

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY
ŚLĄSK**

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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
Iwona Bąk , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
Marlena Bednarska , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
Krzysztof Borodako , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
Jacek Borzyszkowski , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
Maciej Dębski , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
Diana Dryglas , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
Grzegorz Golebski , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
Aleksandra Grobelna , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
Małgorzata Januszewska , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
Maja Jedlińska , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
Małgorzata Jędrasiak , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
Joanna Kizielewicz , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
Beata Meyer , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

Jolanta Mirek , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach	179
Marcin Molenda , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym	188
Arkadiusz Niedziółka , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim	196
Marcin Olszewski , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość	205
Aleksander Panasiuk , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej	214
Daniel Puciato , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia	223
Michał Rudnicki , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”	235
Kristina Šambronská , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality	247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino	265
Tomasz Studzieniecki , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim	276
Joanna Szczęсна , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego	285
Dawid Szutowski , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
Elżbieta Szymańska , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych	307
Agnieszka Ulfik , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach	316
Edward Wiśniewski , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego	324
Zbigniew Zontek , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie	335
Michał Żemła , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne	345

Summaries

Iwona Bąk , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
Marlena Bednarska , Employer branding as a challenge for tourism enterprises	30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
Krzysztof Borodako , Business consultations among Małopolska's tourism firms	48
Jacek Borzyszkowski , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
Maciej Dębski , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity	66
Diana Dryglas , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
Grzegorz Golebski , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011	92
Aleksandra Grobelna , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise	104
Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras	115
Małgorzata Januszewska , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
Maja Jedlińska , Development strategies in hotel systems.....	138
Małgorzata Jędrasiak , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels	149
Joanna Kizielewicz , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship	160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship	169
Beata Meyer , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes	178
Jolanta Mirek , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts	187
Marcin Molenda , Tools for motivating employees in a gastronomic company.	195
Arkadiusz Niedziółka , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
Marcin Olszewski , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality	213

Aleksander Panasiuk , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy	222
Daniel Puciato , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław	234
Michał Rudnicki , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
Kristina Šambronská , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych	254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
Tomasz Studzeniecki , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
Joanna Szczęsna , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship	296
Dawid Szutowski , Value drivers in hotel companies.....	306
Elżbieta Szymańska , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
Agnieszka Ulfik , The role of local governments in the creation of tourism in regions	323
Edward Wiśniewski , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
Zbigniew Zontek , Sources of innovation of tourist enterprises in a region	344
Michał Żemła , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

Michał Żemła

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

KONKURENCYJNOŚĆ OBSZARÓW TURYSTYCZNYCH – OD WSPÓŁPRACY WEWNĄTRZREGIONALNEJ DO WSPÓŁPRACY MIĘDZYREGIONALNEJ. ASPEKTY TEORETYCZNE

Streszczenie: Współpraca interesariuszy w obszarach turystycznych powoli przestaje być źródłem przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku turystycznym, a jej wdrożenie pozwala jedynie nie tracić dystansu do liderów rynku. Zatem menedżerowie w obszarach turystycznych poszukujący nowych źródeł przewagi nad konkurentami powinni z uwagą śledzić tendencje rynkowe w celu wychwycenia kolejnych elementów pozwalających na czasowe zbudowanie przewagi. Takim elementem może być budowa relacji współpracy z sąsiednimi obszarami turystycznymi. Jest to zagadnienie istotne, już stosowane na rynku turystycznym, jednak jak dotąd niezbyt dokładnie opisane w literaturze przedmiotu. Celem artykułu jest budowa wstępnej typologii form współpracy interregionalnej oraz wskazanie na ich najważniejsze zalety i wady.

Słowa kluczowe: współpraca międzyregionalna, konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej, interesariusze, kryteria wyboru partnera do współpracy.

