

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Katarzyna Czernek

**UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY NA RZECZ ROZWOJU  
TURYSTYKI W REGIONIE**

Rozprawa doktorska

Promotor:

Prof. dr hab. Grzegorz Gołembski

Wydział Ekonomii

Katedra Turystyki

POZNAŃ 2010

***MOIM NAJBLIŻSZYM***

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Region turystyczny i podmioty działające na rzecz rozwoju turystyki w regionie.....</b>	<b>14</b>
1.1. Region turystyczny w geografii gospodarczej i ekonomii oraz metody klasyfikacji regionów .....	14
1.1.1. Region turystyczny jako część przestrzeni turystycznej.....	14
1.1.2. Kryteria klasyfikacji regionów turystycznych .....	17
1.2. Problemy delimitacji i definiowania regionu turystycznego.....	18
1.2.1. Tradycyjne rozumienie regionu turystycznego a nowe trendy turystyczne .....	18
1.2.2. Problemy delimitacji a sposób definiowania regionu turystycznego w literaturze anglojęzycznej .....	21
1.3. Charakterystyka regionalnego produktu turystycznego .....	24
1.3.1. Regionalny produkt turystyczny – elementy składowe i sposoby definiowania .....	24
1.3.2. Cechy produktu turystycznego regionu .....	26
1.4. Podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny.....	31
1.4.1. Przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
1.4.2. Instytucje otoczenia rynkowego .....	35
1.4.3. Administracja turystyczna .....	36
1.4.4. Władze terytorialne.....	38
1.4.5. Mieszkańcy regionu.....	48
<b>2. Region turystyczny jako system – cechy i warunki funkcjonowania .....</b>	<b>51</b>
2.1. Charakterystyka systemu regionu turystycznego z wykorzystaniem teorii systemów przestrzennych.....	51
2.1.1. Ujęcie turystyki jako systemu w literaturze .....	51
2.1.2. Cechy regionu turystycznego jako systemu.....	53
2.2. Region turystyczny w ujęciu teorii sieci społecznych – charakterystyka .....	66
2.2.1. Podejście sieciowe w turystyce. Zalety wykorzystania teorii sieci w analizach systemów terytorialnych o funkcji turystycznej .....	66
2.2.2. Ogólna charakterystyka elementów sieci .....	69
2.2.3. Cechy węzłów sieci .....	71
2.2.4. Charakterystyka relacji w sieci .....	78
2.2.5. Właściwości struktury sieci .....	83
<b>3. Współpraca jako narzędzie rozwoju turystyki w regionie .....</b>	<b>87</b>
3.1. Pojęcie współpracy w regionie turystycznym.....	87
3.2. Teorie współpracy i możliwość ich wykorzystania dla kooperacji w regionie turystycznym .....	91
3.2.1. Systematyka teorii współpracy .....	91
3.2.2. Teoria kosztów transakcyjnych .....	94
3.2.3. Teoria zależności zasobowej .....	97
3.2.4. Teoria wymiany relacyjnej .....	98
3.2.5. Koncepcja marketingu relacji .....	99
3.2.6. Teoria gron .....	102
3.3. Kryteria klasyfikacji współpracy w turystyce.....	107
3.4. Charakterystyka form współpracy w polskich regionach turystycznych .....	115
3.5. Motywy i cele kooperacji w regionie turystycznym .....	127
3.6. Korzyści współpracy w regionie turystycznym .....	131
3.7. Problemy i możliwości oceny korzyści współpracy w regionie turystycznym.....	139
<b>4. Egzogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym.....</b>	<b>149</b>
4.1. Kryteria podziału uwarunkowań kooperacji w regionie turystycznym.....	149
4.2. Globalne trendy społeczno-gospodarcze a współpraca w regionie turystycznym .....	151
4.2.1. Ogólna charakterystyka uwarunkowań egzogenicznych .....	151
4.2.2. Trendy ogólnogospodarcze.....	153
4.2.3. Trendy turystyczne .....	158
4.3. Krajowe uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym .....	162
4.3.1. Uwarunkowania gospodarcze .....	162
4.3.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe .....	167
4.3.2.1. Kultura narodowa .....	167
4.3.2.2. Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie.....	171

4.3.3. Uwarunkowania demograficzne .....	175
4.3.4. Uwarunkowania prawne .....	176
<b>5. Endogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym .....</b>	<b>184</b>
5.1. Uwarunkowania gospodarcze	
5.1.1. Ogólna charakterystyka uwarunkowań endogenicznych .....	184
5.1.2. Grupy interesów .....	185
5.1.3. Rachunek kosztów i korzyści współpracy .....	188
5.1.4. Poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy .....	196
5.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe .....	201
5.2.1. Przywództwo, funkcje przywódcze i ich dynamika .....	201
5.2.2. Kultura organizacyjna .....	211
5.2.3. Normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne .....	217
5.2.4. Zaufanie .....	219
5.3. Uwarunkowania demograficzne .....	223
5.3.1. Pochodzenie i miejsce zamieszkania .....	223
5.3.2. Wykształcenie i wiek .....	225
5.4. Uwarunkowania prawne i przestrzenne .....	225
<b>6. Analiza egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym .....</b>	<b>228</b>
6.1. Metodologia badań empirycznych .....	228
6.1.1. Przesłanki prowadzenia badań o charakterze jakościowym .....	228
6.1.2. Przesłanki doboru głównej metody do badań jakościowych .....	230
6.1.3. Problem badawczy, cel, hipoteza i pytania cząstkowe .....	232
6.1.4. Dobór przypadków w badaniach jakościowych – przesłanki, metody/techniki wyboru regionu oraz rozmówców do badań .....	234
6.1.5. Metody analizy danych empirycznych .....	241
6.1.6. Trafność i rzetelność przeprowadzonych badań oraz możliwość dokonywania uogólnień .....	242
6.2. Charakterystyka regionu wybranego do badań oraz historia kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej na jego terenie .....	245
6.3. Analiza egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym .....	253
6.3.1. Trendy ogólnogospodarcze i turystyczne .....	253
6.3.2. Krajowe uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym .....	255
6.3.2.1. Uwarunkowania gospodarcze .....	255
6.3.2.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe .....	262
6.3.2.2.1. Kultura narodowa .....	262
6.3.2.2.2. Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie .....	266
6.3.2.3. Uwarunkowania demograficzne i prawne .....	267
6.3.2.4. Globalne i krajowe uwarunkowania losowe .....	273
6.4. Wnioski z analizy uwarunkowań egzogenicznych .....	274
<b>7. Analiza endogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym .....</b>	<b>276</b>
7.1. Uwarunkowania gospodarcze .....	276
7.1.1. Grupy interesów .....	276
7.1.2. Rachunek korzyści i kosztów i współpracy .....	278
7.1.2.1. Potencjalne i rzeczywiste koszty współpracy .....	278
7.1.2.2. Korzyści współpracy i problem pasażera na gapę .....	287
7.1.3. Poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy .....	292
7.1.4. Cykl życia przedsiębiorstwa .....	296
7.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe .....	298
7.2.1. Przywództwo, funkcje przywódcze i ich dynamika .....	298
7.2.2. Kultura organizacyjna .....	303
7.2.3. Normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne .....	308
7.2.4. Zaufanie .....	312
7.3. Uwarunkowania demograficzne .....	318
7.3.1. Pochodzenie i miejsce zamieszkania .....	318
7.3.2. Wykształcenie i wiek .....	320
7.3.3. Wyznanie .....	321
7.4. Uwarunkowania prawne .....	322
7.5. Uwarunkowania przestrzenne .....	323

7.6. Uwarunkowania polityczne .....	326
7.7. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań empirycznych.....	326
7.8. Implikacje dla dalszych badań ilościowych oraz uwagi do przeprowadzonych badań.....	332
<b>Akty prawne.....</b>	<b>335</b>
<b>Źródła .....</b>	<b>336</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>337</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>356</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>357</b>

## WSTĘP

Szybkie tempo zmian gospodarczych i społecznych, związane z globalizacją gospodarki światowej oraz postępowaniem technologicznym, a wraz z nimi wzrost konkurencyjności na światowym rynku, sprzyjają nawiązywaniu w wielu dziedzinach gospodarowania różnych form współpracy/kooperacji (np. alianse strategiczne, konsorcja, partnerstwa, itp.). Rosnący trend w zakresie współpracy daje się także zaobserwować w turystyce, zarówno na szczeblu międzynarodowym czy krajowym, jak i regionalnym czy lokalnym. Badacze problematyki kooperacji w turystyce – m. in. A. Fyall, B. Garrod, J.C. Crotts, D. Buhalis, R. March<sup>1</sup> – twierdzą, że pomysły relacje między różnymi podmiotami stanowią warunek utrzymania się tych podmiotów na rynku oraz zdolności do osiągnięcia przez regiony turystyczne przewagi konkurencyjnej.

Potrzeba współpracy na szczeblu regionu wynika z faktu, iż turysta wybierając miejsce docelowe podróży wybiera najpierw kraj, następnie region, a dopiero potem miejscowość i jej konkretne atrakcje. Region turystyczny stanowi istotny element tego łańcucha. Istnieje zatem konieczność wspólnych działań podmiotów kreujących złożony regionalny produkt turystyczny (w szczególności samorządów lokalnych – gminnych i podmiotów prywatnych – hotelarzy, restauratorów, właścicieli atrakcji, itp.), których celem winno być zachęcenie turysty do wyboru tego, a nie innego regionu. Współpraca potrzebna jest także wówczas, gdy turysta przyjedzie już do miejsca docelowego. Odwiedzający postrzega bowiem regionalny produkt turystyczny jako pewną złożoną całość. Na jego zadowolenie z pobytu składa się satysfakcja z wiązki dóbr i usług dostarczanych mu przez liczne i różne podmioty z tego regionu. Poziom tej satysfakcji decyduje z kolei o gotowości turysty do powrotu do regionu w przyszłości. By zapewnić maksymalne zadowolenie turysty z pobytu konieczne jest zatem stworzenie atrakcyjnej i spójnej oferty oraz skoordynowanie działań wielu podmiotów. Złożony charakter produktu turystycznego sprawia zatem, że podmioty go kreujące są od siebie wzajemnie zależne.

Czynnikiem skłaniającym do kooperacji w regionie turystycznym, zwłaszcza współpracy samorządu terytorialnego z podmiotami prywatnymi, jest ponadto coraz bardziej odczuwalne ograniczenie budżetowe w sektorze publicznym w połączeniu z decentralizacją władzy publicznej oraz z naciskami ze strony lokalnych społeczności, chcącymi w większym

---

<sup>1</sup> A. Fyall, B. Garrod, *Tourism Marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2005; J.C. Crotts, D. Buhalis, R. March, *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc., New York-London-Oxford 2000. Na znaczenie kooperacji wskazywał również P. Kotler. (Zob. P. Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004).

stopniu decydować o przyszłości obszaru, na którym żyją. Z tego względu, podejście partnerskie jest szeroko propagowane przez Unię Europejską, która uzależnia przyznanie funduszy pomocowych dla regionów od budowania płaszczyzny współdziałania, przejawiającej się czy to w tworzeniu struktur partnerskich (np. Program LEADER), czy też w podpisywaniu porozumień, umów, itp.

Wśród ważnych czynników wywołujących potrzebę współpracy w turystyce należy też wymienić między innymi: wzrost popytu turystycznego i dalsze prognozy tego wzrostu, rosnące oczekiwania turystów, ich większą świadomość, dojrzałość i niezależność, wzrastającą mobilność i różnorodność motywów podróżowania, wyzwania związane z rozwojem zrównoważonym oraz narastającą konkurencją między rosnącą liczbą regionów turystycznych. Wszystko to sprawia, że, aby pozostać na rynku, regiony turystyczne muszą zaoferować jak najlepszy produkt turystyczny, zaspokajający potrzeby coraz bardziej wymagających turystów. W związku z tym współpraca staje się koniecznością.

Mimo szerokich badań nad problematyką współpracy w innych dziedzinach gospodarki, w odniesieniu do turystyki jest to problematyka podejmowana stosunkowo od niedawna. A. Fyall i B. Garrod twierdzą, że studia dotyczące współpracy w turystyce – w różnych jej aspektach – nie osiągnęły jeszcze wystarczającego stopnia zaawansowania, a wręcz należy stwierdzić, że znajdują się w fazie początkowej<sup>2</sup>. Na konieczność zintensyfikowania badań w zakresie różnych aspektów współpracy między- i wewnątrzsektorowej w turystyce (między samorządem gminnym a podmiotami prywatnymi oraz w ramach sektora publicznego<sup>3</sup> i prywatnego) zwracają także uwagę w swoich pracach autorzy jak: T.B. Jamal i D. Getz, A. Caffyn, L. Roberts i F. Simpson, A. Fyall, A. Leask, B. Garrod, P. Björk, H. Virtanen<sup>4</sup>. W szczególności, na konieczność zidentyfikowania uwarunkowań współpracy wielu interesariuszy, reprezentujących różne sektory, w krajach rozwijających się i o średnim poziomie rozwoju, jak Polska, wskazują między innymi: A. Ladkin i A.M. Bertramini, D.J. Timothy, C. Tosun, B. Bramwell i A. Sharman, L.M. Araujo<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 5.

<sup>3</sup> Sektor publiczny jest tutaj reprezentowany przez samorząd gminny.

<sup>4</sup> T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration theory and community tourism planning*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no.1, s. 186-204; A. Caffyn, *Is there a Tourism Partnership Life Cycle?*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000, s. 200-230; L. Roberts, F. Simpson, *Developing Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe*, w: *Tourism...*, op. cit., s. 230-247; A. Fyall, A. Leask, B. Garrod, *Scottish Visitor Attractions: a Collaborative Future?*, "International Journal of Tourism Research" 2001, no. 3, s. 211-228; P. Björk, H. Virtanen, *What tourism project managers need to know about co-operation facilitators*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2005, vol. 5, no. 3, s. 212-230.

<sup>5</sup> A. Ladkin, A.M. Bertramini, *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*, "Current Issues in Tourism" 2002, vol. 5, no. 2, s. 71-93; D.J. Timothy, *Co-operative tourism planning in a developing destination*,

Niedostatek badań nad współpracą w turystyce dotyczy literatury zagranicznej, ale w szczególności należy podkreślić potrzebę prowadzenia takich badań w warunkach polskich. Potwierdza to ciągle aktualna opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego pt: „Polityka turystyczna a współpraca między sektorem publicznym i prywatnym” z 2004 roku, której autorzy wskazują na potrzebę rozwijania i badania współpracy publiczno-prywatnej w polskich regionach turystycznych wzorem innych krajów na świecie. O znaczeniu kooperacji w turystyce w Polsce świadczy też fakt, iż jej zapewnienie stanowi jeden z głównych celów Strategii Rozwoju Turystyki w Polsce na lata 2007-2013<sup>6</sup>. Wagę współpracy w turystyce podkreśla się także między innymi w Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013<sup>7</sup>.

W ostatnich latach (ze względu na wymienione wcześniej trendy i potencjalne korzyści kooperacji) współpraca różnych interesariuszy w polskich regionach turystycznych zyskuje na znaczeniu. Ponadto prognozuje się dalszy rozwój działań partnerskich na rzecz rozwoju turystyki, zarówno w Polsce, jak i na świecie<sup>8</sup>. Obecnie funkcjonujące struktury partnerskie albo przyjmują formę prawną: najczęściej stowarzyszeń lub fundacji, albo działają w oparciu o deklarację o współpracy. Są to między innymi: związki międzygminne, struktury euroregionalne, Lokalne/Regionalne Organizacje Turystyczne, Lokalne Grupy Działania, grupy partnerskie, itp. Wydaje się jednak, że między innymi niski poziom rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, a także krótki okres funkcjonowania gospodarki rynkowej i turystyki jako gałęzi gospodarki, brak doświadczeń w kooperacji, niewystarczająca liczba pozytywnych jej przykładów, odmienna specyfika sektora publicznego i prywatnego i inne czynniki sprawiają, że kooperacja, zarówno wewnątrz- jak i międzysektorowa jest jeszcze w Polsce utrudniona. Wiele form współpracy w turystyce, które powstały w ostatnich latach w naszym kraju jest wysoce „niestabilnych”. Przykładowo, aż 75% organizacji partnerskich objętych badaniem w województwie pomorskim, powstałych w ramach projektów: „Turystyka – Wspólna Sprawa” i „Program Produktów Turystycznych”<sup>9</sup>, przestała funkcjonować

---

“ Journal of Sustainable Tourism” 1998, vol. 6, no 1, s. 52-68; C.Tosun, *Limits to community participation in the tourism development process in developing countries*, “Tourism Management” 2000, vol. 21, no. 6., s. 613-633; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration in local tourism policymaking*, “Annals of Tourism Research” 1999, vol. 26, no. 2, s. 392-414; L.M. Araujo, B. Bramwell, *Partnership and Regional Tourism in Brazil*, “Annals of Tourism Research” 2002, vol. 29, no. 4, s. 1138-1164.

<sup>6</sup> Por. Ministerstwo Gospodarki, *Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007-2013*, Warszawa, kwiecień 2007, s. 47.

<sup>7</sup> *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.

<sup>8</sup> A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 14.

<sup>9</sup> Program Produktów Turystycznych był jednym z programów, które realizowano w ramach Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004-2013.



w momencie wyczerpania źródła finansowania (zakończenie projektu), natomiast tyle samo struktur (75%) spośród tych, które utworzone zostały przed rozpoczęciem projektu, a w jego ramach tylko kontynuowały swoją działalność, funkcjonowało do czasu prowadzonych badań<sup>10</sup>.

Wymienione czynniki, obok wielu innych sprawiają, że podjęcie badań nad współpracą w turystyce wydaje się mieć w tym momencie dla polskich gmin i regionów kluczowe znaczenie. Istnieje potrzeba wskazania na uwarunkowania takiej kooperacji, na różnych jej płaszczyznach – współpracy międzysektorowej – między sektorem publicznym a prywatnym oraz w ramach tych sektorów. Brak takich badań w Polsce dodatkowo potwierdza słuszność i pilność postawionego w pracy problemu naukowego: jakie uwarunkowania egzo- i endogeniczne wpływają na współpracę na rzecz rozwoju turystyki w regionie? Jak przejawia się ten wpływ oraz która z grup tych uwarunkowań ma większe znaczenie dla kształtowania partnerskich relacji międzypodmiotowych?

Celem pracy jest zatem przedstawienie czynników determinujących współpracę (wewnątrz- i międzysektorową) w regionie turystycznym oraz wskazanie, w jaki sposób oddziałują one na tę współpracę.

Należy przypuszczać, że współpracę determinuje szeroka grupa uwarunkowań egzo- i endogenicznych, które są wzajemnie powiązane, między którymi zachodzą liczne sprzężenia zwrotne i które mają charakter dynamiczny. Do grupy czynników egzogenicznych (zewnętrznych, charakterystycznych dla kraju, nie tylko pojedynczych regionów) zaliczyć można uwarunkowania gospodarcze w postaci poziomu rozwoju gospodarczego kraju, czasu trwania gospodarki rynkowej, funkcjonowania turystyki jako gałęzi gospodarki, czasu trwania demokracji, czy stopnia decentralizacji. Będą to także uwarunkowania społeczno-kulturowe jak cechy polskiej kultury narodowej czy poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego. Kooperację w regionie turystycznym warunkować będą z pewnością także czynniki o charakterze prawnym (przepisy na szczeblu UE i kraju) czy demograficznym oraz globalne i krajowe uwarunkowania losowe. Z kolei do grupy endogenicznych (wewnętrznych, dotyczących przede wszystkim szczebla regionalnego/lokalnego) czynników warunkujących współpracę można zaliczyć liczbę grup interesów w regionie, odmienną specyfikę sektora prywatnego i publicznego w zakresie sposobu szacowania kosztów i korzyści współdziałania

---

Projekt „Turystyka – Wspólna Sprawa” miał charakter projektu szkoleniowo-doradczego skierowanego do podmiotów gospodarki turystycznej. Był realizowany od stycznia 2006 roku i współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu Państwa w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich”.

<sup>10</sup> Por. J. Zdrojewski, *Wybrane narzędzia wspierania partnerstwa w rozwoju produktów turystycznych na przykładzie województwa pomorskiego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007.

w regionie, a także etap cyklu życia obszaru recepcji turystycznej (gminy). Wśród endogenicznych uwarunkowań społeczno-kulturowych wymienić można przywództwo w regionie turystycznym, elementy kultury organizacyjnej sektora publicznego i prywatnego, normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne, a także zaufanie między podmiotami w regionie turystycznym. Nie bez znaczenia będą z pewnością także endogeniczne uwarunkowania demograficzne jak np. wykształcenie i wiek partnerów, a także czynniki prawne i przestrzenne.

W rozprawie poddano weryfikacji hipotezę, że w warunkach polskich uwarunkowania te w przeważającej mierze stanowią barierę współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Dotyczy to przede wszystkim uwarunkowań egzogenicznych, szczególnie ważnych ze względu na fakt, że:

- wpływają one na uwarunkowania endogeniczne;
- są głęboko zakorzenione w społeczeństwie i w gospodarce oraz wymagają dużych wysiłków i długiego czasu by je zmienić;
- ich zmiany są zmianami systemowymi, których nie są w stanie dokonać pojedyncze podmioty.

Praca ma charakter teoriopoznawczy i empiryczny. Można ją zaliczyć do prac interdyscyplinarnych. Podstawą teoretycznych rozważań jest literatura polska i anglojęzyczna z zakresu ekonomiki turystyki, regionalnych aspektów turystyki, zarządzania i marketingu oraz socjologii, psychologii społecznej i kulturoznawstwa (dla analizy współpracy grupowej, kultury narodowej i organizacyjnej). Łącznie wykorzystano 582 pozycje, z czego 319 anglojęzycznych. Ponad połowę stanowiły książki i artykuły opublikowane w ostatniej dekadzie. Ponadto wykorzystano liczne i zróżnicowane źródła: dokumenty (w szczególności planistyczne) jednostek samorządowych, dokumenty przygotowane na zlecenie współpracujących ze sobą gmin, w tym wykorzystywane w nich badania, dokumenty organizacji partnerskich (strategie/programy działań, raporty, sprawozdania, statuty, itp.), akty prawne, dane udostępniane przez GUS, Bank Danych Regionalnych, zasoby Internetu.

Badania empiryczne przeprowadzone dla celów niniejszej rozprawy mają charakter eksploracyjnych badań jakościowych<sup>11</sup>. Badania miały charakter dynamiczny i trwały od lipca 2008 roku do maja 2010 roku. Do badań, w doborze celowym, wybrano obszar 5 beskidzkich gmin – Szczyrku, Wisły, Ustronia, Brennej i Istebnej. Od 2004 roku tworzą one porozumienie o nazwie „Beskidzka 5”, mające na celu wspólne działania, przede wszystkim w za-

---

<sup>11</sup> Badania eksploracyjne stosowane są wówczas, gdy dana problematyka nie była dotąd dobrze zbadana. Jak wcześniej stwierdzono, problematyka uwarunkowań kooperacji w turystyce nie była szeroko podejmowana w literaturze, w szczególności w literaturze polskiej – brakuje badań przedstawiających przede wszystkim uwarunkowania współpracy w polskich regionach turystycznych.

kresie promocji. W rozprawie zastosowano dedukcyjno-indukcyjne podejście do badań terenowych<sup>12</sup> i metodologię poszerzonego, zbiorowego studium przypadku (5 gmin). Służy ona po części weryfikowaniu, po części zaś budowaniu ogólniejszych teorii nomotetycznych, czyli takich, które odnoszą się do większej grupy przypadków. Zatem takie studium przypadku, mimo że nie daje możliwości uogólniania na całą populację (uogólnienia statystyczne), pozwala na wyciąganie bardziej ogólnych wniosków (tzw. uogólnienia analityczne).

Do zgromadzenia danych pierwotnych wykorzystana została metoda wywiadu swobodnego pogłębionego, nazywanego też wywiadem o charakterze eksploracyjnym. Wywiady przeprowadzono z 3 grupami podmiotów:

- reprezentantami sektora publicznego (burmistrzowie/wójtowie wszystkich 5 gmin oraz urzędnicy odpowiedzialni w tych gminach za turystykę);
- przedstawicielami sektora prywatnego (przedsiębiorstw prowadzących działalność bezpośrednio – właściciele obiektów noclegowych, atrakcji turystycznych, sklepów z pamiątkami, biur pośrednictwa w organizowaniu turystyki na miejscu – oraz pośrednio związaną z turystyką – właściciele obiektów gastronomicznych);
- pozostałymi podmiotami uznanymi przez wymienionych wcześniej rozmówców za ważne źródło informacji (np. prezesami Lokalnych Organizacji Turystycznych i innych organizacji).

W doborze rozmówców zastosowano celowy dobór próby połączony z techniką kuli śnieżnej (rozmówcy wskazywali kolejne osoby, które uznawali za wartościowe źródło informacji). Rozmówcom, na podstawie przygotowanych dyspozycji do wywiadów zadawano pytania otwarte, których celem była identyfikacja wszelkiego rodzaju uwarunkowań wewnątrz- i międzysektorowej współpracy na rzecz rozwoju turystyki. Łącznie przeprowadzono 64 wywiady.

W pracy posłużono się tzw. triangulacją – strategią rozwiązywania problemów badawczych, polegającą między innymi na łączeniu kilku metod badawczych i służącą podniesieniu trafności badań. W związku z tym, oprócz metody wywiadu, dążąc do pogłębienia i zweryfikowania uzyskanej na tej podstawie wiedzy, w pracy wykorzystano także metodę obserwacji (uczestniczącą ukrytą i nieuczestniczącą jawną) oraz analizę dokumentów.

Metoda analizy danych pochodzących z wywiadów polegała na kodowaniu spisanego na podstawie nagrań tekstu wywiadu – tzw. transkrypcji. Spisaniu i zakodowaniu podlegał

---

<sup>12</sup> Badania polegają bowiem na podbudowaniu danych empirycznych wcześniejszą teoretyczną wiedzą autorki. Wybrała ona teren, by sprawdzić, czy i w jakim zakresie mają zastosowanie opisywane przez nią teorie (dedukcja). Jednocześnie zaś, z badanych przypadków autorka starała się wyciągnąć bardziej ogólne wnioski (indukcja).

cały tekst (nie tylko fragmenty rozmów)<sup>13</sup>. Dało łącznie około 1000 stron przeznaczonych następnie do analizy. Kodowanie wywiadów przeprowadzono z wykorzystaniem programu Atlas.ti v. 5.0.

Układ rozprawy został podporządkowany realizacji przyjętej hipotezy i celom badawczym. Praca składa się ze wstępu, zakończenia oraz siedmiu rozdziałów: 1. Region turystyczny i podmioty działające na rzecz rozwoju turystyki w regionie; 2. Region turystyczny jako system – cechy i warunki funkcjonowania; 3. Współpraca jako narzędzie rozwoju turystyki w regionie; 4. Egzogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym; 5. Endogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym; 6. Analiza egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym; 7. Analiza endogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym.

W rozdziale 1. zaprezentowano terminologię z zakresu geografii gospodarczej i ekonomii służącą zdefiniowaniu regionu turystycznego. Następnie wskazano na kryteria jego klasyfikacji i problemy delimitacji, czyli określenia granic regionu, a także zdefiniowano i scharakteryzowano regionalny produkt turystyczny oraz aktorów tworzących turystyczną ofertę regionalną.

W rozdziale 2. poświęcono uwagę specyfice funkcjonowania regionu turystycznego jako złożonego systemu przestrzennego. Dokonano w związku z tym charakterystyki systemu regionu turystycznego wykorzystując teorię systemów przestrzennych, a także teorię sieci społecznych. Na jej podstawie, odnosząc się także do teorii systemów, scharakteryzowano trzy najważniejsze aspekty sieci: aktorów (węzły), relacje i strukturę.

Rozważania zawarte w rozdziale 3. dotyczą z kolei kooperacji stanowiącej narzędzie rozwoju turystyki, a przez to także narzędzie rozwoju regionu turystycznego. W rozdziale przedstawiono i omówiono definicję kooperacji w regionie turystycznym, wskazano zadania, jakie podmioty mogą w jej ramach realizować. Dokonano także przeglądu teorii kooperacji dostępnych w literaturze oraz wybrano te z nich, które mogą być użyteczne dla analizy procesu współpracy w regionie turystycznym. Przedstawiono kryteria klasyfikacji kooperacji w turystyce i w oparciu o nie scharakteryzowano formy współpracy w regionie turystycznym. Na końcu przeanalizowano motywy i cele kooperacji w regionie, a także korzyści z niej płynące oraz problemy ich pomiaru.

Przedmiotem rozważań rozdziału 4. są z kolei egzogeniczne uwarunkowania wewnątrz- i międzysektorowej współpracy w regionie turystycznym. Składają się na nie global-

---

<sup>13</sup>Było to zadanie bardzo czasochłonne, gdyż uznaje się, że zajmuje ono minimum 5 razy więcej czasu niż samo nagrywanie, a czas trwania wszystkich wywiadów wynosił w przybliżeniu 90 godzin.

ne trendy ogólnogospodarcze i turystyczne oraz krajowe uwarunkowania kooperacji o charakterze: gospodarczym, społeczno-kulturowym, demograficznym i prawnym. Poprzedzono je przedstawieniem kryteriów podziału uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym

Treścią rozdziału 5 są natomiast endogeniczne uwarunkowania kooperacji w regionie turystycznym. Podobnie jak w przypadku uwarunkowań egzogenicznych składają się na nie uwarunkowania gospodarcze, społeczno-kulturowe, demograficzne i prawne. W tej grupie wewnętrznych determinant kooperacji omówiono także oddziaływanie na współpracę czynników związanych z przestrzenną lokalizacją podmiotów względem innych podmiotów lub atrakcji turystycznych w regionie.

Z kolei w rozdziale 6. przedstawiono metodologię badań oraz dokonano charakterystyki regionu objętego badaniem, w tym form współpracy na jego terenie. Następnie na podstawie przeprowadzonych badań dokonano analizy egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym. Przedstawiono wpływ na współpracę uwarunkowań gospodarczych w postaci poziomu rozwoju gospodarczego, czasu trwania gospodarki rynkowej i funkcjonowania turystyki jako gałęzi gospodarki, czasu trwania demokracji oraz stopnia decentralizacji władzy. Odniesiono się także do cech polskiej kultury narodowej, poziomu rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego jako uwarunkowań społeczno-kulturowych. Następnie przedstawiono wpływ uwarunkowań demograficznych, prawnych oraz globalnych i krajowych uwarunkowań losowych. Rozdział zakończono wnioskami, w których odniesiono się do hipotezy rozprawy dotyczącej uwarunkowań egzogenicznych.

W ostatnim, 7. rozdziale, na podstawie badań empirycznych dokonano analizy uwarunkowań endogenicznych kooperacji w regionie turystycznym. W ramach uwarunkowań gospodarczych omówiono znaczenie dla współpracy dużej liczby grup interesów w regionie turystycznym, odmiennego sposobu szacowania korzyści i kosztów współpracy przez sektor publiczny i prywatny, poziomu rozwoju funkcji turystycznej gmin oraz cyklu życia przedsiębiorstwa będącego potencjalnym lub rzeczywistym partnerem. W ramach uwarunkowań społeczno-kulturowych omówiono wpływ na współpracę przywództwa, kultury organizacyjnej partnerów, norm relacyjnych i kompetencji kooperacyjnych, w tym zaufania. Odnosząc się do uwarunkowań demograficznych omówiono znaczenie dla kooperacji pochodzenia i miejsca zamieszkania partnera (czy pochodzi z gminy/regionu czy spoza niego), jego wykształcenia i wieku, a nawet wyznania (jak wskazały badania nie było ono bez znaczenia dla kooperacji). Następnie omówiono wpływ na współpracę egzogenicznych uwarunkowań prawnych, przestrzennych i politycznych. W końcowej części rozdziału przedstawiono ogólne wnioski dotyczące uwarunkowań endogenicznych, a następnie – wnioski z całości przeprowadzonych ba-

dań. Na ich podstawie sformułowano zalecenia dla dalszych badań ilościowych. Tę część rozdziału 7. można uznać za swoiste podsumowanie rozprawy. Licznymi i różnorodnymi wnioskami, nasuwającymi się w toku prowadzonych badań, dzielono się także na bieżąco w poszczególnych rozdziałach.

Rozprawa została sfinansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2009 i 2010 jako projekt badawczy promotorski nr N N112 037636, pt. „Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie”.

# **1. Region turystyczny i podmioty działające na rzecz rozwoju turystyki w regionie**

## **1.1. Region turystyczny w geografii gospodarczej i ekonomii oraz metody klasyfikacji regionów**

### **1.1.1. Region turystyczny jako część przestrzeni turystycznej**

Przedmiotem rozprawy jest współpraca (kooperacja) między podmiotami reprezentującymi sektor prywatny i publiczny<sup>1</sup>. Ponieważ relacje, jakie w tym zakresie mogą nawiązywać podmioty obu sektorów wynikają z dzielenia przez nie wspólnego terytorium, będącego miejscem obsługi ruchu turystycznego, rozważania należy rozpocząć od przedstawienia terminologii związanej z przestrzenią turystyczną. W związku z tym w podrozdziałach 1.1. i 1.2. zaprezentowano terminologię z zakresu geografii gospodarczej i ekonomii służącą zdefiniowaniu regionu turystycznego oraz wskazano na problemy delimitacji, czyli określenia granic tego regionu. W podrozdziałach 1.3. i 1.4. zdefiniowano i scharakteryzowano regionalny produkt turystyczny oraz podmioty (aktorów)<sup>2</sup> tworzących turystyczną ofertę regionalną.

Wielowymiarowość i interdyscyplinarność problematyki regionalnej podejmowanej przez różne dyscypliny naukowe sprawia, że w literaturze istnieje bogactwo definicji regionu. Inaczej definiują go geografowie, przedstawiciele socjologii, historii czy prawa, a jeszcze inaczej ekonomiści. Ponieważ problematyka niniejszej pracy ukierunkowana jest na perspektywę przestrzenno-ekonomiczną, punkt wyjścia do analizy zagadnień przestrzeni turystycznej stanowić będzie sposób definiowania regionu w geografii gospodarczej i ekonomii.

Według K. Dziewońskiego, przestrzeń traktowana jest jako specyficzny typ „zbioru” lub rodzina „zbiorów”<sup>3</sup>. Stąd, jak twierdzą J. Warszyńska i A. Jackowski, przestrzeń turystyczna jest częścią przestrzeni geograficznej i społeczno-ekonomicznej, w której zachodzą zjawiska tury-

---

<sup>1</sup> Podziału sektorów na publiczny i prywatny dokonano stosując kryterium formy własności i celu działalności. Przez sektor publiczny autorka będzie w pracy rozumiała samorząd terytorialny, którego podmioty stanowią własność publiczną i który jest odpowiedzialny za realizację lokalnych zadań publicznych. Z kolei sektor prywatny stanowią będą przedsiębiorstwa będące własnością prywatną, nastawione na zysk. (Por. E. Malinowska i in., *Zakres sektora publicznego w Polsce*, IBnGR Warszawa, 1999, s. 21-31; J. Beksiak, *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, WN PWN Warszawa 2001, s. 61-65).

<sup>2</sup> Nazywanych w rozprawie także interesariuszami, z ang. *stakeholders*.

<sup>3</sup> K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*, „Przegląd Geograficzny” 1967, t. 39, z. 1, s. 35.

styczne<sup>4</sup>. Wyodrębnienie regionu geograficznego z przestrzeni geograficznej polega na wskazaniu obszaru różniącego się od otoczenia określonym zespołem cech środowiska przyrodniczego<sup>5</sup>. Gdy dla tak wyróżnionego obszaru uwzględnia się specyficzne cechy z punktu widzenia jego odmienności społeczno-ekonomicznej, można mówić o regionie ekonomicznym.

