recep-

prices being much too high – comparable to or even higher than those in the neighbouring countries and only slightly lower than in Alpine countries.

Unfortunately, the majority of ski resorts have only one ski lift, and there is too little investment in specialised equipment for preparing ski runs. Besides, they offer a fairly uninteresting product acceptable only to inexperienced skiers, and only a few pride themselves on a sufficient number of ski runs of good enough quality for advanced skiers. On the other hand, development and improvement of these small resorts is hindered by not only the costs of such investment, but also ecological limitations. The fact that there are too many unattractive ski resorts means few function profitably, and investments in ski infrastructure in the Polish climate are considered highly risky. In this situation some of the decisions made by resort managers and local authorities seem mistaken. Instead of looking for ways to prolong the season, they try to increase the number of visitors (very high already) yet offering them poor ski conditions. Even if the lack of market sense of such a policy is ignored, it is impossible not to notice that profits are strictly limited by ski lift capacity, at present already exploited to the full at the peak of the season.

The only solution seems to be a complete change of approach regarding the functioning of ski resorts in Poland, from one with profits generated by the maximisation of turnover to one where higher profit margins are obtained from skiers satisfied with improvements in quality and willing to pay more for a very good offer. The strategy of ‘small turnover – high unit profit’ is mentioned by Buhalis as the only option for securing sustainable development and market success over a long period of time, and not only for ski resorts, but in all tourist reception areas (BUHALIS 2000). Resorts which guarantee the highest service quality, but at higher prices, even with a limited sale of daily passes, cannot satisfy the very big national demand however, especially as it includes many

cji turystycznej (BUHALIS 2000). Ośrodki zabezpieczające najwyższy poziom usług przy wyższych cenach, nawet dzięki limitowaniu sprzedaży kartów dziennych, nie mogą oczywiście zaspokoić bardzo dużego popytu krajowego, zwłaszcza że obejmuje on także wiele osób zainteresowanych bardziej niską ceną, niż jakością usług. W związku z tym nadal na rynku pozostałoby miejsce dla wielu ośrodków funkcjonujących wg dotychczasowych zasad, choć niewątpliwie konkurencja wymusiłaby także na nich nieco większą dbałość o zadowolenie klientów.

Zmiana jakościowa polskich ośrodków sama w sobie raczej też znacząco nie wpłynie na wielkość podaży, stąd rodzi się pytanie o celowość ewentualnego utworzenia ośrodków nowych. Nie wydaje się, aby rozsądne było tworzenie nowych małych ośrodków o niskiej jakościowo ofercie. Dlatego przy projektowaniu nowych ośrodków, oprócz typowych aspektów ich lokalizacji (długość i nachylenie stoków, czas zalegania pokrywy śnieżnej, wartość przyrodnicza terenu), trzeba wziąć pod uwagę możliwość stworzenia kompleksowej oferty usług noclegowo-żywieniowych i dodatkowych, odpowiadających bardzo wysokiej jakości infrastruktury narciarskiej, rozpatrując wyłącznie tereny położone blisko najważniejszych aglomeracji Polski południowej (Wrocław, Katowice, Kraków), a co ważniejsze – o dobrej dostępności komunikacyjnej, także z pozostałego obszaru kraju. Z czasem coraz większego znaczenia powinna też nabierać specjalizacja nowych i dotychczasowych ośrodków w obsłudze gości określonego typu (np. rodzin z dziećmi). Trzeba przy tym pamiętać, że polskie góry nie mogą się równać warunkami naturalnymi dla narciarstwa z Alpami i nie jest możliwe tworzenie tu megaośrodków na wzór francuski, a nawet kopiowanie mniejszych ośrodków austriackich. Pytanie podstawowe dla możliwości rozwoju dalszego rozwoju oferty narciarskiej w Polsce w związku z tym brzmi: czy w ogóle istnieją miejsca spełniające przytoczone warunki?

people interested more in low price than service quality. As a result, many resorts would still find a place on the market based on the old principles, although competition would certainly force them to take more care of their clients' satisfaction.

A change in the quality of Polish resorts alone would not have a considerable effect on supply but the intentions behind creating new resorts have to be questioned. It does not seem rational to create small new resorts of poor quality which is why when designing them, apart from aspects such as length and angle of slopes, time of snow occurrence, the natural value of the area, it is necessary to consider the possibility of creating a complex service offer (including accommodation, catering etc), corresponding to the very high quality of the ski infrastructure. This could only be in areas situated close to the most important conurbations of Southern Poland (Wrocław, Katowice, Kraków), and what is more important, easily accessible by means of transport from the remaining parts of the country. With time, specialisation of both the old and new resorts in serving clients of particular types (e.g. families with children) should become increasingly significant. It must be remembered that the natural conditions for skiing in the Polish mountains cannot be compared to those in the Alps, and that it is impossible to create such mega-resorts, following the French example, or even to copy smaller Austrian resorts. The basic question concerning the further development of the ski offer in Poland is: do places fulfilling all the conditions quoted above exist at all?

