

**John Tuppen**

Université Joseph Fourier  
Institut de Géographie Alpine  
14 bis, avenue Marie Reynoard  
38100 Grenoble  
France

**NAJNOWSZE OSIĄGNIĘCIA  
TURYZMU ALPEJSKIEGO  
W ASPEKCIE CYKLU ROZWOJU**

**RECENT DEVELOPMENTS  
IN ALPINE TOURISM:  
A LIFE CYCLE APPROACH**

Zarys treści: W artykule przedstawiono najnowsze trendy w zakresie gospodarki turystycznej w regionie Alp. Autor, w nawiązaniu do przedstawionego przez Butlera cyklu rozwojowego produktu turystycznego, stwierdził, że alpejskie ośrodki turystyczne osiągnęły już etap dojrzałości. Dalszy ich rozwój wymaga podjęcia aktywnej interwencji, zmierzającej do odświeżenia produktu turystycznego. W dalszej części pracy zaprezentowano różne strategie rozwoju turystyki, mające na celu zmianę trudnej sytuacji wielu ośrodków turystycznych w omawianym regionie.

Słowa kluczowe: ośrodek turystyczny, produkt turystyczny, cykl rozwoju turystyki, strategia rozwoju turystyki.

Alpy z wieloma ośrodkami wypoczynkowymi różnego typu stanowią jedno z największych światowych centrów turystycznych. Po okresie gwałtownego rozwoju w latach pięćdziesiątych – kiedy, zwłaszcza ośrodki sportów zimowych, przeszły fazę wyjątkowego wzrostu – obserwuje się mniejsze zainteresowanie ośrodkami alpejskimi, co niekiedy przejawia się spadkiem liczby turystów. Na obszarze, na którym coraz większą wagę przykłada się do ochrony środowiska oraz turystyki kwalifikowanej, takie trendy mogą być pożądane, gdyż zmniejszają negatywne skutki działalności człowieka (zanieczyszczenie, tłok, wysokie ceny), często odczuwane przez miejscową ludność. Jednakże rzeczywistość jest częstokroć bardziej złożona, pojawiły się bowiem nowe formy popytu, częściowo rekompensujące upadek tradycyjnych rynków turystycznych. Podczas gdy zmniejszenie się znaczenia turystyki może być pożądane ze względów środowiskowych i społecznych, należy pamiętać, że dla wielu społeczności działalność ta stała się naj-

Abstract: The article presents recent trends in the tourist economy in the Alpine region. With reference to the development cycle of the tourist product, proposed by Butler, the author claims that the Alpine tourist centres have already reached the maturity stage. Their further development requires active intervention in order to refresh the tourist product. Further in the article, a variety of tourist development strategies have been presented, which might improve the poor condition of many tourist centres in the region under discussion.

Key words: tourist centre, tourist product, tourism development cycle, tourism development strategy.

The Alps, featuring a multitude of resorts often of very different character, represent one of the world's major tourist destinations. Following a period of rapid growth dating from the 1950s, during which winter sports resorts in particular experienced an exceptional phase of expansion, more recent trends indicate a noticeable slowing in demand for alpine destinations which in some cases has resulted in a fall in the number of holiday-makers. In an era where increasing emphasis is given to environmental protection and sustainable forms of tourist development, such trends might be seen as welcome, reducing pressure on sensitive sites and lessening the negative impacts of tourism (pollution, congestion, high prices) often experienced by local populations.

However, the reality is frequently more complex, as new forms of demand have emerged, compensating in part the decline of traditional tourist markets. Similarly, while it may be both environmentally and socially

ważniejszym sektorem lokalnej gospodarki, podtrzymującej inne formy rozwoju. Zależność ta sugeruje, że z chwilą kiedy turyści tracą zainteresowanie miejscowościami alpejskimi, należałoby się zastanowić, jak inaczej pokierować gospodarką tego regionu. Ten właśnie temat poruszony zostanie w niniejszym artykule. Dokonawszy przeglądu najnowszych trendów w turystyce alpejskiej, autor analizuje współczesne problemy rozwoju w kontekście modelu cyklu rozwoju, a następnie rozważa różne opcje strategiczne dla ośrodków wypoczynkowych.

### **1. TURYSTYKA ALPEJSKA: NAJNOWSZE TRENDY RYNKOWE**

Różne kryteria potwierdzają znaczenie Alp jako rynku turystycznego. Region ten oferuje na przykład ponad 4,7 mln miejsc noclegowych i dysponuje 12 000 wyciągów w ponad 1500 ośrodkach (*Rapport...*, 1998). Różne ośrodki turystyczne dostarczają rocznie powyżej 370 mln noclegów, przyciągając ponad 60 mln turystów spoza regionu (*Rapport...*, 1998). Odwiedzający mogą wybierać wśród wielu potencjalnych miejsc wypoczynku (KNAFOU 1994, CAZES, LANQUAR, 2000). Tradycyjne ośrodki położone w alpejskich wioskach Austrii i Szwajcarii różnią się znacznie od nowoczesnych, celowo wybudowanych kompleksów tak popularnych w Alpach francuskich. Miejscowości położone na dużych wysokościach rywalizują z ośrodkami położonymi niżej lub w dolinach i nad brzegami jezior; niektóre ośrodki, zwłaszcza te leżące na niższych wysokościach, oferują szeroki zakres atrakcji na sezon zimowy i letni, podczas gdy inne centra są bardziej wyspecjalizowane w zależności od pory roku. Na przykład Tignes, Val d'Isere czy Verbier funkcjonują głównie jako ośrodki sportów zimowych, natomiast w Chamonix, Zermatt czy Kitzbuhel panuje większa równowaga pomiędzy głównymi sezonami.

Ośrodki turystyczne różnią się też znacznie pod względem wielkości. Duża grupa małych i średnich ośrodków rywalizuje z o wiele większymi kompleksami lub uzupełnia ich liczbę. La Plagne w Alpach francuskich jest tu bardzo wyrazistym przykładem. Budowa tego ośrodka rozpoczęła się we wczesnych latach sześćdziesiątych i dziś oferuje on ponad 5 tys. miejsc noclegowych w ponad dziesięciu różnych miejscach. Firma będą-

desirable to reduce the influence of tourism, for many communities this activity has become by far the most significant sector of the local economy, sustaining other forms of development. Such dependency suggests that if tourists are expressing an increasing disaffection for alpine destinations, it is imperative for resorts to reflect on ways of restructuring and relaunching their tourist economies. It is this theme which is explored in the present article. Following a review of recent trends in tourism in the Alps, current issues of development are analysed in the context of the life-cycle model. Subsequently, different strategic options for resorts are examined.

### **1. TOURISM IN THE ALPS: RECENT MARKET TRENDS**

Various criteria attest to the importance of the Alps as a tourist market. The region offers, for example, over 4.7 million tourist beds and possesses in excess of 12000 ski-lifts, spread between more than 1500 resorts (*Rapport...*, 1998). These different tourist centres generate annually upwards of 370 million tourist nights, attracting over 60 million tourists from outside the region (*Rapport...*, 1998). Visitors have the choice between a wide range of potential destinations (KNAFOU, 1994; CAZES and LANQUAR, 2000). Traditional village-based resorts, typical of many alpine areas in Austria and Switzerland, contrast with more modern, purpose-built complexes so prevalent in the French Alps; high-altitude locations vie with resorts situated at more modest heights or along valley floors and at lake-side sites; and certain resorts, particularly those at lower altitudes, offer a broad range of activities for both the winter and summer seasons, whereas others are more specialised in relation to one of the two main seasons – Tignes, Val d'Isere or Verbier, for example, function essentially as winter sports resorts while at Chamonix, Zermatt or Kitzbühel there is a more even balance between the two seasons.

Tourist centres also vary greatly in size. A host of small and medium-sized resorts compete with or complement a limited number of much larger complexes. La Plagne, in the French Alps, might be seen as an extreme form of this latter characteristic. Construction began in the early 1960s and the resort now houses over 50000 tourist beds, dispersed over 10

ca właścicielem wyciągów narciarskich (Société d'Aménagement de la Plagne) kontroluje 110 wyciągów, zatrudnia 700 osób (128 z nich na stałe) i cieszy się rocznym obrotem w wysokości ponad 50,2 mln euro (1999–2000); ośrodek obsługuje ponad 2,5 mln dni narciarskich każdego roku (*La première...*, 2000b).