1. Wstęp

Wprawdzie pojęcie konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej nie doczekało się jednoznacznej definicji i interpretacji, jednak niektóre elementy są powszechnie postrzegane jako istotne czynniki przyczyniające się do podnoszenia poziomu konkurencyjności. Jednym z takich czynników jest niewątpliwie nawiązanie relacji niekonkurencyjnych między interesariuszami w obszarze recepcji turystycznej. Spostrzeżenie to zaprezentowane zostało w licznych pozycjach literaturowych [Beritelli i in. 2007; Wang, Xiang 2007; March, Wilkinson 2009; Czernek 2013]. Nawiązywanie współpracy między poszczególnymi podmiotami w obszarach recepcji turystycznej obserwowane jest także coraz powszechniej w praktyce gospodarczej. W tej sytuacji menedżerowie w obszarach recepcji turystycznej poszukują nowych czy kolejnych rozwiązań organizacyjnych, które pozwoliłyby na wypracowanie przewagi konkurencyjnej. W wielu przypadkach w tym celu próbuje się wdrożyć współpracę

pomiędzy sąsiednimi obszarami turystycznymi. Praktyka gospodarcza pokazuje, że nie jest to już rozwiązanie nowe, z drugiej strony jest ono wciąż tak unikalne, że może być czynnikiem wzmacniającym przewagę konkurencyjną współpracujących obszarów. Tymczasem temat ten nie był podnoszony zbyt często zarówno w krajowej, jak i światowej literaturze przedmiotu. Zagadnienia współpracy interregionalnej po raz pierwszy szerzej omówili A. Fyall i in. [2012]. Obserwacja przykładów z praktyki pozwala wskazać, że taka współpraca przybiera bardzo różne formy. Celem niniejszego artykułu jest próba wypracowania podstawowej typologii różnych form współpracy między obszarami turystycznymi i omówienie ich najważniejszych zalet i trudności. W pracy, w celu ilustracji omawianych zagadnień, wykorzystane zostaną wybrane przykłady z krajowego rynku turystycznego.

2. Konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej

Pojęcie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej jest wprawdzie jednym z popularniejszych tematów podnoszonych w literaturze przedmiotu, jednak nie doczekało się jeszcze powszechnie przyjętej definicji [Ritchie, Crouch 2003]. Może to wynikać z dużej złożoności i wielowymiarowości tego pojęcia. Pojęcie to ma swoje źródła zarówno w badaniach nad konkurencyjnością układów przestrzennych mieszczących się w szeroko pojętym nurcie regionalistyki, jak i w bogatej literaturze z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstw odwołującej się najczęściej do prac M.E. Portera [Dwyer, Kim 2003]. Generalnie w literaturze przedmiotu zaobserwować można dwa zasadnicze podejścia do badania konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej. Pierwsze z nich to podejście holistyczne, polegające z reguły na budowie modelu i adaptacji go do pomiaru całkowitego poziomu konkurencyjności danego obszaru. Częściej jednak autorzy poszczególnych wystąpień wybierali inne podejście, polegające na ograniczeniu analizy i skoncentrowaniu się na badaniu wpływu poszczególnych czynników na konkurencyjność obszaru turystycznego, np. środowiska przyrodniczego, konkurencyjności cenowej lub lokalizacji [Żemła 2006].

W literaturze polskiej jedną z popularniejszych definicji konkurencyjności zaproponował M.J. Stankiewicz [2005, s. 36], zdaniem którego konkurencyjność przedsiębiorstwa jest to jego „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”, przy czym sprawność oznacza tutaj, zgodnie z zasadami prakseologii, łącznie skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania. Problemem jest jednak precyzyjne określenie, do jakich celów powinien dążyć obszar recepcji turystycznej. Można przyjąć, że celem tym jest rozwój zrównoważony, zatem konkurencyjność polega na zabezpieczeniu rozwoju zrównoważonego obszaru w długim okresie [Ritchie, Crouch 2003]. Jako ujęcie komplementarne do tradycyjnego można wskazać perspektywę rynkową [d’Hautesserre 2000]. Wówczas obszar turystyczny traktowany jest jako megawytwórca produktu turystycznego, podmiot konkurujący z innymi obszarami o przyjazdy i wydatki turystów. Warto zauważyć, że zrównoważony rozwój nie będzie miał miejsca bez skuteczniejszego niż konkurencji

przyciągnięcia najbardziej pożądaných grup odwiedzających. Zatem, w perspektywie rynkowej, konkurencyjny obszar turystyczny to taki, który oferuje potencjalnym odwiedzającym wyższą niż konkurenci wartość dla klienta.

