

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

258

Wyzwania współczesnej polityki turystycznej Problemy funkcjonowania ryнку turystycznego

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wiesław Alejziak, Małgorzata Bednarczyk, Stefan Bosiacki, Ewa Dziedzic,
Irena Jędrzejczyk, Magdalena Kachniewska, Włodzimierz Kurek,
Barbara Marciszewska, Agnieszka Niezgoda, Aleksander Panasiuk,
Józef Sala, Jan Sikora, Teresa Żabińska, Aleksander Szwichtenberg

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-218-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Branża turystyczna

w obliczu wyzwań współczesnego rynku turystycznego

Iwona Bąk: Turystyka w obliczu starzejącego się społeczeństwa.....	13
Renata Seweryn: Lojalność odwiedzających wyzwaniem dla obszaru recepcji turystycznej w obecnych warunkach rynkowych.....	24
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: Struktura oferty wybranych hoteli spa przy granicy polsko-niemieckiej – analiza porównawcza.....	35
Agata Niemczyk: Motywy jako determinanta zachowań uczestników turystyki kulturowej.....	47
Joanna Kosmaczewska: Działania inwestycyjne w okresie spowolnienia gospodarczego na przykładzie podmiotów branży turystycznej i firm kooperujących zlokalizowanych w gminie wiejskiej.....	58
Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Kibice międzynarodowych widowisk sportowych jako nowa kategoria konsumentów turystyki w Polsce.....	68
Marek Stuczyński: Odpowiedzialność hotelarstwa za środowisko w kontekście turystyki zrównoważonej.....	79
Jolanta Wojciechowska: Ścieżki rozwoju organizacyjnego turystyki w Polsce – od rewolucyjnego po ewolucyjny system.....	89
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Dostosowanie oferty portu lotniczego Kraków-Balice w kontekście obsługi turystyki biznesowej w Krakowie.....	103
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Efektywność środków wydatkowanych na rzecz rozwoju turystyki przez samorzady gminne województwa łódzkiego.....	113
Józef Sala, Joanna Górna: Hotelarstwo a współczesne tendencje rozwoju turystyki.....	127
Eugenia Panfiluk: Strategia zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych na przykładzie jednostek obszaru metropolitalnego Białegostoku.....	139
Adam Pawlicz: Koncepcja dóbr merytorycznych jako uzasadnienie działań podmiotów publicznych na rynku turystycznym.....	152

Dawid Milewski: Postulaty przewozowe jako cechy jakości przewozów turystycznych	161
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Zachowania konsumentów na rynku usług agroturystycznych	172

Część 2. Współpraca sektorowa warunkiem realizacji celów i zadań polityki turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym

Arkadiusz Niedziółka: Stan i uwarunkowania rozwoju agroturystyki w powiecie nowotarskim z wyszczególnieniem gminy Czorsztyn	187
Joanna Kizielewicz: Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce	196
Michał Żemła, Anna Staszewska: Rola interesariuszy w budowie konkurencyjnych produktów turystycznych na podstawie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego	209
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Turystka w rozwoju społeczno-gospodarczym miasta Żyrardowa	219
Maciej Dębski: Architektura marki jako narzędzie budowania konkurencyjności destynacji turystycznych	228
Romuald Ziółkowski: Turystyczna Sieć Współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych	240
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Marka w tworzeniu turystycznego wizerunku miasta Elk	251
Teresa Żabińska: Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce	260
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: Rola samorządu lokalnego w rozwoju turystyki w warunkach kryzysu ekonomicznego – na przykładzie województwa wielkopolskiego	271

Summaries

Iwona Bąk: Tourism in the face of an aging society	23
Renata Seweryn: The loyalty of visitors as a challenge for the tourist destination area in current market conditions	34
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: The comparison of offers in selected spa centers at the Polish-German border – comparable analysis	46
Agata Niemczyk: Motives as a behaviour determinant of participants of culture tourism	57
Joanna Kosmaczewska: Investment activities in the economic slowdown period on the example of entities operating in the tourism sector and cooperating companies located in the rural commune	67

Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Fans of international sport events as a new category of consumers of tourism in Poland	78
Marek Stuczynski: Responsibility for the environment in the hotel industry in the context of sustainable tourism	88
Jolanta Wojciechowska: The paths of the organizational development of tourism in Poland – from revolutionary to evolutionary	102
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Adjustment of the offer of Kraków-Balice airport to the changes of business tourism in Krakow	112
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Effectiveness of funds for tourism development in local communities in the region of Lodz	126
Józef Sala, Joanna Górna: Trends in tourism and their impact on the hotel business	138
Eugenia Panfiluk: Strategy for tourism management in the areas of great natural interest shown on the example of units of the metropolitan area of Białystok city	151
Adam Pawlicz: Merit goods theory as a justification of public actions on the tourism market	160
Dawid Milewski: Transport postulates as the quantitative attributes of tourism transport	171
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Consumers behaviour on the market of agritourist services	184
Arkadiusz Niedziółka: State and determinants of agritourism development in Czorsztyn community of the Nowy Targ County	195
Joanna Kizielewicz: Partnership for the development of tourist policy in coastal voivodeships in Poland	208
Michał Żemła, Anna Staszewska: Mutual relationships between stakeholders in the creation of competitive tourism products on the basis of Industrial Monuments Route of Silesian Voivodeship	218
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Tourism in the socio-economic development of Żyrardów	227
Maciej Dębski: Brand architecture as a tool to build competitiveness of tourism destinations	239
Romuald Ziolkowski: Tourist cooperation network – experience in the creation of tourism clusters	250
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Brand in the creation of tourist image of Ełk	259
Teresa Żabińska: Creative tourism. Its concept and development opportunities in Poland	270
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: The role of local government in tourism development in terms of the economic crisis – on the example of Wielkopolska Voivodeship	290

Romuald Ziółkowski

Politechnika Białostocka

TURYSTYCZNA SIĘĆ WSPÓŁPRACY – DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE BUDOWY KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie: Branża turystyczna w północno-wschodniej Polsce posiada już znaczne doświadczenie w nawiązywaniu współpracy, której docelową formą jest klastr. Niestety, dotychczas nie udało się zrealizować takiego zamierzenia, którego efektem byłoby zainicjowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi. Celem artykułu jest wskazanie doświadczeń posiadanych przez podmioty branży turystycznej i okołoturystycznej w zakresie inicjatyw współpracy zmierzających w kierunku budowy klastra, a jednocześnie identyfikacja i ocena przyczyn dotychczasowych niepowodzeń. W artykule przedstawiono sposób budowania współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej na terenie województw podlaskiego i warmińsko-mazurskiego oraz zidentyfikowano mocne i słabe jej strony.

Słowa kluczowe: współpraca turystyczna, klastr, partnerstwo.

1. Wstęp

Pojęcie współpracy coraz częściej pojawia się w licznych publikacjach z zakresu rozwoju gospodarczego czy w literaturze poświęconej problematyce rozwoju turystyki. Każdy przedsiębiorca turystyczny na swój sposób poszukuje współpracy. Nawet te podmioty, które swoje cele osiągnęły samodzielnie, chcą być postrzegane jako gotowe do współpracy, przynajmniej w deklaracjach, jeśli nie w praktyce. Dyskusja na temat współpracy, partnerstw, inicjatyw klastrowych, sojuszy i sieci jest dostępna we wszystkich mediach. Współpraca w turystyce zaczyna odgrywać jedną z kluczowych ról zarówno w rozwoju pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całego regionu. Zapewnia przepływ wiedzy, kompetencji, doświadczeń, a tym samym wspiera działania mające na celu podnoszenie jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz standardu usług w całym regionie.

Pojęcia konkurencji i przewagi konkurencyjnej stale przeplatają się z zagadnieniami współpracy i kooperacji, gdyż nawet najbardziej agresywna strategia rozwoju wymaga szukania partnerów, którzy pomogą kompleksowo zaspokoić zróżnicowane potrzeby turystów. Obawa przed konkurencją nie musi oznaczać wyłącznie współ-

zawodnictwa, ponieważ wiele regionów już charakteryzuje się współpracą między konkurentami. Budowana sieć powiązań między takimi podmiotami służy realizacji wspólnych celów, w szczególności tworzeniu nowych produktów zaspokajających popyt na rynku turystycznym¹. Sąsiedztwo lokalizacyjne i podejmowanie wspólnych inicjatyw nie są jednak wystarczające. Warunkiem koniecznym wystąpienia pozytywnych efektów współpracy jest odpowiednio wysoka liczba podmiotów uczestniczących w takiej inicjatywie².

Celem opracowania jest zbadanie procesu budowania struktur klastrów w północno-wschodniej części Polski. Struktur, które w sposób mniej lub bardziej formalny są zdolne do podjęcia współpracy i dynamizowania zmian na regionalnym rynku turystycznym, w szczególności poprzez lepsze dostosowanie oferty turystycznej do popytu turystycznego. W artykule szczególną uwagę zwrócono na:

- analizę procesu współpracy sieciowej, która jest zaczątkiem budowy klastra;
- charakterystykę partnerstw realizowanych na terenie województwa podlaskiego, mających na celu budowę produktów sieciowych, z których mogłyby powstać inicjatywy klastrów;
- identyfikację i analizę przyczyn dotychczasowych niepowodzeń w rozwijaniu współpracy.