Przez region ekonomiczny<sup>6</sup> najczęściej rozumie się terytorialny kompleks produkcyjno-usługowy, wyróżniający się od otaczających go obszarów swoistymi formami zagospodarowania<sup>7</sup>. Według R. Domańskiego stanowi go ukształtowany lub kształtujący się układ ekonomiczny, którego elementy powiązane są między sobą i ze środowiskiem przyrodniczym relacjami współwystępowania i współzależności, a z otoczeniem – relacjami o dużym nasileniu<sup>8</sup>. Spośród regionalnych funkcji społeczno-gospodarczych wyróżnić można funkcję turystyczną<sup>9</sup>, co pozwala na wyodrębnienie z regionu ekonomicznego regionu turystycznego.

Według M. Mileskiej, pojęcie „region turystyczny” oznacza na ogół obszar o wysokich walorach turystycznych, na którym koncentruje się ruch turystyczny<sup>10</sup>. Z kolei J. Warszzyńska i A. Jackowski uznają, że jest to obszar pełniący funkcję turystyczną na zasadzie pewnej jednorodno-

---

<sup>4</sup> J. Warszzyńska, A. Jackowski, *Postawy geografii turystyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978, s. 31; J. Warszzyńska, *Główne problemy badawcze geografii turystyki*, „Turystyka” 1999, 9/1, s. 37. Przegląd definicji przestrzeni turystycznej zob. w: B. Włodarczyk, *Przestrzeń turystyczna – pojęcie, wymiary, cechy*, „Turystyka” 2007 17/1-2, s. 145-158.

<sup>5</sup> Na przestrzeń geograficzną, obok środowiska przyrodniczego, składają się: środowisko gospodarcze (związane z trwałymi efektami działalności ekonomicznej człowieka) oraz środowisko społeczne (będące wynikiem działalności terytorialnych zbiorowości społecznych). (Za: *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 78).

<sup>6</sup> Zob. definicje i typologię regionów ekonomicznych w pracach: B. Rychłowski, *Typy i rodzaje regionalizacji ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 1965, t. 37, z. 1, s. 29-50; S. Bronszejn, *Ekonomika regionalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995, s. 11; K. Kuciński, *Podstawy teorii regionu ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1990, s. 16-18; S. Leszczyński, *Zadania regionalizacji ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny”, t. 37, z. 2, 1965, s. 273-290.

<sup>7</sup> A. Fajferk, *Region ekonomiczny i metody analizy regionalnej*, PWE, Warszawa 1966, s. 11, za: Z. Silski, *Elementy ekonomiki regionalnej*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 13.

<sup>8</sup> R. Domański, *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972, s. 7. Więcej na temat relacji współwystępowania i współzależności – por. R. Domański, *Konstruowanie teorii w geografii ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny”, t. 39, x. 1, s. 1967. Definicja R. Domańskiego pozwala spojrzeć na region jak na system, co będzie przedmiotem rozważań w rozdziale 2.

<sup>9</sup> Funkcja turystyczna to działalność społeczno-ekonomiczna, która jest skierowana na obsługę turystów i którą [dana jednostka przestrzenna – przyp. aut.] spełnia w systemie gospodarki narodowej. (Za: A. Matczak, *Problemy badania funkcji turystycznej miast Polski*, w: *Funkcja turystyczna*, *Acta Universitatis Lodzianensis, Turystyka* 1989, 5, s. 29).

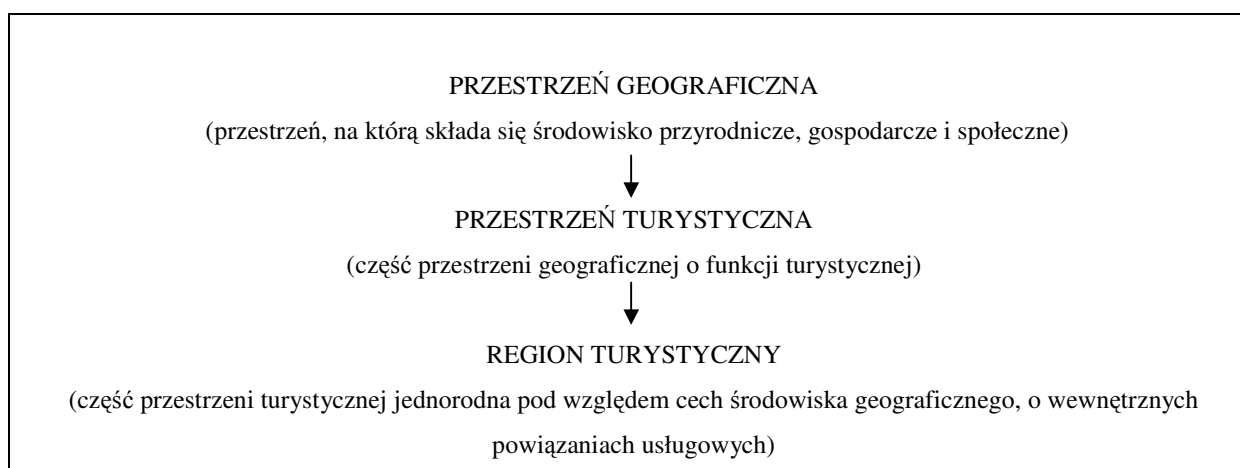
<sup>10</sup> M.I. Mileska, *Regiony turystyczne Polski, stan obecny i potencjalne warunki rozwoju*, „Prace Geograficzne”, nr 43, IGiPZ, Warszawa 1963, za: T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyki polski*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 15.

W literaturze naukowej, w odniesieniu do turystycznych jednostek przestrzennych, poza regionem turystycznym, używa się także określeń: teren turystyczny, rejon turystyczny, obszar turystyczny, miejscowość turystyczna. Region turystyczny stanowi od nich wyższą hierarchicznie jednostkę przestrzenną. (Por. J. Warszzyńska, A. Jackowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 31-33; T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia...*, op. cit., s. 15; A. Kowalczyk, *Geografia turystyki*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 34).



ści cech środowiska geograficznego oraz wewnętrznych powiązań usługowych. Region taki obejmuje na ogół obszary o wysokich walorach turystycznych, dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej i dostępności komunikacyjnej<sup>11</sup>. Warunki uznania obszaru za region precyzują A. Rapacz i A. Kornak, według których o atrakcyjności regionu dla turystów decyduje ilość, struktura i jakość walorów turystycznych. Natomiast o atrakcyjności wynikającej z zagospodarowania turystycznego decydują urządzenia i obiekty zachęcające do pobytu na danym obszarze i wykorzystania jego walorów. Ostatni element – dostępność komunikacyjną zapewnia sieć dróg kolejowych, połączeń drogowych lub wodnych oraz system połączeń transportowych<sup>12</sup>. Sposób wyodrębnienia regionu turystycznego z przestrzeni geograficznej przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Wyodrębnienie regionu turystycznego z przestrzeni geograficznej



Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, przestrzeń turystyczna to funkcjonalnie wyróżniająca się część (podprzestrzeń) przestrzeni geograficznej. Jest zróżnicowana wewnętrznie nie tylko poprzez charakter dokonującej się tu działalności turystycznej (typy funkcjonalne przestrzeni turystycznej<sup>13</sup>), ale również poprzez stopień swojej jednorodności. Ta druga cecha przestrzeni turystycznej pozwala na delimitację w jej obrębie jednostek przestrzennych, zwanych regionami turystycznymi<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> J. Warszńska, A. Jackowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 31.

<sup>12</sup> A. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 44-45.

<sup>13</sup> S. Liszewski, przyjmując za podstawę charakter działalności turystycznej i stopień kształtowania przez nią przestrzeni geograficznej, wyróżnia następujące typy przestrzeni: przestrzeń eksploracji turystycznej, penetracji, asymilacji, kolonizacji i urbanizacji turystycznej. (Por. S. Liszewski, *Przestrzeń turystyczna*, „Turyzm” 1995, 5/2, s. 94-98; S. Liszewski, *Przestrzenie turystyki i ich transformacja we współczesnym świecie*, „Turyzm” 2006, 16/2, s. 17).

<sup>14</sup> Por. *Kompendium...*, op. cit., s. 91.

### 1.1.2. Kryteria klasyfikacji regionów turystycznych

Tak rozumiany region turystyczny można rozmaicie klasyfikować<sup>15</sup>. W literaturze wymienia się przykładowo klasyfikacje<sup>16</sup>:

- z punktu widzenia faktycznego wykorzystania walorów, stopnia zagospodarowania i ruchu turystycznego: region turystyczny rzeczywisty (zagospodarowany i odwiedzany przez turystów) i potencjalny (atrakcyjny, ale jeszcze nieodpowiednio zagospodarowany, co ogranicza ruch turystyczny)<sup>17</sup>;
- ze względu na dominujący typ walorów przyrodniczych, stopień zagospodarowania turystycznego oraz rozkład przestrzenny ruchu turystycznego: region nadmorski, pojezierny, nizinny, wyżynny i górski<sup>18</sup>;
- z punktu widzenia różnego usytuowania obszarów popytu i podaży turystycznej: turystyczny region metropolitalny, turystyczny region peryferyjny<sup>19</sup>;
- w zależności od formy przestrzennej (kształtu): turystyczny region węzłowy (zwykle powstający w otoczeniu miasta, mającego charakter rozrządowy w stosunku do ruchu turystycznego), pasmowy (jego powstanie związane jest z atrakcyjnymi walorami środowiska przyrodniczego – np. wzdłuż wybrzeży morskich, pasm górskich) i wieloprzestrzenny (zwykle wielofunkcyjny, ograniczony w sposób naturalny lub polityczny, np. wyspy)<sup>20</sup>;
- z punktu widzenia zależności od celu przyjazdu: turystyczny region wyspecjalizowany (zwykle jednofunkcyjny, np. regiony uzdrowiskowe, religijne) i wielofunkcyjny (umożliwiający realizację różnych celów przyjazdu np. wypoczynek, poznanie, zabawa, itp.)<sup>21</sup>;
- z punktu widzenia cyklu życia regionu: w fazie eksploatacji, wprowadzenia, rozwoju, konsolidacji, stagnacji, upadku/odmłodzenia<sup>22</sup>;

---

<sup>15</sup> Autorka odniesie się do wybranych kryteriów klasyfikacji w rozdziale 6.

<sup>16</sup> Przedstawione klasyfikacje nie mają charakteru rozłącznego.

<sup>17</sup> M. I. Mileska, *Regiony...*, op. cit., za: *Kompendium...*, op. cit., s. 92.

<sup>18</sup> T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia...*, op. cit., s. 193-261.

<sup>19</sup> Podział według S. Liszewskiego por. *Kompendium...*, op. cit., s. 92-93.

<sup>20</sup> S. Liszewski, *Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 134-135.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 135.

<sup>22</sup> R. Butler, *The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, "Canadian Geographer" 1980, vol. 24, no.1, s. 5-112. Więcej na temat modelu Butlera w dalszej części pracy.

- ze względu na stopień atrakcyjności walorów turystycznych i poziom organizacji usług świadczonych turystom: o skali: międzynarodowej, ogólnokrajowej, regionalnej, lokalnej<sup>23</sup>.

Należy dodać, że regiony ekonomiczne pod względem wielkości dzieli się na: makroregiony, regiony i mikroregiony. W. Kosiedowski wspomina, iż używa się także określeń: makroregion, region podstawowy, subregion, albo region I stopnia, II stopnia, itd.<sup>24</sup>. Jednak procesy turystyczne zachodzą przede wszystkim na poziomie lokalnym. W związku z tym, obszary turystyczne najczęściej odpowiadają wielkością regionom ekonomicznym rzędu mikro. Podobnie, posługując się klasyfikacją dla celów statystycznych (NTS), dotyczącą jednostek terytorialnych Unii Europejskiej<sup>25</sup>, wyodrębnienie regionu turystycznego jest możliwe przede wszystkim na poziomie lokalnych jednostek terytorialnych: NTS 5 – gmin i NTS 4 – powiatów. Region nie będzie zatem utożsamiany w rozprawie z obszarem województwa, jak się najczęściej przyjmuje w teorii i praktyce polityki regionalnej<sup>26</sup>. By przedstawić sposób delimitacji regionu trzeba najpierw odnieść się do problemów definiowania regionu turystycznego.

## **1.2. Problemy delimitacji i definiowania regionu turystycznego**

### **1.2.1. Tradycyjne rozumienie regionu turystycznego a nowe trendy turystyczne**

S. Liszewski, odwołując się do pracy M. Durydiwki i A. Kowalczyka, twierdzi, iż zdecydowana większość badaczy, definiując region turystyczny, uwzględnia cztery cechy wiodące: obszar, walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne i ruch turystyczny. Jednostkowo dla określenia regionu służą jeszcze takie elementy jak: granice, powiązania wewnętrzne, jedność środowiska i dostępność<sup>27</sup>. Uwzględnianie w metodach delimitacji regionu turystycznego wskaźników charakteryzujących wymienione wyżej elementy oraz nadawanie im odpowiedniej wagi/rangi

<sup>23</sup> R. Bar, A. Doliński, *Geografia turystyczna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1976, s. 17-18.

<sup>24</sup> *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Dom Organizatora 2005, s. 18.

<sup>25</sup> Na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 lipca 2000 roku w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS) (Dz. U. 2000, nr 58, poz. 685, z późn. zm).

<sup>26</sup> Po reformie terytorialnej 16 polskich województw może być nazywanych regionami w rozumieniu warunków, jakie muszą spełniać z punktu widzenia polityki regionalnej, przykładowo kryteriów Zgromadzenia Regionów Europy. Warunkami tymi są: wspólnota interesów gospodarczych, reprezentacja polityczna pochodząca z wyborów, wspólna tożsamość społeczna, bezpośrednie podporządkowanie szczeblowi centralnemu. (Za: M. Kozak, A. Pyszkowski, R. Szewczyk, *Słownik Rozwoju Regionalnego*, Warszawa 2001, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, s. 43-44).

<sup>27</sup> Por. M. Durydiwka, A. Kowalczyk, *Region turystyczny a procesy globalizacji*, „Turyzm” 2003, 13/1, s. 28, za: S. Liszewski, *Ewolucja...* op. cit., s. 132.

może czynić procedurę delimitacji nie tylko trudną, lecz także kontrowersyjną<sup>28</sup>. Jak uznaje W. Kosiedowski, zarówno procedury jak i kryteria delimitacji regionu zawsze mogą budzić takie czy inne zastrzeżenia ze względu na nieuchronną dozę subiektywizmu w ich formułowaniu, w związku z czym żadnego podziału regionalnego nie można uznać za obiektywny w pełnym tego słowa znaczeniu<sup>29</sup>. Najważniejsze problemy związane z delimitacją regionu turystycznego krótko omówiono w kolejnych rozważaniach.

Zanim to jednak nastąpi, konieczne jest przedstawienie sposobów rozumienia geograficznego regionu społeczno-ekonomicznego przez K. Dziewońskiego. Wyróżnia on<sup>30</sup>:

- region jako narzędzie badań, czyli jednostki przestrzenne, w których gromadzi się informacje (regiony statystyczne);
- region jako przedmiot poznania – analizy wewnętrznej i zewnętrznej;
- region jako przedmiot działań – planowania i zarządzania jego rozwojem.

Zdaniem S. Liszewskiego, tradycyjnie wykorzystywane w procesie delimitacji regionu czynniki – głównie związane z walorami naturalnymi – mogą być obecnie niewystarczające dla osiągnięcia celu, jakim jest poznanie regionu<sup>31</sup> (region jako przedmiot poznania). Powszechny jest obecnie trend „odkrywania” i „organizowania” nowych przestrzeni turystycznych, opartych nie tylko na walorach przyrodniczych, lecz także na elementach często do tej pory uznawanych za nieturystyczne, a nawet nieatrakcyjne (np. tereny postindustrialne, militarne, itp.)<sup>32</sup>. Granice tych przestrzeni nie są zgodne z tradycyjnym rozumieniem regionu turystycznego. W związku z tym, S. Liszewski proponuje odejście w procedurze delimitacji od dotychczas dominującego krajoznawstwa<sup>33</sup>, jako elementu konstytuującego region, na rzecz pełnionej przez niego funkcji turystycznej. Autor wskazuje na możliwość określenia regionu jedynie na podstawie ruchu turystycz-

---

<sup>28</sup> Także J. Łoboda odnosząc się do regionu ekonomicznego twierdzi, że problemem jest nie tyle jego wyznaczenie i opisanie, co ustalenie które czynniki i z jaką intensywnością wpływają na jego kształtowanie się, czy też co należy uznać za najistotniejsze właściwości regionu. (J. Łoboda, *Region jako system: próba określenia funkcji odległości i czasu*, „Przegląd Geograficzny” 1978, nr 2, za K. Kuciński, *Podstawy...*, op. cit., s. 8).

<sup>29</sup> *Samorząd...* op. cit., s. 11.

<sup>30</sup> K. Dziewoński, *Teoria...*, op. cit., s. 34. Autor powołał się na wyniki pracy Komisji Metod Regionalizacji Ekonomicznej, działającej w ramach Międzynarodowej Unii Geograficznej.

<sup>31</sup> Por. S. Liszewski, *Ewolucja...* op. cit., s. 135.

<sup>32</sup> Por. S. Liszewski, *Nowe przestrzenie turystyczne i rekreacyjne w Polsce i ich rola w rozwoju kraju i regionu*, w: *Turystyka w ujęciu przedmiotowym i przestrzennym. Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 113-127; S. Liszewski, *Przestrzeń turystyczna miasta (przykład Łodzi)*, „Turystyka” 1999, 9/1, s. 61.

<sup>33</sup> Także M. Bachvarov podkreśla, że wszystkie polskie próby regionalizacji turystycznej są oparte przede wszystkim na walorach przyrodniczych, co stanowi regionalizację od strony podaży, a popyt uwzględnia się w niewielkim stopniu. M. Bachvarov, *Region turystyczny – nowa treść w starej formie?* „Turystyka” 2003, 13/1, s. 16.

nego, pełniącego rolę miernika syntetycznego. Można wówczas przyjąć, iż region turystyczny stanowi taką część ogólnej przestrzeni geograficznej, na której koncentruje się ruch turystyczny *sensu largo*<sup>34</sup>. W takim podejściu nie wymienia się i nie charakteryzuje walorów, zagospodarowania, dostępności, nie określa się precyzyjnie granic regionu, itp., gdyż to wielkość ruchu turystycznego stanowi miernik atrakcyjności przyrodniczej, kulturowej, zagospodarowania, dostępności komunikacyjnej i innych czynników charakteryzujących region<sup>35</sup>.

Mimo dużego uproszczenia w takim sposobie definiowania, jego zaletą jest syntetyczny charakter oraz możliwość uwzględnienia dwóch kluczowych elementów: sezonowości regionu turystycznego oraz wspomnianego powstawania nowych przestrzeni turystycznych<sup>36</sup>. Zatem, propozycja S. Liszewskiego wydaje się wychodzić naprzeciw nowym trendom, jakie daje się w ostatnich latach zaobserwować w rzeczywistości gospodarczej<sup>37</sup>. W praktyce coraz częściej powstają bowiem regiony turystyczne celowo wyodrębniane przez podmioty zarządzające turystyką na danej przestrzeni po to, by generować popyt turystyczny (w literaturze nazywa się je „marketingowymi regionami turystycznymi”<sup>38</sup>). Atrakcyjność tych obszarów niekoniecznie opiera się na walorach naturalnych, lecz na antropogenicznych – celowo stworzonych przez człowieka, a granice tych obszarów nie są zbieżne z granicami regionu w tradycyjnym ujęciu.

Również współpraca wewnątrz- i międzysektorowa (międzygminna, publiczno-prywatna i w obrębie sektora prywatnego) stanowi „czynnik spajający” jednostki przestrzenne, będące jednostkami podziału administracyjnego, często niejednorodnymi z punktu widzenia walorów przyrodniczych. Ich przedstawiciele, poprzez zintegrowane działania, nie tylko zapewniają odpowiednie zagospodarowanie takich obszarów, lecz kreują ich wspólny wizerunek w oczach turystów<sup>39</sup>. Potwierdzają to słowa J. Jafariego, że w zakresie turystyki regiony mogą być wyznaczone

---

<sup>34</sup> S. Liszewski, *Region turystyczny* „Turyzm”, 2003, 13/1, s. 48.

<sup>35</sup> S. Liszewski, *Ewolucja...*, op. cit., s. 134.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 131-133.

<sup>37</sup> Podobnie M. Durydiwka i A. Kowalczyk, biorąc pod uwagę współczesne procesy globalizacji, uważają, że „pojęcie regionu turystycznego zaczyna być mniej ostre niż dawniej, bądź też stopniowo traci sens”. (Zob. M. Durydiwka, A. Kowalczyk, *Region...*, op. cit., s. 21).

<sup>38</sup> Przykładowo, Czeska Organizacja Turystyczna wydzieliła w Republice Czeskiej 15 „marketingowych regionów turystycznych”. (Por. P. Gryszel, *Czeski Raj jako przykład zarządzania turystyką na poziomie lokalnym w Republice Czeskiej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 368).

<sup>39</sup> Problemy delimitacji regionu, wynikające z trendów w turystyce w ostatnich latach omawia D. Jeffries w: *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 134-136.

dla usprawnienia działań marketingowych, organizacyjnych i planistycznych, bądź w celu podania informacji przestrzennej o rozwoju infrastruktury turystycznej<sup>40</sup>.

Praktyka wskazuje na pilną potrzebę badań tak powstających nowych przestrzeni turystycznych. Zaproponowane przez S. Liszewskiego funkcjonalne podejście do określenia regionów turystycznych, nie jest (jak twierdzi sam autor) pozbawione wad. Pozwala jednak uczynić region nie tylko przedmiotem poznania, ale i przedmiotem działania m.in. w zakresie badania konkurencyjności regionów turystycznych w naszym kraju<sup>41</sup>.

Ze względu na brak zbieżności między rzeczywistością gospodarczą a teorią w zakresie rozumienia regionu jako obiektu badań, Z. Chojnicki wyróżnił dwie koncepcje regionu ekonomicznego (w tym turystycznego) – analityczną i przedmiotową. Według pierwszej, region stanowi jednolity obszar występowania pewnej cechy lub zespołu cech ważnych z punktu widzenia założeń problemu badawczego. Natomiast koncepcja przedmiotowa, traktuje region jako realny obiekt społeczny lub składnik rzeczywistości społecznej w postaci pewnej wyodrębnionej przestrzennej całości<sup>42</sup>. Jak twierdzi D. Waldziński, istotne, z punktu widzenia polityki regionalnej, jest dążenie do zbliżenia obu tych ujęć, przez co region przestanie być abstrakcyjną, teoretyczną kategorią, stanie się natomiast realnym, funkcjonującym w rzeczywistości obiektem<sup>43</sup>. Według K. Dziewońskiego, racjonalnie ustalony podział na regiony – narzędzia działania musi być dostosowany do rzeczywistego podziału przestrzeni tj. do podziału na regiony – przedmioty badania<sup>44</sup>.

### **1.2.2. Problemy delimitacji a sposób definiowania regionu turystycznego w literaturze anglojęzycznej**

Proponowane przez S. Liszewskiego podejście funkcjonalne w delimitacji regionu można do pewnego stopnia uznać za zbliżone ze sposobem rozumienia angielskiego terminu „*tourist destination*”. W dosłownym tłumaczeniu oznacza ono bowiem miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. W zależności od przedmiotu analizy może to być miejscowość, gmina, region, a

---

<sup>40</sup> J. Jafari, *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London-New York, 2001, s. 404, za: M. Durydiwka, A. Kowalczyk, *Region...*, op. cit., s. 26.

<sup>41</sup> S. Liszewski, *Ewolucja...*, op. cit., s. 135. Por. region jako przedmiot poznania.

<sup>42</sup> Z. Chojnicki, *Region w ujęciu geograficzno-systemowym*, w: *Podstawy regionalizacji geograficznej*, red. T. Czyż, Poznań 1996, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, s. 8-9.

<sup>43</sup> D. Waldziński, *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005, s. 21.

<sup>44</sup> K. Dziewoński, *Teoria...*, op. cit., s. 34.

nawet kraj. Tak ogólnie rozumiane miejsce migracji i penetracji turystycznej niektórzy polscy autorzy nazywają obszarem recepcji turystycznej<sup>45</sup>.

W literaturze anglojęzycznej brakuje jednak zgody co do sposobu interpretacji pojęcia „*tourist destination*”, co dodatkowo potęguje problemy delimitacji<sup>46</sup>. L. Lazzeretti i F. Capone twierdzą, że autorzy w większości definiują termin „*tourist destination*” jako obszar stanowiący system powiązań różnorodnych aktorów, którzy współdziałają na rzecz kreowania zintegrowanego produktu turystycznego<sup>47</sup>. Z kolei C. A. Gunn używa tego pojęcia w stosunku do obszaru geograficznego, który dysponuje potencjałem rozwojowym niezbędnym, by zaspokoić cele turysty. Głównymi elementami tego obszaru są: zasoby naturalne, dostępność i transport, atrakcje i usługi, promocja i informacja<sup>48</sup>. Według Komisji Europejskiej termin „*tourist destination*” oznacza obszar, który stanowi odrębną całość, objętą działaniami promocyjnymi skierowanymi do potencjalnych turystów, by zachęcić ich do odwiedzenia danego terenu oraz na którym produkt turystyczny wymaga skoordynowanych działań ze strony władz samorządowych lub organizacji<sup>49</sup>.

W przytoczonych definicjach podkreśla się głównie czynniki podażowe, choć w dwóch ostatnich następuje odniesienie również do strony popytowej. W definicji Komisji Europejskiej nie tylko bowiem wewnętrzna spójność i podejmowane działania konstytuują obszar mogący stanowić region turystyczny. Podkreśla się, iż działania te mają wpływać na percepcję turysty, zachęcając go do przyjazdu. W związku z tym, według D. Jeffries'a, termin „*tourist destination*” może być rozpatrywany także z punktu widzenia percepcyjnego (wynikającego ze sposobu po-

---

<sup>45</sup> Podkreśla się przy tym, że stanowi go nie tylko określone terytorium geograficzne, lecz także zamieszkujące je osoby. (Por. I. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania” Szkoły Głównej Handlowej, nr 442, Warszawa 1998, s. 10).

<sup>46</sup> W. Framke, *The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory*, „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism” 2002, vol. 2, no.2, s. 92-108; *Towards quality coastal tourism. Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*, Enterprise Directorate – General Tourism Unit, Brussels 2000, s. 14.

<sup>47</sup> L. Lazzeretti, F. Capone, *Networking in tourist local systems*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II, s. 487.

Więcej na temat zintegrowanego produktu turystycznego w podrozdziale 1.3. Systemowe ujęcie regionu turystycznego będzie przedmiotem rozważań w rozdziale 2.

<sup>48</sup> Sposób rozumienia regionu turystycznego przez C.A. Gunn jest zbliżony do tradycyjnego rozumienia regionu o jakim wspomina S. Liszewski. (C.A. Gunn, *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*, 3rd ed., Taylor and Francis, New York 1994, za: D. Popescu, I. Rotariu, *Building, organizing and managing an area destination by integrating local ones: Central Europe according to Euro-Host Group*, w: *Networking...*, op. cit., s. 360).

<sup>49</sup> European Commission, *Towards quality tourism: Integrated quality management (IQM) of tourist destinations*, Tourism Unit, Luxembourg, Office for Official Publications of the EC, za: L. Lazzeretti, F. Capone, *Networking...*, op. cit., s. 487.

strzegania obszaru przez turystów)<sup>50</sup>. Staje się on wówczas kategorią subiektywną<sup>51</sup>. Nie ulega jednak wątpliwości, że w rzeczywistości wyspecjalizowaną sieć powiązań, wymagającą spójnej i skoordynowanej polityki najłatwiej jest utworzyć w obrębie wspólnych granic administracyjnych. Te nie są z kolei zbieżne ze sposobem postrzegania regionu przez turystę – tu pojawiają się problemy delimitacji nie tylko dla metodologa, lecz także dla zarządzających jednostkami przestrzennymi (np. jaki zakres przestrzenny przyjąć w ramach prowadzonej polityki promocji, jaki wizerunek kreować – regionu o jakich granicach?). Dla badacza dochodzą ponadto także problemy gromadzenia i analizy danych – sprawozdawczość prowadzona jest w ujęciu granic administracyjnych. W związku z tym, jak twierdzi R. Domański, podział przestrzeni dla celów analizy jest najczęściej powiązany – w większym lub mniejszym stopniu – z podziałem administracyjnym<sup>52</sup> (postrzeganie regionu jako narzędzia działania).

Na koniec należy podkreślić, że Światowa Organizacja Turystyki (*World Tourism Organisation*) kilka lat temu zawężyła pojęcie „*tourist destination*” do jednostki lokalnej, którą może być miejscowość, miasto lub region (z wyłączeniem z jednej strony np. ośrodków wypoczynkowych, turystycznych, a z drugiej – stanów, państw czy wielonarodowych aglomeracji). Tzw. lokalny obszar recepcji turystycznej oznacza przestrzeń fizyczną, zapewniającą walory turystyczne i atrakcje oraz wszelkie udogodnienia i usługi dla turystów, posiadającą wyodrębnione granice fizyczne i administracyjne, które wyznaczają zakres zarządzania tym obszarem oraz wizerunek określający jego konkurencyjność na rynku. Obszar taki gromadzi wiele podmiotów współtworzących jego ofertę turystyczną, często z uwzględnieniem lokalnej społeczności i może łączyć się oraz tworzyć formy większych obszarów recepcji turystycznej. Skupia oferowane turystom produkty i to do niego odnosi się wdrażana polityka turystyczna<sup>53</sup>. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w definicji Światowej Organizacji Turystyki następuje odwołanie zarówno do strony popytowej (wizerunek określający konkurencyjność), jak i podażowej (odpowiednio: postrzeganie subiek-

---

<sup>50</sup> Por. D. Jeffries, *Governments...*, op. cit. s.134-136.

<sup>51</sup> Co akcentuje podejście funkcjonalne do delimitacji regionu według S. Liszewskiego. W literaturze od dawna toczy się spór, czy region jest kategorią obiektywną czy subiektywną. Za K. Kucińskim można przyjąć, że jest obiektywną kategorią przestrzenną, ale ta obiektywnie istniejąca i różniąca się od odtaczających terenów swoistymi formami zagospodarowania jednostka przestrzenna jest subiektywnie postrzegana i delimitowana, będąc po wyznaczeniu jedynie pewnym przybliżeniem rzeczywistości. (K. Kuciński, *Podstawy...* op. cit., s. 19-20).

<sup>52</sup> R. Domański, *Teoria...*, op. cit., s. 34.

<sup>53</sup> *Think Tank Enthusiastically Reaches Consensus on Frameworks for Tourism Destination Success*, World Tourism Organization, Madryd 2002, za: A. Lew, B. McKercher, *Modeling Tourist Movements. A Local Destination Analysis*, “Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33, no. 2, s. 405.



tywne i obiektywne). Istotna jest także konstatacja, o posiadaniu przez tak rozumiany obszar recepcji turystycznej granic administracyjnych i możliwości łączenia się w większe jednostki.

Celem odwiedzającego region turystyczny jest konsumpcja oferty regionalnej, którą ów odwiedzający postrzega jako konglomerat różnego rodzaju dóbr i usług świadczonych przez podmioty funkcjonujące w regionie (tzw. produkt turystyczny *sensu largo*)<sup>54</sup>. Taki sposób postrzegania przez turystę oferty regionalnej – jako pewnej wiązki/całości – uzasadnia potrzebę kooperacji w regionie turystycznym. Przedmiotem kolejnych rozważań będzie zatem charakterystyka regionalnego produktu turystycznego i podmiotów, które w opinii turystów go współtworzą – w szczególności kluczowych ze względu na cel rozprawy – władz samorządowych oraz przedsiębiorstw turystycznych.

### **1.3. Charakterystyka regionalnego produktu turystycznego**

#### **1.3.1. Regionalny produkt turystyczny – elementy składowe i sposoby definiowania**

Przed przedstawieniem sposobów definiowania i cech regionalnego produktu turystycznego należy podkreślić rolę oferty regionalnej w łańcuchu jednostek przestrzennych wybieranych przez turystę w procesie planowania wyjazdu. Z niej wypływa bowiem ważna przesłanka współpracy wewnątrz- i międzysektorowej<sup>55</sup>. Jak wynika z badań<sup>56</sup>, turysta, decydując się na wyjazd, wybiera kraj, następnie bliżej nieokreśloną granicami jednostkę przestrzenną tego kraju (np. teren turystyczny południa/północy), a dalej region turystyczny. W ramach tego regionu decyduje się odwiedzić mniejsze jednostki przestrzenne – miejscowość turystyczną<sup>57</sup> i jej atrakcje. Często jednak, korzystając z noclegu w jednej miejscowości, odwiedza tereny sąsiednie, a nawet (zwłaszcza dysponując prywatnym środkiem transportu) zakupuje nocleg w różnych miejscowościach odwiedzanego regionu<sup>58</sup>. Wynika z tego, iż w łańcuchu wybieranych przez turystę jednostek prze-

---

<sup>54</sup> Każde dobro lub usługa dostarczane turyście także może stanowić produkt turystyczny. Jest to jednak produkt w ujęciu wąskim, *sensu stricte*, rozpatrywany z punktu widzenia przedsiębiorcy. Więcej na ten temat w dalszej części rozdziału.

<sup>55</sup> Dokonując charakterystyki regionalnego produktu turystycznego, jak i w dalszych rozważaniach, autorka będzie odnosić się do współpracy, stanowiącej przedmiot niniejszej rozprawy. Jednak z uwagi na szeroki zakres problematyki współpracy, jej zdefiniowaniu i omówieniu należy poświęcić więcej miejsca. Uczyniono to w rozdziale 3.

<sup>56</sup> E. Nawrocka, *Konkurencja na rynku turystycznym. Analiza komparatystyczna regionów Polski*, w: *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 795, Wrocław 1998, s. 13.

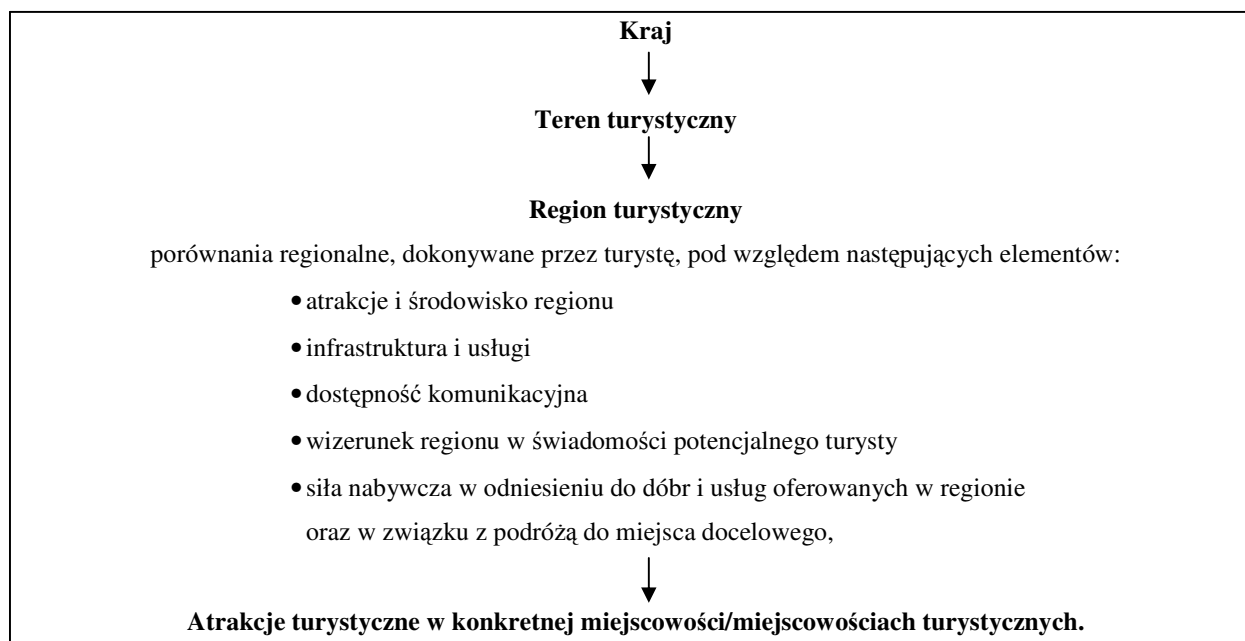
<sup>57</sup> Miejscowość turystyczna to jednostka osadnicza, która ze względu na walory turystyczne, infrastrukturę turystyczną i dostępność komunikacyjną stanowi punkt docelowy lub etapowy migracji turystycznych. (J. Warszńska, A. Jackowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 31).