3. Podstawy kooperacyjnego tworzenia produktu obszaru recepcji turystycznej

Produkt obszaru recepcji turystycznej jest to całość składająca się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu [Dziedzic 1998, s. 23]. Produkt obszaru recepcji turystycznej nie jest jednak prostą sumą wszystkich dóbr i usług oferowanych przez dany obszar. Zazwyczaj jest kombinacją mniejszej lub większej liczby produktów cząstkowych, tworzących spójną, jednorodną „ideologicznie” całość [Stasiak 2005]. T. Oliver i T. Jenkins [2005] zwracają uwagę, że elementy produktu turystycznego obszaru nie powinny być oferowane „przypadkiem” w jednym miejscu, ale powinny podlegać jednolitej koncepcji, co jest możliwe jedynie poprzez wprowadzenie do obszaru recepcji turystycznej pewnych procesów koordynacji prowadzących do wytworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki. Tak zdefiniowany produkt, kształtowany przez wiele różnych podmiotów, musi być więc produktem złożonym. Składa się on z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli wytwarzane są one przez różne podmioty, a pojedyncze dobra i usługi turystyczne muszą pozostawać ze sobą w stosunku komplementarnym. Ta zależność wiąże świadczenia różnych przedsiębiorstw turystycznych działających w danym regionie, żadne z nich nie jest bowiem w stanie zaspokoić w całości popytu [Hołderna-Mielcarek 1998]. Konieczne jest więc takie kształtowanie podaży, aby poszczególne elementy wspólnie kreowały wiązkę korzyści dla turystów [Dziedzic 1998]. Należy także przy tym dążyć do osiągnięcia efektu synergii działań podmiotów tworzących produkt obszaru recepcji turystycznej, która to synergia pozwoli na lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału m.in. poprzez bardziej racjonalną gospodarkę ograniczonymi zasobami i usprawnienie lub zwiększenie skali działalności promocyjnej [Stasiak 2005].

Konieczność współtworzenia spójnego produktu obszaru recepcji turystycznej, pozostająca obecnie poza wszelką dyskusją teoretyczną, okazuje się jednak trudna w realizacji praktycznej. Produkt obszaru stanowi konglomerat znacznej liczby produktów o wieloaspektowych powiązaniach i relacjach, a przede wszystkim wytwarzanych przez różne podmioty, które dążą do realizacji różnych, niekiedy sprzecznych ze sobą celów. Ta sprzeczność interesów pomiędzy poszczególnymi podmiotami współtworzącymi produkt obszaru jest zrozumiała, biorąc pod uwagę, że z jednej strony produkt ten jest współtworzony przez podmioty pozostające ze sobą niekiedy w bezpośrednim stosunku konkurencyjnym, z drugiej zaś przez podmioty bardzo zróżnicowane, począwszy od przedsiębiorstw komercyjnych, poprzez władze samo-

rządowe i ich agendy, inne podmioty sektora publicznego, stowarzyszenia i inne podmioty sektora *non profit*, podmioty publiczno-prywatne, aż na mieszkańcach kończąc. W tych warunkach stwierdzenie o dążeniu do osiągnięcia przez produkt przygotowany przez tak dużą i zróżnicowaną grupę podmiotów „jednolitej spójności” stanowi duże wyzwanie dla praktyki marketingu. Potrzebne są działania kooperacyjne obejmujące stosunki bilateralne i multilateralne wielu uczestników procesu tworzenia produktu obszaru. Najważniejszym zagadnieniem wydaje się jednak uzyskanie konsensusu w kwestii głównej wizji produktu i kierunków jego rozwoju, która byłaby realizowana w działaniach wszystkich zainteresowanych podmiotów, rozumiejących zależność łączącą ich sukces rynkowy z sukcesem obszaru recepcji turystycznej jako całości. Niemniej taka wizja zawsze zawiera pewne wybory dotyczące przyszłości produktu obszaru, które uwzględniając interes większości, mogą być nie do przyjęcia dla niektórych podmiotów.