W opracowaniu wykorzystano dedukcyjno-indukcyjne wnioskowanie oraz metodę SWOT. Formułowanie wniosków oparto na badaniach ankietowych, które autor przeprowadził w okresie styczeń – luty 2011 r.³ Wzięło w nich udział 214 przedsiębiorstw sektora turystycznego mających siedzibę w północnej części województwa podlaskiego (powiaty: suwalski, sejneński i augustowski) oraz we wschodniej części województwa warmińsko-mazurskiego (powiaty: ełcki, gołdapski i olecki). Wśród grupy objętej badaniami znaleźli się przedstawiciele przedsiębiorstw hotelarskich, gastronomicznych, transportowych, sportowo-rekreacyjnych, a także sektora rzemieślniczego. Rozkład próby związany był z przestrzennym rozmieszczeniem badanych przedsiębiorstw.

2. Uwarunkowania rozwoju współpracy turystycznej

Partnerstwo turystyczne określane jest jako wspólne wysiłki autonomicznych podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki, które uzgodniwszy pewne reguły,

¹ B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 17.

² Ch. Ketels, *European Clusters*, [w:] *Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*, Hagbarth publication, Bollschweil, Germany 2004, s. 1, http://www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels_European_Clusters_2004.pdf.

³ Badania zostały szeroko opisane w artykule: R. Ziolkowski, *Współpraca przedsiębiorstw turystycznych na przykładzie Polski północno-wschodniej*, Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług nr 86: Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 373-386.

normy i stopień organizacji wzajemnych struktur, podejmują decyzje lub działania w dziedzinach związanych z rozwojem turystyki w określonym obszarze geograficznym⁴. Wzajemne zaufanie podmiotów odróżnia współpracę partnerską od podstawowych form współpracy opartych na formalnym kontakcie i sprawia, że możliwa jest otwartość, swobodny przepływ informacji, dzielenie korzyści i ryzyka, rozwiązywanie problemów partnera na równi z własnymi⁵. Często mianem współpracy lub partnerstwa określa się ludzi i organizacje z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego, które angażują się w dobrowolny, przynoszący wzajemne korzyści nowatorski związek dla podjęcia wspólnych celów poprzez połączenie swoich zasobów i wiedzy⁶.

Wyzwania rynku globalnego sprawiają, że przedsiębiorstwa chętniej korzystają z różnych form współpracy. Jednakże rozwój współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływa na zmianę ich podejścia do kooperacji. Można wyróżnić dwie postacie współpracy przedsiębiorstw⁷:

- tradycyjną (charakteryzującą się m.in. brakiem konkurencji między partnerami, pojedynczymi porozumieniami, opieraniu się na zasobach finansowych i naturalnych),
- współczesną (przedsiębiorstwa konkurują między sobą, tworzą heterogeniczne sieci porozumienia; kluczowymi zasobami są wiedza i zaawansowane technologie).

Ewolucja współpracy turystycznej zmierza do budowania klastrów, przez które rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy⁸. Przyjmuje się, że w klastrze wielkie i małe przedsiębiorstwa osiągają znacznie więcej, niż gdyby miały funkcjonować samodzielnie (wyzwalany jest efekt dodatkowy, nazywany synergią klastra).

⁴ P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 49-50.

⁵ M. Borkowska-Niszczota, *Partnerstwo warunkiem innowacyjności w turystyce*, [w:] M. Jalinik (red.), *Innowacje w rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008, s. 33.

⁶ J. Nelson, S. Zadek, *Partnership Alchemy: New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen 2000, s. 27.

⁷ M. Baran, *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 77.

⁸ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU 2006, nr 226, poz. 1651.

Jest to możliwe dzięki sieci powiązanych przedsiębiorstw, dostawców usług, ośrodków akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz miejsc pracy. Powstaje też zjawisko wzrostu kapitału intelektualnego (umiejętności, wiedza pracownika), w tym kapitału społecznego (zaufanie, lojalność, prawość itp.).

Klaster jest definiowany jako skoncentrowane, przestrzenne skupisko przedsiębiorstw, powiązane z sobą relacjami, które odpowiadają sieci wykorzystującej zasady synergii przy realizacji wspólnych celów na zasadzie współdziałania, przy zachowaniu zasad konkurencji w obszarach innych niż wspólne i podejmowaniu współpracy z podmiotami otoczenia biznesowego, takimi jak jednostki naukowe, badawczo-rozwojowe, administracji terenowej i inne⁹.

Ważną rolę w umacnianiu pozycji klastra odgrywają władze regionu. Realizują one programy wsparcia dla grupy przedsiębiorstw, np. promowanie regionu poprzez współorganizowanie targów branżowych czy pomoc dla członków klastra w pozyskiwaniu środków Unii Europejskiej. Równie istotnym elementem rozwoju klastra są instytucje otoczenia biznesu, które świadczą usługi dla przedsiębiorstw. Są to instytucje udzielające pożyczek małym przedsiębiorcom, inkubatory przedsiębiorczości umożliwiające nowym, innowacyjnym przedsiębiorstwom wynajem powierzchni biurowej i korzystanie ze wsparcia doradców po niższych cenach. Ważna jest także współpraca firm z zapleczem akademickim regionu, które dostosowuje profil wykształcenia absolwentów i kierunki prowadzonych badań dla potrzeb przedsiębiorstw¹⁰.