## PRZYPISY

## NOTES

<sup>1</sup> Szeroko problematykę zagrożeń ekologicznych dla środowiska przyrodniczego obszarów o intensywnej turystyce narciarskiej omawia KUREK 1999, s. 166-169; zob. też ZAREMBA 2000, s. 16-24.

<sup>2</sup> Jest to również bardzo interesujący temat dla naukowców, czego przykładem może być międzynarodowa konferencja naukowa *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered* and

<sup>1</sup> Ecological dangers to the natural environment in areas with intensive ski tourism are widely discussed by KUREK 1999, pp. 166-169; see also ZAREMBA 2000, pp. 16-24.

<sup>2</sup> It is also a very interesting issue for academics as seen during the international conference *Alpine Tourism: sustainability reconsidered and redesigned*, held in May 1996 at the University of Innsbruck, and

Redesigned, która odbyła się w maju 1996 r. na Uniwersytecie w Innsbrucku, a w której uczestniczyli przedstawiciele wielu państw na czterech kontynentach.

<sup>3</sup> Wyjątkiem jest jedynie mały wysokogórski ośrodek Kütthai położony w całości na wysokości ponad 2000 m n.p.m.

<sup>4</sup> Klasycznym przykładem może tu być zagospodarowanie narciarskie doliny Stubaital koło Innsbrucku.

<sup>5</sup> Np. Longefoy i Montchavin w pobliżu La Plagne (*National...*, 1995).

<sup>6</sup> Przykładowo 45% turystów spędza w powiecie tatrzańskim do siedmiu dni, a pobyty powyżej 14 dni stanowią zaledwie 5% przyjazdów (*Informacja o stanie...*, 1999, s. 25). Dłuższe pobyty dotyczą przede wszystkim turystów zagranicznych, których przeciętny czas pobytu w regionie górskim zimą wzrasta nawet do 7 dni (FREITAG 1996, s. 18).

attended by representatives of many countries from four continents.

<sup>3</sup> The only exception is the small high mountain resort of Kütthai over 2000 m above sea level.

<sup>4</sup> A classic example here is the ski infrastructure of the Stubaital Valley near Innsbruck.

<sup>5</sup> E.g. Longefoy and Montchavin near La Plagne (*National...*, 1995).

<sup>6</sup> E.g. 45% of tourists spend up to seven days in Tatrzański powiat, and holidays lasting more than a fortnight make up only 5%. (*Information about the condition ...*, 1999, p. 25). Longer stays are mostly taken by foreign tourists with an average length in the mountain region of up to seven days (FREITAG, 1996, p.18).

## BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

- BAILLOM F., MATZLER K., HINTERHUBER H. H., SAUERWEIN E., 1996, *Must-be Quality and Attractive Quality*, [in:] *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered and Redesigned*, materiały pokonferencyjne, University of Innsbruck.
- BUHALIS D., 2000, *Marketing the Competitive Destination of the Future*, „Tourism Management”, no 21.
- DZIEDZIC E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, nr 442.
- FREITAG R. D., 1996, *International Mountain Holidays – A Pan-European Overview Based on Results of the European Travel Monitor*, [in:] *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered and Redesigned*, materiały pokonferencyjne, University of Innsbruck.
- Informacja o stanie powiatu tatrzańskiego*, 1999, Starostwo Powiatowe w Zakopanem.
- KOWALCZYK A., 2001, *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa.
- KUREK W., 1999, *Rozwój turystyki i jej wpływ na środowisko przyrodnicze Alp*, „Turystyka”, t. 9, z. 1.
- MIDDLETON V. T. C., HAWKINS R., 1998, *Sustainable Tourism. A Marketing Perspective*, Buitenworth-Heinemann, Oxford.
- National and regional tourism planning*, 1995, WTO, London.
- NICHOLLS R. F., 2000, *Relacja klient–klient w marketingu usług*, [w:] K. ŁOPACIŃSKA-MAZUREK (red.), *Marketing; przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania. Materiały kongresowe*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- OBREBALSKI M. (red.), 1998, *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Ski Atlas 98/99*, 1999, ADAC, München.
- RAPACZ A. (red.), 1997, *Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- SMERAL E., 1996, *Importance and Development of Austria's Alpine Tourism Industry*, [in:] *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered and Redesigned*, materiały pokonferencyjne, University of Innsbruck.
- THAPA B., 2001, *Trends and Issues in Select Winter Recreation Activities: Alpine Skiing and Snowboarding*, maszynopis powielony, Gainesville, Florida.
- ZAREMBA D., 2000, *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje*, PWN, Warszawa.