Naturalnie niewiele ośrodków przybiera takie rozmiary, ale La Plagne jest przykładem innych, pokrewnych trendów, które stały się obecnie cechą charakterystyczną miejscowości alpejskich: po pierwsze wzrasta kapitałowy charakter turystyki, jako że przyciąga on inwestycje wielkich grup komercyjnych, po drugie utrwała się wielonarodowościowy charakter takiego rozwoju (TREBOUL, 1998). Société d'Aménagement de la Plagne kontrolowane jest przez Compagnie des Alps, firmę, która przez ostatnie lata dużo zainwestowała w budowę wyciągów narciarskich w kilku francuskich ośrodkach (Les Arcs, Tignes, Les Menuires, Meribel), jak również we Włoszech (Courmayeur) i Szwajcarii (Verbier, Saas-Fee).

different sites. The ski-lift company (Société d'Aménagement de la Plagne) controls 110 lifts, employs 700 people (of which 128 work on a permanent basis) and has an annual turnover of 50.2 million euros (1999–2000); the resort accounts for over 2.5 million skier-days each year (*La première...*, 2000b).

Clearly, few resorts attain such dimensions but La Plagne is illustrative of other, associated trends which are now a feature of alpine destinations: first, the increasingly capitalistic nature of tourism as the activity attracts investments from large commercial groups; and, second, the multi-national character of such development (TREBOUL 1998). The Société d'Aménagement de la Plagne is controlled by the Compagnie des Alps, a company which over recent years has invested heavily in the ski-lift operations of a number of French resorts (such as Les Arcs, Tignes, Les Menuires, and Méribel), as well as in Italy (Courmayeur) and Switzerland (Verbier, Saas-Fee).

Tabela I. Północne Alpy francuskie – liczba noclegów (sezon zimowy)

Sezon	Liczba noclegów (w mln)
1993/94	47,3
1995/96	40,6
1998/99	42,1

Źródło: Observatoire régional du Tourisme Rhône-Alpes, 2000.

Pomimo różnorodności infrastruktury turystycznej, wyjątkowo atrakcyjnego środowiska naturalnego oraz pojawienia się dużych grup inwestujących na dużą skalę i przejmujących kontrolę, tempo rozwoju turystyki alpejskiej wyraźnie zmalało. Stało się tak po kilku dekadach gwałtownej ekspansji. Rynek wydaje się być nasycony, liczba turystów nie zmienia się lub spada, a przeciętny pobyt ulega skróceniu (SMITH, JENNER 1999). Zjawisko to uwidoczniło się najpierw w sezonie letnim już w latach siedemdziesiątych (*Rapport...*, 1998). Od końca lat osiemdziesiątych bardzo podobne zjawisko dotyczy również sezonu zimowego. Chociaż trend ten występuje w różnym natężeniu w zależności od miejscowości, jest on ewident-

Table I. The Northern French Alps: number of tourists nights (winter season)

Season	Number of nights (millions)
1993/94	47.3
1995/96	40.6
1998/99	42.1

Source: Observatoire régional du Tourisme Rhône-Alpes. 2000.

Despite the importance and variety of tourist facilities, the exceptionally attractive character of the physical environment and the emergence of major controlling groups investing on a large scale, growth in tourism to alpine destinations has slowed markedly. This follows a period of several decades during which expansion occurred at a rapid rate. Demand now appears saturated as the number of tourists stagnates or declines and the average length of stay is tending to diminish (SMITH, JENNER 1999). These features became apparent first in relation to the summer season and emerged as early as the 1970s (*Rapport...*, 1998). However, since the end of the 1980s a similar pattern has come to characterise the winter season as well. Although such trends vary in their intensity with respect to different destinations, they are evident throughout the Alps. In the French Alps (BARBIER 1993, TUPPEN 2000) the number of tourist nights, even in the winter season, is

ny na terenie całych Alp. W Alpach francuskich (BARBIER 1993, TUPPEN 2000) liczba sprzedawanych noclegów już nie wzrasta (tab. I), podobną stagnację lub upadek można zaobserwować w głównych alpejskich regionach turystycznych Szwajcarii i Austrii (tab. II).

Tabela II. Rozwój noclegów w regionie Tyrolu (Austria) i Graubünden (Szwajcaria) (sezon zimowy i letni)

Sezon	Liczba noclegów (w mln)	
	Tyrol	Graubünden
1990/91	45,4	14,7
1995/96	38,8	13,5
1997/98	38,7	12,5
1999/2000	39,7	x

Źródło: Graubünden in Zahlen, 2000, Amt für Wirtschaft und Tourisme Graubünden Statistik; Tourismus in Zahlen, 2001, Wirtschaftskammer Österreich, Sektion Tourismus und Freizeitwirtschaft.

Inne wskaźniki zdają się potwierdzać te tendencje. Poziom wyjazdów do miejscowości alpejskich ustabilizował się w głównych krajach alpejskich, budowa nowych obiektów zakwaterowania w ośrodkach uległa znacznemu zahamowaniu, a dochody czerpane z wyciągów narciarskich wzrastają bardzo wolno, tak jak we Francji (tab. III). Czynniki te, wraz z nie gwarantowanymi programami inwestycyjnymi (wobec spadku popytu), spowodowały problemy finansowe wielu ośrodków, które popadły w poważne długi. Trudności te dotknęły małe i średnie ośrodki we Francji (Val Fréjus, Valmeinier, Isola 2000), ale również ośrodki większe i bardziej prestiżowe (np. Les Arcs we Francji czy Zermatt i Loèche-les-Bains w Szwajcarii) nie wyszły bez szwanku z tej sytuacji.

Ten ogólny obraz nie uwidacznia jednak szeregu rozbieżnych trendów, głównie dotyczących zachowań turystów. Rynek krótkich pobytów wydaje się znacznie bardziej ożywiony niż rynek dłuższych wakacji, rośnie zwłaszcza liczba jednodniowych wycieczek, głównie do łatwo dostępnych miejscowości. Powyższe zmiany w popycie sugerują potrzebę wprowadzenia podobnych modyfikacji w usługach i urządzeniach proponowanych przez ośrodki oraz stwarzają nowe problemy, jak kierowanie wzmożonym ruchem ulicznym i zapewnienie miejsc parkingowych dla samochodów

no longer growing (Table I), while a similar pattern of stagnation or decline is observable in the main alpine tourist regions of Switzerland and Austria (Table II).

Table II. The evolution of tourists nights in the regions of Tyrol (Austria) and Graubünden (Switzerland) (winter and summer seasons)

Season	No. of nights (milions)	
	Tyrol	Graubünden
199091	45.4	14.7
19959/6	38.8	13.5
199798	38.7	12.5
1999/2000	39.7	n.a.

Source: Graubünden in Zahlen, 2000, Amt für Wirtschaft und Tourisme Graubünden Statistik; Tourismus in Zahlen, 2001, Wirtschaftskammer Österreich, Sektion Tourismus und Freizeitwirtschaft.

Other indicators would seem to confirm these tendencies. Departure rates to mountainous destinations have stabilised in the main alpine countries, the construction of new accommodation in resorts has eased significantly and the revenue generated by ski-lift companies has progressed only slowly, as in France (Table III). These factors, together with unwarranted investment programmes (in view of the slow-down in demand), have also created financial problems for many resorts, notably in the form of an excessively high level of indebtedness. Various small and medium-sized resorts in France have experienced such difficulties (Val Fréjus, Valmeinier, Isola 2000) but larger and more prestigious destinations (for example Les Arcs in France or Zermatt and Loèche-les-Bains in Switzerland) have not been immune either from this phenomenon.