W większości przypadków podkreśla się jednak, że jednym z najbardziej istotnych czynników wpływających na powodzenie powiązań między różnymi interesariuszami (reprezentującymi w szczególności biznes, ale także naukę i samorząd) tworzącymi potencjalny klaster jest wzajemne zaufanie.

3. Rozwój współpracy sektora turystycznego na poziomie międzyregionalnym

Północna część województwa podlaskiego (Suwalszczyzna) oraz wschodnia część województwa warmińsko-mazurskiego (Wschodnie Mazury) to krainy, które dopiero od 13 lat są rozdzielone granicą województwa. 1 stycznia 1999 r. Suwalszczyznę włączono w skład nowo utworzonego województwa podlaskiego, a Wschodnie Mazury do województwa warmińsko-mazurskiego¹¹. Wcześniej, przez kilkadziesiąt lat,

⁹ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 30.

¹⁰ E. Chylicka, *Rola klastrów i inicjatyw klastrowych w podnoszeniu konkurencyjności regionu*, [w:] B. Plawgo (red.), *Klustry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża 2008, s. 86.

¹¹ Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, DzU z dnia 28 lipca 1998 r., nr 96, poz. 603.

był to jeden organizm administracyjny kraju. Początkowo znajdował się w granicach województwa białostockiego (od 28 czerwca 1946 r.), a od 1 czerwca 1975 r. należał do województwa suwalskiego. Okres ten sprzyjał nawiązywaniu formalnej i nieformalnej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, a także między przedstawicielami lokalnych władz, oraz tworzeniu wspólnego, dość spójnego wizerunku turystycznego.

Po roku 1999 Suwalszczyzna i Wschodnie Mazury znalazły się poza centrum zainteresowań władz regionalnych. Jednocześnie rozpoczęły samodzielne funkcjonowanie turystyczne. Nowe warunki funkcjonowania dla obu obszarów stanowiły duże wzywanie, któremu jeszcze do niedawna starały się sprostać samodzielnie. Zbliżony potencjał turystyczny i bliskie położenie przyczyniały się do rozwoju silnej konkurencji o przyjeżdżających turystów. Jednocześnie różne ośrodki decyzyjne na poziomie wojewódzkim i zazwyczaj niewystarczające wsparcie władz regionalnych, realizujących własne regionalne polityki turystyczne, prowadziło do zmniejszania spójności turystycznej obu regionów.

Jednym z pierwszych przedsięwzięć przeciwdziałających stagnacji rozwoju turystyki w regionie Polski północno-wschodniej była inicjatywa zbudowania Północno-Wschodniego Innowacyjnego Klastra Turystycznego „Kryształ Europy”. Inicjatorem był Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód w Suwałkach (PN-TP-W). W listopadzie 2007 r. przedstawiciele 97 firm, uczelni, urzędów, instytucji i organizacji podpisali akt powołania klastra. Jego strukturę miały tworzyć trzy klastrowe doliny: Dolina Naturalnej Żywności (skupiająca producentów żywności i pracujące na ich potrzeby placówki naukowe), Dolina Jachtowa (producenci sprzętu sportowo-turystycznego, od stoczni jachtowych po producentów wędek) i Dolina Zdrowego Życia (hotelarstwo, sanatoria, agroturystyka). Celem PN-TP-W, w fazie powołania inicjatywy, była współpraca w powyższych obszarach na płaszczyźnie rozwoju turystyki. Próby te jednak się nie powiodły, nie udało się stworzyć klastra turystycznego i nawiązać sieci współpracy pomiędzy podmiotami z branży turystycznej. Do niepowodzenia mógł przyczynić się fakt, że lider miał inne niż turystyka podstawowe zadania i cele oraz nie posiadał doświadczenia i wystarczających kompetencji z zakresu turystyki.

Kolejną inicjatywą, której rezultaty stanowiły jedną z istotnych przesłanek poszukiwania formuły współpracy w zakresie turystyki na tym obszarze, był projekt o nazwie DYNAMIC. Głównym jego celem było zachęcenie przedsiębiorstw sektora turystycznego prowadzących działalność w regionie przygranicznym Polski (Suwalszczyzna) i Litwy (Alytus) do współpracy. Projekt trwał pół roku, od lutego do lipca 2010 r., i był realizowany przez Suwalską Izbę Rolniczo-Turystyczną oraz Europejski Instytut Badań Interdyscyplinarnych z Litwy. Efektem podjętych działań było dokonanie wstępnej analizy potencjału turystycznego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w obu regionach przygranicznych oraz zainicjowanie pierwszych kontaktów biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami z branży turystycznej i podpisanie pierwszych deklaracji współpracy. W ramach projektu została utworzona Internetowa Platforma Współpracy – baza danych wspólnego potencjału, będąca początkiem przyszłej współpracy.