<sup>58</sup> Stanowi to w szczególności uzasadnienie współpracy międzygminnej. Więcej na jej temat w dalszej części pracy.

strzennych region turystyczny może odgrywać kluczowe znaczenie. Spójność, komplementarność i kompleksowość oferty regionalnej w wysokim stopniu wpływają na decyzję o zakupie. Uproszczony proces wyboru miejsca docelowego przez turystę przedstawia rysunek 2.

W dobie globalizacji, postępu technologicznego, informatyzacji i wysokiej mobilności społeczeństwa, konkurencja między regionami turystycznymi zdecydowanie rośnie. Rywalizują ze sobą nawet regiony geograficznie bardzo od siebie oddalone<sup>59</sup>. To sprawia, iż podmioty kreujące regionalną ofertę turystyczną zmuszone są podejmować coraz większe, wymagające innowacyjnych rozwiązań wysiłki, by oferta regionu zaspokajała potrzeby odwiedzających w możliwie najwyższym stopniu<sup>60</sup>. Taką ofertę regionalną, z punktu widzenia turysty, stanowi regionalny produkt turystyczny.

Rysunek 2. Proces wyboru miejsca docelowego podróży przez turystę



Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem V. T. C. Middletona na produkt ten składają się: atrakcje i środowisko miejsca docelowego, dostępność komunikacyjna, infrastruktura i usługi na miejscu, wizerunek oraz cena,

Przyczyny, dla których turyści zainteresowani są wyborem na miejsce pobytu nie jednej, a wielu miejscowości wymieniają C.C. Lue i in. (Zob. C.C. Lue, J.L. Crompton & W.P. Steward, *Evidence of cumulative attraction in multi-destination recreational trip decision*, "Journal of Travel Research" 1996, vol. 34, s. 41-49).

<sup>59</sup> Więcej na temat rosnącej konkurencyjności regionów turystycznych i czynników na nią wpływających w rozdziale 4.

<sup>60</sup> Do wysiłków tych należy zaliczyć także trud kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej, która będzie przedmiotem pogłębionych rozważań w rozdziałach 4-7, dotyczących uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym.

płacona przez konsumenta – turystę<sup>61</sup>. Pojęciem atrakcji określa się wszystkie walory turystyczne występujące w stanie naturalnym lub przystosowane do użytkowania przez turystów, które mogą stanowić przedmiot ich zainteresowania<sup>62</sup>. Infrastruktura turystyczna to inaczej zagospodarowanie turystyczne<sup>63</sup>. Składają się na nią elementy w miejscu docelowym lub z nim związane, umożliwiające turystom pobyt i korzystanie z atrakcji. Obejmują one bazę noclegową, gastronomiczną, transport w miejscu docelowym, aktywny wypoczynek (szkółki narciarskie, szkoły żeglarskie, kluby golfowe), inne oferty (np. kursy rękodzieła), sieć sprzedaży detalicznej i inne usługi (informacja, zakłady fryzjerskie, wypożyczalnie sprzętu, itp.)<sup>64</sup>. Dostępność komunikacyjną tworzą elementy miejsca docelowego, wpływające na koszt, szybkość i wygodę dotarcia podróżnego do tego miejsca<sup>65</sup>. Kolejny element produktu – wizerunek, kształtowany w świadomości potencjalnych turystów, ma wzbudzić w nich oczekiwania zaspokojenia określonych potrzeb i chęć przyjazdu do regionu. Na cenę składa się zaś suma kosztów ponoszonych zarówno w trakcie podróży, jak i pobytu w miejscu docelowym. Innymi słowy, z punktu widzenia potencjalnego klienta rozważającego dowolną formę podróży, produkt turystyczny stanowi kompozycję tego, co turyści robią, oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają<sup>66</sup>. Można go definiować jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, opartych na możliwościach spędzenia czasu w miejscu docelowym. Pakiet ten jest postrzegany przez turystę jako przeżycie (wrażenia) dostępne za określoną cenę<sup>67</sup>.

### 1.3.2. Cechy produktu turystycznego regionu

Produkt turystyczny, definiowany tak, jak w poprzednim podrozdziale, ma specyficzne cechy. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: komplementarność i złożony charakter, subiektywne postrzeganie przez turystę oraz fakt, iż kreuje go wspólnie wiele różnych, rozdrobnionych podmiotów (co bezpośrednio wiąże się z jego złożonym charakterem).

---

<sup>61</sup> V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 95.

<sup>62</sup> Atrakcje mogą mieć zatem charakter materialny i niematerialny. (*Kompendium...* op. cit., s. 66).

<sup>63</sup> J. Warszńska, I. Jackowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 30.

<sup>64</sup> V. T. C. Middleton, *Marketing...*, op. cit., za: *Kompendium...*, op. cit., s. 68-69.

<sup>65</sup> *Ibidem*, s. 69.

<sup>66</sup> S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN 1995, s. 243.

<sup>67</sup> V. T. C., Middleton, *Marketing...*, op. cit., s. 87.

Można wyróżnić trzy poziomy produktu turystycznego: rdzeń produktu (podstawowa korzyść mająca na celu zaspokojenie potrzeb turystów), produkt rzeczywisty (składniki warunkujące uprawianie turystyki; konkretna oferta za daną cenę) oraz produkt poszerzony (dodatkowe korzyści uatrakcyjniające produkt rzeczywisty). (J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 100-102).

Jak twierdzi B. Hołderna-Mielcarek, złożony charakter regionalnego produktu turystycznego wynika z komplementarności podaży turystycznej. Produkt składa się z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów<sup>68</sup>. Komplementarność ta wymusza – kluczową z punktu widzenia problematyki niniejszej rozprawy – wzajemną zależność podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny<sup>69</sup>.

Z faktu komplementarności podaży turystycznej wynikają dwa ważne z punktu widzenia rozprawy wnioski. Po pierwsze, żaden podmiot nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić wszystkich zgłaszanych przez turystę potrzeb. Są one bowiem bardzo zróżnicowane i wymagają usług świadczonych przez wielu różnych aktorów (np. nocleg, wyżywienie, korzystanie z atrakcji turystycznych, itp.) Jak twierdzi M. M. Augustyn, owa komplementarność stanowi tym większe wyzwanie, w im większym stopniu podmioty tworzące podaż turystyczną separują się od siebie<sup>70</sup>. Po drugie, jak wynika z przytoczonej definicji regionalnego produktu turystycznego, turysta postrzega go jako pakiet, stąd ocenia przez pryzmat satysfakcji dostarczanej mu w trakcie konsumpcji różnego rodzaju dóbr i usług, które składają się na ten produkt. Wynika z tego, że w interesie wszystkich aktorów, którzy go kreują jest zaspokajanie potrzeb odwiedzających w stopniu zapewniającym chęć ich powrotu w to samo miejsce. Pozwoliłoby to na generowanie przyszłych korzyści ekonomicznych, zarówno dla usługodawców, jak i całego regionu.

Tę wzajemną zależność aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny obrazuje koncepcja turystycznego łańcucha wartości („*value chain concept*”) K. Weiermaira oparta na modelu M. Portera<sup>71</sup>. Koresponduje ona z szerszą od zaprezentowanej przez V. T. C. Middletona (bo obejmującą dodatkowo wrażenia z miejsca zamieszkania turysty i z podróży) definicją produktu turystycznego według S. Medlika. Zgodnie z tą ostatnią produkt stanowi całość doświad-

---

<sup>68</sup> B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego, część 1: koordynacja i kooperacja w kształtowaniu produktu; funkcje organizacji turystycznych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 12.

Wiele miejsca złożonej naturze produktu poświęcono w pracy: G. Shaw i A. M. Williams, *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell, Oxford 1994.

<sup>69</sup> O produkcie turystycznym można mówić dopiero wtedy, gdy stanowi on spójną całość, zatem z punktu widzenia turysty, nie pojedynczych usługodawców. (Por. A. Machiavelli, *Tourist Destinations as Integrated Systems*, „Tourism Review” 2001, vol. 56, no 3-4, s. 6). Stąd, w dalszej części rozprawy, poprzez sformułowanie „podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny” autorka będzie rozumieć sposób postrzegania go przez odwiedzających region.

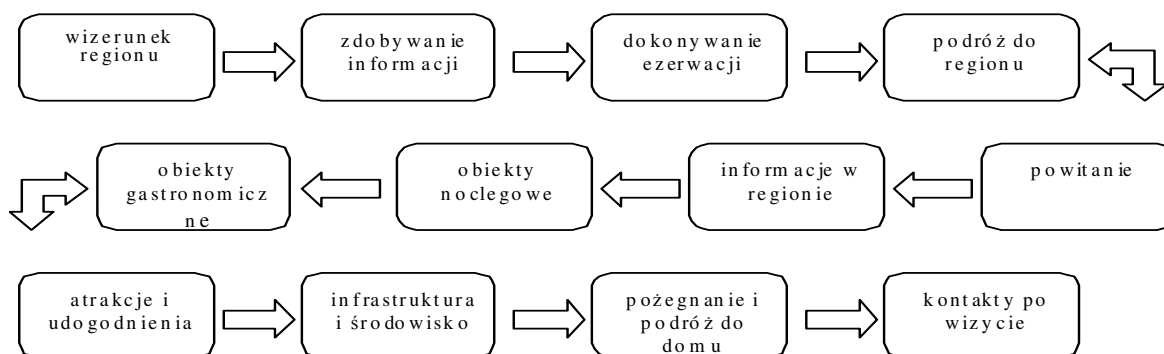
<sup>70</sup> M.M. Augustyn, *Can Local Tourism Destinations Benefit from Employing the ISO 9000:2000 Quality Management System?* Tourism, Innovation and Regional Development: Proceedings of the ATLAS 10<sup>th</sup> Anniversary Conference, Dublin, October 4-6, ATLAS, Dublin 2001, za: M. Woods i J. Deegan, *Networking...*, op. cit., s. 204.

<sup>71</sup> K. Weiermair, *On the Concept and Definition of Quality in Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, Aiest, vol. 39, St. Gallen 1997, za: *Kompendium...*, op. cit., s. 373.

czeń turysty od chwili opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do czasu powrotu<sup>72</sup>, nie ogranicza się go jedynie do dóbr i usług świadczonych w docelowym miejscu pobytu.

W koncepcji turystycznego łańcucha wartości wskazuje się na proces powstających w świadomości turysty doznań/doświadczeń: od momentu podjęcia decyzji o wyjeździe (gdy ocenia on wizerunek regionu, zdobyte na jego temat informacje, obsługę w trakcie rezerwacji miejsc noclegowych, itp.), w czasie podróży, a następnie konsumpcji turystycznej, (gdy ocenia sposób, w jaki został przyjęty przez gospodarzy, informację dostępną w regionie, poziom świadczonych usług) aż do powrotu do rodzinnej miejscowości (zob. rysunek 3). Zgodnie z koncepcją łańcucha wartości, stopień całkowitej satysfakcji turysty z wyjazdu wyznacza jego najsłabsze ogniwo, czyli poziom zadowolenia z obsługi, ocenionej relatywnie najgorzej. Wzajemna zależność podmiotów kreujących tak rozumiany produkt turystyczny jest zatem oczywista.

Rysunek 3. Turystyczny łańcuch wartości



Źródło: K. Weiermair, *On the concept...*, op. cit., za: *Kompendium...*, op. cit., s. 373.

Koncepcja łańcucha wartości jest jednak krytykowana. Krytyka ta jest efektem rozważań nad faktycznym sposobem kreowania wartości dodanej w łańcuchu wartości i nad tym, co tak naprawdę jest jej źródłem. Warto w tym miejscu poświęcić jej uwagę, bowiem odgrywa ona istotne znaczenie z punktu widzenia problematyki niniejszej rozprawy. Autorzy krytykujący koncepcję łańcucha wartości nie zgadzają się z faktem, jakoby na całkowite zadowolenie turysty składała się prosta suma zagregowanych poziomów satysfakcji z obsługi, jakiej odwiedzający doświadczył ze strony podmiotów reprezentujących poszczególne ogniwa łańcucha<sup>73</sup>. Uznają oni,

<sup>72</sup> S. Medlik, *Leksykon...* op. cit., s. 243.

<sup>73</sup> C. Ryan, *The Tourist Experience: A New Introduction*, Cassell, London 1997, za: M. Woods, J. Deegan, *Networking...*, op. cit., s. 204. W artykule przedstawione są inne opinie krytykujące koncepcję łańcucha wartości.

iż nieprawdziwe jest twierdzenie, że wartość dodana powstaje wyłącznie na zasadzie przesuwania się przez kolejne ogniwa, gdzie jest akumulowana. Ich zdaniem, bardzo ważną rolę w kreowaniu tej wartości odgrywają także relacje – wewnętrzne i zewnętrzne zachodzące między podmiotami tworzącymi poszczególne ogniwa łańcucha, którym to relacjom w koncepcji łańcucha wartości nie poświęcono należytej uwagi.

W odpowiedzi na tę krytykę wykorzystano koncepcję tzw. konstelacji wartości („*value constellation*”), którą rozwinęli R. Normann i R. Ramirez<sup>74</sup>. Zgodnie z nią, jak twierdzi W. Vanhaverbeke, podmioty dodają wartość nie tylko w prosty sposób, lecz także przekształcają ją poprzez system, który tworzą. W myśl tego sposobu rozumienia kreacji wartości, sieci i relacje międzyorganizacyjne stają się kluczowymi elementami strategii zbiorowej<sup>75</sup>. Sprowadzając rozważania do poziomu regionu (zgodnie z perspektywą przyjętą w rozprawie) należy zatem stwierdzić, iż region turystyczny, w którym świadczone są dobra i usługi decydujące o satysfakcji turysty, nie tyle można, lecz wręcz trzeba postrzegać w kategoriach systemowych. Nie można też pominąć relacji zachodzących między podmiotami kreującymi regionalny produkt turystyczny (w szczególności relacji kooperacji), gdyż generują one korzystne dla całego systemu efekty synergiczne. Nawiązując do definicji organizacji w ujęciu systemowym można skonstatować, że regionalny produkt turystyczny tworzy swego rodzaju organizacyjną, integralną całość, której części współprzyczyniają się do jej „powodzenia”, zaś powodzenie tej całości w istotny sposób warunkuje powodzenie części<sup>76</sup>. Jak bowiem uznaje A. Konieczna-Domańska, słabe ogniwa produktu turystycznego obniżają szanse pozostałych, a w efekcie wszystkich ogniw<sup>77</sup>.

Prezentując problemy definiowania i delimitacji regionu turystycznego wspomniano, iż nie można uznać, że region ma jedynie obiektywny charakter. Ważna jest też percepcja turysty – czy postrzega on dany obszar jako region, czy też nie. Także regionalny produkt turystyczny mo-

---

<sup>74</sup> Koncepcja ta jest wykorzystywana dla opisu funkcjonowania różnych sektorów gospodarczych, można ją jednak z powodzeniem zaadoptować dla turystyki. (R. Normann, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, s. 65-77).

<sup>75</sup> W. Vanhaverbeke, *Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, vol. 13, no. 2, s. 97-116, za: P. E. Murphy, A. E. Murphy, *Strategic Management for Tourism Communities. Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, 2004, s. 240.

<sup>76</sup> Por. T. Kotarbiński *Traktat o dobrej robocie*, Zakł. Nar. im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 68.

<sup>77</sup> A. Konieczna-Domańska, *Natura produktu turystycznego a grupy interesu w turystyce*, w: *Gospodarka...*, op. cit. s. 305. R. De Keyser i N. Vanhove twierdzą nawet, że w związku z tak wysokim stopniem wzajemnej zależności usługodawców w turystyce winni oni opracować plan zapewnienia wysokiego poziomu jakości obsługi, co ma dodatkową zaletę w postaci wymuszenia uczenia się od siebie nawzajem dzięki relacjom partnerskim. (R. DeKeyser, N. Vanhove, *Tourism Quality Plan: An Effective Tourism Policy Tool*, „The Tourist Review” 1997, vol. 3, s. 33).

że mieć charakter warunkowy, co jest kolejną jego cechą obok, wspomnianej wcześniej złożoności i komplementarności. Wynika to z faktu, iż to turysta dokonuje wyboru różnorodnych dóbr i usług w ramach podróży i pobytu w miejscu docelowym, zatem to on sam komponuje produkt, który następnie podlega konsumpcji. Jest ona przeżyciem czysto subiektywnym, gdzie osobiste marzenia i oczekiwania są konfrontowane z rzeczywistością<sup>78</sup>.

Fakt, iż dla odwiedzającego produkt stanowi harmonijną, zintegrowaną całość, nie oznacza jednak, że tak samo traktują go usługodawcy. Co więcej, jak twierdzą D. Popescu i in., regionalny produkt turystyczny najczęściej nie jest postrzegany ani przez przedsiębiorców ani przez mieszkańców w kategoriach spójnej całości<sup>79</sup>. Każdy bowiem z podmiotów reprezentujących podaż turystyczną postrzega go w sposób węższy, aniżeli turysta. Dysponując własnymi zasobami, mając własne cele i potrzeby oraz działając w specyficznych warunkach, aktorzy rozpatrują produkt turystyczny jedynie w kategoriach świadczonych przez siebie usług i sprzedawanych dóbr<sup>80</sup>. Brak dostrzegania wzajemnej zależności może stanowić podstawową barierę współpracy, o czym szerzej mowa będzie w dalszej części rozprawy.

Jak wspomniano, regionalny produkt turystyczny ma charakter złożony, ze względu na dużą liczbę podmiotów zaangażowanych w działalność turystyczną w regionie. Dokonana w dalszej części charakterystyka tych podmiotów, ich zadań, celów i pełnionych funkcji, pozwoli wskazać, jak wysoki jest stopień ich wzajemnej zależności, a tym samym, jak bardzo ważne i potrzebne (z punktu widzenia optymalizacji wysiłków usługodawców i maksymalizacji poziomu zadowolenia turysty) jest podejmowanie współpracy w regionie turystycznym.

Podziału podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie dokonuje wielu autorów. Za P. Zmyślonym można wymienić<sup>81</sup>: przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia

---

<sup>78</sup> J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny i jego ewolucja*, „Turizm” 2001, 11/1, s. 10.

<sup>79</sup> D. Popescu, I. Rotariu, *Building...*, op. cit., s. 365; A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 6.

<sup>80</sup> Obok definicji traktujących produkt turystyczny jako całościowy pakiet w literaturze wyróżnia się także produkt turystyczny *sensu stricto*, który stanowią pojedyncze dobra i usługi. Jak wskazuje G. Gołembski mogą one być wytwarzane i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania przed rozpoczęciem i w trakcie podróży oraz podczas pobytu poza miejscem stałego zamieszkania. (G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 24).

<sup>81</sup> P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, AE Poznań, Poznań 2008, s. 21-31. Zastosowano podział P. Zmyślonego, gdyż w dalszej części rozprawy nastąpi odniesienie do opracowanego przez niego modelu regionu turystycznego jako systemu. Model ten bazuje na przedstawionej tu klasyfikacji aktorów tworzących ofertę turystyczną regionu. Dodatkowo, P. Zmyślony wyodrębnił w swoim podziale Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne, których charakterystyki (ze względu na cel pracy) autorka także chciała dokonać oddzielnie. Przeglądu podmiotów działających na rzecz rozwoju turystyki w regionie dokonano na podstawie różnych prac: *Kompedium...*, op. cit., s. 186 i nast.; L. Butowski, *Turystyka w Polsce. Uwarunkowania organizacyjne i prawne*, Wyż-

rynkowego, administrację turystyczną, władze terytorialne oraz mieszkańców regionu<sup>82</sup>. Nie należy ponadto zapominać, że na procesy rozwojowe regionu turystycznego wpływ mają także decyzje dotyczące turystyki, podejmowane poza regionem, zwłaszcza na szczeblu centralnym. Jak podkreśla G. Gołębski, państwo stara się tworzyć własną politykę turystyczną i wpływać na jej realizację<sup>83</sup>. Autorka nawiąże zatem krótko także do uprawnień decyzyjnych w zakresie turystyki na szczeblu powiatowym, wojewódzkim i centralnym.

#### 1.4. Podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny

##### 1.4.1. Przedsiębiorstwa turystyczne

W literaturze istnieje wiele sposobów klasyfikacji przedsiębiorstw turystycznych. Podstawowym kryterium podziału jest rodzaj świadczonych usług (kryterium funkcjonalne). Zgodnie z nim można wyróżnić przedsiębiorstwa: zakwaterowania, gastronomiczne, atrakcji turystycznych, transportu, usług sportowo-rekreacyjnych, sanatoryjno-uzdrowiskowe, organizatorów podróży, pośrednictwa i in.<sup>84</sup>

Nawet, jeśli klasyfikacji dokonuje się z punktu widzenia określonego kryterium (np. funkcjonalnego), zawężając zakres podmiotów do przedsiębiorstw działających w regionie turystycznym<sup>85</sup>, wyodrębnione na tej podstawie typy usługodawców mogą podlegać kolejnym po-

---

sza Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie, Lublin 2007, s. 91 i nast.; *Kompendium pilota wycieczek*, red. Z. Kruczek, wyd. V zmienione, PROKSENIA, Kraków 2005, s. 29-55 i inne dalej cytowane.

<sup>82</sup> B. Włodarczyk dokonując charakterystyki tych podmiotów przypisuje przedsiębiorstwom turystycznym, władzom samorządowym, organizacjom społecznym rolę organizatorów przestrzeni turystycznej (w tym regionu), mieszkańców uznaje z kolei za część tej przestrzeni, a turystę za jej konsumenta. Por. B. Włodarczyk, *Przestrzeń turystyczna – cykliczność, aktorzy, determinanty rozwoju*, „Turyzm” 2006, 16/2, s. 52.

<sup>83</sup> *Kompendium...*, op. cit., s. 229.

<sup>84</sup> Por. klasyfikacje wg kryterium funkcjonalnego: V. T. C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd ed., Butterworth Heinemann Publishing, London 2001, za: M. Cooper, F. Erfurt, *The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks*, w: *Networking...*, op. cit., s. 262; *Kompendium pilota...* op. cit., s. 38; L. Butowski, *Turystyka...*, op. cit., s. 91-92.

<sup>85</sup> Przyjęcie takiego kryterium podziału w tym miejscu rozważań wydawałoby się zasadne, gdyż zakres przedmiotowy dotyczy uwarunkowań kooperacji podmiotów działających w regionie turystycznym. Jednak, ze względu na fakt, iż współpracę mogą w dużym stopniu determinować decyzje i działania aktorów spoza regionu, np. dużych organizatorów, czy pośredników turystyki, w tej części pracy zaprezentowano klasyfikację obejmującą wszystkie typy przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne – bez zawężania jej do podmiotów zlokalizowanych jedynie w regionie turystycznym (dotyczy to także pozostałych typów aktorów scharakteryzowanych w dalszej części). W rozdziale 4 i 5, poświęconym uwarunkowaniom współpracy, autorka poświęci więcej miejsca wpływowi aktorów zewnętrznych na kooperację w regionie turystycznym. Jednak część empiryczna obejmować będzie te spośród przedstawionych tu przedsiębiorstw, których działalność zlokalizowana jest w regionie turystycznym.



działom (wynika to przede wszystkim z bogactwa i zróżnicowania potrzeb odwiedzających). Przykładowo tak wytypowane przedsiębiorstwa może różnić:

- stopień, do którego ich powstanie i funkcjonowanie jest związane z turystyką (cel powstania i działalności) – np. świadczące usługi z myślą o turystach – przedsiębiorstwa noclegowe lub z myślą głównie o mieszkańcach - sportowo-rekreacyjne;
- przynależność sektorowa (sektor publiczny, prywatny, mieszany);
- stopień dążenia do zysku (np. komercyjne i non-profit);
- forma organizacyjno-prawna, itp.

Pierwszy z wymienionych czynników różnicujących przedsiębiorstwa – cel powstania i funkcjonowania – sprawia trudność w jednoznacznym uznaniu, które z nich można *de facto* określić mianem „turystycznych”<sup>86</sup>. Badacze wpływu turystyki na gospodarkę przyjmują różnorodne kryteria pozwalające wyodrębnić przedsiębiorstwa turystyczne z szerokiej grupy podmiotów obsługujących zarówno turystów jak i mieszkańców<sup>87</sup>. Ze względu na fakt, iż kryteria takiej klasyfikacji mogą jednocześnie służyć ocenie poziomu skłonności do kooperacji, to na nich autorka w pierwszej kolejności skupi swoją uwagę.

G. Gołębski w swej klasyfikacji, odwołując się do podstawowego podziału gospodarki turystycznej na pośrednią i bezpośrednią, dzieli przedsiębiorstwa ze względu na stopień, do którego ich powstanie, działalność i dalszy rozwój są bezpośrednio lub pośrednio związane z ruchem turystycznym<sup>88</sup>. Wymienia w związku z tym podmioty<sup>89</sup>:

- 1) zajmujące się bezpośrednio obsługą turystów i dostarczające usług typowo turystycznych – jednostki zapewniające nocleg, wraz z usługami komplementarnymi, wypożyczalnie sprzętu turystycznego, przewodnicy, przedsiębiorstwa transportowe zapewniające transport do miejsca przeznaczenia;

---

<sup>86</sup> Por. S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 24.

<sup>87</sup> Przykładowo S. Smith uznaje za przedsiębiorstwo turystyczne takie, którego wpływy z tytułu obsługi odwiedzających wynoszą więcej niż 80%. (Por. S. Smith, *Tourism Analysis: A Handbook Second Edition*, Longman Group, 1995, England, za: T. Firth, *Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding the business strategies of marginal tourism firms*, w: *Networking...*, op. cit., s. 234).

<sup>88</sup> Por. podobne klasyfikacje: A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 35; *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 33; I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 33; R. Gałęcki, G. Gołębski, *Ekonomika turystyki*, Skrypty AE w Poznaniu, nr 282, Poznań 1980, s. 16-17.

<sup>89</sup> *Kompendium...*, op. cit., s. 244.

- 2) świadczące swoje usługi również dla turystów, chociaż obsługa tej grupy klientów nie jest jedynym celem ich działalności: restauracje, bary, kawiarnie, jadłodajnie i inne jednostki gastronomiczne;
- 3) prowadzące działalność o charakterze mieszanym, w tym także usługi turystyczne: przedsiębiorstwa posiadające i administrujące np. domy wczasowe czy firmy uzdrowiskowe;
- 4) których działalność pośrednio wiąże się z obsługą ruchu turystycznego: przedsiębiorstwa transportu publicznego, działające na rzecz ochrony środowiska, budowy infrastruktury komunikacyjnej, a także infrastruktury usługowej (np. apteki, stacje benzynowe).

Z kolei N. Leiper jest zdania, że czynnikiem pozwalającym odróżnić przedsiębiorstwa turystyczne od „nieturystycznych” winien być cel strategiczny podejmowanych działań. Autor dzieli zatem przedsiębiorstwa na takie, które<sup>90</sup>:

- obsługują przede wszystkim turystów, co wynika z przyjętej strategii działania, i są ściśle związane z turystyką (tożsame z pierwszą grupą według klasyfikacji G. Gołębskiego);
- obsługują turystów, którzy stanowią segment docelowy w strategii podmiotu, jednak samo przedsiębiorstwo nie jest bezpośrednio/silnie związane z turystyką (najbliższe drugiej grupie z poprzedniej klasyfikacji);
- obsługują turystów, choć nie stanowią oni ich grupy docelowej (pozostałe podmioty według podziału G. Gołębskiego).

Należy jednak zauważyć, że wśród przedsiębiorstw obsługujących turystów przeważają podmioty małe i średnie. Często działają one bez wyartykułowanej strategicznej wizji rozwoju, a z uwagi na ograniczone możliwości finansowe rzadko przeprowadzają wśród swoich klientów badania marketingowe. Zatem jednoznaczne ustalenie na podstawie kryterium N. Leipera, do której z wymienionych grup należy zaliczyć dane przedsiębiorstwo, może być bardzo trudne. Z tych powodów sposób klasyfikacji G. Gołębskiego wydaje się być bardziej użyteczny<sup>91</sup>.

Przedmiotem zainteresowań autorki w niniejszej pracy są przedsiębiorstwa należące do pierwszej i drugiej grupy według podziału G. Gołębskiego (zawężając tę grupę do tych podmiotów, których działalność zlokalizowana jest w regionie turystycznym). W przedstawionej tabeli 1, zgodnie z kryterium nr 1 jest to zbiór przedsiębiorstw A i B. W dalszej części pracy au-

<sup>90</sup> N. Leiper, *Tourism Management*, RMIT Publications, Victoria 1995, za: T. Firth, *Promoting...*, op. cit., s. 235.

<sup>91</sup> N. Leiper wysuwa jednak ważny z punktu widzenia problematyki rozprawy wniosek, iż przedsiębiorstwa nastawione na obsługę turystów (pierwsza i druga grupa) powinny, w ramach strategii ukierunkowanej na zaspokojenie ich potrzeb, podejmować wspólne działania, np. w zakresie polityki cenowej, promocji, czy dystrybucji. (N. Leiper, *Tourism...*, op. cit., za: T. Firth, *Promoting...*, op. cit. s. 235).

torka nazywać je będzie przedsiębiorstwami turystycznymi. Odnosząc się do kolejnych kryteriów podziału będą to jednocześnie:

- pod względem formy własności (kryterium nr 2) – przedsiębiorstwa należące do sektora prywatnego (podmioty z grupy A);
- pod względem formy prawno-organizacyjnej (kryterium nr 3) – nastawione na zysk: podmioty fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (czyli przedsiębiorstwa jednoosobowe), oraz spółki osobowe, kapitałowe i spółdzielnie – (podmioty z grupy I A).

Tabela 1. Przedsiębiorstwa turystyczne na tle podmiotów prowadzących działalność w zakresie turystyki

Lp.	Kryterium podziału	Typy podmiotów
1.	Stopień, w jakim powstanie, działalność i dalszy rozwój bezpośrednio lub pośrednio wiążą się z ruchem turystycznym	A. zajmujące się bezpośrednio obsługą turystów i dostarczające usług typowo turystycznych, B. świadczące swoje usługi również dla turystów, chociaż obsługa tej grupy klientów nie jest jedynym celem ich działalności; C. prowadzące działalność o charakterze mieszanym, w tym również usługi turystyczne, D. których działalność jest związana pośrednio z obsługą ruchu turystycznego.
2.	Forma własności	A. należące do sektora prywatnego B. należące do sektora publicznego <sup>92</sup> C. mieszane – łączące kapitał prywatny i publiczny
3.	Forma prawno-organizacyjna <sup>93</sup>	<b>I. Sektor prywatny:</b> A) przedsiębiorstwa nastawione na zysk: przedsiębiorstwa prowadzone jednoosobowo spółki osobowe: cywilne, jawne spółki kapitałowe: akcyjne, z o.o. spółdzielnie B) przedsiębiorstwa mogące prowadzić działalność gospodarczą, ale jedynie w celach statutowych: stowarzyszenia <sup>94</sup> , fundacje zrzeszające przedsiębiorstwa i osoby fizyczne, organizacje samorządu zawodowego <sup>95</sup> i gospodarczego <sup>96</sup> ; <b>II. Sektor publiczny:</b>

<sup>92</sup> W dyspozycji rządu centralnego, agencji rządowych, samorządu terytorialnego czy różnych organizacji publicznych.

<sup>93</sup> Podmioty według tego kryterium, funkcjonujące w formie stowarzyszeń czy fundacji zrzeszające kapitał prywatny lub mieszany (IB i III), z racji innej specyfiki funkcjonowania zaliczono w rozprawie do odrębnej grupy aktorów w regionie turystycznym, a mianowicie do instytucji otoczenia rynkowego, które scharakteryzowano w dalszej części pracy. Co ważne, Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne, które pod względem formy organizacyjno-prawnej można by zaliczyć do III grupy podmiotów (sektora mieszanego), ze względu na fakt, iż stanowią jednocześnie wyspecjalizowane organizacje turystyczne i płaszczyznę współpracy publiczno-prywatnej, omówiono osobno, jako administrację turystyczną.

<sup>94</sup> Jedynie tzw. stowarzyszenia rejestrowe mogą prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji celów statutowych. Wymaganych jest wówczas co najmniej 15 członków i wpis do Krajowego Rejestru Sądowego. Prowadzić działalności gospodarczej nie mogą natomiast stowarzyszenia zwykłe. (Ustawa Prawo o stowarzyszeniach – Dz. U. 1989, nr 20, poz. 104 z późn. zm., art. 42).

<sup>95</sup> Na podstawie Ustawy z 30.05.1989 roku o samorządzie zawodowym (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 194).

<sup>96</sup> Na podstawie Ustawy z 30.05.1989 roku o izbach gospodarczych (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 195 ze zm.).

		<p>A) przedsiębiorstwa państwowe i komunalne</p> <p>B) jednoosobowe spółki skarbu państwa (funkcjonująca jako spółka z o. o lub akcyjna) i jednostki samorządu terytorialnego</p> <p><b>III. Mieszane:</b></p> <p>Formy organizacyjno-prawne z założenia mające łączyć różne źródła kapitału – publicznego i prywatnego (spółki kapitałowe oraz fundacje i stowarzyszenia, np. LOT-y, ROT-y<sup>97</sup>, Lokalne Grupy Działania, inne grupy partnerskie)</p>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Butowski, *Turystyka...*, op. cit., s. 95-96; *Kompendium...*, op. cit., s. 244.

W kreowanie regionalnego produktu turystycznego, oprócz pojedynczych przedsiębiorstw, zaangażowane są także ich zrzeszenia i różnego rodzaju instytucje/organizacje z założenia mające łączyć różne źródła kapitału – publiczne i prywatne, działające zarówno na zasadach komercyjnych, jak i non-profit. Są one kolejną grupą aktorów scharakteryzowanych w pracy.

#### 1.4.2. Instytucje otoczenia rynkowego

Instytucje otoczenia rynkowego wspierają rozwój społeczno-gospodarczy, w tym turystyczny regionu w sposób bezpośredni lub pośredni, prowadząc działalność w regionie, jak i poza nim. D. Osborne i T. Gaebler uznając, że są to organizacje w pierwszej kolejności nastawione na zaspokajanie potrzeb publicznych czy też społecznych (a nie na akumulację prywatnego kapitału, choć *de facto* mogą one prowadzić działalność komercyjną), nazywają je „trzecim sektorem”<sup>98</sup>.

Instytucje otoczenia rynkowego posiadają zróżnicowaną formę prawno-organizacyjną (najczęściej są to fundacje, stowarzyszenia, spółki kapitałowe, organizacje samorządu zawodowego<sup>99</sup> i gospodarczego<sup>100</sup>), mogą to być również podmioty nieposiadające osobowości prawnej – działające na podstawie porozumienia (np. umowa o współdziałaniu). Instytucje otoczenia rynkowego są finansowane na różnych zasadach, często ze środków publiczno-prywatnych.

W tabeli 1 są to (według trzeciego z zaprezentowanych kryteriów podziału) głównie grupy IB i III. Należy jednak dołączyć do nich wszelkiego rodzaju organizacje zrzeszające osoby fizyczne niebędące przedsiębiorcami oraz placówki oświatowe, np. uczelnie.