4. Współpraca pomiędzy obszarami recepcji turystycznej jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej

We współczesnym świecie zrozumienie potrzeby budowy produktu obszaru na drodze kooperacji wielu różnych podmiotów z sektora prywatnego i publicznego jest tak duże, że efektywne partnerstwo lokalnych podmiotów przestaje być elementem przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej, a staje się niemal warunkiem koniecznym funkcjonowania na rynku turystycznym. Z perspektywy liderów rynku turystycznego i obszarów recepcji turystycznej do tego miana aspirujących niezbędne jest zatem poszukiwanie nowych źródeł przewagi nad konkurentami. Jako takie źródło coraz częściej postrzegane jest partnerstwo na rzecz rozwoju turystyki o charakterze ponadlokalnym i ponadregionalnym, pozwalające na skuteczne dotarcie do rynków bardziej odległych geograficznie, na których pojedyncza miejscowość lub region pozostanie nierozpoznawalny, oraz na budowę szerokiej i zdywersyfikowanej oferty turystycznej w sposób skoordynowany, sprawiający, że oferty poszczególnych miejscowości mają względem siebie charakter bardziej komplementarny niż konkurencyjny. Pomiędzy miejscowościami lub regionami uczestniczącymi w takim partnerstwie zachodzą relacje kooperacji (jednoczesnej współpracy i konkurencji), podobnie jak w przypadku podmiotów gospodarczych w ramach jednego obszaru, gdyż poszczególne obszary recepcji turystycznej uczestniczące we współpracy nie mogą całkowicie zrezygnować z wzajemnej konkurencji, chociażby na rynkach pobliskich, na których każda z miejscowości osobno może stanowić odrębne miejsce docelowe wyjazdów turystycznych.

W takiej sytuacji jednym z najważniejszych problemów związanych z kształtowaniem i oceną konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej jest fakt, że zarówno walory turystyczne (zwłaszcza naturalne), jak i elementy zagospodarowania turystycznego (zwłaszcza związane z infrastrukturą komunikacyjną) nie są możliwe do ujęcia w określonych granicach przypisywanych danemu obszarowi, a bardzo często

je przekraczają, powodując w zasadzie niemożność jednoznacznej delimitacji przestrzeni turystycznej na rozłączne, przylegające do siebie jednostki, zgodnie z postulatami regionalizacji. Dodatkowo fakt ten pogłębiany jest odmienną pomiędzy różnymi osobami percepcją poszczególnych miejsc docelowych (także w sensie ich granic w przestrzeni) oraz ruchliwością samych turystów, którzy podczas pobytu w danym miejscu chętnie korzystają również z atrakcji i usług oferowanych w obszarach sąsiednich, niezależnie od tego, czy rozpatrujemy obszar recepcji turystycznej na szczeblu lokalnym, regionalnym, czy narodowym [Puczko i in. 2007; Tideswell, Faulkner 1999].

5. Formy współpracy interregionalnej i kryteria doboru partnerów

Wpływ atrakcyjności obszarów sąsiednich na atrakcyjność turystyczną danego obszaru wydaje się obecnie jednym z najważniejszych kierunków przyszłych badań ekonomicznych nad turystyką [Wang i in. 2012]. Naturalną sugestią dla osób odpowiedzialnych za rozwój obszarów recepcji turystycznej jest wskazanie na rolę współpracy pomiędzy sąsiednimi obszarami jako na metodę podnoszenia konkurencyjności. Brak jednak ustaleń co do właściwego sposobu organizowania takiej współpracy. Wiele problemów może przysporzyć kwestia doboru partnerów i właściwych kryteriów tego doboru. Jest to problem tym bardziej interesujący, że praktyka gospodarcza dostarcza w tej kwestii mocno zróżnicowanych przykładów, a sztywne trzymanie się granic administracyjnych różnych jednostek podziału kraju wydaje się niewystarczające. Z jednej strony za dość oczywisty można uznać sposób myślenia, który towarzyszył utworzeniu Beskidzkiej 5. Beskidzka 5 skupia najważniejsze miejscowości turystyczne Beskidu Śląskiego w województwie śląskim – miasto Ustroń (pełniące funkcję lidera projektu), miasto Wisłę, gminę Brenna i gminę Istebna położone w powiecie cieszyńskim oraz miasto Szczyrk z terenu powiatu bielskiego (pełniące funkcje partnerów projektu). Tak więc sąsiadujące gminy, posiadające stosunkowo podobne walory i zagospodarowanie turystyczne i zlokalizowane na obszarze jednej jednostki geograficznej (w tym przypadku Beskidu Śląskiego), mogą wspólnymi siłami doprowadzić do utworzenia spójnego, jednorodnego regionu (czy też mikroregionu) turystycznego, w ramach którego można będzie czerpać korzyści z efektu synergii działań poszczególnych gmin.