Obydwa te przedsięwzięcia, stanowiące próbę ożywienia turystyki w regionie, to inicjatywy wyznaczające nowy kierunek rozwoju turystyki. Jednak działaniem o największym impulsie propartnerskim dla tego obszaru i znaczeniu dla zawiązywania współpracy w branży turystycznej była inicjatywa pod nazwą Platforma Współpracy EGOSA, podjęta przez pięć miast: Ełk, Gołdap, Olecko (województwo warmińsko-mazurskie) oraz Suwałki i Augustów (województwo podlaskie). Realizację projektu rozpoczęto w październiku 2009 r., a zakończono w grudniu 2011 r. Jednym z celów było podjęcie i wzmocnienie współpracy pomiędzy partnerami publicznymi, społecznymi, gospodarczymi oraz uczelniami z pięciu miast Polski północno-wschodniej. Do działań już podjętych i zrealizowanych w ramach tego celu należy zaliczyć przeprowadzenie 5 seminariów i warsztatów oraz jednego forum adresowanego do społeczności lokalnych, turystów, przedsiębiorców, inwestorów zewnętrznych i lokalnych, uczelni oraz podmiotów badawczych.

Inicjatywy te pokazały, że branża turystyczna czeka na pojawienie się silnego i cieszącego się uznaniem lidera spoza struktury administracyjnej, który będzie kreował i koordynował współpracę przedsiębiorców w sektorze turystyki. Seminaria, będące często miejscem nieskrępowanej dyskusji o problemach i wizjach turystyki na tym obszarze, dowiodły również, że przedsiębiorcy turystyczni i osoby zamierzające rozpocząć działalność turystyczną nacechowane są dużym deficytem zaufania i znaczną ostrożnością odnośnie do inicjatyw szerokiej współpracy.

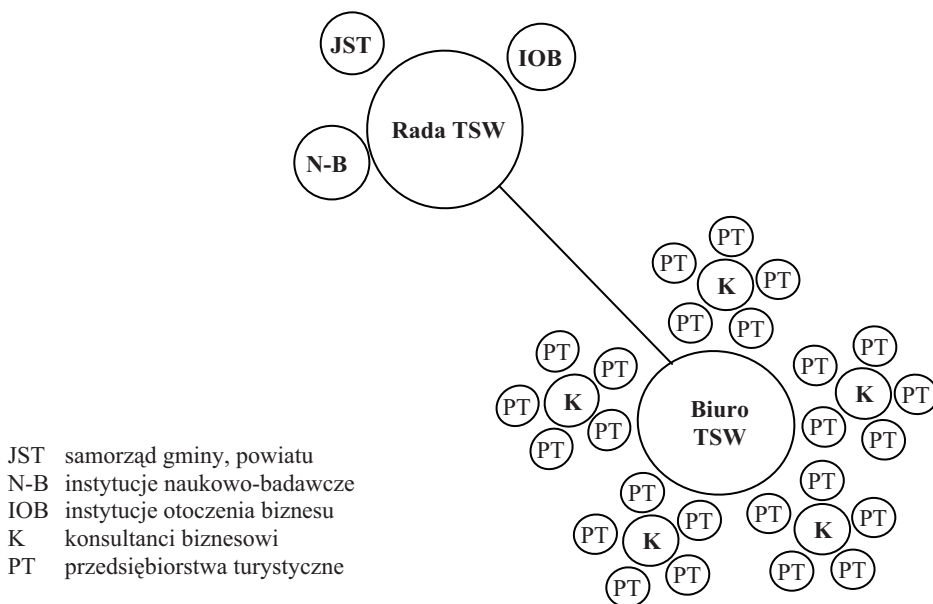
Powyższe spotkania i seminaria zmotywowały partnerów z obszaru EGOSA oraz Suwalską Izbę Rolniczo-Turystyczną do poszukiwania rozwiązań bardziej efektywnych i będących bliżej przedsiębiorców, by odpowiedzieć w sposób trwały na ich rzeczywiste potrzeby. W tym celu rozszerzono projekt o powiaty, w których obrębie te miasta występują (Ełk, Gołdap, Olecko, Suwałki, Augustów), oraz włączono nowy powiat (sejneński) ze względu na to, że jest integralną częścią Suwalszczyzny. Wyłoniono lidera współpracy, aktywnego i doświadczonego w działalności turystycznej, z 20-letnim doświadczeniem i determinacją do stałego wspierania przedsiębiorców turystycznych, również po zakończeniu projektu. Efektem końcowym było złożenie wniosku w sprawie realizacji nowego projektu, który ma sprostać oczekiwaniom branży turystycznej z tego obszaru.

Zainicjowany projekt (Turystyczna Sieć Współpracy, klastr Suwalszczyzna-Mazury) zakłada skupienie wokół lidera (SIRT) przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, samorządów, placówek oświatowych i uczelni. Sprzyjać temu ma zbudowanie sieci konsultantów biznesowych, wspierających rozwój przedsiębiorczości i animujących powstawanie nowych firm, którzy przyczynią się do integracji środowiska gospodarczego wokół konkretnych działań. Na zakończenie projektu zaplanowano podpisanie deklaracji o współpracy przez sprawdzonych już w działaniu partnerów.