This overall picture conceals, nevertheless, a number of divergent trends, notably with respect to tourist behaviour. The market for short-term stays appears far more buoyant than that for longer holidays and, in particular, the number of day excursionists is increasing, especially to the most accessible sites. These changes in demand suggest the need for similar modifications to the services and facilities proposed by resorts and generate new problems such as the management of traffic flows and the provision of parking spaces for cars and coaches. The accommodation sector is also faced with changing patterns of behaviour,

Tabela III. Ewolucja obrotów francuskich firm – właścicieli wyciągów narciarskich

Sezon	Obrót (w mln euro)
1990/91	599
1992/93	618
1994/95	680
1996/97	679
1998/99	765
2000/01	783

Źródło: *Bilan de la saison 2000/2001 des sports d'hiver*, 2001, Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne.

Table III. Evolution of the turnover of French ski-lift companies

Season	Turnover (mln euros)
1990/91	599
1992/93	618
1994/95	680
1996/97	679
1998/99	765
2000/01	783

Źródło: *Bilan de la saison 2000/2001 des sports d'hiver*, 2001, Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne.

osobowych i autokarów. Sektor zakwaterowania również staje wobec zmieniającego się wzorca zachowań, niekiedy związanego ze zmianami długości pobytu. W całych Alpach wiele małych tradycyjnych hoteli doświadczyło spadku liczby klientów, zwłaszcza gdy nie starały się one o poprawę standardu i komfortu. Zjawisko to jest najbardziej odczuwalne w alpejskich regionach Szwajcarii i Austrii, gdzie małe hotele od dawna odgrywały ważną rolę, zapewniając turystom wakacyjne zakwaterowanie. W wielu nowszych ośrodkach w Alpach francuskich sytuacja przedstawia się inaczej. Tutaj problem polega na zbyt małej liczbie nowoczesnych pokoi hotelowych, których budowa została w dużej mierze zignorowana we wczesnych planach inwestycyjnych, kiedy to nacisk kładziono na budowę apartamentów do wynajęcia lub sprzedaży.

## 2. WYJAŚNIENIE ZJAWISKA ZMIANY POPYTU

Nie można przypisywać wolniejszego tempa rozwoju jednemu tylko czynnikowi. Wydaje się, iż dwie grupy czynników wpłynęły na zmianę sytuacji: pierwsza grupa to czynniki dotyczące samych ośrodków i produktów turystycznych, które one oferują, a druga grupa to czynniki ogólne charakteryzujące obecną sytuację turystyki alpejskiej. Pośród pierwszej grupy konkurencja i koszty stanowią czynniki kluczowe. Zarówno w zimie jak i w lecie, miejscowości alpejskie stają wobec silnej konkurencji, jaką stanowią ośrodki leżące poza Europą, jako że przemysł turystyczny gwałtownie nabiera wymiaru globalnego (BARBIER 1993).

Potencjalny konsument ma ogromny wybór zarówno różnych miejscowości odpowiednich dla

in some cases not unrelated to changes in the duration of visits. Throughout the Alps many small traditional hotels have experienced a decline in their clientele, notably where standards of comfort have not been improved. This feature is most apparent (and problematic) in the alpine regions of Switzerland and Austria where such hotels have long played a significant role in the provision of holiday accommodation. In many of the newer resorts of the French Alps the position is different. Here the problem is related more to the shortage of modern hotel rooms, the provision of which was largely ignored in early investment plans in which emphasis was given to the construction of apartments for rent or sale.

## 2. EXPLAINING THE CHANGED PATTERN OF DEMAND

It would seem unrealistic to attribute the slowdown in growth to a single factor. Rather it appears that two groups of influences have contributed to this changed situation: first, those which relate to the resorts themselves and the tourist products they propose; and, second, those which concern the general context in which alpine tourism now takes place. Amongst the first group competition and cost represent two key factors. Alpine destinations face strong competition, both in summer and winter, from resorts which increasingly now lie outside Europe as the tourist industry has acquired a rapidly growing global dimension (BARBIER 1993).

The potential consumer has a far greater choice, both between different destinations for a particular type of holiday and between different types of holiday. Thus, the British skier, for example, has the option, for a similar price, between continental Europe and North America

spędzenia wakacji w dany sposób, jak i różnych typów wakacji. Brytyjski narciarz, na przykład, może wybrać, płacąc podobną cenę, między kontynentem europejskim a Ameryką Północną, jeśli chce spędzić wakacje jeżdżąc na nartach. Podobnie rodzina paryska rozważając ferie zimowe, może wybierać, za podobną cenę, między sportami zimowymi we Francji a miejscowością nadmorską w Afryce Północnej lub na Karaibach. Co więcej, wakacje oparte na sportach zimowych są z natury swojej kosztowne, ze względu na koszt sprzętu, wyciągów i upodobanie turystów do wygodnego zakwaterowania. W rezultacie pojawia się silny opór konsumentów wobec poszerzania rynku tego typu pobytów. We Francji, na przykład, nigdy nie został przekroczony około dziesięcioprocentowy próg populacji wyjeżdżającej na wakacje zimowe, osiągnięty w połowie lat osiemdziesiątych (TUPPEN 2000). W przypadku narciarstwa powyższe trendy mogą się nasilać ze względu na problemy ze śniegiem i to pomimo rosnącego zastosowania maszyn produkujących śnieg. Małe opady w ciągu niektórych zim, poczynając od późnych lat osiemdziesiątych, mogą być powiązane ze spadkiem popytu. Również cena powinna być rozważana w kontekście jakości usług i urządzeń. Pod tym względem wydaje się, iż powstała rosnąca przepaść między oczekiwaniami wczasowiczów a realiami ich pobytu. Zakwaterowanie często uznawane jest za zbyt drogie w stosunku do jego jakości. Problem wielu małych, tradycyjnych hoteli został już zasygnalizowany, lecz inne formy zakwaterowania również są krytycznie oceniane. Wiele apartamentów w nowoczesnych ośrodkach francuskich uważa się za zbyt ciasne, zwłaszcza w porównaniu z tym, co oferuje Austria lub Szwajcaria. Podobnie architektura tych ośrodków postrzegana jest jako nieatrakcyjna, zbyt „miejska”, gdzie wierzowce wygrywają z bardziej tradycyjnymi domkami górskimi. Podczas gdy takie miejsca gwarantują w zimie łatwy dostęp do zboczy górskich, zaleta ta nie ma znaczenia w lecie; przeciwnie, z estetycznego punktu widzenia, tak gęsta zabudowa wydaje się być jeszcze bardziej niewłaściwa o tej porze roku.

Różnorodne siły zewnętrzne, związane ze środowiskiem ekonomicznym, politycznym i społecznym, w którym funkcjonują ośrodki alpejskie przyczyniły się również do malejącego i zmiennego popytu (CHEVALLIER 1998). Stosunkowo powolny wzrost gospodarczy w Europie w ostatniej dekadzie nie stworzył sprzyjającego klimatu dla silnego rozwoju turystyki, zwłaszcza w stosunkowo dro-

go dla skiing holiday; in the same way, a Parisian family, looking for a winter break, might wish to choose, again within the same price range, between winter sports in France or a seaside destination in North Africa or the Caribbean. Moreover, winter sports holidays, due to the cost of equipment, the use of ski-lifts and a preference for more comfortable accommodation, tend to be intrinsically high-cost. As a result there is strong consumer resistance to widening the market for this type of stay. In France, for example, the threshold of around 10 per cent of the population taking winter sports holidays, first attained in the mid-1980s, has never subsequently been exceeded (TUPPEN 2000). In the case of skiing these trends may also be compounded by problems of snow cover; despite the increasingly widespread use of snowmaking machines, since the late 1980s inadequate snowfall during particular winters can be correlated with a downturn in demand.

Price also needs to be considered in relation to the quality of services and facilities being offered. In this respect a growing gap appears to have emerged between holidaymakers' expectations and the reality of their stay. Accommodation is frequently perceived as too expensive in relation to its quality. The problem of many small, traditional hotels has already been cited, but other forms of accommodation have also been criticised. Many of the apartments in modern French resorts are considered too small, notably when compared with facilities which are available in Austria and Switzerland. Similarly, the architecture of these resorts is seen as unattractive and too 'urban' in character, with high-rise blocks having been favoured in place of the more traditional mountain chalet. While such sites have the advantage in winter of providing ready access to the ski slopes, this functional characteristic offers no benefits in summer; on the contrary from an aesthetic point of view such high-density accommodation appears even more out of place at this time of year.