Jako partnerzy dla sektora publicznego i przedsiębiorstw turystycznych, instytucje otoczenia rynkowego stymulują lokalną i regionalną przedsiębiorczość, reprezentują swoich człon-

<sup>97</sup> Ze względu na fakt, iż są to wyspecjalizowane organizacje zajmujące się turystyką, a przede wszystkim stanowiące płaszczyznę współpracy publiczno-prywatnej, w niniejszej pracy autorka poświęci LOT-om i ROT-om osobne miejsce. Będą one zaliczone do administracji turystycznej.

<sup>98</sup> Por. D. Osborne, T. Gaebel, *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 2005, s. 78.

Czasem używa się też określenia „sektor społeczny”.

<sup>99</sup> Na podstawie Ustawy z 30.05.1989 roku o samorządzie zawodowym (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 194).

<sup>100</sup> Na podstawie Ustawy z 30.05.1989 roku o izbach gospodarczych (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 195 ze zm.)

ków przed większymi gremiami, dbają o ich interesy, a także stanowią źródło informacji świadcząc usługi szkoleniowe i doradcze. Często są to podmioty mogące prowadzić działalność gospodarczą i dążyć do zysku, ale w granicach wyraźnie określonych statutem (np. stowarzyszenia, fundacje). Jednak ich nastawienie na realizację w pierwszej kolejności korzyści zbiorowych, pozwala wyraźnie odróżnić ten typ podmiotów od przedsiębiorstw, których głównym celem jest maksymalizacja zysku (grupa 1A według kryterium nr 3 w tabeli 1). Do instytucji otoczenia rynkowego należy zaliczyć:

- agencje i fundacje rozwoju regionalnego;
- ośrodki innowacji i przedsiębiorczości – ośrodki i inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki innowacji i technologii, centra wspierania biznesu;
- organizacje samorządu gospodarczego (oddziały Polskiej Izby Turystyki, regionalnych izb turystycznych oraz innych izb gospodarczych pośrednio zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie, np. izby rolnicze);
- stowarzyszenia i zrzeszenia o charakterze społecznym i gospodarczym (PTTK, PTSM, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Polska Federacja Campingu i Caravaningu, regionalne i lokalne stowarzyszenia, np. agroturystyczne, przyjmujące nazwę Lokalnych Grup Działania);
- instytucje naukowe, edukacyjne, doradcze i informacyjne: szkoły zawodowe, uczelnie wyższe, firmy i ośrodki świadczące usługi konsultingowo-szkoleniowe.

Podmiotom, które mogą tworzyć formy współpracy wewnątrz- i międzysektorowej, służącej bezpośrednio rozwojowi turystyki w regionie, autorka poświęci więcej miejsca w rozdziale 3., dotyczącym form takiej kooperacji. Wśród nich można także wymienić Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne, zrzeszające sektor publiczny i prywatny i działające głównie w formie stowarzyszeń. Ze względu na ich znaczącą rolę w zakresie rozwoju turystyki w regionie i to, iż stanowią obszar szczególnego zainteresowania autorki (jako forma kooperacji publiczno-prywatnej) poddano je osobnej charakterystyce, jako podmioty tzw. administracji turystycznej.

### **1.4.3. Administracja turystyczna**

Turystyka, stanowiąca jeden z działów administracji rządowej<sup>101</sup>, jest podporządkowana Ministerstwu Sportu i Turystyki, w którym wydzielono jednostkę organizacyjną realizującą zadania w jej zakresie – Departament Turystyki. Odpowiada on za zadania związane z kształtowaniem poli-

---

<sup>101</sup> Na podstawie Ustawy z 4.09.1997 roku o działach administracji rządowej (Dz. U. 2003, nr 159, poz. 1548).

tyki turystycznej oraz zagospodarowaniem turystycznym kraju, a także za funkcjonowanie mechanizmów regulujących rynek turystyczny. Organem administracji rządowej w terenie są wojewodowie, którzy realizują przydzielone im zadania przy pomocy odpowiednich wydziałów i komórek organizacyjnych urzędów wojewódzkich.

Kształtowaniem wizerunku turystycznego kraju (w tym zapewnieniem rozwoju polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie) zajmuje się Polska Organizacja Turystyczna (POT). Stanowi ona odpowiednik funkcjonujących w Europie na szczeblu centralnym tzw. Narodowych Organizacji Turystycznych (*National Tourism Organizations* – NTO). Do zadań POT należy także inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej oraz, co szczególnie ważne z punktu widzenia rozprawy, inspirowanie i pomoc w zakresie tworzenia Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych<sup>102</sup>.

Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT-y) są regionalnymi platformami dobrowolnej współpracy wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki. Mogą one obejmować swoim zasięgiem obszar jednego lub więcej województw<sup>103</sup>. Mają najczęściej status stowarzyszeń. ROT-y zrzeszają jednostki samorządu terytorialnego (wszystkich szczebli, ze szczególnym uwzględnieniem samorządów województw), organizacje gospodarcze i zawodowe branży turystycznej, jak również pojedyncze podmioty, głównie przedsiębiorstwa turystyczne. Podstawowym zadaniem tych organizacji jest wspieranie rozwoju turystyki w województwach. Są one jednocześnie niezbędnymi partnerami dla Polskiej Organizacji Turystycznej w zakresie koordynowania krajowego systemu informacji turystycznej oraz promocji regionalnej za granicą.

Na najniższym poziomie terytorialnym działają z kolei Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT-y), zrzeszające gminy i powiaty, a także miejscowe przedsiębiorstwa prywatne i organizacje społeczne zainteresowane rozwojem turystyki na swoim terenie. Lokalne Organizacje Turystyczne, podobnie jak ROT-y, funkcjonują głównie jako stowarzyszenia. Ich głównym celem jest integracja lokalnej społeczności w celu tworzenia, rozwoju i promocji produktów turystycznych wokół atrakcji turystycznych. Z uwagi na lokalny charakter turystycznych procesów rozwojowych, właśnie LOT-om, stanowiącym płaszczyznę współpracy publiczno-prywatnej na poziomie regionu (ale w znaczeniu węższym niż województwo), poświęcono w rozprawie więcej miejsca.

---

<sup>102</sup> Przy czym nie są to oddziały POT, lecz samodzielnie funkcjonujące organizacje. Więcej na temat roli Narodowych Organizacji Turystycznych na świecie por. D.J.L. Choy, *Alternative roles of national tourism organizations*, „Tourism Management” 1993 October, s. 357-365; A.M. Morrison, C.G. Braunlich, N. Kamaruddin, L.A. Cai, *National Tourist Offices in North America: an analysis*, „Tourism Management” 1995, vol. 16, no. 8, s. 605-617.

<sup>103</sup> W praktyce, od 2006 roku na każde województwo przypada jedna ROT.

Jak wspomniano, przystępowanie samorządów terytorialnych do Lokalnych i Regionalnych Organizacji Turystycznych jest dobrowolne. Niezależnie od tego, czy wchodzą one w struktury ROT/LOT realizują szereg zadań związanych z rozwojem turystyki na swoim terenie. Te działania są przedmiotem dalszych rozważań w kolejnym punkcie rozdziału.

#### 1.4.4. Władze terytorialne

Zakres samorządności poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego (województwa, powiatu, gminy) wyraża się w zadaniach przypisanych im do realizacji przez rząd oraz w kompetencjach, rozumianych jako formy prawne realizacji nałożonych na samorządy terytorialne zadań<sup>104</sup>. Przedstawienie charakteru zadań samorządowych w zakresie rozwoju turystyki na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego jest o tyle istotne, że, jak pisze G. Gołembski, kompleksowy charakter zintegrowanego produktu turystycznego obszaru wymaga, aby strategia jego rozwoju opierała się na skoordynowanych działaniach tych wszystkich podmiotów<sup>105</sup>.

Samorząd wojewódzki jest ustawowo zobowiązany współpracować z samorządami lokalnymi, samorządem gospodarczym i zawodowym, administracją rządową, organizacjami pozarządowymi i środowiskiem naukowym<sup>106</sup>. Skupiając uwagę na rolach poszczególnych samorządów terytorialnych<sup>107</sup> – podstawowym zadaniem samorządu województwa jest wpływanie, za pomocą rozmaitych instrumentów, na rozwój gospodarczy i społeczny województwa<sup>108</sup>. Co ważne z punktu widzenia rozwoju turystyki, samorząd województwa określa strategię jego rozwoju, której przyświecają cele związane z kreowaniem regionalnego produktu turystycznego, na przykład kształtowanie ładu przestrzennego, czy ochrona środowiska.

---

<sup>104</sup> Por. Z. Leoński, *Samorząd terytorialny w RP*, C. H. Beck, Warszawa 2001, za: R. Pawlusiński, R. Pawlusiński, *Samorząd lokalny a rozwój turystyki. Przykład gmin Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2005, s. 14.

<sup>105</sup> G. Gołembski, *The role of public sector in developing tourism product strategies for tourism destination*, "The Poznań University of Economic Review" 2004, vol. 4, no. 1, s. 12.

<sup>106</sup> Należy podkreślić, że współpraca pionowa - między szczeblami administracji publicznej: gmina-powiat-województwo nie będzie stanowiła głównego przedmiotu rozważań w niniejszej pracy, może natomiast stanowić uwarunkowanie, będącej przedmiotem rozprawy, kooperacji poziomej. Więcej na ten temat w dalszej części pracy.

<sup>107</sup> Choć do uprawnień tej grupy aktorów – władz terytorialnych – należy także zaliczyć uprawnienia administracyjne przyznane dyrekcji obszarów chronionych (parków narodowych, krajobrazowych i rezerwatów przyrody), która również realizuje zadania publiczne.

<sup>108</sup> W centrum zainteresowania samorządu województwa nie jest jednostka jako taka (czy wspólnota lokalna), ale przede wszystkim gospodarka regionalna i jej podmioty. (A. Potoczek, *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, [w: *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, red. W. Kosiedowski, TNO-iK, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 124).

Najbliższy lokalnej społeczności jest samorząd gminny, którego rolę omówiono w dalszej części pracy.

Z kolei samorząd powiatowy, zgodnie z ustawą<sup>109</sup> zobowiązany jest zaspokajać potrzeby społeczności lokalnej z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej, wykraczające poza granice uprawnień gminnych, które zaprezentowano w dalszej części tego podrozdziału. Z punktu widzenia turystyki szczególną rolę odgrywają zadania z zakresu infrastruktury technicznej jak: zagospodarowanie przestrzenne i nadzór budowlany, gospodarka nieruchomościami, transport i drogi publiczne, gospodarka wodna oraz z zakresu infrastruktury społecznej jak: kultura i ochrona dóbr kultury, ochrona środowiska i przyrody, promocja powiatu. Wśród zadań szczebla powiatowego wymienia się także bezpośrednio turystykę<sup>110</sup>.

Największy wpływ na rozwój turystyki w gminie ma samorząd gminny. Jest on bowiem podmiotem posiadającym duży potencjał środków i znaczny zakres kompetencji<sup>111</sup>. Zgodnie z ustawą jest on zobowiązany wykonywać zadania służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty – mieszkańców gminy, co umożliwia także realizację zadań na rzecz turystów<sup>112</sup>. Część z tych działań aktywizuje lokalną gospodarkę turystyczną i jest z nią bezpośrednio związana,<sup>113</sup> część natomiast, ma charakter ogólnogminny – tworzy niezbędne warunki do rozwoju turystyki. Z tej perspektywy zadania samorządu gminnego dzieli R. Pawlusiński, a zaproponowany przez niego podział prezentuje tabela 2.

Niektóre zadania mają charakter obligatoryjny (wynikają z zapisów ustawowych), inne zaś mają postać fakultatywną<sup>114</sup>. Jako trzecia grupa – ostatnia w tabeli 2 – wyszczególnione zo-

---

<sup>109</sup> Ustawa o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 roku (Dz. U. nr 91, poz. 578 z późniejszymi zmianami).

<sup>110</sup> Samorząd powiatowy ma jednak bardziej ograniczone możliwości wpływu na rozwój turystyki w porównaniu do omówionego w dalszej części szczebla gminnego. (*Kompendium...*, op. cit., s. 226).

<sup>111</sup> W. Dziemianowicz i in., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 131.

<sup>112</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95, art. 7, ust. 1, pkt. 10).

<sup>113</sup> Początkowo samorząd terytorialny na szczeblu gminy nie otrzymał ustawowego wskazania do podejmowania zadań w sferze turystyki. Na mocy nowelizacji ustawy o samorządzie gminnym z 2001 r., w zakres zadań własnych gminy włączona została turystyka i promocja. Należy ona jednak do zadań fakultatywnych. (Por. Ustawa z dnia 11 kwietnia 2001 roku o zmianie ustaw: o samorządzie gminnym, o samorządzie powiatowym, o samorządzie wojewódzkim, o administracji rządowej w województwie oraz o zmianie niektórych innych ustaw – Dz. U. nr 45, poz. 497). Realizacja tego zadania jest zatem uzależniona od znaczenia turystyki w przyjętej lokalnej polityce rozwoju. Przykłady zadań fakultatywnych związanych z turystyką przedstawiono w kolejnym przypisie.

<sup>114</sup> Powodem wyróżnienia zadań obligatoryjnych wśród zadań własnych (stanowiących główny składnik zadań samorządowych) jest konieczność zagwarantowania społeczeństwu lokalnemu świadczeń na poziomie minimalnym. (J. Wojnicki, *Samorząd lokalny w Polsce i w Europie*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora w Pułtusk, Pułtusk 2003, s. 57).

Jednak większość zadań własnych to zadania fakultatywne. Ich realizacja uzależniona jest od lokalnych potrzeb i wysokości budżetu samorządu gminnego. Spośród przedstawionych w tabeli 2, do zadań fakultatywnych zalicza się przykładowo: stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości poprzez stosowanie zwolnień/ułg podatkowych, udzielanie subsydium i dotacji, tworzenie specjalnych ofert dla inwestorów, organizowanie warsztatów i szkoleń w zakresie propagowania rozwoju turystyki, działania marketingowe, a także tworzenie struktur partnerskich jak np. Lokalne



stały działania bezpośrednio związane z turystyką, obowiązkowe dla samorządu gminnego na mocy dodatkowych przepisów prawnych<sup>115</sup>.

Tabela 2. Zadania samorządu gminnego w zakresie rozwoju turystycznego gminy

<b>Grupa zadań</b>	<b>Zadania</b>
Zadania aktywizujące lokalną gospodarkę turystyczną, bezpośrednio związane z funkcjonowaniem tego sektora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. programowanie rozwoju turystyki w gminie i kreowanie lokalnego produktu turystycznego;</li> <li>2. tworzenie struktur organizacyjnych działających na rzecz rozwoju turystyki w gminie;</li> <li>3. przystosowanie przestrzeni gminy do pełnienia funkcji turystycznych;</li> <li>4. promocja turystyczna gminy skierowana na turystów;</li> <li>5. propagowanie idei rozwoju turystycznego gminy wśród mieszkańców i kształtowanie właściwej postawy miejscowej ludności wobec turystów;</li> <li>6. tworzenie korzystnego klimatu dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości turystycznej oraz wspieranie napływu inwestycji turystycznych z zewnątrz</li> </ol>
Zadania o charakterze ogólnogminnym, wpływające na funkcjonowanie gospodarki turystycznej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. gospodarowanie przestrzenią i zapewnienie ładu przestrzennego;</li> <li>2. ochrona środowiska;</li> <li>3. rozwój infrastruktury społecznej i technicznej (niezbędnej do zapewnienia odpowiedniego poziomu usług sanitarnych);</li> <li>4. rozwój infrastruktury komunikacyjnej (umożliwia dotarcie do atrakcyjnych turystycznie miejsc w gminie);</li> <li>5. działalność kulturalna oraz kultura fizyczna i sport;</li> <li>6. zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego</li> </ol>
Dodatkowe zadania, bezpośrednio związane z turystyką, obowiązkowe dla gminy (na mocy aktów prawnych)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ewidencja obiektów noclegowych nie podlegających kategoryzacji;</li> <li>2. przeprowadzanie kontroli w obiektach hotelarskich i innych obiektach świadczących usługi hotelarskie, wraz z możliwością zastosowania nakazu wstrzymania świadczenia usług;</li> <li>3. zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim osobom przebywającym na terenie gminy w celach turystycznych</li> </ol>

Źródło: R. Pawlusiński, *Samorząd...*, op. cit., s. 22

Zgodnie z pierwszym z zaprezentowanych w tabeli 2 zadań, samorząd gminny jest odpowiedzialny za opracowanie programu rozwoju turystyki w gminie. Realizacja tego zadania wymaga przeprowadzenia badań, zarówno po stronie podaży (inventaryzacja posiadanych przez gminę zasobów, możliwości ich wykorzystania), jak i popytu turystycznego (ocena wielkości i struktury ruchu turystycznego). Samorząd winien na bieżąco monitorować potrzeby turystów i mieszkańców (konsultacje społeczne) i dysponować bankiem danych dotyczących rozwoju turystyki w gminie. Wynik tak przeprowadzonej diagnozy i planowany sposób działania winny być odzwierciedlone w treści dokumentów planistycznych – przede wszystkim w strategii rozwoju

Organizacje Turystyczne. (Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku – Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm., art. 7, ust. 1, pkt. 10).

<sup>115</sup> Zadania te reguluje Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (Dz. U. 2004, nr 223, poz. 2268 z późn. zm.) oraz rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie określania warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne.

gminy<sup>116</sup>. Do tej strategii każdy zainteresowany powinien mieć dostęp, a samorząd winien informować o jej treści i do niej się odwoływać w swoich decyzjach i działaniach. Samo opracowanie strategii rozwoju z wykorzystaniem modelu partycypacyjnego – na zasadzie kosztownych i długotrwałych, lecz zapewniających szerszą akceptację konsultacji społecznych<sup>117</sup>, stanowi formę współdziałania samorządu z aktorami lokalnymi i może tworzyć dobry klimat do ewentualnej przyszłej współpracy, np. w formie struktur partnerskich. Do związanych ze strategią dokumentów planistycznych (obok omówionego w dalszej części: studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy wraz z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego<sup>118</sup>) należy zaliczyć m.in.: wieloletnie plany inwestycyjne i wieloletnie plany finansowe<sup>119</sup>, plany rozwoju lokalnego, programy rewitalizacji obszarów gminy, ochrony środowiska, gospodarki odpadami, programy przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji rynku pracy, itp.

Kolejne zadanie – tworzenie struktur organizacyjnych na rzecz rozwoju turystyki – może się odnosić bezpośrednio do stanowiącej przedmiot niniejszej rozprawy kooperacji. Samorząd może bowiem podejmować wymienione w tabeli działania zarówno samodzielnie, jak i przy wykorzystaniu różnych form współdziałania.

W pierwszym przypadku gmina realizuje zadania związane z rozwojem turystyki poprzez:

- funkcjonujące w urzędzie gminy komórki zadaniowe (np. referat/wydział do spraw turystyki),
- jednostkę wyodrębnioną ze struktury urzędu, lecz powiązaną z nim organizacyjno-prawnie (zakłady/jednostki budżetowe),

---

<sup>116</sup> Tworzenie przez gminę strategii rozwoju społeczno-gospodarczego nie jest obligatoryjne, jednak jest wskazane jako narzędzie ukierunkowujące długookresowe wysiłki władz samorządowych, wskazujące narzędzia realizacji zadań, ich harmonogram, koszt, a także pozwalające na bieżącą kontrolę. Strategia rozwoju turystyki może stanowić integralną całość strategii rozwoju społeczno-gospodarczego lub być odrębnym dokumentem, jednak ściśle powiązany z ogólną strategią rozwoju gminy.

<sup>117</sup> W Polsce istnieje obowiązek konsultacji społecznych przy tworzeniu strategii rozwoju. Tzw. partycypacyjne zarządzanie rozwojem jednostki lokalnej nie doczekało się jeszcze ogólnie akceptowanej i wystarczająco klarownej definicji. J.M. Cohen i N.T. Uphoff definiują ją jako uczestnictwo grup społecznych w takich procesach jak podejmowanie decyzji, ich implementacja, płynących z nich korzyści oraz zaangażowanie w ocenie ich efektów. (*UNDP Guidebook on Participation. The Concept of Participation in Development*, za: W. Frenkiel, *Partycypacyjne zarządzanie projektami publicznymi*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. A. Kuźnik, Prace Naukowe, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 235).

<sup>118</sup> Por. Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. nr 50, poz. 717 z późn. zm).

<sup>119</sup> Najogólniej mówiąc, jest to strategia finansowa gminy, plan stanowi zapis zadań priorytetowych do finansowania; mają one charakter bieżący i inwestycyjny.

- utworzony przez samorząd odrębny podmiot prawa – spółki prawa handlowego, komunalne osoby prawne: stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie, związki komunalne, samorządowe instytucje kultury<sup>120</sup>.

W drugim przypadku – gdy rozważa się możliwą współpracę samorządu z innymi podmiotami – może on na podstawie prawa cywilnego i publicznego zawierać umowy oraz zlecać podmiotom publicznym, społecznym, prywatnym, osobom fizycznym lub jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej realizację zadań publicznych związanych z rozwojem turystyki<sup>121</sup>. Do takich form współpracy zalicza się:

- wszelkie formy współpracy długoterminowej, w postaci: związku/porozumienia międzygminnego, Lokalnej (Regionalnej) Organizacji Turystycznej, Lokalnej Grupy Działania, struktury euroregionalnej – funkcjonujących w formie struktury partnerskiej oraz związków bliźniaczych i partnerskich miast/gmin, partnerstwa publiczno-prywatnego i innych form współpracy długookresowej (scharakteryzowano je w rozdziale 3);
- formy kooperacji o charakterze bardziej doraźnym/*ad hoc*, gdzie zadania są każdorazowo zlecane przez gminę współpracującym z nią partnerom, np. zlecenie organizacji pozarządowej opracowania strategii rozwoju turystyki czy organizacji imprez kulturalnych, zlecenie oznakowania szlaków i zagospodarowania terenów leśnych (np. w ramach współpracy z PTTK lub z instytucjami zarządzającymi obszarami chronionymi, itp.).

Skłonność władz samorządowych do nawiązywania relacji partnerskich zależy od wielu czynników, przykładowo takich jak: dostrzegane korzyści współpracy, stopień przedsiębiorczości wójta/burmistrza, możliwości finansowe gminy, wcześniejsze doświadczenia w zakresie kooperacji, itd., (bliżej omówiono je w dalszej części pracy). Często to właśnie inicjatywa ze strony władz samorządowych w zakresie nawiązywania relacji partnerskich jest kluczowym czynnikiem stymulującym kooperację między różnymi aktorami w gminie i regionie turystycznym. Stąd jest

<sup>120</sup> Samorząd często posiada równoległe komórki odpowiedzialne za rozwój turystyki, funkcjonujące w ramach struktury w urzędzie, jak i poza nią.

<sup>121</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (Dz. U. nr 249, poz. 2104 z późn. zm), Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037), Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997, nr 9, poz. 43), a także: Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 2001, nr 13, poz. 123 z późn. zm.), Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 czerwca 2006 roku w sprawie gospodarki finansowej jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych oraz trybu postępowania przy przekształcaniu w inną formę organizacyjno-prawną (Dz. U. nr 116, poz. 783), Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873. z późn. zm), Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 roku o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2010 nr 28, poz. 146).

to zadanie szczególnie istotne dla rozwoju turystyki na danym obszarze. Ze względu na fakt, iż stanowi ono główną oś rozważań, poświęcono mu więcej miejsca w dalszej części rozprawy.

Szczególnie ważnym zadaniem dla rozwoju turystyki w gminie jest przystosowanie jej przestrzeni do pełnienia funkcji turystycznej. Jest to ściśle związane z wymienionymi w tabeli 2 zadaniami od 1 do 4 w grupie działań o charakterze ogólnogminnym. Samorząd winien dostarczać te elementy produktu turystycznego, które mają charakter publiczny (służą zarówno mieszkańcom, jak i turystom), np. baseny, korty tenisowe, miejsca parkingowe, muzea, teatry, itd. Samorząd może także rozwijać infrastrukturę *stricto* turystyczną, ale jedynie, jeżeli wypełnia w ten sposób rynkową lukę powstałą na skutek braku zainteresowania sektora prywatnego w zakresie realizacji tych działań<sup>122</sup>.

Przede wszystkim jednak, w ramach przygotowania przestrzeni gminnej do pełnienia funkcji turystycznej, samorząd odpowiada za opracowanie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy<sup>123</sup> oraz miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego<sup>124</sup>. Jak twierdzi R. Pawlusiński, patrząc z punktu widzenia rozwoju turystyki, plan przestrzennego zagospodarowania jest dokumentem o fundamentalnym znaczeniu. Władze lokalne, które zamierzają rozwijać turystykę, powinny w nim dokonać zapisów związanych zarówno z wyznaczeniem obszarów preferowanych pod usługi turystyczne, jak i ograniczeniem możliwości rozwoju innych form użytkowania terenu, które pozostawałyby w kolizji z funkcją turystyczną<sup>125</sup>.

Z przygotowaniem przestrzeni gminnej do rozwoju turystyki wiążą się także zadania jak:

- utrzymanie i zachowanie walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego (w ramach zadania: ochrona środowiska);
- zapewnienie inwestycji niezbędnych do świadczenia odpowiedniego poziomu usług sanitarnych oraz oświatowych i kulturalnych, co ma podstawowe znaczenie dla decyzji o lo-

---

<sup>122</sup> Przy czym, na obszarach, które cechuje brak tradycji w obsłudze turystów oraz niski poziom zagospodarowania turystycznego władze powinny (przynajmniej w początkowej fazie rozwoju funkcji turystycznej) przyjmować na siebie obowiązki promotora i realizatora działań w tym zakresie. (R. Pawlusiński, *Samorząd...*, op. cit., s. 107-108).

<sup>123</sup> Studium jest sporządzane obowiązkowo dla całości gminy. Jest kluczowe dla rozwoju turystyki w gminie, gdyż określa się w nim gminną politykę przestrzenną, pełni rolę koordynacyjną do działań mających aspekt przestrzenny oraz zawiera wytyczne do miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

<sup>124</sup> Stanowi on implementację zapisów studium uwarunkowań. Jest jedynym przepisem gminnym, na podstawie którego wydaje się decyzje o warunkach zabudowy i zagospodarowaniu terenu (WZiZT), czyli kształtuje ład przestrzenny gminy. Ustala się go dla całej gminy lub jej fragmentów, jednak jest on sporządzany fakultatywnie – w zależności od potrzeb gminnych (ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym wskazuje na przestrzenie, dla których opracowanie planu jest obowiązkowe – np. przestrzeń publiczna). Obecnie jedną z barier rozwoju turystycznego gmin okazuje się brak aktualnych dokumentów, co znacznie wydłuża procedurę uzyskania decyzji WZiZT. (Za: R. Pawlusiński, *Samorząd...* op. cit., s. 26-27).

<sup>125</sup> Ibidem, s. 26.

kalizacji prywatnych inwestycji turystycznych (w ramach rozwoju infrastruktury społecznej i technicznej);

- umożliwienie dotarcia do atrakcyjnych turystycznie miejsc w gminie (zapewnienie infrastruktury komunikacyjnej – dróg, szlaków, ścieżek, itp).

W zakresie promocji gminy skierowanej do potencjalnych turystów samorząd winien podejmować działania mające na celu zachęcenie ich do odwiedzenia gminy, a zatem: udostępniać informacje o jej atrakcjach (aktywność wydawnicza, strona WWW gminy), podejmować działania marketingowe z zakresu kreowania wizerunku gminy (np. logo, organizowanie i nagłaśnianie imprez w gminie), brać udział w targach turystycznych, itp.

W ramach propagowania wśród mieszkańców idei rozwoju turystyki oraz kształtowania ich właściwej postawy wobec turystów władze gminy winny zapewnić spotkania z mieszkańcami, konsultacje, doradztwo, warsztaty, szkolenia (na przykład w zakresie korzyści i kosztów rozwoju turystyki, uruchamiania i tworzenia własnej działalności gospodarczej, przykładowo gospodarstwa agroturystycznego).

Ogromnie ważne z punktu widzenia możliwości rozwoju turystyki jest wspieranie przez samorząd napływu inwestycji turystycznych z zewnątrz oraz tworzenie korzystnego klimatu dla rozwoju istniejącej już lokalnej przedsiębiorczości<sup>126</sup>. W zakresie pierwszego z wymienionych zadań samorząd może tworzyć specjalne oferty dla potencjalnych inwestorów, brać udział w imprezach do nich skierowanych (np. targi), uczestniczyć w ogólnopolskich konkursach, utworzyć punkt kompleksowej obsługi przedsiębiorcy, stosować i informować o preferencjach lokalizacyjnych, itp. Z kolei by zapewnić korzystny klimat dla rozwoju istniejącej już lokalnej przedsiębiorczości samorząd może dostarczać podmiotom prywatnym materiały promocyjne gminy, zapewniać bezpłatną reklamę w tych materiałach oraz na stronie WWW, przekazywać na bieżąco informację o lokalnych wydarzeniach, wydawać lokalną prasę, zapraszać podmioty prywatne do uczestnictwa w targach turystycznych, itp. Samorząd gminny może także stymulować lokalną przedsiębiorczość poprzez specjalne instrumenty po stronie dochodów budżetowych<sup>127</sup> i po stro-

---

<sup>126</sup> Nie jest możliwe wskazanie jednej definicji przedsiębiorczości. Najogólniej można przyjąć, że jest to działalność polegająca na kreowaniu cech i postaw sprzyjających podejmowaniu działalności gospodarczej i usprawnianiu procesu uruchamiania biznesu. (Zob. B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, WN PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 32 i nast.).

<sup>127</sup> Samorząd może tu stosować także odpowiednią politykę usług komunalnych i udostępniania zasobów gminy, polegającą na ustaleniu korzystnej dla lokalnej przedsiębiorczości wysokości opłat za wynajem, czy dzierżawę gruntów, obiektów komunalnych. Może także odsprzedać pomieszczenia/tereny komunalne (tzw. warunkowa sprzedaż pomieszczeń) pod warunkiem, że nabywca zobowiąże się zagospodarować je zgodnie z umową.

nie wydatków<sup>128</sup>. Następuje to poprzez wykorzystanie elementów konstrukcji podatków i opłat publicznych. Stanowią je: obniżenie (w stosunku do ustalonych przez Ministra Finansów) maksymalnych stawek podatkowych,<sup>129</sup> ulgi, zwolnienia, umorzenia części lub całości podatku<sup>130</sup>. W odniesieniu do turystyki najważniejszą rolę odegrać mogą: podatek od nieruchomości<sup>131</sup>, podatek rolny<sup>132</sup> oraz opłaty: administracyjna,<sup>133</sup> miejscowa<sup>134</sup> i uzdrowska<sup>135</sup>. Podatki i opłaty lokalne stanowią ważny czynnik pobudzania lokalnej przedsiębiorczości, gdyż w całości wpływają do budżetu, stanowią ważną jego część i są zależne od decyzji władz samorządowych. Samorząd może także (w stosunku do nowych inwestorów oraz tych, którzy prowadzą już działalność gospodarczą w gminie) stosować instrumenty finansowe, których celem jest obniżenie kosztów inwestycji turystycznej. Są to przykładowo: dotacje, granty, pożyczki, kredyty preferencyjne, tworzenie funduszy poręczeniowych, gwarancje kredytowe, inwestycje kapitałowe ze środków publicznych – zakup akcji lub udziałów, itp.

W ramach działań o charakterze ogólnogminnym (grupa 2 w tabeli 2), lecz silnie wpływających na rozwój turystyki, jest zapewnienie oferty kulturalnej w gminie oraz realizacja zadań w zakresie kultury fizycznej i sportu. Samorząd może w tym wypadku wspierać inicjatywy lokalnych animatorów kultury, organizować imprezy kulturalne i sportowe, wspierać organizacyjnie i finansowo lokalne zespoły folklorystyczne, prezentować ofertę kulturową gminy na zewnątrz.

---

<sup>128</sup> Takie oddziaływanie samorządu nazywa się pomocą publiczną. Więcej na ten temat zob.: W. Grześkiewicz, *Znaczenie podatków w finansowaniu rozwoju lokalnego*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 3, s. 34; A. Sztando, *Lokalny interwencjonizm samorządowy, czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, 1(1), s. 79-92.

<sup>129</sup> Stosowane w odniesieniu do każdego podmiotu, który objęty jest danym rodzajem podatku.

<sup>130</sup> Stosowane w stosunku do wybranych podmiotów.

<sup>131</sup> Podatek od nieruchomości ma największe znaczenie w polityce stymulowania lokalnej przedsiębiorczości przy użyciu instrumentów fiskalnych. Obejmuje bowiem wszystkie rodzaje nieruchomości, a także obciąża zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorców, niezależnie od formy prawnej, w jakiej prowadzą oni działalność gospodarczą na terenie gminy. Oddziałuje zatem na przedsiębiorców turystycznych i osoby planujące zakup ziemi pod osadnictwo turystyczne oraz na inne podmioty w sferze turystyki. Jednak obciążenia podatkowe są wyższe w przypadku nieruchomości wykorzystywanych do prowadzenia działalności gospodarczej. Zgodnie z ustawą o podatkach i opłatach lokalnych za działalność gospodarczą nie uważa się wynajmu pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych na terenach wiejskich osobom korzystającym z usług wypoczynkowych, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie jest większa niż pięć.

<sup>132</sup> Dotyczy rolników prowadzących lub zamierzających prowadzić działalność agroturystyczną.

<sup>133</sup> Pobierana celem wpływu na koszty prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności gospodarczej, np. za wywieszenie plakatów na budynkach komunalnych.

<sup>134</sup> Pobierana za każdy dzień pobytu od osób fizycznych spędzających co najmniej jedną noc na terenach o dużych walorach przyrodniczych i krajobrazowych. Aby ją pobierać miejscowość musi spełniać wymagania ujęte w rozporządzeniu Rady Ministrów. Wprowadzenie tej opłaty uchwała swoją decyzją rada gminy.

<sup>135</sup> Funkcjonuje od października 2005 roku, w swej konstrukcji zbliżona jest do opłaty miejscowej. Pobierają ją – zamiast opłaty miejscowej – miejscowości mające status uzdrowiska (zgodnie z zasadami ustawy z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowskim, uzdrowskach i obszarach ochrony uzdrowskiej oraz o gminach uzdrowskich (Dz. U. 2005, nr 167, poz. 1399).

itp. Warunkiem podstawowym zadowolenia turysty z pobytu jest także poczucie bezpieczeństwa w trakcie korzystania z atrakcji turystycznych w gminie, za co również odpowiada samorząd.

Odnosząc się do trzeciej, ostatniej grupy zadań zawartych w tabeli 2, do obowiązków gminnych należy także zaliczyć prowadzenie ewidencji obiektów noclegowych nie podlegających kategoryzacji oraz przeprowadzanie kontroli w obiektach hotelarskich i innych obiektach świadczących usługi hotelarskie.

Należy podkreślić, że aktywność władz samorządowych w zakresie realizacji wymienionych zadań, a konkretnie szybkość i sposób ich realizacji oraz stopień informowania o tym lokalnej społeczności, może w pośredni sposób warunkować kooperację samorządu z innymi aktorami w gminie/regionalnie, w szczególności z przedsiębiorstwami turystycznymi. Zadania te stanowią kryterium, według którego przedsiębiorcy oceniają aktywność władz samorządowych, co może tworzyć istotne podłoże dla przyszłej współpracy np. w ramach struktur partnerskich. Ocena ta wpływa zatem wpływ na klimat do współpracy. Do ocenianych zadań należą przede wszystkim te, które w najwyższym stopniu determinują rozwój podaży turystycznej, czyli tworzenie warunków do podejmowania i dalszego funkcjonowania działalności gospodarczej związanej z turystyką. Aktorzy lokalni oceniają ponadto aktywność samorządu w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowania tych zadań – przykładowo inwestycje w infrastrukturę sanitarną i komunikacyjną mogą być realizowane z funduszy budżetu państwa, funduszy unijnych, czy poprzez partnerstwo publiczno-prywatne<sup>136</sup>. Takie działania świadczą o stopniu przedsiębiorczości władz gminnych. Ocenie z pewnością podlegać będą zadania związane z gospodarowaniem przestrzenią i zapewnieniem ładu przestrzennego, jak i aktywność samorządu w zakresie stymulowania lokalnej przedsiębiorczości. Przykładowo, częstotliwość i zakres stosowania obniżonych stawek podatkowych<sup>137</sup> może być ważnym kryterium oceny działań władz przez przedsiębiorców<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> Partnerstwo publiczno-prywatne stanowi wspólną realizację przedsięwzięcia (często w zakresie infrastruktury technicznej, np. drogowej) opartą na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i prywatnym. Więcej na ten temat w rozdziale 3.