4. Koncepcja organizacji Turystycznej Sieci Współpracy

Struktura zarządzania projektem Turystyczna Sieć Współpracy (TSW) została zaprojektowana w taki sposób, by zapewnić profesjonalne środowisko pracy podczas jego realizacji (rys. 1).

Istotą funkcjonowania TSW na etapie realizacji projektu było założenie, że powstaną dwa ośrodki koordynujące rozwijanie współpracy, różniące się zakresem kompetencji i liczbą zadań. Jednocześnie wyraźnie została określona hierarchia decyzyjna. Przyjęto założenie, że decyzje strategiczne oraz funkcje kontrolne pozostaną przy wyłonionym organie kolegialnym, który na czas realizacji projektu funkcjonuje jako Rada Turystycznej Sieci Współpracy (Rada TSW). Jej zadaniem jest inicjowanie i nadzorowanie procesu włączania do sieci jednostek samorządu terytorialnego, instytucji naukowo-badawczych oraz instytucji otoczenia biznesu. Decyzje operacyjne i taktyczne są realizowane za pośrednictwem Biura Turystycznej Sieci Współpracy (Biuro TSW). Funkcjonowanie biura opiera się na sieci konsultantów biznesowych, którzy są osobami pierwszego kontaktu z przedsiębiorcami turystycznymi oraz mobilnymi ośrodkami informacji o idei innowacyjnych zmian w funkcjonowaniu branży turystycznej na tym obszarze.



Rys. 1. Model funkcjonowania Turystycznej Sieci Współpracy

Źródło: R. Ziółkowski, *Tourist cooperation network at north-eastern Poland*, [w:] R. Ziółkowski, M. Jalinik (red.), *Cooperation in tourist region*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 76.

Tabela 1. Analiza SWOT współpracy turystycznej w północno-wschodniej Polsce

<i>Mocne strony (Strengths):</i>	
S1.	Duży potencjał ludzki (dobra dostępność i zróżnicowanie poziomu wykształcenia lokalnej siły roboczej) – potencjalni inwestorzy mogą poszukiwać zasobów charakteryzujących się różnymi cechami.
S2.	Istniejąca baza naukowa regionu: uczelnie wyższe w Suwałkach, Augustowie, Elku i Olecku, z których część kształci studentów i prowadzi badania w zakresie turystyki.
S3.	Lider projektu, o dużym doświadczeniu, dobrze znający specyfikę rynku turystycznego, potrafiący innowacyjnie oddziaływać na rynek.
S4.	Doświadczenie we wspólnym realizowaniu projektów. Główni partnerzy projektu, w tym lider, posiadają wspólne doświadczenie wyniesione z wcześniejszych projektów, dzięki czemu mają większe zaufanie do siebie, dobre rozpoznanie potrzeb przedsiębiorców turystycznych i wypracowane kanały komunikacji.
S5.	Rosnąca liczba dobrze wykształconych absolwentów, zwłaszcza mających związek z branżą turystyczną.
S6.	Zaangażowanie w realizację projektu urzędów pracy i samorządów gmin.
S7.	Regionalne strategie rozwoju. Dokumenty strategiczne opracowane dla województw podlaskiego i warmińsko-mazurskiego posiadają zapisy odnoszące się do zawiązywania współpracy turystycznej i budowania klastrów turystycznych.
S8.	Korzystne warunki do rozwijania różnych form turystyki aktywnej.
S9.	Wysoki wskaźnik specjalizacji i gęstości firm z branży turystycznej.
S10.	Równomierne rozmieszczenie sieci miast o funkcjach ponadlokalnych.
S11.	Przygraniczne i tranzytowe położenie.
S12.	Oddolna potrzeba zmian i większej aktywności w sferze działalności turystycznej.
<i>Słabe strony (Weakness)</i>	
W1.	Niska świadomość wśród przedsiębiorców turystycznych własnej wartości i pozycji.
W2.	Brak wzajemnego zaufania, obawa o podbieranie sobie klientów i pomysłów na produkty.
W3.	Słaba dostępność komunikacyjna obszaru EGOSAS i braki w komunikacji wewnętrznej.
W4.	Niskie wykorzystanie potencjału naukowego, a właściwie brak dotychczasowej współpracy.
W5.	Niska skłonność do budowania więzi między samymi przedsiębiorcami turystycznymi.
W6.	Brak własnych środków finansowych.
W7.	Sprzeczne formułowanie celów rozwoju własnej firmy i regionu.
W8.	Brak wspólnej, spójnej wizji rozwoju EGOSAS.
<i>Szanse rozwoju (Opportunities)</i>	
O1.	Liczne uczestnictwo jednostek samorządu terytorialnego.
O2.	Wzrost zainteresowania współpracą instytucji i podmiotów zagranicznych, w tym administracji samorządowej, jednostek naukowo-badawczych i dydaktycznych.
O3.	Wzrost popytu zewnętrznego (w skali krajowej i międzynarodowej) na ofertę turystyczno-wypoczynkową obszaru w ciągu całego roku.
O4.	Wykreowanie mody na turystykę w miejscach nowych, unikatowych, „nieodkrytych” turystycznie.
O5.	Wzrost zainteresowania obszarem EGOSAS jako miejscem nowych inwestycji.
O6.	Wykorzystanie doświadczenia innych klastrów działających na terenie województw warmińsko-mazurskiego i podlaskiego.
O7.	Nowe inicjatywy klastrowe podejmowane w ramach Programu Rozwoju Polski Wschodniej, które mogą wyzwalać nowy potencjał i dynamizować działanie już istniejących inicjatyw.
O8.	Dalsza integracja miast (Elk, Gołdap, Olecko, Suwałki, Augustów i Sejny) w ramach rozwoju turystyki na obszarze EGOSAS.
<i>Zagrożenia rozwoju (Threats)</i>	
T1.	Położenie peryferyjne w stosunku do krajowych regionów turystycznych.
T2.	Niekorzystne tendencje demograficzne, w tym nadmierna emigracja wykształconej i wykwalifikowanej kadry pracującej w turystyce do innych regionów turystycznych.
T3.	Kształtowanie się niekorzystnego wizerunku obszaru EGOSAS jako regionu turystycznego o niskim standardzie, daleko położonego, trudno dostępnego komunikacyjnie.
T4.	Utrzymujące się słabe więzi i zakres współdziałania w obrębie branży turystycznej.
T5.	Niski poziom komercjalizacji wyników prowadzonych badań rynkowych.
T6.	Sceptycyzm w powodzenie przedsięwzięcia.
T7.	Nadmierna biurokracja ograniczająca przedsiębiorczość.