Various external forces related to the economic, political and social environments in which alpine resorts operate, have also contributed to a reduced and changing demand (CHEVALLIER 1998). Relatively slow economic growth in Europe over the last decade has not provided a propitious climate for strong tourism growth, particularly in relation to relatively high-cost locations and especially where the majority of tourists are of European origin. At the same time governments and local planning authorities alike have accorded greater importance to policies designed to protect both

gich miejscowościach i tam gdzie większość turystów stanowią Europejczycy. Jednocześnie zarówno rządy, jak i władze lokalne zaczęły przykładać większą wagę do ochrony środowiska naturalnego i kulturowego, rozwijając strategie turystyki kwalifikowanej (MERLIN 2001). To wyraźnie wskazuje na ściślejszą kontrolę dostępu do miejscowości alpejskich i ograniczenie napływu turystów do ośrodków i ich okolic. W istocie, w niektórych miejscach natężenie ruchu turystycznego w okresach szczytowych może być postrzegane jako samoregulujący się efekt nadmiernego ruchu pojazdów. Inne ograniczenie, zwłaszcza w odniesieniu do sportów zimowych, wynika ze zjawiska starzenia się populacji europejskiej i towarzyszącego mu niżu demograficznego. Turyści również zmieniają zachowania i niektóre miejscowości alpejskie mogły nie dostosować swoich produktów zbyt szybko lub wystarczająco radykalnie do tych zmian. Wczasowicze poszukują bardziej różnorodnej oferty, możliwości zaspokojenia swych indywidualnych potrzeb, jak również więcej wiedzą na temat rynku turystycznego i różnych miejscowości. Turyści stali się o wiele bardziej wymagający przy podejmowaniu decyzji o wyborze miejsca wypoczynku.

### 3. CYKL ROZWOJU TURYSTYCZNEGO

Wymienione powyżej cechy zachowań turystów są charakterystyczne dla dojrzałego rynku. W istocie, wiele ośrodków alpejskich można uznać za takie, które osiągnęły fazę dojrzałą swego rozwoju. Myśl, iż miejsca turystyczne podlegają cyklom rozwoju, tak jak wiele produktów przemysłowych i dóbr konsumpcyjnych, przedstawił Butler we wczesnych latach sześćdziesiątych (BUTLER 1980). Od tamtej pory to szczególne zastosowanie modelu marketingowego podlegało ciągłej dyskusji (COOPER 1993). Pomimo iż wykazano jego niedoskonałości, wartość modelu jako narzędzia diagnostycznego jest powszechnie uznana. Etap dojrzałości jest niezmiernie istotny dla produktu lub ośrodka. Na tym etapie nawet, jeśli sprzedaż (wielkość ruchu turystycznego) pozostaje wysoka, dostarczając konkretnych korzyści, jej tempo wzrostu i tak maleje. Jeśli trend taki się utrzyma, wzrost w końcu ustanie i produkt (ośrodek) wejdzie w fazę spadku zainteresowania konsumenta. Aby uniknąć takiej sytuacji, firma produkcyjna (a w przypadku ośrodka turystycznego – jego główni działacze) musi interweniować, odświeżać

natural and cultural environments, most recently in the context of sustainable tourist development strategies (MERLIN 2001). This clearly implies greater control of access to alpine destinations and reducing tourist flows within and around resort areas. Indeed, for certain locations, the intensity of tourist activity at peak periods might be seen as producing a self-regulatory effect through the resultant problems of traffic congestion. A different form of constraint, notably for winter sports activities, arises from the progressive ageing of the European population and from the accompanying lower rate of demographic expansion. For tourists in general their patterns of behaviour are also changing and certain alpine locations may not have adapted their products sufficiently rapidly or radically to take account of this evolution. Holidaymakers are looking for more choice in the range of pursuits offered by a resort area, the ability to 'customise' their stay and are more knowledgeable of the tourist market and of different destinations. Tourists have become far more demanding and selective in their choice of resort.

### 3. THE TOURIST LIFE CYCLE

These latter features of tourist behaviour are characteristic of a mature market. Indeed, many alpine resorts might themselves be considered to have attained a mature phase in their development. The idea that tourist places are characterised by life cycles, just as many industrial products and consumer goods, was first proposed by Butler in the early 1960s (BUTLER 1980). Since then this particular application of a marketing model has been much debated (COOPER 1993). While its use has been shown to possess certain shortcomings, the model's value as a diagnostic tool is widely recognised. The stage of maturity is of crucial importance to a product or a resort. During this period even if sales (or tourist visits) remain high, generating substantial profits, their rate of growth is declining. If this trend continues, growth will ultimately cease and the product (resort) will enter a phase of declining consumer interest. To avoid such a situation, it is therefore necessary for the manufacturing company (or, in the case of a resort, its major actors) to intervene, rejuvenating the product (resort) and relaunching sales (tourist visits).

If this is the desired outcome, then the conventional life cycle model suggests four basic

jąc produkt (ośrodek) i ponownie oferując sprzedaż (wizyty turystyczne). Aby osiągnąć taki rezultat, konwencjonalny model cyklu rozwoju sugeruje cztery podstawowe typy strategii (AMERI MÖLZER 1996). Po pierwsze, prawdopodobne jest, iż sam produkt musi zostać zmodyfikowany dla potrzeb istniejących i potencjalnych konsumentów oraz dostosowany do nowych trendów rynkowych. Po drugie, zachowanie lojalności obecnych konsumentów jest ważne, aby uniknąć spadku sprzedaży. Nierzadko wymaga to poprawy jakości produktu (HELPER, ORSINI 1998). Po trzecie, należy poprawić wizerunek produktu, co może wymagać wyostrenia i zmiany nazwy tego wizerunku, jak również użycia nowych form kampanii promocyjnych i strategii komunikacyjnych. Wreszcie, jeżeli rynek jest nasycony danym produktem, może zajść konieczność stworzenia strategii różnicowania, albo przez rozszerzenie istniejącej oferty, albo przez wprowadzenie nowych elementów. W obydwu przypadkach oznacza to wykorzystanie markowej nazwy w celu promowania sprzedaży. Teraz należy rozważyć, w jakim stopniu ośrodki alpejskie zastosowały te zasady na drodze odrodzenia swojej turystyki.

#### **4. CYKL ROZWOJU, STRATEGIE ROZWOJU TURYSTYCZNEGO OŚRODKÓW ALPEJSKICH**

##### **4.1. PODNIESIENIE JAKOŚCI PRODUKTU**

Strategię tę najlepiej można zilustrować w odniesieniu do sportów zimowych, biorąc pod uwagę ich znaczenie dla lokalnej gospodarki wielu miejscowości alpejskich. Chociaż narciarstwo jest często jednym z wielu produktów turystycznych oferowanych przez ośrodki, to jednak odgrywa ono rolę dominującą. Ulepszenia z nim związane przybrały różne formy. Dla wielu ośrodków najważniejszym stało się, aby zapewnić dostęp do tras zjazdowych w trakcie całego sezonu, co w ostatniej dekadzie zaowocowało dużymi inwestycjami w sprzęt produkujący śnieg. W Alpach francuskich na przykład, na początku lat osiemdziesiątych armatki śnieżne praktycznie nie istniały. Dziś ponad 2500 hektarów tras zjazdowych obsługiwanych jest przez takie urządzenia (*Les Chiffres...*, 1999). Ośrodki szwajcarskie i austriackie przyjęły podobną strategię. Inny główny trend polega na zaoferowaniu narciarzom większego wyboru bardziej róż-

types of strategy to attain such an objective (AMERI MÖLZER 1996). First, it is likely that the product itself needs to be modified, making it both more acceptable to existing and potential consumers and more adaptable to new market trends. Second, maintaining the loyalty of present customers is important to avoid a decline in existing sales. Frequently this involves improving the product's quality (HELPER, ORSINI 1998). Third, the image of the product needs enhancing. This may require a sharpening or redefining of the image itself as well as the use of new forms of promotional campaigns and communication strategies. Finally, if the market appears saturated for the product in question, then it may be necessary to envisage a strategy of diversification, either by extending the existing range or by introducing new items. In both instances this implies using the strength of the brand name to promote sales. Using this framework, the aim is now to consider the extent to which alpine resorts have applied these principles as part of a general policy to revive their tourist activity.