Możliwy jest jednak zupełnie odwrotny tok rozumowania, którego przykładem będzie dążenie do współpracy polskiego powiatu nyskiego i czeskiego regionu Jeseniky. Już sam fakt poszukiwania partnerów do tego typu współpracy za granicą jest podejściem nowatorskim i z pewnością realizacja tej idei napotka wiele dodatkowych problemów natury organizacyjnej. Jednak jeszcze bardziej interesujący jest taki dobór partnerów od strony merytorycznej. Otóż omawiane dwa regiony, pomimo sąsiedniego położenia, posiadają całkowicie odmienne walory turystyczne i oferują odwiedzającym zupełnie inne formy spędzania czasu. Region czeski jest przede wszystkim związany z turystyką górską, a dodatkowymi elementami są m.in. uzdro-

wiska i tradycje górnictwa złota. W regionie polskim dostępne są najczęściej formy turystyki wodnej, uprawiane na dużych, sztucznych zbiornikach Nyskim i Otmuchowskim, oraz zabytkowe miasta: Nysa, Otmuchów, a zwłaszcza Paczków. Główną motywacją do budowy wspólnego regionu turystycznego jest w tej sytuacji możliwość poszerzenia oferty o atrakcje turystyczne niedostępne we własnym regionie, a oferowane przez sąsiada. Zatem ewentualny wspólny region turystyczny mógłby okazać się bardziej konkurencyjny na rynku turystycznym od obecnych regionów polskiego i czeskiego, dzięki kompleksowej i bardziej urozmaiconej ofercie. Czynnikiem ułatwiającym podjęcie współpracy w ramach tak różnych regionów turystycznych jest też brak obaw i barier psychologicznych związanych ze współpracą z najbliższym konkurentem, które w jakimś stopniu zawsze towarzyszą inicjatywom takim jak Beskidzka 5. Zdecydowanie większym problemem jest natomiast w tym przypadku budowa wspólnej marki i spójnego wizerunku wspólnego regionu jako całości.

Oprócz kwestii podobieństwa lub komplementarności produktu współpracujących obszarów, rozpoczynając współpracę interregionalną w turystyce, warto także rozważyć kilka innych zagadnień. Pierwsze pytanie może dotyczyć instytucjonalizacji współpracy. Stworzenie formalnych ram organizacyjnych dla procesów współpracy będzie miało charakter porządkujący i powinno prowadzić do większej transparentności i lepszego zrozumienia procesów współpracy. Z drugiej strony może to być przyczyną większej inercji układu.

Najbardziej naturalnym partnerem do współpracy jest sąsiad mieszczący się w tej samej jednostce organizacyjnej większego szczebla. Zatem naturalna jest współpraca dwóch gmin z obszaru jednego powiatu lub województwa, dwóch województw z jednego państwa. W takiej sytuacji współpracujące podmioty mogą liczyć na wsparcie inicjatywy na wyższym stopniu podziału administracyjnego. Przykładowo: władze województwa śląskiego chętnie wspierają Beskidzką 5. Szczególnym wyzwaniem w przypadku miejscowości i regionów przygranicznych może być podjęcie współpracy transgranicznej. Będzie się jednak skazana na szereg dodatkowych trudności związanych z pokonaniem barier kulturowych, językowych i administracyjno-prawnych. Problemem może być także słaba znajomość sąsiedniego regionu przez mieszkańców, a nawet lokalnych przedsiębiorców. Z drugiej strony taki obszar ma szansę być postrzegany w mniejszym stopniu jako bezpośredni konkurent, co może z kolei zmniejszać nieufność we wzajemnych relacjach. Przykład współpracy Zakopanego ze słowackim regionem Liptov w Tatrach Zachodnich pokazuje jednak, że potencjalni partnerzy zagraniczni także mogą być postrzegani jako ważni konkurenci.