Źródło: opracowanie własne.

Biuro TSW pełni funkcję lidera w obszarze animowania przedsiębiorstw turystycznych. Koordynatorami są konsultanci, którzy na swoim obszarze (poszczególne powiaty) najlepiej orientują się kwestii podmiotów działających na rynku turystycznym oraz osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności turystycznej. Rada TSW jest koordynatorem działań Biura TSW, a jednocześnie inicjatorem współpracy w obszarze okołobiznesowym. Brak tradycji takiej współpracy (przedsiębiorcy – nauka), a jednocześnie znaczna nieufność (przedsiębiorcy – władza lokalna) wymaga lobbowania przez organ kolegialny, będący reprezentacją środowiska branżowego.

Analizując trwałość projektu współpracy turystycznej, należy realnie ocenić możliwości wprowadzania w życie decyzji z niej wynikających oraz umiejętnie zharmonizować działania wszystkich uczestników tego przedsięwzięcia. Do osiągnięcia tego zamierzenia przybliży analiza sytuacji, w jakiej znajduje się obszar. Pozwala ona lepiej zrozumieć koncepcję współpracy, dając jednocześnie możliwość wnikliwego spojrzenia na bariery i szanse współpracy turystycznej (tab. 1).

W przedstawionej analizie (tab. 1) widoczna jest przewaga silnych stron i szans nad słabościami i zagrożeniami. Główną siłą tego obszaru stanowi ciąg zrealizowanych projektów turystycznych, w ramach których branża turystyczna miała okazję przedyskutować najważniejsze bariery rozwoju turystyki w tej części Polski, zaznając z nimi decydentów i lepiej poznać ofertę konkurencji, co dawało jednocześnie impuls do poszukiwania koncepcji rozwoju współpracy. Wykorzystanie szans tkwiących w przyszłym otoczeniu jest w dużej mierze uzależnione od siły sprawczej postulatów wygłaszanych przez poszczególnych uczestników spotkań.

Największą słabością jest brak wypracowanych zasad współpracy. Mimo istniejącego dorobku w tej mierze, nadal istnieje ona jedynie w sferze deklaratywnej, co może stać się barierą niełatwą do pokonania w najbliższym czasie, ewidentnie utrudniając wykorzystanie własnych silnych stron i szans.

5. Zakończenie

Podstawowym warunkiem rozwoju współpracy dla województw Polski północno-wschodniej jest stymulowanie współdziałania międzywojewódzkiego wszędzie tam, gdzie można się spodziewać znaczącej wartości dodanej. Dotyczy to m.in.: współpracy biznesowej, naukowej, akademickiej, promocyjnej, turystycznej i instytucjonalnej podejmowanej przez samorządy i organizacje¹². Istnienie i rozwój struktur klastrowych powinno być traktowane jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności i dynamizowania rozwoju nie tylko poszczególnych organizacji, ale także regionów. Przypisywanie większego znaczenia w gospodarce klastrom niż odosobnionym firmom i sektorom pozwala dostrzec ważne elementy istoty konkurencji oraz roli lokalizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

¹² *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 66.