<sup>137</sup> Decyzje dotyczące stawek podatkowych są bardziej przejrzyste w porównaniu z uznaniowymi zwolnieniami.

<sup>138</sup> Por. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Euroregionów*, Dziennik urzędowy Unii Europejskiej (2007/C 256/23).

Stosowanie tych instrumentów jest jednak w praktyce utrudnione, między innymi przez przepisy unijne, zgodnie z którymi winno się ograniczać pomoc publiczną (zalecenia Strategii Lizbońskiej), przez zapisy ustawowe (samorząd może manipulować wysokością stawek i opłat lokalnych jedynie w granicach stawki określonej przez ministra finansów). Poza tym, pomoc fiskalna umniejsza wpływy budżetowe samorządów, których budżety są nader często niewystarczające w stosunku do potrzeb. Samorzady gminne w zakresie stosowanej polityki fiskalnej podlegają ponadto kontroli organów z zewnątrz – RIO.

Kończąc rozważania na temat roli samorządu gminnego w zakresie rozwoju turystyki na jego terenie należy podkreślić, że może on prowadzić działalność zarobkową (ale w formie innej niż zakład budżetowy) w dziedzinach wykraczających poza zadania z zakresu użyteczności publicznej<sup>139</sup>. Jest to jednak możliwe jedynie, gdy:

- istnieją niezaspokojone potrzeby wspólnoty samorządowej,
- występujące w gminie bezrobocie w znacznym stopniu wpływa ujemnie na poziom życia wspólnoty,
- zastosowanie innych działań nie doprowadziło do aktywizacji gospodarczej.

Obszary działalności zarobkowej nie mogą jednak stanowić przedmiotu potencjalnego działania podmiotów prywatnych<sup>140</sup>. Jest to ważne z punktu widzenia niniejszej pracy. Jeśli bowiem samorząd realizowałby zadania, będące w obszarze zainteresowania sektora prywatnego (czyli wystąpiłoby zjawisko tzw. „wypychania” sektora prywatnego przez publiczny), mogłoby to rodzić negatywne relacje między władzami samorządowymi a przedsiębiorstwami prywatnymi.

Jak można zauważyć w efekcie powyższych rozważań, rola samorządu gminnego w zakresie rozwoju turystyki w gminie jest podstawowa. Wynika to także z jego zdolności do wypełniania funkcji tzw. przywódcy – lidera stymulującego procesy rozwojowe na danym terenie<sup>141</sup>. Jak wskazują badania P. Zmyślonego, samorząd, ze względu na przyznane mu uprawnienia władcze, jest w warunkach polskich najbardziej predysponowanym podmiotem do pełnienia roli przywódcy w sterowaniu rozwojem turystyki<sup>142</sup>. Istnienie przywódcy w regionie turystycznym w literaturze przedmiotu uznawane jest z kolei za warunek inicjowania i rozwoju relacji kooperacyjnych. Stąd, w dalszej części pracy, autorka poświęci tej problematyce więcej uwagi.

Wcześniej należy jednak dokonać charakterystyki ostatniej, co nie znaczy, że najmniej istotnej, grupy aktorów wpływającej na rozwój turystyki w regionie. Są nimi mieszkańcy regionu. Ich postawy i działania stanowią ważny element regionalnego produktu turystycznego.

---

<sup>139</sup> Argumenty zwolenników i przeciwników prowadzenia przez samorząd gminny działalności zarobkowej syntetyzują S. Kańduła i J. Przybylska w: *Organizacja działalności gospodarczej samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 31.

<sup>140</sup> Por. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U.1997, nr 9, poz. 43 z późn. zm).

<sup>141</sup> Przywództwo w regionie turystycznym dotyczy jednego lub więcej podmiotów stanowiących centrum decyzji lub działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w określonym obszarze geograficznym lub będących w stanie zintegrować inne autonomiczne podmioty reprezentujące przynajmniej dwa różne typy działalności turystycznej oraz zapewnić efektywną komunikację i współpracę między nimi dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach. (P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 81).

<sup>142</sup> P. Zmyślony, *Przywództwo...*, op. cit., s. 140.



#### 1.4.5. Mieszkańcy regionu

Mieszkańcy regionu turystycznego mogą prowadzić własną działalność gospodarczą lub pracować w usługach turystycznych (bezpośredni związek z turystyką), a także świadczyć usługi na rzecz klientów, jakimi są turyści (pośredni związek z turystyką). Ich znaczenie dla kształtowania regionalnego produktu turystycznego należy jednak postrzegać szeroko, gdyż zgodnie z tzw. „konceptcją orientacji na mieszkańca” społeczeństwo jest też elementem atrakcyjności regionu ze względu na tradycję, lokalny folklor czy odrębność kulturową<sup>143</sup>. Gościnność, pozytywne nastawienie mieszkańców do turystów są ważnymi składnikami regionalnego produktu turystycznego.

Jednak, jak twierdzą S. V. Lankford i D. R. Howard, mieszkańcy są skłonni wspierać rozwój turystyki w regionie o ile: po pierwsze, mają możliwość uczestniczenia w procesie planowania i jego oceny oraz po drugie – uznają, że ich opinia i potrzeby faktycznie są brane pod uwagę przez lokalne władze i podmioty zajmujące się promowaniem rozwoju turystyki w regionie<sup>144</sup>. Potwierdza to D. G. Simmons, który ponadto uznaje, że zdolność wpływu mieszkańców na proces planowania jest zdeterminowana przez ich osobiste zaangażowanie, świadczone im doradztwo, zasoby i dostępne mieszkańcom dobra<sup>145</sup>. Jednak, co ważne, mieszkańcy (podobnie jak inni interesariusze) winni zostać włączeni w proces planowania rozwoju turystyki od samego początku<sup>146</sup>, w przeciwnym razie, z większym prawdopodobieństwem można sądzić, że będą przeciwni wdrażaniu podjętych decyzji<sup>147</sup>. Jak twierdzą N. C. Roberts i T. R. Bradley, zapewnienie szerokiego udziału różnych podmiotów, w tym lokalnej społeczności, w planowaniu i wdrażaniu działań na rzecz rozwoju turystyki w regionie, umożliwi zdobycie wiedzy o innych interesariuszach, nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się pomysłami, co z kolei ułatwia

---

<sup>143</sup> A. Niezgodą, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 163-166.

<sup>144</sup> S.V. Lankford, D.R. Howard, *Developing a tourism impact scale*, „Annals of Tourism Research” 1994, vol. 21, no. 1, s. 121-131 .

<sup>145</sup> D.G. Simmons, *Community Participation in Tourism Planning*, „Tourism Management” 1994, vol. 15, 98-108.

<sup>146</sup> Por. T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 186-204; S Selin, D. Chavez, *Developing an evolutionary tourism partnership model*. „Annals of Tourism Research”, 1995, vol. 22, no. 4, s. 844-856; A. Fyall, B. Garrod, A. Leask, *Scottish...*, op. cit., s. 211-228; S.A. Waddock, B.D. Bannister, *Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships*, „Journal of Organizational Change Management” 1991, vol. 4, no. 2, s. 64-79; *Tourism, collaboration & partnerships: Politics, practice and sustainability*, red. B. Bramwell, B. Lane, Clevedon, UK 2000, Channel View Publications; L.M. Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164; M.M. Augustyn, T. Knowles, *Performance of tourism partnerships: A focus on York*, „Tourism Management” 2000, vol. 21, no. 4, s. 341-351; M.G. Reed, *Power relations and community-based tourism planning*, „Annals of Tourism Research” 1997, vol. 24, no.3, s. 566-591; M.G. Reed, *Collaborative Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings*, „Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3-4, s. 331-355.

<sup>147</sup> B. Gray, *Collaborating. Finding Common Ground for Multi-Party Problems*, Jossey-Bass, San Francisco 1989, za: B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit., s. 392-414.

zrozumienie problemów regionalnych i pozwala generować innowacyjne rozwiązania<sup>148</sup>. J. Williams i R. Lawson podkreślają, że aktywne zaangażowanie mieszkańców w rozwój regionu turystycznego pozwala poznać i lepiej zrozumieć wartości przez nich wyznawane. Ułatwia to choćby podjęcie decyzji na co przeznaczyć pieniądze zarobione dzięki turystyce<sup>149</sup>.

D.J. Timothy wyróżnia kilka poziomów zaangażowania lokalnej społeczności w rozwój turystyki, od najniższego – eksploatacyjnego (tzw. kolonizacyjnego) do najwyższego – „samomobilizacji”<sup>150</sup>. Zapewnienie wsparcia i faktycznego udziału mieszkańców w ramach scenariuszy najbliższych „samomobilizacji” nie jest jednak proste. Oprócz wielu potencjalnych korzyści, jakie niesie ze sobą turystyka (np. podejmowanie działalności gospodarczej przez lokalną społeczność, spadek bezrobocia, wpływy do budżetów lokalnych, poprawa lokalnej infrastruktury, itp.), mieszkańcy dostrzegają też koszty działalności turystycznej, np. hałas, zanieczyszczenie środowiska, akty przemocy, zatłoczenie, itd.<sup>151</sup>. Co więcej, często koszty dostrzegają szybciej lub bardziej wyraźnie niż wymienione korzyści. Jak piszą T. Jamal i D. Getz ci mieszkańcy, którzy uzyskują bezpośrednie wpływy z obsługi turystów dostrzegają większe znaczenie turystyki zarówno w kategoriach korzyści indywidualnych, jak i zbiorowych (korzyści dla regionu). Jednocześnie są oni bardziej skłonni umniejszać koszty rozwoju turystyki związane z przekraczaniem norm chłonności czy pojemności turystycznej niż mieszkańcy zawodowo z turystyką niezwiązani<sup>152</sup>.

Rolą władz samorządu lokalnego jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców – zarówno tych, którzy uzyskują bezpośrednie korzyści z rozwoju turystyki, jak i pozostałych. Pogodzenie postaw tych grup interesariuszy może być bardzo trudne, a to decyduje o klimacie do współpracy między samorządem a przedsiębiorstwami turystycznymi. Generalnie, w im większym stopniu władze

<sup>148</sup> N. C. Roberts, T. R. Bradley, *Stakeholder collaboration and innovation: a study of public policy initiation at the state level*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1991, vol. 27, no. 2, s. 209-227.

<sup>149</sup> J. Williams, R. Lawson, *Community issues and resident opinions of tourism*, "Annals of Tourism Research" 2001, vol. 28, no. 2, s. 269-290.

<sup>150</sup> Poziomy te można scharakteryzować następująco:

- kolonizacyjny – paternalistyczne zarządzanie rozwojem, brak wpływu mieszkańców na podejmowane decyzje;
- udział pasywny – jedynie pozorny udział lokalnych społeczności;
- poziom konsultacji – mieszkańcy są poinformowani, ale nie współdecydują;
- poziom „znaczącej zachęty” – większy, niż poprzednio wkład mieszkańców; ciągły brak uprawnień decyzyjnych;
- udział funkcjonalny – mieszkańcy podejmują decyzje, ale ma to służyć jedynie celom menedżerów zewnętrznych;
- udział interaktywny – faktyczne współdecydowanie mieszkańców o kwestiach rozwoju turystyki na danym terenie;
- „samomobilizacja” – niezależne inicjatywy lokalne w zakresie rozwoju turystyki.

(D.J. Timothy, *Tourism and Community Development Issues*, w: *Tourism and Development Concepts and Issues*, red. R. Sharpley, D.J. Telfer, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2002, s. 151).

<sup>151</sup> Por. przykładowo społeczne i kulturowe dysfunkcje turystyki: K. Przeclawski, *Społeczne, kulturowe i wychowawcze funkcje turystyki*, w: *Turystyka – szansą rozwoju kraju*. Materiały podstawowe – Kongres Turystyki Polskiej pod patronatem Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 6-8 listopada 1995, s. 124.

<sup>152</sup> T. B. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 194.

lokalne nie są przychylnie stanowiskom umożliwiającym rozwój turystyki (postrzegając ten rozwój przez pryzmat kosztów), tym ten klimat gorszy<sup>153</sup>.

Przedstawione w podrozdziale 1.4. podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny cechuje wysoki stopień zróżnicowania, co może stanowić barierę współpracy między aktorami. Różni ich bowiem zasięg działania, posiadane zasoby, pełnione funkcje, cele, zadania i narzędzia ich realizacji. Podmioty nie tylko reprezentują różne pod względem sposobu i zasad funkcjonowania sektory: publiczny, prywatny i mieszany, są ponadto bardzo rozdrobnione, gdyż w zdecydowanej mierze stanowią je małe i średnie przedsiębiorstwa. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, ten wysoki stopień zróżnicowania i rozdrobienia sprawia, iż aktorzy często nie potrafią postrześć się wzajemnie jako dysponujący komplementarnymi zasobami. Wręcz przeciwnie, uznają się za konkurentów, czy posiadających na tyle sprzeczne interesy, iż nie dostrzegają płaszczyzny wspólnych decyzji i działań<sup>154</sup>.

Działania tych podmiotów są jednak ze sobą wzajemnie związane. Przede wszystkim, turysta postrzega ofertę regionalną jako pewną funkcjonalną całość. Zgodnie z koncepcją konstelacji wartości, w jej kreowaniu istotne znaczenie odgrywają relacje zachodzące między podmiotami stanowiącymi poszczególne jej elementy. Aktorzy dodają wartość nie tylko w prosty (addytywny) sposób, lecz także przekształcają ją poprzez system, który tworzą. Jak wspomniano, w myśl takiego sposobu kreacji wartości, kluczowymi elementami strategii zbiorowej stają się sieci i relacje międzypodmiotowe<sup>155</sup>. Stanowi to punkt wyjścia do rozważań w podrozdziale 2.1. Zostaną w nim omówione cechy regionu turystycznego jako systemu, w tym najważniejsze warunki jego funkcjonowania, decydujące o działaniach (także współpracy) podejmowanych przez aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny.

---

<sup>153</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 5., w części poświęconej grupom interesów.

<sup>154</sup> Wątek ten także zostanie bliżej przedstawiony w rozdziale 5.

<sup>155</sup> W. Vanhaverbeke, *Realizing...*, op. cit.

## 2. Region turystyczny jako system – cechy i warunki funkcjonowania

### 2.1. Charakterystyka systemu regionu turystycznego z wykorzystaniem teorii systemów przestrzennych

#### 2.1.1. Ujęcie turystyki jako systemu w literaturze

W tym rozdziale autorka poświęci większą uwagę specyfice funkcjonowania regionu turystycznego jako złożonego systemu przestrzennego. System regionu turystycznego scharakteryzowano tutaj wykorzystując teorię systemów przestrzennych (podrozdział 2.1.) oraz teorię sieci społecznych (podrozdział 2.2.).

Systemem można określić jakikolwiek obiekt fizyczny lub abstrakcyjny, w którym można wyróżnić wzajemnie powiązane dla obserwatora elementy<sup>1</sup>. Każdy system charakteryzują zmienne, które stanowią: skład, otoczenie i struktura i które omówiono bliżej w dalszych rozważaniach.

Autorem tzw. ogólnej teorii systemów, wyjaśniającej funkcjonowanie złożonych całości jest L. von Bertalanffy. Uznał on, że poszczególne części systemu można określić jedynie poprzez poznanie ich miejsca w całości<sup>2</sup>. Wyodrębnione przez autora (na gruncie biologii) własności struktur systemowych mają charakter uniwersalny (stanowią tzw. izomorfizmy) i są wykorzystywane przez różne dyscypliny naukowe, w tym ekonomię i nauki przestrzenne.

Zdaniem K. Kucińskiego w badaniu przestrzennych aspektów zjawisk i procesów ekonomicznych oraz społecznych powinno się dążyć do identyfikacji struktur powiązanych ze sobą w spójne i wyodrębniające się całości, rozpatrywać wewnętrzne i zewnętrzne powiązania, analizować ich wewnętrzną organizację i pełnione funkcje oraz badać zmienność w czasie, odnosząc je do konkretnych fragmentów przestrzeni geograficznej<sup>3</sup>. Jak twierdzi J. Parysek, w ramach globalnego systemu społecznego jakim jest świat, w którym żyjemy, wydzielić można terytorialne systemy społeczne różnych poziomów przestrzennej organizacji.<sup>4</sup> Jednym z nich może być wspomniany wcześniej region ekonomiczny. Jego definicja, przedstawiona w rozdziale 1., pozwala spojrzeć na region ekonomiczny o funkcji turystycznej jak na system.

Systemowe ujęcie turystyki w literaturze polskiej i zagranicznej występuje w wielu pracach. Autorzy stosują jednak różne podejścia do analizy systemowej. Jak twierdzi P.

---

<sup>1</sup> Por. A. Barabási, E. Bonabeau, *Scale-free networks*, "Scientific American" 2003, vol. 288, no. 5, s. 50-59.

<sup>2</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*, PWN Warszawa 1984, s. 6.

<sup>3</sup> K. Kuciński, *Podstawy...*, op. cit., s. 11.

<sup>4</sup> Por. *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996, s. 17.

Zmyślony, jedni przyjmują potoczne znaczenie pojęcia systemu i ograniczają się do używania go dla charakterystyki pewnego zbioru jednostek tworzących całość organizacyjną turystyki, bez szczegółowej analizy powiązań między nimi (W.W. Gaworecki, A. Kornak), podczas gdy drudzy starają się stosować analizę systemową bądź to w sposób kompleksowy, bądź przynajmniej częściowy (A. S. Kostrowicki, G. Gołembski, L. Butowski, I. Jędrzejczyk)<sup>5</sup>. Należy przy tym dodać, że rozważania poszczególnych autorów mają zróżnicowany zakres przestrzenny – od szczebla regionu do szczebla całego kraju<sup>6</sup>. W ostatnich latach powstawały kolejne opracowania naukowe, gdzie rozpatrywano zjawiska zachodzące w przestrzeni turystycznej (w tym na szczeblu regionalnym) z wykorzystaniem analizy systemowej, a także teorii sieci społecznych, o której szerzej mowa będzie w dalszej części rozdziału<sup>7</sup>.

W tym miejscu przedstawiona zostanie charakterystyka systemu w postaci regionu ekonomicznego o funkcji turystycznej. Jej celem jest zobrazowanie, jak bardzo skomplikowane i wzajemnie powiązane są relacje zachodzące między podmiotami tworzącymi skład systemu, a w związku z tym, jak trudne, a jednocześnie potrzebne jest ich skoordynowanie. Zdaniem niektórych autorów<sup>8</sup>, należy zaakcentować przede wszystkim specyficzną rozumianą kompleksowość i chaotyczność systemu regionu turystycznego. Uwypuklenie tych cech pozwala w opinii autorki jeszcze wyraźniej podkreślić złożoność zjawisk zachodzących w regionie turystycznym, stąd tym cechom w dalszej części rozważań poświęcono szczególną uwagę. Atrybuty systemu w postaci kompleksowości i chaotyczności stanowią podstawowe uwarunkowanie wszelkich procesów łączenia oraz koordynowania rozproszonych i często skonfliktowanych ze sobą działań wielu aktorów.

---

<sup>5</sup> P. Zmyślony, *Rola przywództwa w rozwoju regionu turystycznego*, niepublikowana rozprawa doktorska, AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 70-73.

Do pierwszej grupy prac można także zaliczyć: R.C. Mill, A.M. Morrison, *The Tourism System. An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1985, s. 457; natomiast do drugiej: S. Becken, J. Gnoth, *Tourist consumption systems among overseas visitors: Reporting on American, German, and Australian visitors to New Zealand*, "Tourism Management" 2004, vol. 25, no. 3, s. 375-385; J. Carlson, *A systems approach to island tourism destination management*, "Systems Research and Behavioral Science" 1999, vol. 16, no. 4, s. 321-327; K. Schianetz, L. Kavanagh, D. Lockington, *The learning Tourism Destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations*, "Tourism Management" 2007, vol. 28, no. 6, s. 1485-1496; S-L. Chan, S-L. Huang, *A systems approach for the development of a sustainable community – the application of the sensitivity model (SM)*, "Journal of Environmental Management" 2004, vol. 72, no. 3, s. 133-147.

<sup>6</sup> P. Zmyślony, *Rola...*, op. cit., s. 70.

<sup>7</sup> Por. np.: B.H.Farrell, L. Twining-Ward, *Reconceptualizing tourism*, "Annals of Tourism Research" 2004, vol. 31, no. 2, s. 274-295; A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 10; *Networking...* op. cit., s. 469-545; Seria prac w sekcji zatytułowanej: "Tourism Local Systems & Networking".

<sup>8</sup> Są to głównie B. Faulkner, R. Russell, B. McKercher, B. H. Farrell, L. Twining-Ward, do których prac autorka odwołuje się w kolejnych rozważaniach.

### 2.1.2. Cechy regionu turystycznego jako systemu

Jak wcześniej wspomniano, każdy system charakteryzują zmienne, które stanowią: skład, otoczenie i struktura. Skład systemu turystyki w regionie tworzą podmioty zaangażowane w kreowanie regionalnego produktu turystycznego, bliżej przedstawione w podrozdziale 1.4., czyli: przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego, lokalna/regionalna administracja turystyczna, władze terytorialne i mieszkańcy. To między nimi zachodzą różnego rodzaju relacje mające na celu zaspokojenie potrzeb odwiedzających. Za P. Zmyślonym do takiego składu należy zaliczyć także walory turystyczne regionu<sup>9</sup>, których wyodrębnienie wynika z ich popytotwórczej funkcji. Stanowią one pierwotną przyczynę rozwoju ruchu turystycznego oraz obsługujących go elementów podaży<sup>10</sup>.

Otoczenie systemu to wszystko to, co występuje poza systemem. Stanowią je terytorialne systemy tego samego lub wyższego rzędu<sup>11</sup>. Strukturę można z kolei podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwszą stanowią relacje zachodzące między składnikami systemu, drugą – relacje między nimi a jego otoczeniem. Struktury te znajdują się w ścisłej współzależności<sup>12</sup>. Stanowią one tzw. strukturę właściwą, oprócz niej można wyróżnić strukturę przestrzenną, złożoną z relacji przestrzennych<sup>13</sup>.

Traktując region turystyczny jako region ekonomiczny (por. podrozdział 1.1.1) za W. Kosiedowskim można wymienić następujące jego cechy jako systemu<sup>14</sup>:

- 1) jest zorganizowany celowo – powołany do osiągnięcia określonych celów ekonomicznych i społecznych, z których wynikają określone funkcje i zadania;
- 2) jest hierarchiczny i ustrukturalizowany ze względu na wewnątrz- i międzyregionalny podział pracy, funkcji oraz kompetencji decyzyjnych, w tym również ze względu na wewnętrzny podsystem regulacji sterujący całym układem regionalnym;
- 3) dysponuje zasobami czynników egzogenicznych i endogenicznych, niezbędnych do prowadzenia określonych form działalności i wzajemnie powiązanych, najczęściej na zasadzie sprzężenia zwrotnego;
- 4) jest względnie wyodrębniony z otoczenia, a zarazem otwarty wobec otaczającego go środowiska społecznego, ekonomicznego i przyrodniczego, prowadząc z tym otoczeniem wszechstronną wymianę, w tym: ludzi, dóbr, środków pieniężnych i informacji;

<sup>9</sup> Walory turystyczne stanowi zespół elementów środowiska naturalnego oraz elementów pozaprzyrodniczych, które – wspólnie lub każde z osobna – są przedmiotem zainteresowania turysty. (J. Warszńska, A. Jackowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 28).

<sup>10</sup> P. Zmyślony, *Rola...*, op. cit., s. 74.

<sup>11</sup> Z. Chojnicki, *Region...*, op. cit., s. 17.

<sup>12</sup> B. Rychłowski, *Struktura regionu ekonomicznego*, „Przegląd Geograficzny” 1967, t. 39, z. 1, s. 67-68.

<sup>13</sup> Z. Chojnicki, *Koncepcja terytorialnego systemu społecznego*, „Przegląd Geograficzny” 1998, t. 60, z. 4, s. 492.

<sup>14</sup> *Samorząd...*, op. cit., s. 14.

- 5) transformuje wymienione czynniki w dobra i usługi, dzięki czemu osiągnięte wyniki są zgodne z założonymi celami;
- 6) jest zdolny do samodzielnego określania i wyboru oraz modyfikacji celów, a także zwiększania stopnia swojej sprawności i zorganizowania.

Dla omówienia tych cech w dalszych rozważaniach wykorzystano prace oparte na teorii systemów terytorialnych oraz model regionalnego systemu turystycznego P. Zmyślonego<sup>15</sup>. Model ten przedstawia rysunek 4.

Celowe zorganizowanie systemu w regionie turystycznym (czyli fakt, iż ma on tzw. teleologiczny, celowo ukierunkowany charakter)<sup>16</sup> oznacza, iż jego funkcją powinno być zaspokojenie w możliwie najwyższym stopniu potrzeb turystów oraz interesariuszy – przedstawionych w poprzednim rozdziale podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie. W ujęciu systemowym tworzą one odrębne podsystemy, stanowiąc skład systemu. Nie oznacza to jednocześnie, o czym mowa będzie szerzej w dalszych rozważaniach, że podmioty tworzące skład systemu uzgadniają wspólne cele i dążą do ich osiągnięcia. Wystarczy jednak, że z punktu widzenia turysty, sprzedawane dobra i świadczone przez nich usługi stanowią wiązkę/całość mającą zaspokajać jego potrzeby<sup>17</sup>. Uzasadnia to rozpatrywanie regionu turystycznego w kategoriach systemu, gdyż jak każdy system ma on wówczas genezę funkcjonalną<sup>18</sup>. Jednak, jak wcześniej wskazano, indywidualne, lecz nieskoordynowane ze sobą działania nie zapewnią turystom pożądanego poziomu satysfakcji z pobytu w regionie. Istnieją zadania, których w pojedynkę nie da się realizować, by móc sprostać ciągle rosnącym oczekiwaniom odwiedzających<sup>19</sup>. Ze względu na silne powiązanie potrzeb turystów z ekonomicznym interesem podmiotów świadczących usługi na ich rzecz, współdziałanie okazuje się niejednokrotnie koniecznością, także w celu zapewnienia aktorom skutecznego i sprawnego indywidualnego funkcjonowania (więcej na ten temat w dalszej części).

---

<sup>15</sup> Por. P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 33-45.

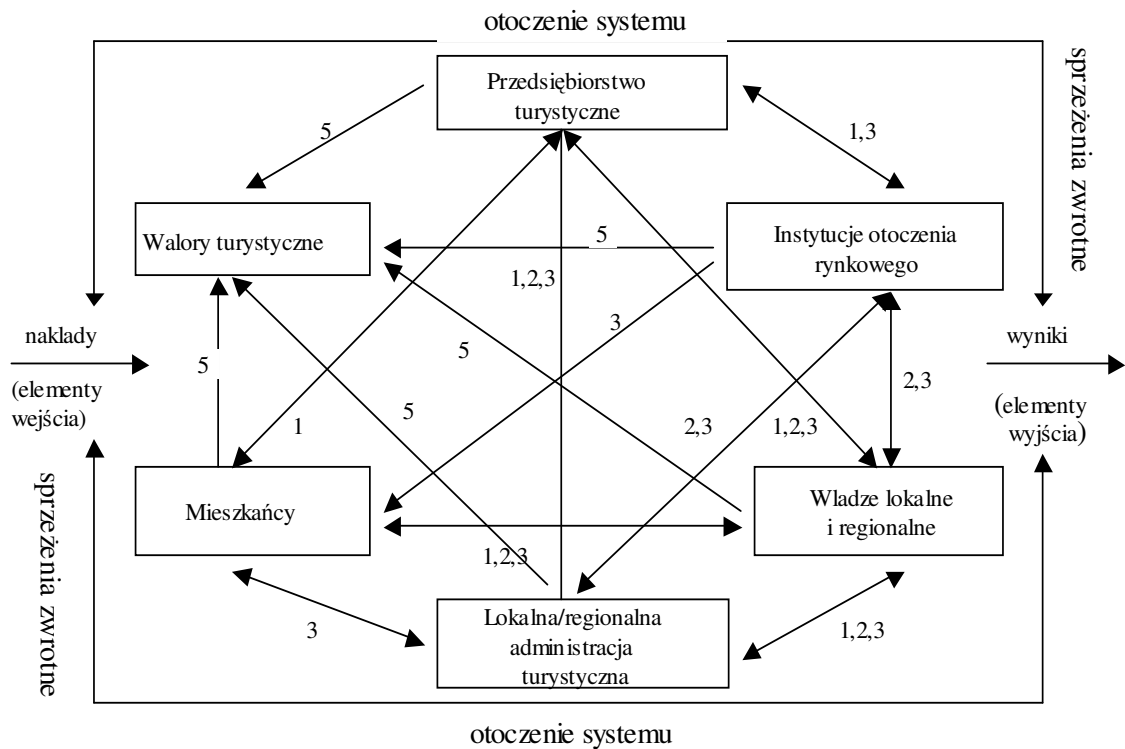
<sup>16</sup> Por. J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2001, s. 27.

<sup>17</sup> Oznacza to, że system regionu turystycznego ma tzw. obiektywny charakter – istnieje niezależnie od świadomości podmiotów, które go tworzą. Więcej na temat tej cechy w dalszych rozważaniach.

<sup>18</sup> P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 36.

<sup>19</sup> Przykłady takich zadań przedstawiono w rozdziale 3, prezentując cele i motywy współpracy.

Rysunek 4. System regionu turystycznego



Źródło: P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 38.

To, że żaden z podsystemów nie jest w stanie samodzielnie osiągnąć celu w postaci wykreowania regionalnego produktu turystycznego wynika z faktu, że region turystyczny stanowi system hierarchiczny<sup>20</sup> i ustrukturalizowany. Cecha ta związana jest z wewnątrzregionalnym podziałem pracy, funkcji oraz kompetencji decyzyjnych w zakresie kreowania tego produktu (por. charakterystyka ról aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny). Posiada w związku z tym także wewnętrzny podsystem regulacji sterujący całym układem. Hierarchiczność wiąże się również z tym, iż region jest częścią większej całości – zatem większego systemu turystycznego – makroregionu, państwa. Ponadto z istniejących podsystemów mogą tworzyć się kolejne – przykładowo podsystemy porozumień międzygminnych na rzecz rozwoju turystyki, powstające w ramach kooperacji wewnątrz podsystemu władz lokalnych i regionalnych (współpraca wewnątrzsektorowa).

Kolejną cechą regionu turystycznego jest dysponowanie zasobami czynników egzo- i endogenicznych, niezbędnych do prowadzenia określonych form działalności i wzajemnie powiązanych, najczęściej na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Owo powiązanie, wynikające ze złożonego charakteru regionalnego produktu turystycznego, dobrze obrazuje, przedstawiony

<sup>20</sup> Po raz pierwszy hierarchiczność regionu turystycznego uwzględnili w definicji regionu turystycznego J. Warszńska, A. Jackowski, w: *Podstawy...*, op. cit.



wcześniej, turystyczny łańcuch/konstelacja wartości<sup>21</sup> (zob. podrozdział 1.3.). Między podmiotami wchodzącymi w skład systemu zachodzą różnego rodzaju relacje wewnętrzne (wiążące i niewiążące), tworzące wewnętrzną strukturę systemu, a ich siła i różnorodność określają stopień jego spójności<sup>22</sup>. Relacje wiążące (typu wektorowego) powstają, gdy między składnikami systemu zachodzi wzajemne oddziaływanie. P. Zmyślony wyróżnia 5 typów relacji wiążących (na rysunku 4 każdemu przyporządkowano odpowiednie numery)<sup>23</sup>:

- 1) finansowe/pieniężne – mogące wynikać ze stosunków rynkowych (sprzedaż, zakup dóbr i usług bezpośrednio/pośrednio turystycznych, wypłata/pobór wynagrodzenia za pracę), wypełniania nakazów i obowiązków finansowych wynikających z funkcjonowania państwa (np. pobór podatków, opłat lokalnych, finansowanie zadań gmin i powiatów) oraz wynikające z dobrowolnego uczestnictwa podmiotów tworzących skład systemu w organizacjach turystycznych, np. strukturach partnerskich jak LOT-y;
- 2) administracyjne – wynikające z pełnienia przez władze lokalne i regionalne oraz inne organy administracji państwowej określonych przez przepisy prawne funkcji (poza działaniami związanymi z przepływem środków pieniężnych), takie relacje powstają poprzez: nakazy, zakazy, rozporządzenia, plany rozwoju, zależności kompetencyjne między podmiotami, itd., stanowią one tzw. regulacyjną sferę systemu;
- 3) partnerskie – kooperacyjne – zachodzić mogą zarówno między podmiotami tego samego podsystemu lub różnych podsystemów (w tym drugim przypadku współdziałanie nazywane jest „partnerstwem” o czym mowa szerzej w podrozdziale 3.4.). Celem relacji partnerskich jest, najogólniej rzecz ujmując, zaspokojenie potrzeb turystów w możliwie najwyższym stopniu, a co za tym idzie, generowanie korzyści ekonomicznych dla całego regionu poprzez efekt synergii oraz poprawa indywidualnej sytuacji podmiotów zaangażowanych w tę współpracę. Przejawem relacji partnerskich są różnego rodzaju formy współdziałania w postaci kooperacji *ad hoc* lub krótkookresowej, a także dłużej funkcjonujących stowarzyszeń, związków, zrzeszeń, itd. W związku z tym, jak wskazano w dalszej części pracy (por. podrozdział 3.3.), cele tych relacji mogą mieć charakter długo- bądź krótkookresowy, zakres przedmiotowy i podmiotowy współpracy może być szerszy lub węższy (np. wspólne inwestycje turystyczne lub jednorazowe akcje promujące region turystyczny; liczba partnerów może wynosić od dwóch do kilku, kilkunastu, a nawet kilkuset osób/podmiotów);

---

<sup>21</sup> Ograniczając się jednak do części łańcucha/konstelacji odnoszącej się jedynie do regionu turystycznego.

<sup>22</sup> J. Parysek, *Podstawy...*, op. cit., s. 27.

<sup>23</sup> P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 41-42.

- 4) konkurencyjne – zachodzą przede wszystkim między: przedsiębiorstwami turystycznymi, ale także w mniejszym stopniu między instytucjami otoczenia rynkowego czy władzami samorządowymi<sup>24</sup>. Polegają one na ciągłym dostosowywaniu oferty, zgodnie ze zmianami w popycie (zachowania nabywcze turystów) i podaży turystycznej (zachowania konkurentów)<sup>25</sup>;
- 5) transformacyjne – zachodzą między ludźmi i obiektami materialnymi, obejmując działania polegające na przekształcaniu środowiska przyrodniczego, obiektów materialnych lub ich stanów w obiekty o charakterze użytkowym na potrzeby wykorzystania turystycznego (bezpośrednio lub pośrednio). W ich efekcie powstają walory turystyczne o charakterze antropogenicznym, infrastruktura *stricte* turystyczna, społeczna, itd.