#### **4. THE LIFE CYCLE, TOURIST DEVELOPMENT STRATEGIES AND ALPINE RESORTS**

##### **4.1. IMPROVING THE PRODUCT**

This strategy might best be illustrated by reference to winter sports, particularly in view of the importance of this activity for the local economies of many alpine destinations. While skiing is often only but one of a range of tourist 'products' proposed by resorts, it frequently plays a dominant role. Improvements have taken various forms. Ensuring that ski runs are open throughout the season has become a priority for many resorts and over the last decade this has resulted in large-scale investment throughout the Alps in snow making equipment. In the French Alps, for example, snow canon were virtually non-existent at the beginning of the 1980s; now more than 2500 hectares of ski-runs are served by such facilities (*Les Chiffres...*, 1999). Swiss and Austrian resorts have adopted similar investment strategies. A second major trend concerns the aim of offering skiers a greater extent and range of runs (and therefore greater challenge), often through the linking up of adjacent skiing areas. The process is not new (for example,



nicowanych tras, często łącząc ze sobą trasy sąsiadujące. Proces ten nie jest nowy (Espace Killy łączy tereny narciarskie Tignes i Val d'Isere, a Trois Vallées, łączące ośrodki Val Thorens, Les Menuires Courchevel i Meribel, istnieje od 1980 r.), ale przybiera ostatnio na sile, nawet na skalę międzynarodową, jak to jest w przypadku niektórych ośrodków francuskich, szwajcarskich i włoskich (Portes du Soleil La Voie Lactee). Trzecią opcją jest adaptacja istniejących urządzeń do nowych celów, gdzie przykładem mogą być „parki śnieżne” tworzone dla potrzeb rosnącego rynku snowboardzistów. Trend ten jest widoczny w całych Alpach, chociaż niektóre ośrodki (Avoriaz, Verbier) szczególnie nastawiają się na taką klientelę.

Wszystkie te strategie świadczą o chęci ośrodków, aby zaoferować bardziej wyspecjalizowany produkt (lub serię spokrewnionych produktów), wydajny, nowoczesny, czyniący z nich liderów danych segmentów rynku. Przykład takiej specjalizacji w zakresie narciarstwa widzimy w Tignes, jednej z niewielu miejscowości, gdzie jeździć na nartach można przez cały rok. Nie wszystkie jednak ośrodki mają taką samą możliwość wdrożenia powyższych strategii inwestycyjnych. Te, które mogą to uczynić, to ośrodki największe, gdzie firma zawiadująca wyciągami narciarskimi posiada środki finansowe na takie posunięcia. Zatem koncentracja i internacjonalizacja, związana z posiadaniem dużych firm, to często niezbędne warunki dla przeprowadzenia takich inwestycji.

#### 4.2. UTRZYMANIE LICZBY ODWIEDZAJĄCYCH ORAZ LOJALNOŚCI KLIENTÓW

W kontekście stabilnego a nawet spadającego rynku, utrzymanie lojalności klientów (turystów) staje się kwestią pierwszorzędą. Dlatego też coraz większą wagę przywiązuje się do zapewnienia wysokiej jakości urządzeń i usług w ośrodkach. I znów widoczne są różne podejścia do tego problemu. W ostatniej dekadzie szczególną wagę przykładano do rehabilitacji i renowacji, związanych z trzema głównymi typami działalności w ośrodkach: wyciągi narciarskie, zakwaterowanie oraz centra handlowe i usługowe. W ostatnich latach inwestycje w wyciągi polegały przede wszystkim na zwiększeniu ich wydajności, prędkości przemieszczania się w ramach istniejących sieci, a nie na rozbudowie samego systemu. Modernizacja objęła wymianę wyciągów orczykowych na krzeselkowe, wyciągów dwu- i trzyosobowych na szybsze modele sześć- lub ośmioosobowe. W nie-

the Espace Killy comprising the skiing areas of Tignes and Val d'Isere) and the Trois Vallées (linking the resorts of Val Thorens, Les Menuires Courchevel and Méribel) have existed since the 1980s) but the trend is growing, even taking on an international dimension as in the case of certain French, Swiss and Italian resorts (Portes du Soleil; La Voie Lactée). A third option is to adapt existing facilities to new pursuits, a process exemplified by investments in 'snowparks' to cater for the growing market segment represented by snowboarders. This trend is apparent throughout the Alps, although certain resorts (such as Avoriaz or Verbier) have sought particularly to attract such a clientele.

All these strategies suggest a willingness on the part of resorts to offer a more specialised product (or series of related products), characterised by the efficiency and up-to-date nature of their facilities, hopefully enabling them to become leaders in their particular market segments. Such specialisation around a specific product (skiing) might be illustrated by the resort of Tignes, one of the rare locations where skiing is possible throughout the whole year. Not all resorts, however, are equal in their capacity to implement such investment strategies. Those which have the greatest opportunity are invariably amongst the largest resorts, notably with a ski-lift company possessing the necessary financial resources to fund these developments. Thus, the processes of concentration and internationalisation affecting the ownership of such companies, alluded to previously, are often essential prerequisites for this type of investment initiative.

#### 4.2. MAINTAINING VISITOR NUMBERS AND CUSTOMER LOYALTY

In the context of a stable or even declining market, maintaining the loyalty of existing customers (tourists) becomes essential. As a result, increasing importance has been accorded to ensuring the high quality of the resort's facilities and services. Again various different approaches to this issue are evident. The last decade has seen a particular emphasis being given to policies of rehabilitation and renovation, notably affecting three key areas of resorts' activities: ski-lifts, accommodation and commercial and service centres. Over recent years investments in ski lifts have been aimed essentially at increasing capacity and the speed of transport within existing networks rather than in extending the system itself. Such

których przypadkach dokonano bardziej spektakularnych zmian: w Tignes kolejka podziemna łączy teraz ośrodek z lodowcem Grande-Motte, zastępując dawne wyciągi krzeselkowe.

Obecnie czynione są wysiłki, aby unowocześnić miejsca zakwaterowania, zmierzając do poprawienia komfortu i jakości, czego oczekują użytkownicy. W wielu francuskich ośrodkach, zwłaszcza tych zbudowanych w latach sześćdziesiątych i wczesnych siedemdziesiątych, prowadzi się programy rehabilitacyjne na dużą skalę. Proces ten nie zawsze jest jednak możliwy, szczególnie tam, gdzie mieszkania w jednym budynku należą do różnych właścicieli. Innym utrudnieniem mogą być koszty, tak więc władze lokalne chętnie udzielają wsparcia finansowego, tak jak to jest w przypadku pomocy Conseil general dla departamentu Savoie we Francji (*La Savoie...*, 1998). Podobną politykę stosuje się w innych regionach alpejskich, chociaż nacisk może być kładziony na różne problemy. Na przykład w wielu szwajcarskich ośrodkach większą wagę przywiązuje się do zmiany wystroju hoteli.

Polityka renowacji zmierzająca do podniesienia atrakcyjności ośrodków może mieć również szerszy zakres i mieć na celu poprawę estetyki i urody budynków, oraz ogólnej jakości zabudowy. W ostatnich latach, w wielu nowoczesnych francuskich ośrodkach, położonych na dużych wysokościach, o wiele częściej stosuje się naturalne materiały budowlane (drewno i kamień), a spadziste dachy zastąpiły dotychczasowe płaskie, aby bardziej podkreślić alpejski charakter miejsca. Niektóre z nowych rozwiązań mają na celu nadanie ośrodkom określonego stylu oraz złagodzenie problemów związanych z ruchem drogowym. Podjęto również wysiłki, aby usprawnić i powiększyć przestrzeń parkingową stanowiącą część środowiska miejskiego, sąsiadującą z głównymi wyciągami narciarskimi (Crans-Montana, Chamonix, Tignes).