Trudna w realizacji jest również kwestia swego rodzaju równowagi pomiędzy współpracującymi stronami. Drastycznym przykładem jest opisany powyżej przykład z pogranicza polsko-słowackiego w Tatrach. Współpraca obejmuje polskie miasto i słowacki region z licznymi gminami i miastami. Jeśli w tak prowadzonej współpracy strona polska otrzyma równe prawa decydowania jak strona słowacka, w oczywisty sposób umniejszona zostanie rola słowackich gmin i miast; jeśli natomiast Zakopane otrzyma prawa głosu takie jak każde z liptowskich miast, wówczas udział strony

polskiej we współpracy okaże się fikcją. Dużo łatwiejsze jest zatem zorganizowanie współpracy obszarów o podobnej wielkości, reprezentowanych przez samorząd analogicznego szczebla podziału administracyjnego kraju. Kolejną ciekawą kwestią rysującą się na podstawie obserwacji przykładu współpracy Zakopanego i Liptova jest reprezentacja danego obszaru recepcji turystycznej. W omawianym przypadku taką reprezentacją strony polskiej są władze miejskie Zakopanego, a strony słowackiej – klaster przedsiębiorców. Z przykładu tego widać, że współpraca obszarów reprezentowanych przez podmiot o zupełnie innym charakterze jest możliwa, ale wydaje się stanowić źródło dodatkowych trudności.

6. Typologia form współpracy interregionalnej w turystyce

Podsumowanie zależności zaprezentowanych w powyższym punkcie zostało zobrażone w tabelach 1-5, prezentujących różne formy współpracy między sąsiednimi obszarami recepcji turystycznej wyodrębnionymi według różnych kryteriów oraz najważniejsze ich cechy.

Tabela 1. Formy współpracy interregionalnej według kryterium przynależności administracyjnej partnerów

W ramach większej jednostki administracyjnej	Poza obrębem większej jednostki administracyjnej
Możliwość współpracy ze strukturami regionalnymi Mniejsza elastyczność co do odwzorowania percepcji turystów	Dostosowanie do wyobrażeń turystów Większa trudność organizacyjna rozpoczęcia współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Formy współpracy interregionalnej według kryterium umiędzynarodowienia współpracy

Międzynarodowa	Krajowa
Często euroregiony Większy zasięg oddziaływania Konieczność pokonania różnic kulturowych i legislacyjno-administracyjnych Z reguły słabsza znajomość oferty partnera wśród przedsiębiorców i mieszkańców Problem równowagi między podmiotami z obu stron granicy	W ramach jednego regionu lub ponad podziałami regionalnymi Z reguły konieczność pokonania silniejszej presji konkurencyjnej między potencjalnymi partnerami

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Formy współpracy interregionalnej według kryterium stopnia instytucjonalizacji współpracy

Formalne struktury współpracy	Brak formalnych struktur współpracy
Euroregiony, LOT-y Większe uporządkowanie Łatwość pozyskiwania funduszy zewnętrznych Niebezpieczeństwo „zamknięcia” współpracy tylko do ram struktury	Większa elastyczność Niższe koszty Łatwość zakończenia współpracy Brak kontroli formalnej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Formy współpracy interregionalnej według kryterium liczby współpracujących partnerów

Z jednym partnerem	Z wieloma partnerami
Prostsze kwestie organizacyjne Mniejsza inercja układu	Lepsze dopasowanie do postrzegania odwiedzających Większe możliwości kreowania zróżnicowanego produktu