Na podstawie przeanalizowanego studium przypadku na terenie Polski północno-wschodniej można stwierdzić, że do czynników sprzyjających powodzeniu inicjatywom klastrowym (bądź innym rodzajom zawiązywania relacji partnerskich pomiędzy podmiotami turystycznymi) obecnie i w przyszłości należy zaliczyć:

- korzystne kształtowanie się tendencji makroekonomicznych w Polsce,
- zwiększającą się integrację turystyki z innymi sektorami gospodarki narodowej,
- rosnący poziom inwestycji prywatnych i publicznych,
- zwiększającą się atrakcyjność turystyczną i rozpoznawalność turystyczną mniej znanych regionów Polski,
- zwiększający się potencjał badawczo-rozwojowy ośrodków akademickich położonych poza głównymi ośrodkami naukowymi kraju,
- zgodność realizowanych projektów turystycznych z celami strategicznymi miast, gmin, powiatów oraz województw.

Biorąc pod uwagę doświadczenia w rozwoju współpracy turystycznej na terenie opisywanych województw (podlaskiego i warmińsko-mazurskiego), można sformułować kilka wniosków, które mogą być przydatne dla doskonalenia polityki w odniesieniu do rozwoju turystyki na szczeblu wojewódzkim i niższym:

- odpowiedzialne wspieranie przez władze lokalne i regionalne wszelkich projektów, które wynikają z tradycji turystycznych regionu, zwłaszcza aktywny udział w konsultacjach i debatach inicjowanych przez branżę turystyczną (szczególną rolę odgrywa zwiększanie liczebności kadry ze znajomością aktualnych problemów rozwoju turystyki, w tym ustawiczne podnoszenie jej kwalifikacji, zarówno po stronie samorządów lokalnych, jak i branży turystycznej);
- poszukiwanie dróg komunikacji pomiędzy branżą turystyczną a środowiskiem naukowo-akademickim – obecnie nie potrafią oni dostrzec obopólnych korzyści wynikających z zacieśniania współpracy (rolę lidera w tego rodzaju działaniach mogłyby przyjąć Regionalne Organizacje Turystyczne);
- położenie większego nacisku na budowę produktów turystycznych opartych na posiadanych walorach i infrastrukturze oraz ich komercjalizację poprzez wspólne budowanie oferty turystycznej (obecnie można zauważyć utrzymującą się tendencję rozbudowy infrastruktury, np. nowych szlaków turystycznych, bez poszukiwania pomysłów na wykorzystanie istniejących, co może prowadzić do błędnego wniosku, że takie działanie samo w sobie jest dobrym rozwiązaniem w celu zwiększenia ruchu turystycznego).

Podmioty współdziałające z sobą tworzą wspólny produkt i lokalną markę, pod którą będą identyfikowane. Doświadczenia globalne oraz krajowe wyraźnie wskazują na to, że taka specjalizacja jest skutecznym narzędziem podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności zarówno samych firm działających w ramach klastra, jak i całego regionu.

Literatura

- Baran M., *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Borkowska-Niszczota M., *Partnerstwo warunkiem innowacyjności w turystyce*, [w:] M. Jalinik (red.), *Innowacje w rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008.
- Chylińska E., *Rola klastrów i inicjatyw klastrowych w podnoszeniu konkurencyjności regionu*, [w:] B. Plawgo (red.), *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża 2008.
- Ketels Ch., *European Clusters*, [w:] *Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*, Hagbarth publication, Bollschweil, Germany 2004.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.
- Nelson J., Zadek S., *Partnership Alchemy: New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen 2000.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU 2006, nr 226, poz. 1651.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, DzU z dnia 28 lipca 1998 r., nr 96, poz. 603.
- Ziółkowski R., *Tourist cooperation network at north-eastern Poland*, [w:] R. Ziółkowski, M. Jalinik (red.), *Cooperation in tourist region*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
- Ziółkowski R., *Współpraca przedsiębiorstw turystycznych na przykładzie Polski północno-wschodniej*, Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług nr 86: Podaż turystyczna jako determinant kształtowania popytu turystycznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Zmysłony P., *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

TOURIST COOPERATION NETWORK – EXPERIENCE IN THE CREATION OF TOURISM CLUSTERS

Summary: Tourist industry in north-eastern Poland has already considerable experience in establishing cooperation which final form is a cluster. Unfortunately, the goal which result would be the initiation of cooperation among tourist companies has not been realized. This article aims to identify the experience held by the tourism industry and stakeholders about tourism in cooperation initiatives aimed towards building a cluster, and at the same time the identification and assessment of the causes of past failures. The article gives particular attention to the analysis of form of inter-regional cooperation in the tourism industry and to identify strengths and weaknesses of such cooperation.

Keywords: cooperation in tourism, cluster, partnership.