Do problemu jakości również podchodzi się w różny sposób. W planach rozwojowych ośrodków turystycznych coraz więcej miejsca zajmują idee podniesienia jakości produktów turystycznych. Za przykład może tu służyć region Valais w Szwajcarii, gdzie polityka turystyczna została określona w kontekście Karty Rozwoju Kwalifikowanego, przyjętej w 1998 r. Jakość jest kluczowym elementem tej strategii i dotyczy ulepszania produktów, z większym uwzględnieniem życzeń klientów, oraz stymulowania turystyki w kierunku przyjęcia zasad zarządzania jakością, a zatem

modernisation has involved replacing drag-lifts by chair-lifts, 2 and 3 seater lifts by faster 6 or 8 seater models and, in some cases, more spectacular investments: at Tignes an underground funicular railway now links the resort to the Grande-Motte glacier replacing the former chair-lifts.

Similar efforts are now in progress to update accommodation, again with the aim of improving comfort and quality, and thus responding to the raised expectations of consumers. In many French resorts, particularly those built in the 1960s and early 1970s, extensive rehabilitation programmes of apartments have been initiated. The process, however, is not always straightforward, particularly where the flats within a particular building are divided amongst a variety of owners. Cost may also be a barrier with the result that local authorities have been prepared to provide funding to assist in the process, as in the case of the Conseil général for the department of Savoie in France (*La Savoie...*, 1998). Similar approaches exist in other alpine regions, although the emphasis may be different. Thus, in many Swiss resorts, greater priority has been given to refurbishing hotels.

Policies of rehabilitation or renovation, designed to improve resorts' attractiveness may also have a wider focus, aiming to improve the aesthetic and visual appeal of buildings and the quality of the built environment in general. In many of the modern high-altitude French resorts far greater use has been made over recent years of 'natural' materials (wood and stone) for construction or improvement projects and angled roofs have replaced former flat varieties as part of initiatives designed to induce an enhanced 'alpine' character. Resort centres have often received special treatment, designed to make them more stylish and to ease traffic problems. Similarly, efforts have been made to improve parking facilities, integrated into the urban environment, and adjacent to the departure points of the principal ski-lifts (Crans-Montana, Chamonix, Tignes).

The issue of quality has also been approached in other ways. In their development plans tourist regions have increasingly sought to address this question through the promotion of ideas designed to improve the quality of their tourist products. Such a case might be illustrated by the Valais region of Switzerland where tourist policy has been defined in the context of a Sustainable Development Charter adopted in 1998. Quality is a key element of this strategy and involves ameliorating products, taking greater account of consumer wishes and encouraging tourism

umożliwienia lepszych usług (*Rapport...*, 2000). Nie jest łatwo przekonać wszystkie przedsiębiorstwa turystyczne do wprowadzenia takiego systemu, lecz staje się on coraz bardziej powszechny na terenie Alp.

#### 4.3. WIZERUNEK PRODUKTU I STRATEGIE KOMUNIKACYJNE

W warunkach konkurencyjnego rynku skuteczna promocja produktu nabiera dodatkowego znaczenia, wobec czego zarządy ośrodków przyjęły szereg strategii, od zmiany projektu i unowocześnienia tradycyjnych materiałów i metod reklamowych (broszury, telewizja, radio), po gwałtowny wzrost liczby stron internetowych dostarczających informacji. Coraz wyraźniejsze stają się dwie inne metody: użycie nazw firmowych oraz przekaz informacji o danym ośrodku poprzez organizację powiązanej z nim imprezy kulturalnej lub festiwalu.

Aby ułatwić klientom identyfikowanie się z daną miejscowością, a przez to zapewnić sobie ich lojalność, ośrodki próbują poprawić swój wizerunek poprzez używanie firmowych nazw, na co można podać ogromną liczbę przykładów, poczynając od logo poszczególnych ośrodków (np. St. Moritz – Top of the World) po takie, które tworzą silną tożsamość danego regionu turystycznego (np. Tyrol). Z tego samego powodu grupy podobnych ośrodków połączyły się, aby promować swoje miejscowości pod jednym szyldem. Trend ten widoczny jest na przykładzie logo Best of the Alps przyjętego przez grupę wiodących ośrodków alpejskich (np. Chamonix, Zermatt, Davos, St. Anton, Cortina d'Ampezzo czy Garmisch-Partenkirchen).

Imprezy sportowe organizowane w ośrodkach alpejskich mają długą tradycję. Najlepszym przykładem jest tu Olimpiada Zimowa, która odegrała niebagatelną rolę w promocji i rozwoju wielu miejscowości alpejskich, jak Chamonix, Cortina d'Ampezzo, Grenoble, Albertville (wraz z większymi ośrodkami Tarentaise), Innsbruck oraz, w przyszłości, Turyn i pobliski ośrodek Sestriere. Podobnie Tour de France jest nierozzerwalnie związany z l'Alpe d'Huez i klasyczną wspinaczką kolarzy po górskich trasach. Powiązanie ze sportem i korzyści, jakie wynikają z promocji powodują, iż organizuje się coraz więcej mistrzostw i innych imprez sportowych, jak Puchar Świata w zjazdach narciarskich, skokach narciarskich, wyścigów samochodowych na lodzie, snowboardingu, kolar-

businesses to adopt the principles of total quality management, thus enabling them to enhance their services (*Rapport...*, 2000). Persuading a large and diverse number of tourist enterprises to introduce such measures is not without difficulty. None the less this approach is becoming more generalised throughout the Alps.

#### 4.3. PRODUCT IMAGE AND COMMUNICATION STRATEGIES

In a highly competitive market the effective promotion of a product takes on added significance. Faced with this situation, resorts and tourist boards have adopted various strategies ranging from the re-design and updating of traditional advertising materials and methods (brochures, television, radio), to the development of new approaches, illustrated by the proliferation of web sites and on-line information. Two other approaches have become increasingly apparent – the use of brand names and the communication of information about a resort through the hosting of a related event or festival.

To help consumers identify more readily with a particular destination and, as such, to induce customer loyalty, resorts have sought to enhance their image and external visibility through the use of brand names. Examples abound. They range from the logos adopted by individual resorts (e.g. St. Moritz – Top of the World) to those employed to create a single, strong identity for a particular tourist region (e.g. Tyrol). For the same reason groups of resorts, united by their similar characteristics, have joined together to promote their individual destinations under a common banner. This trend is epitomised by the 'Best of the Alps' logo applied to a dozen of the leading alpine resorts (e.g. Chamonix, Zermatt, Davos, St. Anton, Cortina d'Ampezzo and Garmisch-Partenkirchen).

Sporting events have long been organised in conjunction with alpine resorts. The most obvious example is provided by the Winter Olympic Games which have featured prominently in the promotion and development of a number of alpine locations including Chamonix, Cortina d'Ampezzo, Grenoble, Albertville (and the major resorts of the Tarentaise), Innsbruck and, in the future, Turin and the city's neighbouring resort of Sestriere.

In a similar way the Tour de France is inextricably linked with l'Alpe d'Huez and the classic climb to the resort. This sporting associa-

stwie, kolarstwie górskim i golfie. Wzrasta również liczba organizowanych imprez kulturalnych i festiwali, często nie związanych bezpośrednio ze sportem lub Alpami.

#### 4.4. ZRÓŻNICOWANIE

Poszerzenie zakresu oferowanych produktów lub bazy konsumenckiej to popularne strategie stosowane przez ośrodki, choć i tu nie brakuje problemów. Aby optymalnie wykorzystać infrastrukturę, zakwaterowanie i usługi oraz stworzyć więcej miejsc pracy w turystyce, podjęto szereg inicjatyw mających na celu stworzenie większej oferty sezonowej dla turystów, uzyskanie większej równowagi między zimą a latem, a nawet rozwinięcie turystyki całorocznej. Wyniknęły jednak pewne trudności. Wymagania co do miejsca zakwaterowania nie zawsze są takie same i zależą od pory roku, co utrudnia korzystanie z inwestycji bardziej wydajnie i ekonomicznie. Podobny problem może powstać w związku z różnymi typami turystów pojawiających się w różnych okresach roku, a ostatnie trendy sugerują skrócenie raczej niż wydłużenie sezonu letniego.