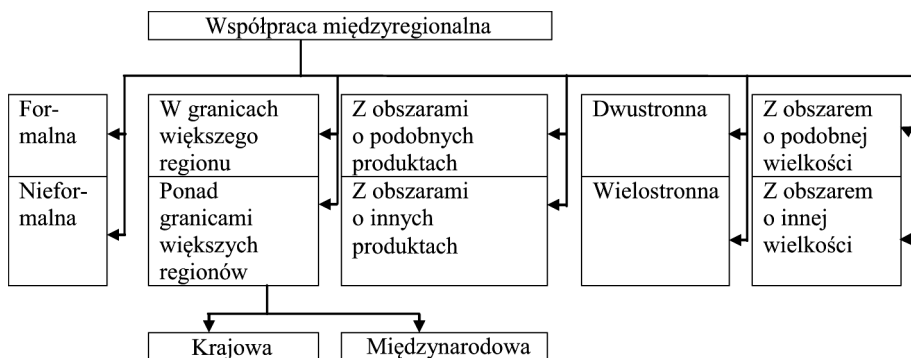
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Formy współpracy interregionalnej według kryterium cech produktu obszarów partnerskich

Z partnerem o podobnej ofercie	Z partnerem o odmiennej ofercie
Silna konkurencja między partnerami Łatwość wykreowania wspólnej marki o spójnym wizerunku	Możliwość stworzenia bardziej zróżnicowanej i atrakcyjniejszej oferty Większy problem wykreowania wspólnej marki Mniejsze obawy ze strony przedsiębiorców – mniejsza skala bezpośredniej konkurencji

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę formy współpracy zaprezentowane w tabelach 1-5, możliwa jest typologia współpracy interregionalnej (rys. 1).

**Rys. 1.** Typologia form współpracy między sąsiednimi obszarami recepcji turystycznej

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od wybranej formy współpracy, decyzja o próbie budowy wspólnego regionu turystycznego ponad granicami i podziałami administracyjnymi wymaga rozważenia szeregu problemów i dylematów. Między innymi trzeba jednoznacznie odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy jest wola polityczna wśród władz lokalnych i ponadlokalnych po obu stronach, czy poszczególne podmioty po każdej ze stron skłonne są do współpracy?
- Jakie jest nastawienie mieszkańców i przedsiębiorców po obu stronach?
- Jaki jest poziom wiedzy o ofercie turystycznej sąsiada?
- Jaka rolę w tym odgrywają mity i uprzedzenia oraz różnice kulturowe czy prawne?
- Czy odpowiedzi na powyższe pytania kształtują się podobnie po obu stronach?

Konieczne jest także określenie rynków i produktów, na których obie strony będą konkurować, oraz tych, na których będą współpracować. Jest to zadanie szczególnie skomplikowane w sytuacji, gdy relatywnie duża jest trudność w budowie oferty typu „śpią u nas, a korzystają z waszych atrakcji”, co wynikać może przede wszystkim z kwestii utrudnionej komunikacji między regionami. W zasadzie wszystkie omawiane w tym artykule przykłady współpracy między obszarami recepcji turystycznej położonymi w górach są tego potwierdzeniem, a słaba dostępność komunikacyjna jest jedną z głównych barier w budowie rzeczywistego regionu turystycznego po obu stronach Tatr czy w Beskidzie Śląskim.

7. Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej przykłady z praktyki i opisane teoretycznie różne formy współpracy między sąsiednimi obszarami recepcji turystycznej pokazują, że współpraca ta może przybierać bardzo zróżnicowane formy. Dzięki temu niemal w każdej sytuacji obszar recepcji turystycznej zainteresowany podjęciem takiej współpracy w celu podniesienia własnej pozycji konkurencyjnej będzie w stanie znaleźć właściwe dla siebie rozwiązanie organizacyjne. Z drugiej strony oznacza to, że menedżerowie w obszarach recepcji turystycznej przygotowujący się do podjęcia decyzji o wyborze partnera oraz do podjęcia współpracy z wybranym sąsiednim obszarem muszą dokonać trafnego wyboru spośród wielu różnych opcji. W tej sytuacji zadaniem ekonomiki turystyki jest stworzenie podwalin teoretycznych pozwalających na optymalizację dokonywanych wyborów. Wydaje się, że spośród przedstawionych w artykule wariantów szczególnie istotna jest kwestia podjęcia współpracy z obszarem o analogicznych lub też komplementarnych walorach turystycznych, wybór ten będzie bowiem rzutował na możliwości kształtowania współpracy w sposób opisany przez pozostałe kryteria. Znaczący może być też wybór partnera z zagranicy. Istotnym ograniczeniem w tym przypadku jest jednak dla wielu obszarów recepcji turystycznej położenie z dala od granicy. Z drugiej strony dla wielu obszarów ograniczone mogą się okazać także szanse znalezienia wśród obszarów sąsiednich takiego, którego walory turystyczne mają charakter komplementarny do ich oferty.