Na uwagę w przedstawionym modelu zasługują zwłaszcza relacje partnerskie, gdyż ten ich typ, jest przedmiotem głównych rozważań w rozprawie, stąd autorka poświęci im więcej miejsca w dalszej części pracy. Duże znaczenie, jako ich uwarunkowanie mają relacje konkurencyjne. P. Zmyślony, podkreślając, że zachodzą one w ramach poszczególnych podsystemów nie wyodrębnia ich w modelu. W opinii autorki należy jednak zaznaczyć, iż do pewnego stopnia relacje konkurencyjne mogą pojawić się także między podmiotami reprezentującymi odrębne podsystemy – na przykład, między władzą lokalną a instytucjami otoczenia rynkowego, albo nawet między władzą lokalną, a przedsiębiorstwami turystycznymi<sup>26</sup>. Dotyczy to na przykład obszarów działań, które zgodnie z prawem mogą podejmować podmioty jednego i drugiego typu<sup>27</sup>. Wówczas, między aktorami może wytworzyć się konkurencja utrudniająca nawiązywanie więzi partnerskich<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Przykładowo, samorzady mogą konkurować ze sobą o turystów, inwestorów, środki budżetu państwa, środki UE, fundusze celowe, itp. Podobnie o środki pomocowe konkurować mogą instytucje otoczenia rynkowego. Z kolei przedsiębiorstwa turystyczne rywalizują głównie o turystów zakupujących ich usługi.

<sup>25</sup> Więcej na temat relacji partnerskich i konkurencyjnych zachodzących między aktorami w systemie regionu turystycznego por. G. Budowski, *Tourism and environmental conservation: Conflict, coexistence or symbiosis*, "Environmental Conservation" 1976, vol. 3, no. 1, s. 27-31, za: *Networking...* op. cit. 36; Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego pt. „Polityka...”, op. cit.

<sup>26</sup> D. Osborne i T. Gaebler uznają, że czasami władze publiczne wręcz powinny konkurować z sektorem prywatnym wymuszając w ten sposób na podmiotach go reprezentujących świadczenie usług na wyższym poziomie i po niższej cenie. (Por. D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić...*, op. cit. s. 298-299).

<sup>27</sup> Przykładowo, prowadzenie punktów informacji turystycznej, czy muzeów, organizowanie imprez, co stanowi ważny element regionalnego produktu turystycznego.

<sup>28</sup> Ponadto, należałoby także wyraźnie podkreślić jak definiowana jest w modelu konkurencja. Wydaje się, że P. Zmyślony za konkurentów uznaje w swoim modelu aktorów, którzy wytwarzają/świadczą i sprzedają produkty/usługi będące substytutami (M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, "Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29, s. 415). Jest to tradycyjnie rozumiane pojęcie konkurenta. Jednak należy mieć na uwadze, iż w literaturze spotyka się także szerszą jego definicję. B. Nalebuff i A. Brandenburger uznają, że podmioty (producenci/usługodawcy) stanowią konkurentów, jeśli klienci, mając dostęp do ich oferty, którąś z nich oceniają niżej, aniżeli w sytuacji, gdyby inny produkt/usługa nie był dostępny na rynku. (B. Nalebuff, A. Brandenburger, *Co-opetition*, ISL Förlag AB, Oskarshamn, 1996, za: M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition...*, op. cit. 415). Zatem, zgodnie z tą definicją konkurencyjne względem

Należy jednak podkreślić, że relacje partnerstwa i konkurencji nie wykluczają się wzajemnie. Mogą jednocześnie występować między tymi samymi aktorami wchodzącymi w skład systemu turystyki, lecz dotyczyć innych obszarów działalności. Mówi się wówczas o tzw. kooperencji (z ang. „*co-opetition*”) <sup>29</sup>, czyli jednoczesnej konkurencji i kooperacji między aktorami będącymi konkurentami <sup>30</sup>. Ze względu na fakt iż termin ten ciągle zajmuje stosunkowo niewiele miejsca w polskiej literaturze z zakresu turystyki i ma kluczowe znaczenie dla rozważań w rozprawie (pozwala zrozumieć, w jaki sposób rywalizacja wymusza współpracę w systemie regionu turystycznego) autorka poświęci mu w tym miejscu większą uwagę.

Zdaniem M. Bengtsson i S. Kock <sup>31</sup> kooperencja może polegać na współpracy konkurentów w obszarze określonych funkcji łańcucha wartości (np. wspólnego marketingu), może też opierać się na różnorodności obszarów produktowych kooperantów (np. gdy każdy z nich wytwarza innego rodzaju produkt współpraca może polegać na sprzedaży wyrobów partnera celem zwiększenia indywidualnego asortymentu) <sup>32</sup>. Mimo że sam termin „kooperencja” jest stosunkowo „młody”, zjawisko jednoczesnej konkurencji i kooperacji, stanowiące istotę tego pojęcia, w systemie regionu turystycznego nie jest niczym nowym. Przede wszystkim wynika to z faktu, że konkurencyjność regionu turystycznego nierozłącznie wiąże się z konkurencyjnością usługodawców w nim działających <sup>33</sup> (por. turystyczny łańcuch/konstelacja wartości w podrozdziale 1.3.2) <sup>34</sup>. Jak wspomniano w rozdziale 1., kluczowe znaczenie w łańcuchu wybieranych przez turystę jednostek przestrzennych może odgrywać region turystyczny (składający się z grupy gmin) – jego wizerunek, atrakcje, zagospodarowanie i dostępność (por. rys.

---

siebie mogą być jakiegokolwiek produkty/usługi, jeśli tylko z jakichś powodów nabywanie jednych uniemożliwia, bądź ogranicza zakup drugich. W regionie turystycznym związane może to być w szczególności z ograniczonymi zasobami czasu i środków pieniężnych turysty.

<sup>29</sup> Początkowo, po tym jak w połowie lat 80. ubiegłego wieku dostrzeżono zjawiska kooperacyjne w gospodarce, stosowano różne pojęcia, np. konkurencji kooperacyjnej, współpracy konkurencyjnej, konkurencji kolektywnej, itp. Twórcą pojęcia kooperencji, które po raz pierwszy zaprezentowano w 1989 roku, jest R. Noord, choć za jego popularyzatorów należy uznać A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa. (za: J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 61-62).

<sup>30</sup> Termin powstał z połączenia angielskich słów „*cooperation*” (współpraca) i „*competition*” (konkurencja).

<sup>31</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in Business...* op. cit. s. 416.

<sup>32</sup> Kooperencję mogą charakteryzować powiązania zarówno formalne, jak i niesformalizowane. Jednak te pierwsze, jeśli wystąpią, odnoszą się jedynie do kooperacji, gdyż konkurencyjna część relacji kooperacyjnych ma zawsze charakter niesformalizowany (konkurenci rywalizują ze sobą w oparciu o prawa gospodarki rynkowej i nie ma potrzeby zawierania w tym zakresie umów).

<sup>33</sup> M. Rosário Borges, E. Lima Devile, S. Lima, *Partnerships in Destination & Development Management – The Relationship Between Competitiveness of Tourist Destinations and Tourism Education*, w: *Networking...*, op. cit. s. 251.

<sup>34</sup> Konkurencyjność regionu turystycznego można traktować jako zdolność do przeciwstawiania się konkurencji innych regionów. (Por. I. Jędrzejczyk, *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Gołębowski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 25-41).

2),. Wynika stąd potrzeba współpracy wszystkich interesariuszy w systemie tego regionu<sup>35</sup> (zarówno bezpośrednich konkurentów, jak i podmiotów dostarczających ofert względem siebie komplementarnych)<sup>36</sup>. Ich współdziałanie winno odbywać się zgodnie z zasadą: „najpierw sprzedaj swój region, a potem swój produkt”(ang. „*sell the destination first and your business second*”)<sup>37</sup>. Zatem kooperacja powinna w szczególności dotyczyć działań marketingowych, których celem jest przyciągnięcie turysty do regionu przez kreowanie jego możliwie najbardziej korzystnego wizerunku<sup>38</sup>.

Współpraca dotyczyć może także działań na rzecz urozmaicenia regionalnego produktu czy polityki cenowej, by zapewnić możliwie najwyższy poziom satysfakcji odwiedzającego, jednak, gdy przebywa już w miejscu docelowym. Wówczas podmioty także konkurują ze sobą w zakresie swoich indywidualnych ofert (konkurencja odbywa się najczęściej w obrębie poszczególnych podsystemów – np. przedsiębiorstw turystycznych, władz terytorialnych, itd., choć jak wspomniano wcześniej, może się też odbywać między podsystemami). Zatem relacje współpracy między konkurentami nie będą wykluczać rywalizacji między nimi. Obydwa rodzaje powiązań będą bowiem dotyczyły innych obszarów działania (ważne jest jednak, by te różne płaszczyzny wzajemnego oddziaływania wyraźnie dostrzegali wszyscy partnerzy).

Wracając do charakterystyki relacji wiążących w systemie regionu turystycznego należy podkreślić, że szczególnym ich typem są relacje o charakterze sprzężenia zwrotnego zachodzącego między zasobami w systemie. Cechą systemów terytorialnych, jakimi są regiony turystyczne, jest bowiem tzw. prawo rosnących korzyści, zgodnie z którym korzyści generowane w systemie kreuja kolejne. Przykładowo, regiony turystyczne, których oferta poprawiała się, stają się bardziej atrakcyjne nie tylko dla turystów, lecz także dla usługodawców i potencjalnych inwestorów. To zaś podnosi atrakcyjność i służy dalszej poprawie ich pozycji konkurencyjnej. Sprzężenia zwrotne mogą być zatem dodatnie (wzrost zasobu jest przyczyną

---

<sup>35</sup> Jak twierdzi A. Niezgoda, potencjalny turysta powinien być zachęcany do odwiedzenia kraju, regionu, dopiero w dalszej kolejności do wyboru konkretnej gminy. Dlatego podstawowym zadaniem staje się współpraca sąsiadujących gmin. (A. Niezgoda, *Możliwości aplikacji marketingu terytorialnego na obszarze recepcji turystycznej*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2005, s. 392).

<sup>36</sup> Potrzebę jednoczesnej konkurencji, jak i kooperacji w turystyce przedstawia w swoich pracach: Y.v.F. Grangsjö. Por. Y.v.F. Grangsjö, *Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2003, vol. 33, no. 5, s. 427-448; Y.v.F. Grangsjö, *Hotel networks and social capital in destination marketing*, “International Journal of Service Industry Management” 2006, vol. 17, no. 1, s. 58-75.

<sup>37</sup> J. Jackson, P. Murphy, *Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World*, “Tourism and Hospitality Research” 2002, vol. 4, no 1, s. 40.

<sup>38</sup> Na konieczność współpracy w zakresie kreowania wspólnego wizerunku zwraca uwagę wielu autorów. (Zob. np. D.G. Simmons, *Community participation in tourism planning*, “Tourism Management” 1994, vol. 15, no. 2, s. 98; E. Laws, N. Scott, N. Parfitt, *Synergies in destination image management: A case study and conceptualization*, “The International Journal of Tourism Research” 2002, vol. 4, no. 1, 39-55; E.T. Sautter and B. Leisen, *Managing stakeholders, A tourism planning model*, “Annals of Tourism Research” 1999, vol. 26, no. 2, s. 312-328).

wzrostu systemu, a spadek przyczyną jego kurczenia się) lub ujemne (zmiana jednej zmiennej inicjuje zmiany w przeciwnym kierunku, co służy samoregulacji systemu).

Strukturę wewnętrzną systemu charakteryzują także relacje niewiążące i głównie są to relacje przestrzenne, które wynikają np. z lokalizacji i rozmieszczenia obiektów/podmiotów wchodzących w skład systemu, odległości między nimi, sąsiedztwa, itp.<sup>39</sup>. Z punktu widzenia turystyki istotne znaczenie może mieć położenie poszczególnych podsystemów w stosunku do walorów turystycznych oraz w stosunku do siebie. Jako że może stanowić ono jeden z czynników warunkujących kooperację w regionie, więcej na ten temat w dalszej części pracy.

Kolejną cechą ekonomicznego regionu o funkcji turystycznej jest jego otwarty charakter oraz prowadzenie stałej wymiany z otoczeniem (relacje zewnętrzne, tworzące tzw. strukturę zewnętrzną systemu i decydujące o tzw. stopniu domknięcia systemu), w skład którego wchodzi podmioty niebędące elementami systemu. Są to kształtujące popyt turystyczny zachowania turystów, a także zachowania kształtujące podaż – np. decyzje i działania konkurentów wchodzących w skład innych regionów/systemów turystycznych, decyzje i działania władz państwowych, mające wpływ na funkcjonowanie systemu, itd.

Wszystkie przedstawione relacje decydują o samoorganizacji i wewnętrznej dynamice systemu. Tym samym o pozycji poszczególnych podmiotów w systemie oraz o jego funkcjonowaniu jako całości. To one, jak wcześniej wspomniano, przywołując koncepcję turystycznego łańcucha/konstelacji wartości, służą jej kreowaniu. Relacje z otoczeniem (relacje zewnętrzne) stanowią także ważne uwarunkowanie współdziałania podmiotów tworzących skład systemu (poświęcono im zatem więcej uwagi w dalszej części pracy).

Z otwartym charakterem regionu turystycznego wiąże się kolejna jego cecha jako systemu, iż przekształca on nakłady (zasoby finansowe, rzeczowe, informacyjne, energii i pracy, itd.) w dobra i usługi, by osiągnąć pożądane efekty końcowe (tzw. elementy wyjścia w systemie). Do takiego samego stanu końcowego można dotrzeć na różne sposoby i rozpoczynając od innych warunków wyjściowych (tzw. ekwiwalentność systemu)<sup>40</sup>. System cechuje powtarzalność cyklu przekształcania nakładów w wyniki działania – w procesie tym dokonuje się bowiem sprzężenie zwrotne. W regionie turystycznym poszczególni interesariusze wykorzystują posiadane zasoby, by dostarczać turystom różnego rodzaju dobra i usługi w ramach prowadzonej przez siebie działalności. Turysta jest zatem odbiorcą systemu. Jak wspomniano, jego zadowolenie z oferty regionu, na którą składają się dobra i usługi pojedynczych podmiotów, pozwala im osiągnąć cele indywidualne. Z kolei wzrost inwestycji, wzrost dochodów

---

<sup>39</sup> Por. struktura przestrzenna regionu: Z. Chojnicki, *Region...*, op. cit., s. 19.

<sup>40</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria...*, op. cit., s. 70.

budżetowych następujący dzięki większym podatkom, poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej, wzrost zatrudnienia itp., to korzyści regionalne, które, dzięki transformacji zasobów w dobra i usługi, generowane są dla systemu jako całości. Rezultaty transformacji nakładów w efekty mogą mieć charakter ekonomiczny oraz pozaekonomiczny<sup>41</sup>. Ponadto efekty zmian w systemie mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pamiętać bowiem należy, iż z rozwojem turystyki wiążą się też: zanieczyszczenie środowiska, przekroczenie norm chłonności i pojemności turystycznej, patologie społeczne, itp. Co więcej, nie wszystkie rezultaty ostatecznie pozostają w systemie. Część z nich jest transferowana na zewnątrz.

Cechę regionu turystycznego jako systemu stanowi także jego zdolność do samodzielnego określania i wyboru oraz modyfikacji celów, a także zwiększania stopnia swojej sprawności i zorganizowania. Jak twierdzi J. Parysek, jednym ze sposobów, by tak się stało, jest celowe podjęcie wspólnych działań, zarówno w ramach tych samych lub odrębnych podsystemów (współpraca wewnątrz- lub międzysektorowa)<sup>42</sup>. Zwiększenie stopnia sprawności i zorganizowania dzięki kooperacji w systemie regionu turystycznego następuje poprzez zmianę struktury relacji wewnątrz systemu, a także składu systemu z otoczeniem<sup>43</sup>.

Jak wcześniej wspomniano, niektórzy autorzy, obok wyżej wymienionych cech regionu turystycznego jako systemu, akcentują wśród jego atrybutów w szczególności kompleksowość i chaotyczność. Należy jednak podkreślić, że wymienione wcześniej cechy systemu nie pozostają w sprzeczności z kompleksowością i chaotycznością, co zostanie wyjaśnione szerzej w kolejnych rozważaniach.

Przede wszystkim trzeba zaznaczyć, że kompleksowość nie oznacza tu jedynie, że elementów tworzących system jest wiele, a chaos nie oznacza braku uporządkowania. Chodzi głównie o to, że dla zrozumienia takich systemów nie wystarczy analiza ich części składowych. Trzeba je rozpatrywać jako integralną całość. Region turystyczny nie stanowi bowiem systemu, na który składa się prosta suma części, jak uznawano często we wcześniejszych pracach dotyczących turystyki (z ang. tzw. *Fordist activities approach*)<sup>44</sup>. Nie można w nim

---

<sup>41</sup> Por. D. Nir, *Regions as a socio-environmental system: An introduction to a systemic regional geography*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1990, s. 95, za: Z. Chojnicki, *Region...*, op. cit., s. 13.

<sup>42</sup> Por. przesłanki współpracy między i wewnątrz podsystemów systemu regionu ekonomicznego (zob. *Rozwój...*, op. cit., s. 41).

<sup>43</sup> Por. funkcjonowanie złożonych systemów o zmiennej strukturze. (zob. R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2003, s. 55).

<sup>44</sup> Krytyka ta skierowana jest w stronę autorów między innymi jak: N. Leiper, E. Laws, R. C. Mill, A. M. Morrison, C. A. Gunn. Uznaje się, że system według tzw. redukcjonizmu mechanistycznego, w którym suma części składa się na całość może stanowić w turystyce np. pakiet tworzony przez touroperatora, jednak nie stanowi on odzwierciedlenia złożonych i chaotycznych relacji zachodzących w regionie turystycznym. Stąd podejście „*chaos approach*” do analizy systemów jednostek przestrzennych w turystyce wydaje się być właściwsze. (Za: D.

ponadto zaplanować konkretnych wyników podejmowanych aktywności. Relacje podmiotów tworzących skład takiego systemu są złożone. Stąd, jedynym, co można zaprojektować, jest ogólny kierunek działań. W tym miejscu autorka poświęci więcej uwagi tym dwóm cechom – kompleksowości i chaotyczności. Może to być bowiem użyteczne dla szerszego uzasadnienia podejmowanej w rozprawie problematyki współpracy w regionie turystycznym<sup>45</sup>.

Teoria systemów kompleksowych (złożonych), a wraz z nią teoria chaosu i kompleksowości (ang. *chaos and complexity theory*) zajmują coraz więcej miejsca w pracach dotyczących funkcjonowania przestrzennych jednostek turystycznych (w tym regionów). Autorzy podkreślają, że region turystyczny funkcjonuje nie tylko jako dynamiczny, adaptacyjny (CAS – z ang. *Complex Adaptive System*), nieliniowy system<sup>46</sup>. Jest także systemem chaotycznym, w którym zachodzących zjawisk nie można całkowicie przewidzieć i kontrolować<sup>47</sup>.

Z całą mocą należy jednak podkreślić, że chaos nie oznacza tu całkowitego braku uporządkowania. Mimo że każdy z elementów systemu może działać w sposób do pewnego stopnia niezależny, całość funkcjonuje według zasad wynikających z przedstawionych wcześniej właściwości systemu. Zgodnie z nimi, interakcje między podmiotami wchodzącymi w jego skład mają służyć poprawie ich wyjściowej sytuacji. Stąd, jak wspomniano, tego typu złożone systemy mają zdolność adaptacji do zmian i samoorganizacji. Zdolność ta wynika z faktu, iż nawet jeśli zmiany są niekorzystne dla jednych aktorów, są korzystne dla innych, zatem jako całość system będzie funkcjonował nadal. Dzięki tym zasadom można też domniemywać, co może się wydarzyć wewnątrz systemu w przyszłości<sup>48</sup>.

Nie ma jednak możliwości, by precyzyjnie zaplanować działania, które mają być podjęte w regionie turystycznym. Potrzebna jest elastyczność – opracowywanie różnych scenar-

---

Tyler, C. Dinan, *The role of Interested Groups in England's Emerging Tourism Policy Network*, „Current Issues in Tourism” 2001, no. 4, s. 211).

<sup>45</sup> Ponadto, jak twierdzi N. Scott i in., w literaturze dotyczącej turystyki zbyt mało miejsca poświęca się analizie zjawisk w oparciu o teorię systemów kompleksowych/złożonych. (Za: *Network...*, op. cit., s. 23 i 177).

<sup>46</sup> Dynamizm jest wynikiem ciągłości procesów rozwojowych zachodzących w systemie, adaptacyjność oznacza bieżące dostosowywanie się do zmian, a nieliniowość wiąże się faktem, iż wiele zależności między czynnikami rozwoju systemu i efektami tego procesu ma taki właśnie, nieliniowy charakter. (B. Kacprzyński, *Gospodarka lokalna w Polsce*, w: *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, red. B. Gruchman, J. Tarajkowski, Seria Rozwój regionalny, Rozwój lokalny, Samorząd terytorialny, 1. Instytut Gospodarki Przestrzennej UW, Instytut Planowania AE Poznań, Poznań 1990, s. 7-28).

<sup>47</sup> Por. R. Russell, B. Faulkner, *Movers and shakers: chaos makers in tourism development*, „Tourism Management” 1999, vol. 20, no. 4, s. 411-423; B. McKercher, *A chaos approach to tourism*, „Tourism Management” 20, 1999, s. 425-434; B. Parry, R. Drost, *Is chaos good for your profits?*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1995, vol. 7, no. 1, s. i-iii; B.H.Farrell, L. Twining-Ward, *Reconceptualizing...*, op. cit., s. 274-295.

<sup>48</sup> Por. B. McKercher, *A chaos...*, op. cit., s. 428.

riuszy rozwoju, ciągle uczenie się, bieżący monitoring i ocena rezultatów podjętych działań<sup>49</sup>. Odnosi się to do wszelkiego rodzaju aktywności podejmowanych przez podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny, w tym także do funkcjonowania zróżnicowanych form kooperacji. Elastyczność działania, uczenie się i wypracowanie narzędzi służących bieżącej kontroli wyników mogą stanowić uwarunkowania współpracy w regionalnych systemach turystycznych, o czym szerzej mowa będzie w rozdziałach 4-5.

Jak wspomniano, region turystyczny jako system jest kompleksowy, nie tylko w znaczeniu wielu elementów, które się na niego składają, ale głównie ze względu na konieczność analizowania go jako integralnej całości. Jak twierdzi B. McKercher, nie można zgodzić się ze stanowiskiem prezentowanym we wcześniejszych pracach, że system taki stanowi prostą sumę części i że można zrozumieć jego funkcjonowanie przez prostą dekompozycję elementów i analizę każdego z nich z osobna. Jak wcześniej wspomniano, wątpliwe jest bowiem założenie, że wszystkie podmioty w systemie, oprócz celów indywidualnych, świadomie dążą do uzgodnionych i szeroko akceptowanych celów wspólnych. Każdy z aktorów jest niezależny w zakresie prowadzenia własnej działalności. Stąd w pierwszej kolejności jego celem będzie realizacja własnych działań i tego, co najlepsze dla poprawy indywidualnej pozycji, nie zaś korzyści zbiorowych<sup>50</sup>.

Wyływa stąd ważna, wcześniej wspomniana, cecha systemu jakim jest region turystyczny – jego obiektywny charakter. Relacje współwystępowania i współzależności zachodzą bowiem niezależnie od stopnia ich uświadomienia przez powiązane ze sobą strony. Region turystyczny jako system istnieje zatem niezależnie od tego, czy podmioty go tworzące są tego świadome czy nie<sup>51</sup>.

Jak wiadomo, zadowolenie turysty z konsumpcji poszczególnych elementów produktu wpływa na poziom jego ogólnej satysfakcji z pobytu w regionie. Stopień tego zadowolenia decyduje z kolei o tym, czy odwiedzający zechce ponownie przyjechać do regionu i zakupić dobra i usługi ofertowane przez poszczególnych usługodawców prowadzących działalność na danym terenie. Jak już podkreślano, z perspektywy poszczególnych aktorów postrzeganie regionalnego produktu turystycznego w kategoriach całości nie jest oczywiste<sup>52</sup>. Za produkt

---

<sup>49</sup> A. Caffyn, G. Jobbins, *Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: Examples from Morocco and Tunisia*, "Journal of Sustainable Tourism" 2003, vol. 11, no. 2-3, 2003, s. 224-245.

<sup>50</sup> B. McKercher, *A chaos...* op. cit., s. 426.

<sup>51</sup> Por. L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria...*, op. cit., s. 294.

<sup>52</sup> Por. A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 10; D. Jeffries, *Governments...*, op. cit., s. 134-135.



turystyczny uznają oni przede wszystkim własną ofertę, świadczoną odwiedzającym<sup>53</sup>. W efekcie indywidualne działania usługodawców często nie są ze sobą zharmonizowane.

Jest to ważna konstatacja z punktu widzenia problematyki rozprawy. Po pierwsze, nastawienie aktorów głównie na maksymalizację indywidualnej użyteczności, (która niejednokrotnie wyklucza możliwość jednoczesnego osiągnięcia korzyści przez inne podmioty), a także brak dostrzegania wzajemnej zależności stanowią źródła oporu przed kooperacją. Po drugie, sposób postrzegania oferty regionalnej przez turystę wskazuje na potrzebę współpracy, która staje się niezbędnym narzędziem podnoszenia efektywności systemu jako całości, a także efektywności podmiotów wchodzących w jego skład<sup>54</sup>. Odbywa się to dzięki działaniom służącym maksymalizacji satysfakcji turysty z pobytu w regionie.

Panujące w systemie chaos, nieliniowość i kompleksowość powodują ponadto, iż niezmiernie trudne (o ile w ogóle możliwe) jest jednoznaczne wskazanie jakichkolwiek związków przyczynowo-skutkowych między zjawiskami zachodzącymi w regionie turystycznym<sup>55</sup>. Ogranicza to możliwość wskazania i pomiaru korzyści będących efektem współpracy, co także może stanowić barierę podejmowania działań kooperacyjnych<sup>56</sup>.

Podejście podkreślające kompleksowość panującą w systemie regionu turystycznego umożliwia ponadto analizę zjawisk w nim zachodzących w ujęciu nie tylko statycznym, ale też dynamicznym. Podejście takie pozwala również uwzględnić gwałtowne zmiany zachodzące w otwartych systemach przestrzennych (np. wahania popytu turystycznego na skutek czynników losowych), traktując je jako immanentną cechę systemów kompleksowych<sup>57</sup>. Uwzględnienie wszelkich zmian zachodzących w systemie, generowanych zarówno przez czynniki endo- jak i egzogeniczne, jest szczególnie ważne w odniesieniu do funkcjonowania systemów przestrzennych w turystyce. Ze względu na wysoką elastyczność popytu turystycznego czynniki zewnętrzne mogą wpływać na system w większym stopniu aniżeli zmienne endogeniczne. Co ważne, nawet, jeśli są to determinanty mające z pozoru niewielkie znaczenie, to ich efekt, ze względu na sprzężenia zwrotne zachodzące w systemie, może być bardzo

---

<sup>53</sup> Więcej na temat znaczenia poziomu świadomości przynależności do systemu jako uwarunkowania wspólnych działań podejmowanych w regionie turystycznym. (Por. G. Maulet, *The localized tourism system, an analysis of a specific tourism area through the industrial district framework*, w: *Networking...*, op. cit., s. 505-506).

<sup>54</sup> A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit. 6.

<sup>55</sup> Przykładowo jednym z największych wyzwań dla badaczy podejmujących problematykę rozwoju turystyki w regionie, a także dla samych władz lokalnych, jest określenie wpływu działań marketingowych, podejmowanych w regionie turystycznym na liczbę turystów go odwiedzających. (Ibidem, s. 127).

<sup>56</sup> Więcej na temat problemów oceny skuteczności współdziałania w dalszej części pracy.

<sup>57</sup> Co ważne, według teorii chaosu i kompleksowości gwałtowne zmiany niekoniecznie muszą negatywnie wpływać na system – z chaosu powstaje bowiem nowy porządek. (F.D. Peat, *The philosopher's stone: chaos, synchronicity and the hidden order of the world*, Bantam, New York 1991, za: R. Russell, B. Faulkner, *Movers...*, op. cit., s. 414).

silny<sup>58</sup> (z ang. tzw. efekt motyla – „*butterfly effect*”<sup>59</sup> lub SDIC – *Sensitive Dependence on Initial Conditions*)<sup>60</sup>. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia celu niniejszej pracy, gdyż – jak pokazuje praktyka – czynniki egzogeniczne mogą bowiem wpływać na kooperację w regionie zarówno stymulując jej nawiązanie, jak i przesądzając o jej zakończeniu. Wątek ten rozwinięto w rozdziale 4. rozprawy.

Jak wspomniano, mówiąc o systemie, zawsze ma się na myśli zbiór pewnych elementów i relacji zachodzących między nimi<sup>61</sup>. Stąd, kompleksowe systemy można opisywać wykorzystując ujęcie sieciowe – jako sieć elementów (materialnych/niematerialnych) połączonych relacjami<sup>62</sup>.

Powstaje zatem pytanie, czy także każda sieć jest systemem? Jak podkreślono, system turystyki w regionie ma genezę funkcjonalną i to ona uzasadnia traktowanie go jako systemu. W związku z tym, zespół elementów powiązanych ze sobą – tworzących sieć, nie stanowi systemu dopóty, dopóki w opinii obserwatora to powiązanie nie pełni jakiejś funkcji<sup>63</sup>. Zatem, gdy celem relacji konstytuujących sieć jest zaspokajanie potrzeb odwiedzających daną przestrzeń (region) poprzez kreowanie w jej granicach produktu turystycznego, a także zaspokajanie potrzeb podmiotów nawiązujących te relacje, wówczas sieć relacji można postrzegać jako system terytorialny (system regionu ekonomicznego) o funkcji turystycznej<sup>64</sup>.

Jak twierdzą R. Domański i A. Marciniak, ze względu na przydatność do ujmowania skomplikowanych interakcji i organizacji, sieci są obiecującym narzędziem opisywania, wyjaśniania i zarządzania systemami regionalnymi i ekologiczno-ekonomicznymi<sup>65</sup>. W związku z powyższym, po dokonaniu charakterystyki regionu turystycznego jako systemu, przy wyko-

---

<sup>58</sup> Na tę cechę zwracają też uwagę: B. H. Farrell i L. Twining-Ward, w: *Reconceptualizing...*, op. cit., s. 274-295.

<sup>59</sup> Efekt ten opisano w pracach: J. Gleick, *Chaos: Making a new science*, London: Heinemann, *Gold Coast Bulletin*, 30.1.1987; 12.5.1993; 21.6.1989; 31.3.1988 za: R. Russell, B. Faulkner, *Movers...* op. cit., s. 414

<sup>60</sup> Zob. także tzw. „koncepcja zależności od ścieżki” (*path dependency theory*), według której przypadkowe zdarzenia, trudne do przewidzenia powodują ciąg przyszłych zdarzeń istotnych dla funkcjonowania systemu. (J. Mahoney, *Path dependency in historical sociology*, „*Theory and Society*” 2000, 29, 4, s. 507-548; P. Pierson, *Increasing returns, path dependency and the study of politics*, „*American Political Science Review*” 2000, vol. 94, no. 2, s. 251-266, za: A. Kowalczyk, *Koncepcja...*, op. cit., s. 179).

<sup>61</sup> Por. A. Barabási, E. Bonabeau, *Scale-free...*, op. cit.

<sup>62</sup> *Network...* op. cit., s. 179. Jak pisze D. Dredge, rozwój teorii sieci nastąpił pod wpływem teorii systemów. (D. Dredge, *Policy...*, op. cit. s. 270).

<sup>63</sup> Przy czym, nie muszą jej dostrzegać podmioty tworzące sieć – por. obiektywny charakter systemu. (Por. D. J. Watts, S. H. Strogatz, *Collective Dynamics of Small World Networks*”, „*Nature*” 1998, vol. 393, s. 440-442)

<sup>64</sup> Należy jednak podkreślić, że sieć stanowi tu jedynie narzędzie teoretyczne i abstrakcyjne, służące wizualizacji – lepsze sformułowanie pewnych prawidłowości i zależności zachodzących w systemie regionu turystycznego. Użycie sformułowania „sieć” w odniesieniu do regionu turystycznego należy traktować jako swego rodzaju metaforę skomplikowanych relacji zachodzących w tym regionie. (*Network...*, op. cit., s. 22, 43, 80; R. Tinsley, P. Lynch, *Small tourism business networks and destination development*, „*Hospitality Management*” 2001, vol. 20, s. 372).

<sup>65</sup> R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe...*, op. cit., s. 15.

rzystaniu ogólnej teorii systemów, dalsze rozważania na temat warunków jego funkcjonowania będą opierać się na teorii sieci społecznych.

## 2.2. Region turystyczny w ujęciu teorii sieci społecznych – charakterystyka

### 2.2.1. Podejście sieciowe w turystyce. Zalety wykorzystania teorii sieci w analizach systemów terytorialnych o funkcji turystycznej

W ciągu ostatnich kilku lat tzw. podejście sieciowe (z ang. *network approach*) jest, obok ogólnej teorii systemów, coraz częściej wykorzystywane przez autorów rozpatrujących funkcjonowanie regionu turystycznego jako systemu<sup>66</sup>. Podstawę teoretyczną ich rozważań stanowi tu teoria sieci społecznych, a także powstała na jej gruncie koncepcja sieci biznesowych.

Sieci definiowane są w literaturze bardzo różnie, istnieje też wiele sposobów ich analizy<sup>67</sup>. D. Knoke i J. Kukliński twierdzą, iż sieć stanowi szczególny typ relacji łączących grupę ludzi, obiektów lub wydarzeń<sup>68</sup>. W przypadku podejścia sieciowego przedmiotem zainteresowania badacza jest przede wszystkim właśnie analiza relacji zachodzących między jednostkami/grupami podmiotów – identyfikacja, czy dana relacja istnieje, a jeśli tak, to jaka jest jej treść, funkcja, siła czy kierunek. Mniej istotne są natomiast cechy (właściwości) badanych podmiotów – postawy, opisy zachowań<sup>69</sup>, itp.

---

<sup>66</sup> Wykorzystanie teorii sieci dla wyjaśniania funkcjonowania regionu turystycznego jako systemu jest podejściem stosunkowo nowym w literaturze przedmiotu (choć początki samej teorii sieci można datować już na lata 50. ubiegłego wieku). Ze względu na wzajemną zależność i złożoność relacji licznych podmiotów kreujących produkt turystyczny, podejście sieciowe jest bardzo użyteczne i pożądane. Obecnie wykorzystuje się je stosując badania jakościowe i ilościowe, z przewagą tych pierwszych. (Por. przykładowo zbiór 124 artykułów w przeważającej mierze opierających się na wykorzystaniu podejścia sieciowego do przestrzennych jednostek o funkcji turystycznej: *Networking...* op. cit., tom 1 i 2, które przygotowano w ramach konferencji ATLAS (*Association for Tourism and Leisure Education*) w kwietniu 2004 roku). Więcej ten temat w dalszych rozważaniach.

O korzyściach zastosowania podejścia sieciowego w odniesieniu do regionalnych systemów turystyki – zob. D. Dredge, *Policy networks and the local organisation of tourism*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, s. 271; K. Pavlovich, *The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, s. 203; R. Tinsley, P. Lynch, *Small tourism business networks and destination development*, "Hospitality Management" 2001, vol. 21, s. 373-374; J. Gnoth, *Leveraging export brands through a tourism brand*. "The Journal of Brand Management" 2002, vol. 9, no. 4-5, s. 262; A. Palmer, *Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study*, "International Journal of Public Sector Management" 1996, vol. 9, no. 3, s. 51-60.

<sup>67</sup> Przeglądu różnych podejść w teorii sieci społecznych i sieci biznesowych dokonuje E. Todeva, w: *Business Networks. Strategy and Structure*, Routledge Taulor & Francis Group, London-New York 2006, s. 13-15.

<sup>68</sup> D. Knoke i J. Kukliński, *Network analysis*, Sage, Los Angeles 1983, za: M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, s. 1142.