Obecnie bardzo wiele ośrodków oferuje turystom różne sposoby spędzenia czasu, zarówno zimą (zjazdy narciarskie, snowboarding, narciarstwo przełajowe i śnieżne biegi przełajowe), jak i latem. Jednocześnie, aby podnieść swoją atrakcyjność, miejscowości oferują ośrodki zdrowia fizycznego i fitnessu, baseny, korty do gry w squasha i tenisowe, jak również biblioteki, muzea i rozrywkę kulturalną, nie związaną ze sportem (MANENTE 2000). Latem istnieje możliwość uprawiania przeróżnych sportów (*L'été en montagne...* 2000), takich jak wędrówki górskie, jazda konna, jazda na rowerze, tenis czy golf. Ofertę uzupełniają różnorakie sporty wodne, jazda na rowerach górskich, wspinaczka i paralotniarstwo. Oferta jest tak duża, że współistnienie różnych możliwości nie zawsze jest oczywiste: trasy wycieczkowe nie zawsze nadają się do jazdy na rowerze górskim.

Niektóre ośrodki podeszły do kwestii zróżnicowania w sposób bardziej ambitny, próbując zorganizować zajęcia, mające niewiele wspólnego ze środowiskiem alpejskim oraz imprezy poza głównymi sezonami turystycznymi. Tak jak w wielu ośrodkach miejskich lub nadmorskich, również w ośrodkach górskich, jedną z głównych części tej strategii jest organizacja konferencji

tion and the promotional spin-offs for the resorts in question has led to the proliferation of such events and related championships; they include World Cup downhill skiing, ski-jumping, ice hockey, car racing on ice, snowboarding, cycling, mountain-biking and golf. Moreover, the perceived benefits from this form of communication have led to the organisation of an impressive and growing number of events and festivals often without a strictly sporting or alpine connotation. Music festivals provide a typical example of this trend.

#### 4.4. DIVERSIFICATION

Widening the product range or client-base are both popular strategies employed by resorts, although again not without their attendant problems. To optimise the use of infrastructure, accommodation, and the different services of a resort, as well as generating more employment in tourism, various initiatives have been undertaken to broaden and lengthen the seasonal nature of tourist activities: obtaining a better balance between summer and winter or, indeed, developing 'year-round' tourism. Difficulties have arisen, however. Accommodation requirements are not necessarily the same, depending on the season, limiting the scope for using investments more efficiently and profitably; a similar problem may arise through the differing profiles of tourists at different times of the year; and recent trends suggest a shortening rather than lengthening of the summer season.

Offering a wider range of tourist activities, both in winter and in summer, is now a well-established practice in numerous resorts. In the former case downhill skiing and snowboarding co-exist with cross-country skiing and snow trekking. At the same time, to broaden their appeal, resorts have spawned health and fitness centres, swimming pools and indoor squash and tennis courts as well as libraries, museums and a range of non-sporting entertainments, linked to the development of cultural tourism (MANENTE 2000). In summer the proliferation of sporting activities has been particularly marked (*L'été en montagne...* 2000); to more traditional outdoor pursuits such as hiking, horse-riding, cycling, tennis and golf have been added, amongst others, numerous water-based sports, mountain biking, rock climbing and paragliding. Indeed, so extensive is the range, that the cohabitation between activities is not always obvious: the use

i wystaw. Davos, wieloletni gospodarz World Economic Forum (Światowego Forum Gospodarczego), posłużył jako model dla tego typu rozwoju i wiele miejscowości poszło w jego ślady, np. Chamonix, Val d'Isere, Crans-Montana, Innsbruck i Zermatt. Strategia ta jest jednak nie pozbawiona ryzyka i kosztów. Aby osiągnąć sukces, często trzeba budować, a potem regularnie modernizować budynki i urządzenia służące konkretnym celom. Zapewnienie zakwaterowania i usług poza sezonem również może okazać się trudne i nie każdą konferencję da się zorganizować wysoko w górach.

Inną drogą do zróżnicowania oferty, zwłaszcza, gdy własny rynek wydaje się być nasycony, jest przyciągnięcie turystów zagranicznych poprzez konkretnie skierowane kampanie promocyjne. W tym celu ośrodki najpierw zwróciły się ku innym rynkom zachodnim, gdzie zanotowano wzrost populacji narciarzy, którzy nie mieli wielu możliwości uprawiania sportu w swoim kraju. Przez wiele lat Wielka Brytania postrzegana była jako jeden z najważniejszych rynków, zdolny dostarczyć ok. miliona narciarzy (*Les Chiffres...*, 1999). Następnie większą uwagę zaczęto przywiązywać do rynku północnoamerykańskiego i japońskiego, które postrzegano jako bardziej lukratywne. W praktyce jednak liczba turystów z tych krajów, odwiedzających ośrodki alpejskie, pozostaje stosunkowo skromna. Ostatnio uwaga skupiona jest na turystach z nowych, dopiero wyłaniających się rynków Europy Wschodniej oraz Południowo-Wschodniej Azji, ale również napływ tych turystów jest wciąż marginalny.

##### **5. WNIOSKI: NIEPEWNA I NIEJEDNAKOWA PRZYSZŁOŚĆ**

O tym, że alpejski rynek turystyczny zmienił się, świadczy stopień, w jakim ośrodki wprowadzają różne kombinacje wspomnianych strategii. Różne formy interwencji powinny być raczej postrzegane jako komplementarne, a nie konkurujące ze sobą. Nawet opcje specjalizacji i zróżnicowania nie muszą się wzajemnie wykluczać; ośrodki mogą zawęzić swoją działalność do pewnych określonych dziedzin (np. sporty rekreacyjne), ale w ich ramach oferować szeroką gamę form spędzania wolnego czasu, od wspinaczki, poprzez

of trails for rambling is not necessarily compatible with a similar use for mountain biking.

Certain resorts have been more ambitious in their attempts at diversification, seeking both to attract activities which have little direct link with an alpine environment and to organise events outside the main tourist seasons. As in many urban and coastal resort locations, one of the key strands of such a strategy has been to develop a business activity based on conferences and exhibitions. Davos, which for an extended period played host to the World Economic Forum, provided the model for this type of development and many other resorts have followed this lead including Chamonix, Val d'Isere, Crans-Montana, Innsbruck and Zermatt. But the strategy is not without its risks and costs. To be successful, purpose-built facilities often need to be constructed and then regularly modernised; ensuring that accommodation and services within resorts are open out-of-season may also prove difficult and not all forms of conference are easily adapted to a mountain setting.

Another approach to diversification, especially where 'home' markets are considered saturated, is to attract foreign tourists, often through specifically targeted promotional campaigns. In this respect resorts looked initially to other West European markets experiencing, for example, a growth in their population of skiers, but with few opportunities locally for skiing. Britain has long been seen as one of the most important markets, capable of generating up to one million skiers (*Les Chiffres...*, 1999). Subsequently more emphasis was given to the North American and Japanese markets, both seen as potentially more lucrative. In practice, however, the number of such tourists visiting alpine resorts remains in general relatively modest. More recently greater emphasis has been given to attracting tourists from the newly emerging markets of Eastern Europe and South-East Asia, but again the impact of such visitors tends to remain marginal.

##### **5. CONCLUSIONS: AN UNCERTAIN AND UNEQUAL FUTURE**

Evidence that the alpine tourist market has changed might be seen in the extent to which resorts are now implementing various combinations of the above strategies. The different forms of intervention should be seen as complementary rather than as in competition with each other. Even the options of specialisation

paralotniarstwo, spływy kajakowe, pontonowe, do jazdy na rowerach górskich.