Zaprezentowana typologia współpracy interregionalnej jest raczej otwarciem niż zamknięciem dyskusji naukowej na ten temat. Z pewnością oprócz kryteriów i czynników wyróżnionych w artykule znaczenie dla sposobu budowania relacji partnerskich z sąsiednimi obszarami recepcji turystycznej mają także inne, które powinny być wzięte pod uwagę. Przykładowo: elementem świadomie pominiętym w niniejszym artykule jest kwestia finansowania działań partnerskich. Podstawą takiej decyzji była chęć skoncentrowania się na kwestiach merytorycznych, a nie organizacyjnych; z drugiej strony obserwowane przykłady z krajowej praktyki zdają się potwierdzać, że dostępność zewnętrznych funduszy bywa jedną z głównych motywacji do podejmowania współpracy, istotnym kryterium wyboru partnera oraz sposobu zorganizowania tej współpracy.

Literatura

- Beritelli P., Bieger T., Laesser C., *Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management*, "Journal of Travel Research" 2007, no. 46 (1).
- Czernek K., *Determinants of cooperation in a tourist region*, "Annals of Tourism Research" 2013, no. 40 (1).
- Dwyer, L., Kim, C., *Destination competitiveness: determinants and indicators*, "Current Issues in Tourism" 2003, no. 6(5).
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, SGH, Monografie i Opracowania nr 442, Warszawa 1998.
- Fyall A., Garrod B., Wang Y., *Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon*, "Journal of Destination Marketing & Management" 2012, no. 1 (1).
- d'Hautesserre A.M., *Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*, "Tourism Management" 2000, no. 21 (1).
- Holderna-Mielcarek B., *Regionalizacja produktu turystycznego*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 12.
- March R., Wilkinson I., *Conceptual tools for evaluating tourism partnerships*, "Tourism Management" 2009, no. 30 (3).
- Oliver T., Jenkins T., *Integrated tourism in Europe's rural destinations*, [w:] *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*, red. E. Jones, C. Haven-Tang, CABI Publishing, Wallingford 2005.
- Puczko L., Ratz T., Smith M., *Old city, new image: Perception, positioning and promotion of Budapest*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 2007, no. 22 (3-4).
- Ritchie J.B., Crouch G.I., *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Cabi, London 2003.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Stasiak A., *Obszar jako produkt turystyczny*, [w:] *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*, red. K. Pieńkos, Wydawnictwo WSE w Warszawie, Warszawa 2005.
- Tideswell C., Faulkner B., *Multidestination travel patterns of international visitors to Queensland*, "Journal of Travel Research" 1999, no. 37 (4).
- Wang Y., Hutchinson J., Okumus F., Naipaul S., *Collaborative marketing in a regional destination: Evidence from Central Florida*, "International Journal of Tourism Research" 2012, DOI: 10.1002/jtr.1871.

Wang Y., Xiang Z., *Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing*, "Journal of Travel Research" 2007, no. 46 (1).

Żemła M., *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*, „Problemy Turystyki” 2006, nr 1-4.

COMPETITIVENESS OF TOURIST AREAS – FROM INTRA TO INTER-DESTINATION COOPERATION. THEORETICAL ASPECTS

Summary: Internal cooperation of stakeholders in a tourism destination is not a source of competitive advantage on the contemporary tourism market any more. When implemented it allows only not to lose distance to market leaders. That is why tourism destinations searching for new sources of advantage over their competitors should carefully follow market tendencies to notice another factors allowing for building a temporary advantage. Such a factor can be regarded inter-destination cooperation based on building non-competitive relations with neighboring destinations. This idea is important as it is used in tourism market practice but is not described precisely in the literature. The aim of the paper is the preparation of a general typology of forms of inter-destination cooperation and description of their main strengths and weaknesses.

Keywords: inter-destination cooperation, destination competitiveness, stakeholders, criteria of choosing partner to cooperate.