<sup>69</sup> W przypadku analizy zjawisk zachodzących w regionie turystycznym brak w podejściu sieciowym nacisku na cechy aktorów może stanowić jego wadę. Różnorodność aktorów w regionie turystycznym jest bowiem stosunkowo wysoka i może warunkować współpracę. Jednak stosowanie podejścia sieciowego jako jednej z kilku teorii wyjaśniających zjawiska zachodzące w regionie turystycznym pozwala wykorzystać jego zalety, a zarazem, przy użyciu pozostałych perspektyw badawczych, analizować inne, ważne z punktu widzenia celu pracy aspekty. Por. teorie wyjaśniające procesy kooperacji w kolejnym rozdziale.

Co ważne, w analizie sieci uwzględnia się nie tylko relacje formalne, lecz także nieformalne, zwłaszcza zaufanie aktorów, wynikające w dużym stopniu z kontynuowania wcześniej nawiązanych więzi<sup>70</sup>. Ponadto, jak twierdzą D. Tyler i C. Dinan, podejście sieciowe jest właściwe dla analizy zjawisk zachodzących na poziomie mezo, czyli regionalnym, oraz dla pogłębionej charakterystyki relacji wewnątrz- i międzysektorowych<sup>71</sup>.

Podejście sieciowe umożliwia analizę zarówno z perspektywy pojedynczych podmiotów – tzw. podmiotu centralnego (z ang. *focal actor*)<sup>72</sup>, jak i sieci jako całości (analiza systemowa). To drugie podejście znalazło odzwierciedlenie w literaturze naukowej (przede wszystkim od lat 90.), zwłaszcza w odniesieniu do badań systemów terytorialnych m.in. dystryktów czy klastrów<sup>73</sup>. Jak już wspomniano, od kilku lat coraz bardziej wnikliwe analizy wykorzystujące teorię sieci dotyczą nie tylko przemysłu, ale także sektora usług, w tym turystycznych, świadczonych na poziomie regionu<sup>74</sup>.

Jak twierdzi P. Pearce, sieci są istotne dla wszystkich sektorów gospodarki, ale ich waga jest szczególnie duża w turystyce, gdyż charakteryzuje ją współzależność różnych aktorów, a także fragmentaryczność oraz fakt, iż stanowią je głównie podmioty niewielkiej skali<sup>75</sup>. W odniesieniu do planowania i zarządzania rozwojem turystyki w regionie teoria sieci stanowi użyteczne narzędzie analizy nie tylko relacji interesariuszy, lecz także regionalnej polityki rozwoju turystyki. Podejście sieciowe umożliwia analizę tej polityki (prowadzonej w warunkach kompleksowej sieci interakcji między różnymi podmiotami jak władze samorządowe/rządowe – sektor prywatny – lokalna społeczność), oraz pozwala zrozumieć istotę współzależności, wzajemności, wspólnego interesu, zaufania, reprezentatywności czy przywództwa<sup>76</sup>. W szczególności, co ważne z punktu widzenia niniejszej rozprawy, podejście sieciowe okazuje się bardzo użyteczne dla uzasadnienia potrzeby współpracy<sup>77</sup>.

---

<sup>70</sup> Zaufanie należy najogólniej postrzegać w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony. (Za: R.J. Lewicki, D.J. McAllister, R.J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationship and Realities*, "Academy of Management Review" 1998, no. 3, s. 438). Kwestia zaufania będzie szeroko omówiona w dalszej części pracy.

<sup>71</sup> D. Tyler, C. Dinan, *The role...*, op. cit., s. 243

<sup>72</sup> Tzw. aktor centralny nie musi być przy tym głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Jedna sieć może mieć nawet kilka podmiotów centralnych.

<sup>73</sup> Więcej na temat klastrów w rozdziale 3.

<sup>74</sup> Por. L. Lazzeretti, F. Capone, *Networking...* op. cit. s. 485.

<sup>75</sup> P. Pearce, *Tourist Organizations*, 1992 Longman House, Essex, za: T. Soisalon-Soininen, K. Lindroth, *Regional Tourism Co-operation in Progress*, w: *Networking...* op. cit. 512.

<sup>76</sup> Por. D. Dredge, *Policy...*, op. cit., s. 271.

<sup>77</sup> Por. B. Bramwell, B. Lane (red.), *Tourism...*, op. cit., s. 334.

Analiza sieciowa ma także wiele wad, są nimi przykładowo: brak spójności definicyjnej, brak wskazywania na związki przyczynowo-skutkowe, stosunkowo mała uwaga poświęcona roli konfliktu i różnicy w sile aktorów, i in. Przeglądu tych wad dokonują: D. Dredge, C. Pforr, w: *Networking...*, op. cit., s. 64.

Zdaniem E. Laumann i in., granice sieci można wyznaczyć stosując kryterium wspólnego celu aktorów, które ją tworzą<sup>78</sup> lub dobierając podmioty zlokalizowane na danym obszarze geograficznym<sup>79</sup>. W związku z różnymi kryteriami delimitacji, można zatem mówić o wielu typach sieci i rozpatrywać je na różnym poziomie przestrzennym. W odniesieniu do regionu sieć może być abstrakcyjnym narzędziem służącym analizie relacji partnerskich w ramach regionalnych/lokalnych struktur zrzeszających władze regionalne/lokalne i innych interesariuszy (tzw. *policy networks*<sup>80</sup>). Może też służyć analizie różnego rodzaju relacji (nie tylko partnerskich) w regionie turystycznym<sup>81</sup>. Wówczas służy ona zobrazowaniu warunków, w jakich zachodzą różnorodne zjawiska w tym regionie, przykładowo, współpraca aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny.

W obliczu różnych sposobów definiowania i perspektyw analizy sieci należy wyraźnie określić, jakiego rodzaju sieć będzie przedmiotem niniejszych rozważań. Zakładając, że akto-ry w systemie regionu turystycznego niekoniecznie muszą świadomie dążyć do wspólnego celu w postaci wykreowania spójnego produktu turystycznego, bardziej uprawnione wydaje się zastosowanie drugiego kryterium delimitacji według E. Laumann i in., czyli dzielenia wspólnego terytorium. W rozprawie sieć będzie zatem rozumiana jako zbiór relacji społecznych zachodzących na określonym terytorium (w regionie turystycznym). Relacje te warunkują między innymi działania kooperacyjne między różnymi aktorami, w szczególności samorządem terytorialnym i przedsiębiorstwami turystycznymi sektora prywatnego. Taka sieć stanowi system, stąd ma charakter obiektywny – istnieje niezależnie od świadomości podmiotów ją tworzących i ma służyć zaspokojeniu potrzeb turystów odwiedzających region. Jest to typ tzw. sieci wspólnoty terytorialnej – *territorial communities*<sup>82</sup>, która składać się może z podsieci – stanowić je mogą przykładowo poszczególne gminy tworzące dany region. Zatem, gdy będzie to konieczne, rozważania będą przeprowadzane także na poziomie tych gmin (poziom lokalny). Zatem, analiza dokonywana jest w rozprawie z perspektywy sieci jako całości

---

<sup>78</sup> Są to granice sieci (najczęściej biznesowych) rozumianych w ujęciu węższym. Tworzone są one celowo i uznawane za formy kooperacji, w których partnerzy dążą do osiągnięcia wspólnych korzyści. W oparciu o takie definicje autorzy analizują zatem relacje między aktorami sprowadzające się do kooperacji, pomijając na przykład relacje konkurencyjności. Przykładowo według definicji OECD sieć to zbiór firm, które wykorzystują wspólne zasoby do kooperacji we wspólnych projektach. (Por. *Innovative Clusters*, w: *Drivers of National Innovation Systems*, OECD Proceeding, Paris 2001, za: J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 22).

<sup>79</sup> Więcej na temat delimitacji sieci zob. E. Laumann, J. Galaskiewicz, D. Marsen, *Community structure as inter-organisational linkages*, "Annual Review of Sociology" 1978, vol. 4, s. 455-84, za: *Network...*, op. cit., s. 169.

<sup>80</sup> *Network...* op. cit., s. 59.

<sup>81</sup> Takie podejście zastosowano w pracy: *Network...*, op. cit., s. 174-191. Także M. Schuckert i Ch. Kronenberg twierdzą, że region turystyczny należy rozpatrywać z wykorzystaniem ujęcia sieci. (Zob. M. Schuckert, Ch. Kronenberg, *Transformation of Destination – The Identification of the Change Agent*, w: *Managing Change in Tourism*, red. K. Weiermair, Erich Schmidt Verlag 2007, s. 166).

<sup>82</sup> Por. D. Tyler, C. Dinan, *The Role...*, op. cit., s. 213.

(analiza systemowa), a nie z punktu widzenia pojedynczego aktora (*focal actor*). By poznać uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym potrzebny jest bowiem całościowy obraz zjawisk w nim zachodzących<sup>83</sup>.

Ogólna teoria systemów i teoria sieci społecznych wzajemnie się uzupełniają. Jak twierdzi N. Scott i in. koncepcja sieci i narzędzia analizy sieciowej, umożliwiają konceptualizację, wizualizację i analizę złożonych, kompleksowych relacji<sup>84</sup>. W związku z tym, w dalszej części rozdziału, wykorzystując podejście sieciowe (teorię sieci społecznych i biznesowych) dokonano charakterystyki sieci relacji tworzonej przez podmioty kreujące regionalny produkt turystyczny. Przedstawiono warunki jej funkcjonowania, uznane przez autorkę za najważniejsze z punktu widzenia niniejszej pracy. Dotyczą one wszelkiego rodzaju działań podejmowanych przez aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny, w tym decyzji o nawiązywaniu i rozwijaniu różnych form kooperacji w regionie.

Wykorzystanie do analizy funkcjonowania regionu turystycznego wybranych koncepcji badawczych, powstałych na gruncie teorii sieci, wymaga dokonania charakterystyki jej elementów oraz wyjaśnienia najważniejszych mechanizmów w niej zachodzących. Jak bowiem twierdzą S.S. Bhat, S. Milne, wszelkie decyzje o współdziałaniu w regionie turystycznym powinny być uwarunkowane identyfikacją i pogłębioną analizą odpowiednich cech sieci<sup>85</sup>. Ze względu na złożoność tej analizy<sup>86</sup>, autorka skupi się na wybranych jej aspektach, które są najbardziej użyteczne z punktu widzenia problematyki niniejszej pracy.

### 2.2.2. Ogólna charakterystyka elementów sieci

W podejściu sieciowym kładzie się nacisk na trzy podstawowe aspekty: tzw. węzły (ang. *nodes*), więzi/relacje między węzłami (ang. *ties*) oraz układ/strukturę sieci (ang. *configuration*). Węzłami określa się aktorów sieci, czyli wszelkiego rodzaju podmioty – osoby, instytucje, przedsiębiorstwa (o różnych kompetencjach, formie organizacyjno-prawnej, wielkości, itd.), a także obiekty i wydarzenia, połączone ze sobą różnego rodzaju relacjami. Zgodnie bowiem z analizą sieci, jej aktorzy nie muszą być zdolni do działania czy podejmowania samodzielnych decyzji. Wystarcza założenie o możliwości ich wzajemnych oddziaływań i wchodzenia we

---

<sup>83</sup> Por. R. Tinsley, P. Lynch, *Small...*, op. cit., s. 374.

<sup>84</sup> Por. *Network...* op. cit. s. 3-7.

Autorzy podkreślają przy tym innowacyjność i użyteczność wykorzystywania teorii sieci w badaniach dotyczących turystyki.

<sup>85</sup> Por. S.S. Bhat, S. Milne, *Network effects on cooperation in destination website development*, "Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 6, s. 1131-1140.

<sup>86</sup> W analizie sieci wyróżnia się trzy podejścia: strukturalne, relacyjne i kulturowe. Więcej na ich temat por. E. Todeva, *Business...*, op. cit., s. 19-36.

wzajemne stosunki<sup>87</sup>. Zatem, mimo że, jak sygnalizowano, teoria sieci nie kładzie większego nacisku na specyficzne cechy węzłów, jej zaletą jest możliwość równoczesnej analizy relacji zachodzących zarówno między podmiotami/obiektami (ożywionymi/nieożywionymi), ich grupami oraz ich cechami (atrybutami)<sup>88</sup>. Stąd węzłami mogą być także atrybuty aktorów sieci, w tym niektóre czynniki warunkujące ich zachowania (np. wielkość przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna, wysokość generowanego zysku, standardy działania, itp.).

Zakres i rodzaj aktorów sieci oraz jej granice określa badacz. Odnosząc się zatem do regionu turystycznego, przyjmując perspektywę badawczą wyznaczoną na potrzeby rozprawy, głównymi węzłami będą podmioty należące do omówionych wcześniej grup aktorów wpływających na rozwój turystyki w regionie. Będą to zatem podmioty tworzące podsystemy jak: lokalna/regionalna administracja turystyczna, władze lokalne i regionalne, przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego i mieszkańcy. Węzły, choć innego rodzaju, stanowić będą także walory turystyczne – zarówno naturalne, jak i sztuczne (w tym np. wydarzenia będące atrakcją turystyczną) połączone relacjami z innymi węzłami.

Relacje/więzi odnoszą się do kontaktów nawiązywanych między węzłami. Obejmują one wymianę zasobów (surowców, materiałów, kapitału ludzkiego, finansowego, itp.), konsultacje, wspólne działania – wszelkiego rodzaju kontakty, mające służyć podnoszeniu efektywności funkcjonowania poszczególnych aktorów, a także sieci jako całości. Co jednak ważne i charakterystyczne dla podejścia sieciowego, powiązania te, jak wcześniej wspomniano, nie sprowadzają się tylko do związków formalnych. Duże znaczenie przypisuje się relacjom nieformalnym, a zwłaszcza zaufaniu, o którym szerzej w rozdziale 5.

Ciągła interakcja między węzłami jest centralną ideą podejścia sieciowego. Nigdy nie jest ona całkowicie oderwana od reszty relacji zachodzących w sieci, pozostaje pod ich wpływem, jak i sama na nie oddziałuje. W związku z tym, lokalna/regionalna administracja turystyczna, władze lokalne i regionalne, przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego i mieszkańcy regionu turystycznego, podejmując jakiegokolwiek decyzje (także o współpracy) winni uwzględniać liczne powiązania zachodzące w regionie między nimi, a także między nimi a otoczeniem sieci. Na względzie należy mieć także relacje zachodzące w samym otoczeniu (por. funkcjonowanie złożonych systemów przestrzennych), może to mieć bowiem istotny wpływ na kształtowanie się zjawisk wewnątrz sieci w przyszłości<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> T. Sozański, *Encyklopedia Socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 28.

<sup>88</sup> W odniesieniu do sieci tworzonych w regionach turystycznych korzyści badawcze z tego płynące podkreślają np. K. Hannam, N. Henderson, *Tourism/Food and Food/Leisure Actor Networks*, w: *Networking &...*, op. cit., s. 714.

<sup>89</sup> Jak wspomniano wcześniej, czasami czynniki o charakterze egzogenicznym – spoza sieci/systemu w silnym stopniu determinują jej strukturę. (Por. R. Madhavan, B.R. Koka, J.E. Prescott, *Networks in transition: how*

Struktura sieci to układ relacji oraz topologia ról i pozycji aktorów, a także właściwości całej sieci. W teorii sieci układ węzłów wynika nie tyle z ich położenia w przestrzeni geograficznej, co z liczby i zróżnicowania aktorów, treści relacji, jakie między nimi zachodzą, stopnia spójności ich interesów oraz ich roli w kreowaniu regionalnego produktu turystycznego. Jak twierdzi P. Zmyślony, chodzi tu o podkreślenie relacji opartych na współzależności ekonomicznej przedsiębiorstw oraz organizacji bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w rozwój turystyki<sup>90</sup>.

Tak jak system składa się z podsystemów, tak sieć można dzielić na podzbiory/podsieci (tzw. *subnetworks*). Kryteria wydzielenia podsieci mogą być różne – zależą od badacza. Mogą je tworzyć aktorzy wchodzący w skład poszczególnych gmin tworzących region, grupy interesu, w tym różne struktury partnerskie działające w regionie, itd. Liczba i rodzaj tych podzbiorów/podsieci decyduje o spójności sieci jako całości.

Po tym ogólnym przedstawieniu koncepcji sieci, w tym jej najważniejszych elementów – węzłów, relacji i struktury, w kolejnym podrozdziale dokonano ich charakterystyki w sposób bardziej szczegółowy. Nacisk położono na czynniki warunkujące funkcjonowanie regionu turystycznego jako sieci relacji, sygnalizując ich wpływ na kooperację.

### 2.2.3. Cechy węzłów sieci

Jak wspomniano, teoria sieci nie kładzie nacisku na analizę cech (atrybutów) aktorów, niemniej kierują one dynamiką relacji oraz wpływają na strukturę sieci<sup>91</sup>. Stąd, cechy węzłów bezpośrednio lub pośrednio warunkują nawiązywanie wszelkiego rodzaju relacji (w tym kooperacji). Cechy aktorów mogą mieć zarówno charakter indywidualny, jak i strukturalny. Pierwszą grupę stanowią między innymi: rozmiar i historia podmiotu, forma własności, sposób zarządzania, posiadane zasoby, dostrzegane przez aktorów potencjalne korzyści wspólnych działań, wyznawane przez nich wartości, indywidualne preferencje, zdolność uczenia się i innowacji oraz tworzenia związków z nowymi partnerami<sup>92</sup>.

Cechy te nie tylko same zależą od wcześniej nawiązanych relacji, lecz także te relacje determinują. Z punktu widzenia celu pracy, w odniesieniu do podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny, szczególnie istotne wydają się atrybuty różnicujące decyzje i zachowania podmiotów różnych sektorów, zwłaszcza publicznego i prywatnego. Wynikają one

---

*industry events (re)shape interfirm relationships*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, no. 5, s. 439-459).

<sup>90</sup> P. Zmyślony, *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turyzm” 2003, 13/1, s. 111.

<sup>91</sup> E. Todeva, *Business...*, op. cit. s. 38.

<sup>92</sup> *Ibidem*, s. 38-41.



z odmienną specyfiką ich funkcjonowania. Owo zróżnicowanie w istotny sposób może warunkować zarówno skłonność, jak i przebieg współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Niezbędna wydaje się zatem pogłębiona analiza cech tych aktorów<sup>93</sup>.

Drugi rodzaj cech – właściwości strukturalne aktorów – wynika z ich umiejscowienia w topologii sieci, czyli położenia względem pozostałych węzłów. Ten zestaw cech decyduje o stopniu, do jakiego dany aktor może wpływać na relacje zachodzące w sieci. Na uwagę zasługują przede wszystkim: centralność (*centrality*) aktora, jego siła (*strength*), a także stopień tzw. zakorzenienia w sieci (*embeddedness*).

Pierwsza z tych cech stanowi bardzo ważną z punktu widzenia niniejszej pracy miarę w teorii sieci. Generalnie należy stwierdzić, że im wyższy stopień centralności, tym większe znaczenie podmiotu w sieci<sup>94</sup>. Centralność mówi zatem o tym, jak ważny jest dany węzeł oraz jaka jest jego zdolność tworzenia i zmiany relacji z innymi aktorami w systemie. Cecha ta nie wynika z indywidualnych atrybutów podmiotu, lecz z zajmowanej przez niego pozycji, zatem z układu relacji zachodzących w sieci.

W literaturze wyróżnia się trzy różne koncepcje/źródła zajmowania pozycji centralnej<sup>95</sup>. Pierwszym jest stopień centralności węzła (*degree*). Odnosi się on do liczby bezpośrednich powiązań (kontaktów przychodzących i wychodzących), jakie utrzymuje dany aktor z innymi węzłami w sieci. Przyjmując taki miernik, węzłem zajmującym pozycję centralną jest ten, którego łączy najwyższa liczba kontaktów z innymi członkami tej samej sieci<sup>96</sup> (według ogólnej teorii systemów jest to najwyższa liczba relacji wewnętrznych). Pozwala ona zdobywać wiedzę i informację od innych aktorów w sieci. Stopień centralności węzła wyznaczany może być także przez liczbę relacji łączących danego aktora z innymi podmiotami spoza sieci (spoza systemu – relacje zewnętrzne)<sup>97</sup>. One z kolei umożliwiają zdobycie informacji co do preferencji i oczekiwań potencjalnych turystów, a także informacji dotyczących działań po-

---

<sup>93</sup> Więcej na ten temat w rozdziałach 4-5, dotyczących uwarunkowań współpracy.

<sup>94</sup> D.J. Brass, M.E. Burkhardt, *Potential power and power use: An investigation of structure and behavior*, "Academy of Management Journal" 1993, vol. 36, no. 3, s. 441-470.

<sup>95</sup> Por. L.C., Freeman, *Centrality in social networks: conceptual clarification*, "Social Networks" 1979, vol. 1, no. 3, za: D.J. Brass, M.E. Burkhardt, *Potential power...*, op. cit., s. 236, s. 441-470 oraz L.C. Freeman, *The gatekeeper, pair-dependency, and structural centrality*, "Quality and Quantity", vol. 14, s. 585-592 za: H. Shih, *Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 5, s. 1032-33.

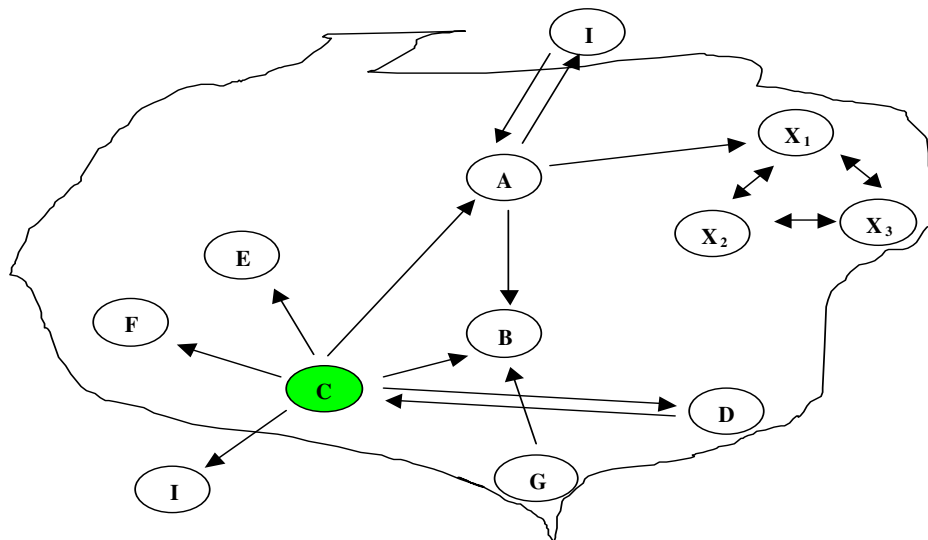
<sup>96</sup> Freeman L.C., *Centrality...*, op. cit., za: M.E. Burkhardt, *Potential power...*, op. cit., s. 442.

<sup>97</sup> W podejściu sieciowym, za M. Granovetterem, uznaje się, że relacje z podmiotami spoza sieci to tzw. słabe więzi, zaś relacje z podmiotami z sieci to tzw. silne więzi. Więcej na ten temat w podrozdziale 2.2.4.

dejmowanych w regionach konkurencyjnych<sup>98</sup>. Tak wyznaczona centralność węzła umożliwia mu także przekazywanie informacji do otoczenia.

Centralność, której źródło stanowi liczba nawiązywanych relacji (stopień centralności) przedstawiano na rysunku 5. Centralność węzła B jest tam zdeterminowana przez liczbę przychodzących kontaktów (3), podczas gdy centralność C – przez liczbę powiązań wychodzących (6). Węzeł B pełni zatem rolę tzw. *gate keepera* lub brokera informacji. Ma on możliwość realokacji i redystrybucji posiadanej informacji do całej sieci. Z drugiej strony, C może być koordynatorem, gdyż dzięki lokalizacji w strukturze sieci i liczbie inicjowanych przez siebie relacji, może decydować o priorytetach działań podejmowanych wewnątrz sieci przez resztę jej aktorów. Węzeł C poprzez swoją centralną pozycję ma zatem możliwość realokacji i redystrybucji w szczególności zadań i kontraktów. Aktorzy B i C będą jednak inaczej wpływać na resztę sieci. Różnice te wynikają z ich odmiennych ról i rodzaju centralności<sup>99</sup>.

Rysunek 5. Centralność w sieci wyznaczona według kryterium liczby relacji i stopnia pośrednictwa



Źródło: opracowanie własne.

Rola aktora centralnego w sieci będącej systemem regionu turystycznego ma podstawowe znaczenie dla jego efektywnego funkcjonowania. By w możliwie najbardziej optymalny sposób zaspokajać potrzeby turystów potrzebne jest skoordynowanie wysiłków wielu podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny. Potrzebny jest zatem przywódca.

<sup>98</sup> Wiedza ta pozwala kształtować popyt i podaż turystyczną – por. relacje wewnętrzne i zewnętrzne w systemie regionu turystycznego. Znaczeniu relacji zewnętrznych jako kształtujących stronę popytową i podaźową rozwoju turystyki poświęcono więcej miejsca w części, dotyczącej cech regionu turystycznego jako systemu.

<sup>99</sup> Rola koordynatora w sieciach turystycznych zob.: A. Lemmetyinen, F.M. Go, *The key capabilities required for managing tourism business networks*, "Tourism Management" 2009, vol. 30, no. 1, s. 31-40.

Zdaniem P. Zmyślonego, wypełnia on w regionie pięć podstawowych funkcji: koordynatora (w tym mediatora), aktywizatora, analityka, reprezentanta i informatora<sup>100</sup>. Obok nich na uwagę zasługuje także funkcja inicjatora procesu kooperacji. Wymienione funkcje przywódcze mają także kluczowe znaczenie w procesie kooperacji.

Z rodzaju centralności węzłów B i C wynika ich zdolność do pełnienia w szczególności funkcji przywódczych:

- informatora kooperacji (głównie węzeł B),
- koordynatora (węzeł C).

Obydwaj aktorzy mogą także pełnić funkcję inicjatora współpracy. Zdolność wypełniania tych funkcji w części zależy także od indywidualnych cech aktorów. I to one z kolei determinują możliwość wypełniania pozostałych ról – analityka (posiadającego umiejętność projektowania rozwoju turystyki w regionie) oraz aktywizatora (motywującego i ułatwiającego współpracę, a także zapewniającego doradztwo i będącego przykładem dla innych) i reprezentanta – reprezentującego organizację partnerską na zewnątrz<sup>101</sup>). Funkcje te głównie zależą od atrybutów indywidualnych danego podmiotu, jak poziom wiedzy, doświadczenia, umiejętności, charyzma, itp., nie zaś cech strukturalnych.

Biorąc pod uwagę, iż wysoki stopień centralności zwiększa dostęp do informacji, które w przeciwnym wypadku byłyby poza zasięgiem aktorów sieci, przyspiesza podejmowanie i wdrażanie decyzji oraz służy podniesieniu reputacji danego podmiotu, to – jak twierdzą F. Buonocore, C. Metallo – w rezultacie inne organizacje z sieci będą próbowały nawiązać relacje z aktorem zajmującym pozycję centralną, by uzyskać wiarygodność, status, bezpieczeństwo i dostęp do zasobów<sup>102</sup>. Aktor centralny jawi się tu zatem nie tylko jako inicjator, informator i koordynator współpracy, lecz także jako pożądaný partner w oczach innych aktorów sieci. Prawdopodobnie jego przystąpienie do kooperacji będzie też czynnikiem stymulującym innych do takiego działania. Przykładami węzłów o pozycji centralnej mogą być zwłaszcza władze samorządowe (ze względu na uprawnienia władcze mają bezpośredni, obustronny kontakt z podmiotami z regionu), czy organizacje zrzeszające wielu członków – na przykład LOT-y lub pojedynczy przedsiębiorca, mający szerokie kontakty z innymi podmiotami z sieci, na przykład pośrednik turystyczny sprzedający ofertę turystyki przyjazdowej lub podmiot o szerokich kontaktach zewnętrznych – z aktorami spoza sieci (np. inwestor prowadzący dzia-

---

<sup>100</sup> Por. P. Zmyślony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 86-99.

<sup>101</sup> Por. P. Zmyślony, *Potrzeba przywództwa w rozwoju partnerstwa na rzecz zarządzania rozwojem polskich regionów turystycznych*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo – samorząd – współpraca*, red. A. Rapacz, Jelenia Góra – Czeski Raj 2006, s. 172-173.

<sup>102</sup> F. Buonocore, C. Metallo, *Tourist destination networks, relational competences and „relationship builders”: the central role of information systems and human resource management*, w: *Networking...*, op. cit. s. 381.

łałość w systemie regionu turystycznego i poza nim). W każdym jednak przypadku przywództwo musi mieć szeroką akceptację środowiska<sup>103</sup>.

Drugi rodzaj miernika centralności stanowi zdolność pośredniczenia danego aktora między innymi podmiotami lub ich grupami w sieci. Związana jest z nim koncepcja tzw. „luk strukturalnych”, autorstwa R. Burt<sup>104</sup>. Jej sedno stanowią strukturalne własności sieci, a konkretnie brak połączenia między dwoma węzłami lub ich grupami. Podmiot, który jest w stanie dostrzec i wypełnić taką lukę – łącząc swoją osobą innych aktorów, będzie zdaniem R. Burt na uprzywilejowanej pozycji, gdyż czerpie zysk z pośrednictwa pomiędzy nimi.

Na rysunku 5 aktor C jest jedynym, który łączy podmioty E i F, dzięki relacjom z nimi, które sam inicjuje. Dlatego cechuje go najwyższy stopień pośrednictwa w systemie. Usunięcie takiego węzła spowodowałoby rozpad sieci na tzw. komponenty, czyli niepołączone ze sobą fragmenty. Taki aktor może zatem (podobnie jak węzeł B na podstawie kryterium centralności), pełnić rolę brokera, kontrolując napływ i przepływ informacji w sieci. Dzięki temu posiada on też dostęp do szerokiej, zróżnicowanej i rzadkiej informacji. Stąd wyższe są jego zdolności przedsiębiorcze<sup>105</sup>.

Tak wyznaczony podmiot centralny może w szczególności pełnić rolę podmiotu inicjującego/informującego/zachęcającego obie strony do współpracy. Gdy są to podmioty ważne z punktu widzenia rozwoju turystyki, jego rola jest tym bardziej znacząca. Ponieważ jako jedyny ma on dostęp do aktorów i informacji przez nich posiadanych, jest też pożądanym partnerem do współpracy<sup>106</sup>, może pełnić rolę mediatora w kooperacji oraz inne funkcje przywódcze, o ile inne podmioty zaakceptują jego przywództwo. Aktor zajmujący tak wyznaczoną pozycję centralną często będzie utrzymywał także najwięcej kontaktów z innymi węzłami w sieci lub spoza niej. Będzie cechował go wcześniej najwyższy stopień centralności. Jednak jeśli posiada on dostęp tylko do kluczowych aktorów nie nawiązując szerszych niż przeciętne relacji z innymi podmiotami, jego rolę może też pełnić (poza aktorami wymienionymi do tej pory) pojedyncze przedsiębiorstwo, nie zajmujące się pośrednictwem.

Trzecim miernikiem centralności może być stopień terytorialnej bliskości w systemie. Wyznacza go dystans między danym aktorem a innymi podmiotami w sieci<sup>107</sup>. Dystans ten

---

<sup>103</sup> P. Zmyślony, *Potrzeba...*, op. cit., s. 172.

<sup>104</sup> R. Burt, *The social structure of competition*, w: *Networks and organizations: Structure, form and action*, red. N. Nohria, R.G. Eccles, Harvard Press, Boston 1995, s. 57-91 za: K. Pavlovich, *The evolution...*, op. cit., s. 205.

<sup>105</sup> F. Buonocore, C. Metallo, *Tourist...*, op. cit., s. 381.

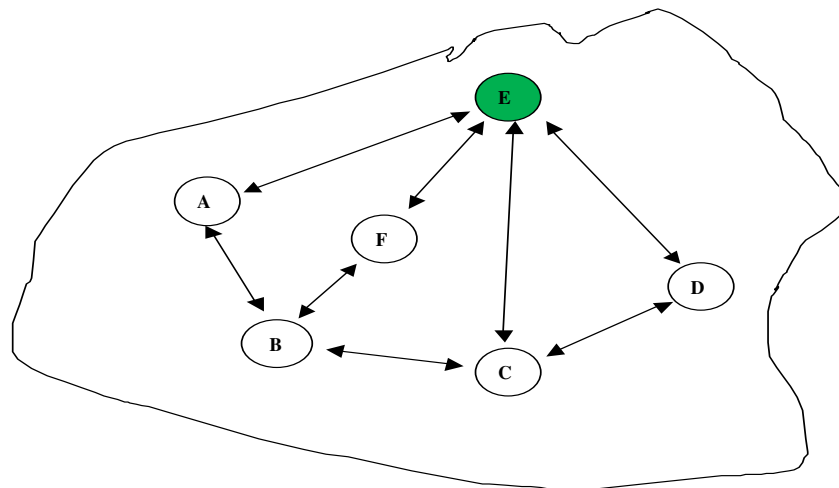
<sup>106</sup> Wykazały to np. badania motywów nawiązywania współpracy przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Portugalii. (Por. *Network...*, op. cit., s. 111).

<sup>107</sup> J. Scott, *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications, London 1991, za: J. Comas, J. Guia, *Managing seasonality through innovation in tourism firms: the role of positioning in relational networks*, w: *Networking...*, op. cit., s. 136.

oblicza się przez zsumowanie długości najkrótszych powiązań między danym aktorem, a każdym innym podmiotem w sieci. Tak wyznaczoną centralność aktora prezentuje rysunek 6.

Na rysunku 6. aktor E posiada najwyższy stopień bliskości z innymi podmiotami – najkrótsza jest zagregowana odległość między nim a wszystkimi innymi aktorami<sup>108</sup>. Stąd zajmuje on pozycję centralną. Innymi słowy, dzięki temu, że poprzez najmniejszą liczbę pośredników ma dostęp do pozostałych podmiotów, jest od nich mniej zależny, niż inni aktorzy w sieci<sup>109</sup>. Bardziej prawdopodobne jest, że informacja wpływająca do sieci w pierwszej kolejności dotrze do niego, a nie do reszty aktorów<sup>110</sup>. Zatem, podczas gdy centralność wyznaczana przez stopień pośrednictwa wiąże się ze zdolnością danego aktora do kontrolowania innych, to centralność determinowana przez stopień terytorialnej bliskości wskazuje na poziom niezależności aktora – jego zdolność dotarcia do innych węzłów poprzez najmniejszą liczbę pośredników.

Rys. 6. Centralność węzła według kryterium stopnia terytorialnej bliskości w sieci



Źródło: opracowanie własne.

Taki podmiot jest także predestynowany do pełnienia funkcji przywódczych, gdyż może stosunkowo szybko i efektywnie przekazywać informację innym podmiotom i szybko ją otrzymywać (rola informatora i koordynatora). Spełnienie przez aktora pierwszego kryterium centralności – jej stopnia – oznacza jednocześnie, że wypełnia on warunek największej

<sup>108</sup> By dotrzeć do innych aktorów w sieci, węzeł E musi pokonać odległość równą 6 jednostkom. Składają się na nią: czterokrotna odległość równa 1, by skontaktować się z aktorami: A, F, C i D (bezpośredni kontakt) oraz odległość 2 jednostek, by dotrzeć do aktora B (kontakt za pośrednictwem F). Jest to zagregowana odległość krótsza niż ta, którą muszą pokonać węzły: A, F, C, D i B, by dotrzeć do każdego z pozostałych aktorów w sieci.

<sup>109</sup> D.J. Brass, *Being in the right place: A structural analysis of individual influences in an organization*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, no. 4, s. 521.