Wybór strategii zależy od lokalizacji danej miejscowości, która nie zawsze jest korzystna. Ośrodki różnią się pod względem dostępu do zasobów finansowych, ludzkich i naturalnych. Na rynku, gdzie występuje silna i rosnąca rywalizacja, gdzie podaż przewyższa popyt, zdolność bycia konkurencyjnym jest niejednakowa. Niewielka liczba dużych ośrodków wzmocniła swoją dominującą pozycję, podczas gdy znacznie większa grupa małych i średnich miejscowości traci swoją część rynku. Ośrodki z pierwszej grupy czerpią korzyści z obecności wielkich inwestorów, często reprezentowanych przez duże krajowe i międzynarodowe grupy komercyjne, jasno określone struktury zarządzające, rozbudowaną infrastrukturę i uznany wizerunek. Dodatkowe korzyści mogą wynikać z ich położenia na dużej wysokości, co gwarantuje śnieg przez cały sezon zimowy, lub też z wieloletniej tradycji jako ośrodków zimowych, co umacnia ich wizerunek i zapewnia lojalność turystów.

Wiele małych ośrodków posiada zupełnie inne warunki. Zmiany są niewielkie ze względu na brak inwestorów i zadłużenie, nieodpowiednią infrastrukturę i urządzenia, mniej operatywny zarząd bądź położenie na stosunkowo niewielkiej wysokości, co stwarza problemy dla korzystnego rozwoju sportów zimowych. Nie należy jednak zakładać, że takie miejscowości nie mają szans rozwoju jako ośrodki turystyczne. To, co z jednej strony wydaje się być wadą (mała wysokość), może być również postrzegane jako zaleta – bardziej zróżnicowany krajobraz stwarza znacznie większe możliwości spędzenia czasu turystom przyjeżdżającym w lecie. Podobnie niewielki rozmiar miejscowości (architektura, kultura) może sprzyjać rozwojowi bardziej indywidualnej turystyki.

Niestety, logika ekonomiczna podpowiada, że w sytuacji nadmiernej podaży, najprawdopodobniej wystąpi zjawisko dalszej koncentracji w większych miejscowościach. Ośrodki takie jak Davos, St. Moritz, La Plagne, Chamonix, St. Anton czy Kitzbuehel mogą się różnić pod wieloma względami, ale wszystkie one dysponują takimi samymi zasobami, ułatwiającymi ich restrukturyzację.

W tym kontekście jest tak samo oczywiste, iż pewna liczba mniejszych i mniej atrakcyjnych ośrodków powinna zniknąć. Jednocześnie w regionie alpejskim, w którym gęstość zaludnienia

and diversification are not necessarily incompatible: resorts may choose to limit their activities to certain specific fields (such as outdoor adventure sports) yet within this framework offer a broad range of pursuits as diverse as rock climbing, paragliding, canyoning, white water rides and mountain biking.

In making their strategic choices, however, not all tourist destinations are equally favourably placed. Access to resources (financial, human and environmental) and the ability to attract tourists vary greatly between different resorts. In a market characterised by an intense and increasing rivalry, where supply exceeds demand, a growing duality appears to have emerged in the ability to be competitive. A limited number of large resorts have reinforced their dominant position, whereas a much larger group of small and medium-sized destinations is tending to lose its share of the market. In the former category resorts benefit from the presence of large-scale investors, frequently represented by large national or multinational commercial groups, clearly defined management structures, a wide range of facilities and infrastructure and a well-established image. Additional advantages may accrue from their location (at a high altitude giving a virtual guarantee of snow throughout the winter season) or their long tradition as resorts, again helping to foster a strong image and customer loyalty.

For many of the smaller resorts very different conditions often apply. Change is limited by the absence of external investors and problems of indebtedness, by inadequate facilities, by less efficient management and by a physical setting at relatively low altitude which poses problems for the profitable development of a winter sports season. This should not imply, however, that such locations offer few prospects for tourism. Indeed, what from one respect might be seen as a handicap (low altitude) may from another be seen as a competitive advantage – a more diversified physical landscape offering far greater scope for tourist activities during the summer season. Similarly, small size related to factors such as architectural or cultural interest, may favour the development of niche markets.

However, economic logic suggests that in a situation of over-supply further concentration is likely to occur on the major sites. Resorts such as Davos, St. Moritz, La Plagne, Chamonix, St. Anton and Kitzbuehel may differ in many respects but they share a similar set of competitive advantages facilitating their restructuring. In this context it is equally logical that a number of generally smaller and less attractive resorts should disappear. At the same time, in

jest czasem niewielka, gdzie wciąż częste jest zjawisko migrowania w inne rejony i gdzie turystyka jest jedyną formą działalności gospodarczej, inne czynniki, zwłaszcza społeczne, sugerują utrzymanie istniejących ośrodków turystycznych. Takie stanowisko może nie znaleźć poparcia w kryteriach ekonomicznych, a niezbędne dostosowanie istniejącej infrastruktury do oczekiwań nowego klienta może wymagać znacznie większego dofinansowania z funduszy publicznych niż prywatnych. To jednak może być cena, którą trzeba zapłacić, jeśli lokalne społeczności alpejskie mają przetrwać. Restrukturyzacja z pewnością polega na wzmocnieniu pozycji ośrodków, ale jest to również ważne narzędzie do wprowadzenia planowania regionalnego i strategii rozwoju oraz droga do osiągnięcia innych celów związanych z równymi szansami lub jakością życia.

a region (the Alps) where population densities are sometimes low, where out-migration is still characteristic and where tourism has come to represent virtually the sole form of economic activity other factors, of an essentially social nature, imply the need to maintain existing tourist centres. Such a position might not be justified on the basis of economic criteria; and necessary adaptations to existing facilities to take account of changed consumer demand may need to be funded to a far greater extent from public rather than private sources. But this may be the price which has to be paid if certain alpine communities are to survive. Restructuring is certainly about enhancing the competitive position of resorts but it is also an important tool for the implementation of regional planning and development strategies and the attainment of other goals related to equality of opportunity or the quality of life.

## BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

- AMERI MÖLZER C., 1996, *Cours de Marketing*, Editions de Vecchi, Paris.
- BARBIER B., 1993, *Problems of French winter sports resorts*, „Tourism Recreation Research”, vol. 18, p. 5–11.
- BUTLER R., 1980, *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, „Canadian Geographer”, vol. 24, p. 5–12.
- CAZES G., LANGUARD R., *L'Aménagement Touristique et le Développement Durable*, Presses Universitaires de France, Paris.
- CHEVALLIER M., 1998, *Les mutations du tourisme alpin*, [in:] Knafo R. (ed.), *L'Institut de Saint-Gervais: recherche-action dans la montagne touristique*, Berlin, Paris, p. 153–170.
- COOPER C., 1993, *The life cycle concept and tourism*, [in:] Johnson P., Thomas B. (eds.), *Choice and Demand in Tourism*, Mansell, London, p. 145–160.
- HELPER J-P., ORSINI J., 1998, *Marketing*, Vuibert, Paris.
- KNAFOU R., 1994, *Les Alpes*, Presses Universitaires de France, Paris.
- La Plagne: La première station mondiale*, 2000, „Aménagement et Montagne”, vol. 162, p. 32–37.
- La Savoie donne le ton de la rénovation*, 1998, „Aménagement et Montagne”, vol. 145, p. 30–32.
- Les Chiffres Clés du Tourisme de Montagne en France*, 1999, Service d'Etude et d'aménagement touristique de la montagne, Challes-les-Eaux.
- L'été en montagne: ludique et authentique*, 2000, „Aménagement et Montagne”, vol. 160, p. 20–33.
- MANENTE M., 2000, *Rôle économique du tourisme alpin et perspectives de développement: Le cas de la vallée d'Aoste (Italie)*, [in:] *Tourisme dans les Alpes: qualité économique, qualité environnementale*, Cipra, Trento.
- MERLIN P., 2001, *Tourisme et Aménagement Touristique*, La Documentation Française, Paris.
- Rapport sur l'Etat des Alpes*, 1998, Cipra-Edisud, Aix-en-Provence.
- 3<sup>e</sup> Rapport de Gestion 1998–1999*, 2000, Valais Tourisme, Sion.
- SMITH C., JENNER P., 1999, *The European ski market*, „Travel and Tourism Analysis”, vol. 2, p. 41–64.
- TRÉBOUL J-B., 1998, *Les Stratégies des Entreprises de Tourisme*, Presses Universitaires de France, Paris.
- TUPPEN J., 2000, *The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: problems, processes and policies*, „International Journal of Tourism Research”, vol. 2, p. 327–344.