<sup>110</sup> J. Comas, J. Guia, *Managing...*, op. cit., s. 136.

terytorialnej bliskości. Przywództwo, jakie stąd wynika mogą zatem pełnić (poza podmiotami wymienionymi jako posiadające najwięcej kontaktów) także pojedyncze przedsiębiorstwa w regionie turystycznym.

J. Comas i J. Guia uważają, że centralność aktorów (wyznaczona poprzez trzy przedstawione mierniki) decyduje o zakresie i różnorodności dostępnej dla nich wiedzy, czasie jej pozyskiwania oraz stopniu wyłączności. Stanowić to może źródło przewagi konkurencyjnej podmiotu, który jest wówczas w stanie lepiej projektować strategię działania i rozwijać konkurencyjne produkty<sup>111</sup>. Zajmowanie pozycji centralnej może być zatem pożądane przez partnerów celem osiągnięcia indywidualnych korzyści ekonomicznych.

Podmioty zajmujące pozycję centralną nie tylko mogą inicjować, informować o współpracy, koordynować działania z nią związane lub stanowić pożądanego do niej partnera. Mogą także pełnić inne funkcje przywódcze związane mediacją między podmiotami, ich aktywizowaniem, wypracowywaniem wizji i planu działania czy reprezentowaniem struktury partnerskiej na zewnątrz. Są to funkcje, które w podstawowy sposób warunkują kooperację (szerzej na ten temat w rozdziale 5).

Kolejną, obok centralności, cechą strukturalną węzła stanowi jego siła, wynikająca z jego indywidualnych cech, odnoszonych do pozostałych węzłów. H. B. Thorelli definiuje ją jako zdolność wpływu na decyzje lub działania innych podmiotów w sieci<sup>112</sup>. Najogólniej, jej źródłem są posiadane przez aktora szeroko rozumiane zasoby<sup>113</sup> w postaci wiedzy, doświadczenia, zdolności organizacyjnych, reputacji, kapitału (poza wymienionymi wyżej, pozwalającymi uznać aktora za podmiot centralny w sieci, choć często siła i centralność to atrybuty tych samych węzłów). W regionie turystycznym źródłem siły może być choćby posiadanie wyjątkowej atrakcji turystycznej, przyciągającej turystów. Aktor taki będzie także pożądanym partnerem do kooperacji, może też być dobrym potencjalnym inicjatorem i podmiotem ułatwiającym przebieg współpracy.

Ostatnią z wymienionych cech strukturalnych jest tzw. zakorzenienie (*embeddedness*) aktora w sieci. Jak już wspomniano, relacje w sieci nie występują w izolacji od siebie, lecz wpływają na inne relacje i podlegają ich wpływowi<sup>114</sup>. Stąd, każde ekonomiczne działanie aktorów jest zakorzenione w funkcjonujących w danym momencie układach relacji społecz-

---

<sup>111</sup> Ibidem, s. 137.

<sup>112</sup> H.B. Thorelli, *Networks: between markets and hierarchies*, "Strategic Management Journal" 1986, vol. 7, s. 37-51.

<sup>113</sup> Por. D. Tyler, C. Dinan, *The role...*, op. cit., s. 248

<sup>114</sup> K. Pavlovich, *The Twin Landscapes of Waitomo: Tourism Network and Sustainability through the Landcare Group*, "Journal of Sustainable Tourism" 2001, vol. 9, no. 6, s. 494.

nych<sup>115</sup>. Kształtują się one przez całe życie danego aktora (gdy jest nim osoba), czy przez cykl życia prowadzonej przez niego działalności (np. cykl życia przedsiębiorstwa). Są to zarówno relacje biznesowe, jak i pozabiznesowe (osobiste). Tworzą one podzbiory sieci regionu turystycznego – tzw. sieci osobistych kontaktów poszczególnych aktorów (PCN – ang. *personal contact network*). Do tych osobistych sieci należą zatem nie tylko klienci, dostawcy, współpracownicy, konkurenci, lecz także rodzina, przyjaciele, znajomi danego aktora.

Zakorzenie w środowisku przez więzi z innymi podmiotami warunkuje decyzje i zachowanie danego aktora. Często nie jest on w stanie osiągnąć własnych celów bez zasobów w postaci wiedzy, kapitału, doświadczenia, itp., będących w posiadaniu innych podmiotów. Istota zakorzenia w lokalnej społeczności polega na tym, że uzyskiwanie wymiernych korzyści, także ekonomicznych, poprzez korzystanie z wyżej wymienionych zasobów często następuje nieświadomie. Jak twierdzi B. Uzzi, im dłużej aktor przebywa w danym środowisku – im wyższy poziom zakorzenia w sieci – tym wyższe są potencjalne korzyści<sup>116</sup>. Zakorzenie może stanowić ważną determinantę współpracy – od zakresu sieci osobistych kontaktów aktora, od tego jaką ma reputację, autorytet, jakim zaufaniem cieszy się w regionie turystycznym, itp., może zależeć jego zdolność nawiązywania kooperacji z innymi węzłami.

#### 2.2.4. Charakterystyka relacji w sieci

Relację stanowi współzależny proces ciągłej interakcji i wymiany między przynajmniej dwoma aktorami w sieci<sup>117</sup>. W analizie relacji kładzie się nacisk przede wszystkim na treść (czyli to, co stanowi przedmiot oddziaływania aktorów), funkcje (czemu ma służyć oddziaływanie), a także na intensywność (w tym czas trwania), kierunek i wzajemność relacji.

Treść relacji w sieci regionu turystycznego sprowadzać się będzie do przedmiotu relacji, analizowanych przy okazji opisywania regionu jako systemu (relacje finansowe, administracyjne, partnerskie, konkurencyjne, transformacyjne). Posługując się zaś teorią sieci biznesowych, można je przyporządkować następującym kategoriom powiązań<sup>118</sup>:

- powiązania aktorów (*actor bonds*),

---

<sup>115</sup> Por. M. Granovetter, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, vol. 91, no. 3, s. 481-510, za: *Network...*, op. cit., s. 29; R. Gulati, *Alliances and networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, s. 293-317.

<sup>116</sup> R. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, s. 35-67.

Wysoki stopień zakorzenia w systemie ma jednak też wady. Zostaną one przedstawione w rozdziale 4.

<sup>117</sup> M. Holmlund, J. Törnroos, *What are relationships in business networks?*, "Management Decision" 1997, vol. 35, no. 4, s. 305.

<sup>118</sup> Por. H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Rutledge, London, 1995 za: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 50.

- powiązania zasobów (*resource ties*) (materialnych i niematerialnych),
- powiązania działań (*activity links*).

Relacje mogą się sprowadzać do powiązań między podmiotami bez większego nasilenia wymiany zasobów i ich koordynacji. Są one wówczas oparte są na doświadczeniu, zdobywanej wiedzy na swój temat. Przykładem mogą być nie tylko relacje partnerskie (np. w formie wzajemnego polecenia się turystom w sytuacji przekroczenia pojemności turystycznej własnego obiektu), lecz także relacje konkurencyjne. Scenariusz konkurencji charakteryzuje bowiem wzajemna wiedza aktorów o sobie nawzajem oraz działania na zasadzie reaktywnej<sup>119</sup> – posunięcia jednej z firm wywierają widoczne skutki dla pozostałych, mogą zatem pobudzać do odwetu lub działań neutralizujących te posunięcia<sup>120</sup>.

Treść relacji mogą również stanowić powiązania między aktorami, jak i szeroko rozumianymi zasobami w postaci wiedzy, doświadczenia, kapitału, umiejętności, itd. Przykładem mogą być relacje kupna-sprzedaży (w analizie systemowej zwane finansowymi), relacje administracyjne lub wzajemne konsultacje, pomoc dotycząca rozwijania działalności turystycznej (relacje partnerskie)<sup>121</sup>.

W kolejnym wariacie główną rolę odgrywać mogą powiązania w zakresie działań, z mniejszym naciskiem na powiązania zasobów i podmiotów. Są to czynności wykonywane pod kontrolą jednego aktora lub wymagające zaangażowania dwóch lub więcej podmiotów, oparte na wymianie zasobów i podejmowaniu wspólnych działań. Będą to na przykład inwestycje w nowe, do tej pory niedostępne zasoby, co pozwala kreować antropogeniczne walory turystyczne (relacje transformacyjne), a następnie ich wspólne użytkowanie i koordynacja działalności (relacje partnerskie) – np. łączenie ofert indywidualnych w całościową ofertę regionalną w ramach jednej struktury partnerskiej, czy organizowanie we współpracy z władzą lokalną/regionalną imprez turystycznych, itp.

Należy podkreślić, że w podejściu sieciowym rola poszczególnych rodzajów powiązań zależy od specyfiki branży i od istoty funkcjonowania każdego z podmiotów nawiązujących relacje<sup>122</sup>. W rzeczywistości trudno je jednoznacznie oddzielić, gdyż z większym lub mniejszym natężeniem powiązania te występują łącznie. W sieci regionu turystycznego treść relacji stanowić będą w związku z tym wszystkie trzy typy powiązań. Winny one być skierowane

<sup>119</sup> Por. P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, no. 3, s. 217-238.

<sup>120</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 34.

<sup>121</sup> Zob. K. Miszczak, *Tworzenie sieci jako współczesny wyznacznik rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Przekształcanie regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*, VI, 2002, Wrocław, s. 66.

<sup>122</sup> K. Fonfara, *Marketing...*, op. cit., s. 51.



przede wszystkim na takie kreowanie złożonego regionalnego produktu turystycznego, które zapewni możliwie najwyższy poziom satysfakcji turysty (cel funkcjonowania systemu).

W podejściu sieciowym podkreśla się, że z czasem aktorów, oprócz powiązań formalnych, zaczynają łączyć także relacje nieformalne, które opierają się na normach społecznych i zaufaniu<sup>123</sup>, dzięki czemu istnieje możliwość ograniczenia konfliktów<sup>124</sup>. W szczególności dużą rolę przypisuje się zaufaniu. W zależności od tego, co jest przedmiotem (treścią) współpracy, czy odbywa się ona indywidualnie czy w ramach struktur partnerskich, czy ma charakter bardziej krótko- czy długoterminowy, warunkować ją będzie inny poziom/rodzaj zaufania kooperantów (autorka bliżej odniesie się do tego zagadnienia w rozdziałach 5. i 7.).

Funkcje relacji dotyczą kilku aspektów<sup>125</sup>:

- tworzenia nowego jakościowo układu (tzw. quasi-organizacji), gdzie dzięki powiązaniu działań, zasobów i podmiotów mogą one wykorzystywać zasoby i razem realizować działania w sposób niemożliwy do osiągnięcia przez pojedynczych aktorów (jest to zatem kluczowa z punktu widzenia rozprawy rola nawiązywania relacji, gdyż ich celem jest współpraca, także w ramach struktur partnerskich);
- wpływu relacji na osiągane przez podmioty indywidualne efekty (w tym ekonomiczne) poprzez oddziaływanie na strukturę ich działań, zestaw możliwych do wykorzystania zasobów oraz strukturę organizacyjną tych aktorów;
- wpływu jednych relacji na inne (tzw. aspekt funkcji sieci) – relacje oddziałują na całą sieć powiązań, a ta z kolei z powrotem na każdą z nich (jest to zatem podkreślenie znaczenia relacji wiążących i sprzężeń zwrotnych w systemie regionu turystycznego).

Jak wspomniano wcześniej, ważne dla nawiązania kooperacji w regionie jest zrozumienie przez aktorów kreujących regionalny produkt turystyczny, że wzajemnie od siebie zależą. Zatem, istotne jest, by zaczęli dostrzegać fakt, iż z punktu widzenia turysty tworzą system, a działanie każdego z nich i jakość jego indywidualnej oferty wpływa na ogólne wrażenia turysty z pobytu w regionie<sup>126</sup> (jest to trzecia z wymienionych funkcji relacji). Z kolei decyzja o nawiązaniu kontaktu po to, by współpracować, np. w formie struktury partnerskiej (funkcja pierwsza) musi być poparta świadomością, że każdy z aktorów uzyska dzięki niej interesujące go korzyści (funkcja druga). Wynika z tego, że wyżej wymienionych funkcji nie

---

<sup>123</sup> Więcej na temat zaufania w sieciach zob. R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment – trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, s. 20-38.

<sup>124</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1999, vol. 14, no. 3, s.182.

<sup>125</sup> K. Fonfara, *Marketing...*, op. cit., s. 51. Autor ten wymienia funkcje relacji w sieciach biznesowych, a zatem dla przedsiębiorstw. Autorka rozszerza znaczenie funkcji relacji na pozostałych aktorów w sieci regionu turystycznego.

<sup>126</sup> Znaczenie świadomości przynależności do systemu – por. G. Maulet, *The localized tourism system, an analysis of a specific tourism area through the industrial district framework*, w: *Networking &...*, op. cit., s. 505-506.

powinno się traktować jako rozłącznych i że mają one względem siebie charakter uzupełniający. Wiedza aktorów w zakresie korzyści nawiązywania relacji z innymi stanowi kluczowe uwarunkowanie kooperacji w regionie turystycznym<sup>127</sup>.

Inną cechą relacji jest ich intensywność<sup>128</sup>. Generalnie uważa się, że im dłuższy czas trwania więzi i większa częstotliwość kontaktu, tym większa wiedza podmiotów o sobie oraz – w przypadku, gdy nie chodzi o relacje konkurencyjne – zdolność współpracy i stopień wzajemnego zaufania, stanowiących klucz do sprawnej i skutecznej kooperacji.

Z kolei kierunek relacji wskazuje, który aktor inicjuje jej nawiązanie, a co za tym idzie, często który podmiot jest bardziej zmotywowany (dostrzegając potencjalnie większą korzyść), by ustanowić i/lub podtrzymywać kontakty z innym węzłem<sup>129</sup>. W przypadku relacji partnerskich może to stanowić ważny czynnik warunkujący współpracę, szczególnie w formie struktur partnerskich. Ważne jest bowiem, kto inicjuje ich powstanie. Jeśli celem jest stworzenie szerokiej platformy współdziałania, inicjator winien zarówno sam posiadać społeczny autorytet, jak i mieć poparcie instytucji/organizacji nim się cieszących, ułatwia to przekonanie do kooperacji innych potrzebnych aktorów<sup>130</sup>.

Ostatnią ważną cechą relacji sieciowych stanowi wzajemność. Wyznaczają ją:

- tzw. stopień wzajemności, czyli treść relacji i rodzaj powiązań między aktorami (pośrednie/bezpośrednie);
- symetryczność relacji;
- poziom zależności od wzajemnych zasobów;
- wynikająca z poziomu zależności – siła wpływu partnera.

Co ważne, stopień wzajemności zależy także od poziomu zaufania czy poświęcenia partnerów oraz od nasilenia konfliktu w sieci<sup>131</sup>.

Symetryczność odzwierciedla stosunek kontaktów inicjowanych (wychodzących) do przyjmowanych (przychodzących) oraz zdolność wpływu danego aktora na relację i na innych partnerów<sup>132</sup>. W zależności od specyfiki i użyteczności zasobów siła oddziaływania podmiotów na innych uczestników sieci oraz na relacje z nimi może być zróżnicowana. Przykładowo inna będzie siła oddziaływania małych i dużych przedsiębiorstw albo podmiotów dysponujących szczególnie ważnymi dla relacji i sieci zasobami w postaci wiedzy, doświadczenia,

---

<sup>127</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 5.

<sup>128</sup> Por. E. Todeva, *Business...*, op. cit. s. 221.

<sup>129</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>130</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 5.

<sup>131</sup> Por. M. Holmlund, J. Törnroos, *What...* op. cit., s. 305-306.

<sup>132</sup> Relacje w sieci mogą być także asymetryczne (nie zawsze są odwzajemnione), wówczas mają charakter relacji skierowanych – tzw. jednostronnego zapytania.

technologii, finansów, itp.<sup>133</sup>. Jak twierdzi B. Gomes-Casseres, zależność od innych partnerów jest nieodłączną cechą sieci<sup>134</sup>. Podmioty zawsze tracą jakąś część kontroli, stąd stopień niezależności ich działań nieuchronnie będzie ograniczony<sup>135</sup>. Obawy o jego utratę, a także o bycie wykorzystanym/zdominowanym przez innych mogą stanowić ważne uwarunkowanie kooperacji, co autorka przedstawi bliżej w dalszej części pracy.

Przedstawiony przy okazji omówienia centralności aktorów w sieci, model na rysunku 5 pokazuje, że istnieje większa wzajemność między węzłami C i D niż między aktorami C i E oraz C i F, gdzie relacje są jednokierunkowe i zdeterminowane przez podmiot C.

Do tej pory omówiono cechy relacji zachodzących między aktorami wewnątrz sieci regionu turystycznego (według teorii systemów są to tzw. relacje wewnętrzne). Jednak, jak wcześniej wspomniano, nawiązują oni także relacje z podmiotami spoza systemu (relacje zewnętrzne)<sup>136</sup>. W literaturze podejmującej problematykę funkcjonowania regionu turystycznego z wykorzystaniem teorii sieci, pierwszy rodzaj relacji nazywany jest, za M. Granovetterem, „silnymi więziami” (*strong ties*), drugi zaś „słabymi więziami” (*weak ties*)<sup>137</sup>. M. Granovetter jest autorem twierdzenia o tzw. „sile słabych więzi” (*strength of weak ties*), zgodnie z którym sieci osób połączonych silnymi więziami są bardzo gęste i zamknięte (wynika to z faktu, że kontakty posiadane przez aktorów tej samej sieci w dużym stopniu się pokrywają), natomiast obecność słabych więzi powoduje rozluźnienie struktury sieciowej (grona kontaktów aktora z sieci oraz podmiotu spoza niej są bardziej zróżnicowane). Siła słabych więzi (relacji zewnętrznych) płynie stąd, że służą one generowaniu nowych pomysłów i szans, które wyłaniają się z zewnętrznego środowiska i umożliwiają kontakt z podmiotami tworzącymi oddalone sieci<sup>138</sup>. Zdolność do generowania innowacji jest z kolei mniejsza w odniesieniu do silnych więzi, stanowiących relacje aktorów tej samej sieci, z których każdy dysponuje po-

---

<sup>133</sup> W teorii sieci wyróżnia się generalnie dwa rodzaje sieci: sieci zdominowane przez jednego z partnerów lub sieci równych sobie aktorów, gdzie nie ma jednego podmiotu dominującego, choć podmioty niekoniecznie muszą posiadać taką samą siłę wpływu na decyzje podejmowane w sieci. (C. Dennis, *Networking for marketing advantage*, „Management Decision” 2000, vol. 38, no. 4, s. 287-288).

<sup>134</sup> B. Gomes-Casseres, *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review” July-August 1994, s. 72-73.

<sup>135</sup> Por. B.F. Blumberg, *Cooperation contracts between embedded firms*, „Organization Studies” 2001, vol. 22, no. 5, s. 825-852.

<sup>136</sup> Powiązania między różnymi sieciami umożliwiające są przez mechanizm tzw. mostów (*bridges*), czyli połączenie aktora z sieci z podmiotem spoza niej.

<sup>137</sup> Por. M. Granovetter, *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology” 1973, no 78, za: F. Buonocore, C. Metallo, *Tourist...*, op. cit. s. 379. M. Granovetter użył koncepcji silnych i słabych więzi w odniesieniu do sieci osobistych – badając wpływ więzi z osobami bliskimi (rodzina, przyjaciele) i dalszymi na poszukiwanie pracy.

<sup>138</sup> Por. M. Granovetter, *The strength...*, op. cit., s. 370 oraz M. Granovetter, *Economic...*, op. cit.

Zalety tworzenia sieci na poziomie ponadlokalnym wymieniają m. in. R. Domański, A. Marciniak, *Sieciov...*, op. cit., s. 132 i 152.

dobną wiedzą (stanowi to przykładowo uzasadnienie kooperacji międzygminnej, gdy każda z gmin tworzy odrębne podsieci).

Jak twierdzą F. Buonocore, C. Metallo, ze względu na heterogeniczność regionalnego produktu turystycznego, podmioty które go kreują często należą jednocześnie do innych sieci, wykraczających poza obszar regionu<sup>139</sup>. Zatem charakterystyczne dla regionu turystycznego słabe więzi w postaci np. relacji hotelu zlokalizowanego w regionie z pośrednikiem czy przewoźnikiem spoza tego regionu mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie pojedynczych węzłów sieci, a także jej samej.

### 2.2.5. Właściwości struktury sieci

Relacje zachodzące między aktorami w sieci kształtują jej strukturę. Wśród wielu jej typów<sup>140</sup> wyróżnić można przykładowo sieci o strukturze klastrowej (*clustered*), gdzie aktorów zgromadzonych na danej przestrzeni geograficznej cechuje wysoki stopień wzajemnych powiązań – tzw. gęstość relacji (dokładniej omówiona poniżej). Jest to struktura najbliższa strukturze sieci regionu turystycznego, w której wysoki stopień powiązań wynika z pełnienia przez region (jako systemu) funkcji obsługi ruchu turystycznego.

Jak wcześniej wspomniano, tak jak każdy system składa się z podsystemów, również struktura sieci może podlegać podziałowi. Dlatego jej właściwości, mogą być rozpatrywane na różnych poziomach – sieci większych i mniejszych. Ma to istotne znaczenie dla rozważań w niniejszej pracy i dla poczynionych w niej założeń<sup>141</sup>, bowiem analiza zjawisk zachodzących w poszczególnych gminach, tworzących region turystyczny, przeprowadzana może być jednocześnie na niższym poziomie – tzw. podsieci.

Do ważnych właściwości struktury sieci regionu turystycznego należy zaliczyć między innymi: dyfuzję (*diffusion*) – rozprzestrzenianie się zjawisk wewnątrz sieci, strukturę połączeń (*connectivity*) aktorów, czyli społeczną spójność (*cohesion*) – dzielone między aktorami oczekiwania, wartości, zrozumienie, itp., kliki (*cliques*), a także gęstość (*density*) sieci.

Jednym z zagadnień dynamiki w sieci jest problem rozprzestrzeniania się w niej, czyli dyfuzji najróżniejszych czynników, np. zasobów. Poszukuje się w związku z tym zależności między właściwościami struktury, a sposobem dyfuzji danego elementu. Ważne jest ustalenie jakie warunki musi spełniać struktura, by zrealizowały się różne scenariusze – na przykład, by

<sup>139</sup> Por. F. Buonocore, C. Metallo, *Tourist...*, op. cit., s. 379-380.

<sup>140</sup> Por. E. Todeva, *Business...* op. cit., s. 43-43.

<sup>141</sup> Na przykład dotyczących uwarunkowań współpracy wewnątrz gmin o różnym poziomie rozwoju funkcji turystycznej (większy poziom kooperacji w gminach o funkcji turystycznej bardziej rozwiniętej) oraz uwarunkowań kooperacji międzygminnej.

dyfuzja ogarnęła cały system, albo została zamknięta w jakimś jego fragmencie. Czynnikiem decydującymi o realizacji tych scenariuszy są np. liczba węzłów, ich różnorodność, omówione wcześniej cechy węzłów. W regionie turystycznym ważnym czynnikiem będzie przede wszystkim fragmentaryczność podaży turystycznej, zróżnicowanie i duża liczba podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny. W związku z tym, dyfuzja choćby informacji, dotyczącej korzyści współpracy, a także tego jakie aktywności w zakresie rozwoju turystyki podejmują inne podmioty może być wysoce ograniczona.

O rozprzestrzenianiu się wszelkich zjawisk/czynników w sieci decyduje także struktura połączeń (*connectivity*). Jak wspomniano, struktura sieciowa z reguły nie jest homogeniczna, ale składa się z podzbiorów/podsieci oraz tzw. klik aktorów. Kliki<sup>142</sup> tworzą podmioty gęsto powiązane ze sobą, stanowiące tzw. spójną grupę (*cohesive group*) co najmniej trzech węzłów, z których każdy ma połączenie z każdym innym (na rysunku 5 są to węzły X1, X2, X3). Uznaje się, że podmioty należące do kliku zajmują w sieci tę samą pozycję względem innych węzłów. Przykładami kliku w regionie turystycznym mogą być wszelkiego rodzaju grupy interesów, w tym struktury partnerskie, których reprezentanci popierają rozwój turystyki i spotykają się, by realizować wspólne działania i osiągać postawione w tym zakresie cele. Mogą one nie być zbieżne z celami/poglądami innych podmiotów, na przykład grup interesu w postaci przedstawicieli ochrony środowiska, czy mieszkańców odczuwających koszty rozwoju turystyki. Jednocześnie należy podkreślić, że wspólny cel aktorów, należących do kliku, czyli zajmujących tę samą pozycję w sieci, nie oznacza, że podmioty łączą jedynie relacje partnerskie. Przykładowo, członków struktury partnerskiej w obszarach nieobjętych kooperacją łączyć będą nadal relacje konkurencyjne.

Jak twierdzi T. J. Rowley, przykładami kryteriów spójności w sieciach mogą być nie tylko wspólne cele/interesy, lecz także dzielone standardy, praktyki zarządzania, wartości, a nawet wytwarzanie podobnych produktów i usług<sup>143</sup>. Ma to szczególne znaczenie dla regionów turystycznych, gdzie ilość interesariuszy mających kreować regionalny produkt turystyczny jest stosunkowo duża, a podmioty cechuje wysoki stopień różnorodności. Tymczasem w podejściu sieciowym wskazuje się, że wraz ze wzrostem liczby podzbiorów, w tym klik w sieci, powstaje ryzyko obniżania się poziomu jej spójności jako całego systemu i utrudniona

---

<sup>142</sup> W języku polskim, w potocznym rozumieniu, klika może budzić negatywne skojarzenia, związane z wzajemnym wsparciem podmiotów ją tworzących, kosztem innych. W pracy może to być jedynie jedno z wielu sposobów rozumienia tego terminu. Kliki mogą mieć bowiem także znaczenie pozytywne.

<sup>143</sup> Por. J. Briedenhann, E. Wickens, *Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream?* "Tourism Management" 2004, vol. 25, no. 1, s. 72; T. J. Rowley, *Moving Beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22, no. 4, s. 905.

jest dyfuzja zasobów. Odnosi się to zatem w szczególności do regionu turystycznego jako systemu kompleksowego i chaotycznego. Istnienie zbyt wielu grup interesu (w tym także struktur partnerskich) może utrudniać nawiązywanie współdziałania na rzecz rozwoju turystyki w systemie. Każda z grup ma bowiem inne cele, reprezentuje inne wartości i sposób postrzegania tego samego problemu. Zintegrowanie zbyt wielu punktów widzenia, by osiągnąć cel wspólny, może okazać się zadaniem zbyt skomplikowanym<sup>144</sup>.

Istotny wpływ na dyfuzję zjawisk w sieci ma także gęstość relacji (*density*) konstytuujących tę sieć. Odnosi się ona do liczby powiązań aktorów sieci. Jej miarą jest stosunek liczby relacji faktycznie istniejących w sieci do liczby wszystkich możliwych połączeń<sup>145</sup>. Gęstość stanowi ważną właściwość struktury sieci, gdyż sieci o wysokiej gęstości poprzez bardziej zbliżone systemy komunikacji i silniejszą wymianę informacji zapewniają cyrkulację norm instytucjonalnych i wartości oraz kreują wspólne oczekiwania co do zachowań innych podmiotów<sup>146</sup>. Służy to przede wszystkim dyfuzji wiedzy w systemie. Takie sieci winny się zatem charakteryzować wyższym poziomem wzajemnej wiedzy, informacji i zrozumienia między aktorami. Nie jest to bez znaczenia dla ich potencjalnego współdziałania w regionie turystycznym, gdyż gęstość relacji służy obniżeniu kosztów nawiązywania nowych kontaktów i przez to stanowi potencjał rozwoju struktur partnerskich (por. podrozdział 3.2. i teoria kosztów transakcyjnych). Ponadto, jak twierdzi B. Uzzi, generalnie, relacje nawiązywane między aktorami sieci cechuje wyższy poziom wzajemnego zaufania, osobistych więzi w porównaniu do ich relacji z podmiotami spoza sieci, dzięki czemu współdziałanie wewnątrz sieci opierać się może na porozumieniach mniej formalnych<sup>147</sup>. Zatem w regionie turystycznym, na który składa się grupa gmin, wyższy poziom gęstości może charakteryzować relacje aktorów z obszaru poszczególnych gmin – podsieci.

Jednak, jak twierdzą D. McLoughlin i C. Horan nie należy dać się zwieść przekonaniu, iż wysoka gęstość sieci ma jedynie zalety<sup>148</sup>. Często wysokiej gęstości relacji wewnątrz sieci towarzyszy stosunkowo niewielka liczba relacji zawieranych przez węzły sieci z podmiotami spoza niej. Takie systemy, które M. Granovetter nazywałby sieciami o przeważającej liczbie tzw. silnych więzi, odznaczają się między innymi upodabnianiem się podmiotów do

---

<sup>144</sup> Więcej na ten temat w części dotyczącej uwarunkowań współpracy, czyli w rozdziale 5.

<sup>145</sup> R. Miles, C. Snow, *Organisations: New Concepts for New Forms*, "California Management Review" 1986, vol. 28, no. 3, s. 62-73 za: E. Todeva, *Business...*, op. cit., s. 224.

<sup>146</sup> Por. C. Olivier, *Strategic responses to institutional processes*, "Academy of Management Review" 1991, vol. 16, s. 171.

<sup>147</sup> Por. B. Uzzi, *Social...*, op. cit., s. 35-67 oraz B. Uzzi, S. Dunlap, *How to build your network*, *Harvard Business Review* 2005, December, s. 53-60.

<sup>148</sup> Por. D. McLoughlin, C. Horan, *Markets-as-networks: Notes on a unique understanding*, "Journal of Business Research" 2002, vol. 55, no. 7, s. 535-543.

siebie w zakresie wartości, oczekiwań, postaw – co skutkować może brakiem innowacyjności w podejmowaniu decyzji i działań, a także wyższym poziomem wzajemnej presji aktorów i koniecznością poszukiwania kompromisu<sup>149</sup>. Stąd, zdaniem T. J. Rowley, w tego typu bardziej zamkniętych strukturach niełatwo jest choćby sprawować funkcje przywódcze, trudniej bowiem skoncentrować siłę w rekach jednego podmiotu. Odwrotnie w sieciach bardziej otwartych, które cechuje stosunkowo duża relacja więzi słabych (czyli nawiązywanych z podmiotami spoza sieci)<sup>150</sup> do więzi silnych.

Wszystkie przedstawione cechy sieci: jej węzłów, relacji i struktury wpływają na funkcjonowanie całej sieci – odnosząc się do ujęcia systemowego – całego kompleksowego i chaotycznego systemu regionu turystycznego. Struktura sieci w momencie jej analizy stanowi „zdjęcie” pokazujące istniejące w danej chwili interakcje. Jednak obraz ten może ulec zmianom, na skutek czynników endogenicznych (płynących z wnętrza sieci), jak i egzogenicznych (płynących spoza systemu). Jak wspomniano przy okazji charakterystyki regionu turystycznego jako systemu, zmiany te mogą być zarówno stopniowe, jak i radykalne<sup>151</sup>. Trzeba bowiem pamiętać, że jedną z cech kompleksowego i chaotycznego systemu regionu turystycznego jest jego dynamiczny charakter. Uzasadnia to badanie zjawisk w nim zachodzących nie tylko w ujęciu statycznym, ale i dynamicznym. Podejście takie zastosowała też autorka pracy w przeprowadzonych badaniach empirycznych, o czym szerzej mowa będzie w rozdziale 6.

Dotychczasowe rozważania zawarte w rozdziale 1. i 2., a mianowicie przedstawienie regionu turystycznego i podmiotów w nim działających, a także charakterystyka cech regionu jako systemu w ujęciu ogólnej teorii systemów i teorii sieci społecznych, miały na celu w sposób ogólny zobrazowanie uwarunkowań, w jakich aktorzy (zwłaszcza reprezentujący sektor publiczny i prywatny) podejmują różnego rodzaju działania w związku z rozwojem turystyki w regionie. Wśród tych działań należy wymienić także współpracę, jaka może odbywać się między przedstawicielami tych sektorów (współpraca międzysektorowa), a także w ich obrębie (współpraca wewnątrzsektorowa). Bardziej szczegółowo autorka odniesie się do tych uwarunkowań w rozdziałach 4-7. Przedtem jednak należy poświęcić uwagę samej istocie kooperacji w regionie turystycznym. Będzie to przedmiotem rozważań w 3. rozdziale pracy.

---

<sup>149</sup>Zatem ze względu na fakt, iż zarówno silne, jak i słabe więzi posiadają swoje zalety, istnieje potrzeba utrzymania właściwej równowagi między relacjami partnerów wewnątrz sieci oraz między nimi a podmiotami z zewnątrz (tzw. portfolio relacji).

<sup>150</sup> Por. T. J. Rowley, *Moving...*, op. cit., s. 887-910.

<sup>151</sup> Więcej na ten temat: zob.: A. Halinen, A. Salmi, V. Havila, *From dyadic change to changing business networks: An analytical framework*, „Journal of Management Studies” 1999, vol. 36, no. 6, s. 779-795 oraz R. Madhavan, B.R. Koka, J.E. Prescott, *Networks...*, op. cit., s. 439-459.

### 3. Współpraca jako narzędzie rozwoju turystyki w regionie

#### 3.1. Pojęcie współpracy w regionie turystycznym

Rozważania zawarte w rozdziale dotyczą kooperacji stanowiącej narzędzie rozwoju turystyki, a przez to także narzędzie rozwoju samego regionu turystycznego. W pierwszej kolejności (podrozdział 3.1) przedstawiono i omówiono definicję kooperacji w regionie turystycznym. By wyjaśnić, na czym współpraca ta ma polegać, wskazano zadania, jakie podmioty mogą w jej ramach realizować. Następnie dokonano przeglądu teorii kooperacji dostępnych w literaturze i wybrano te z nich, które mogą być użyteczne dla analizy procesu współpracy w regionie turystycznym (podrozdział 3.2.). W podrozdziałach 3.3 i 3.4 przedstawiono kryteria klasyfikacji kooperacji w turystyce i w oparciu o nie scharakteryzowano formy współpracy w regionie turystycznym. Trzy ostatnie podrozdziały (3.5 – 3.7) zawierają analizę motywów i celów kooperacji w regionie oraz korzyści z niej płynących i problemów z ich pomiarem.

Współpracę (kooperację) w rozprawie rozumie się jako formę dobrowolnego współdziałania<sup>1</sup>, w którym grupa autonomicznych interesariuszy angażuje się w interaktywny proces<sup>2</sup>, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać lub decydować w sprawach związanych z rozwojem turystyki w regionie. Takie rozumienie współpracy przyjęto na podstawie ogólnej definicji współpracy zaproponowanej przez D.J. Wood i B. Gray<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Współdziałanie oznacza wzajemne oddziaływanie podmiotów, których cele powiązane są ze sobą pozytywnie i mają charakter uzupełniający. (Por. H. Czerniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, „Norbertinum”, Lublin 2002, s. 18-20).

Jeśli przedmiotem takiego oddziaływania jest wspólna praca, obydwa terminy – „współdziałanie” i „współpracę” można traktować jako synonimy, co ma miejsce w niniejszej rozprawie.

<sup>2</sup> Określenie „interaktywny proces” oznacza kontakty dostarczające wzajemnych informacji zwrotnych, bądź to poprzez kontakt osobisty (bezpośredni) lub przez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologii czy informatyki.

<sup>3</sup> D. J. Wood, B. Gray, *Toward a comprehensive theory of collaboration*, “Journal of Applied Behavioral Science” 1991, vol. 27, no. 2, s. 146.

Takie rozumienie współpracy, zbliżone do innych definicji dostępnych w literaturze, nie budziłoby większych wątpliwości, gdyby nie sposób interpretowania pojęcia „kooperacja” w prakseologii – nauce o sprawnym działaniu. Wyróżnia ona bowiem tzw. kooperację *sensu largo*, a w jej ramach kooperację pozytywną, inaczej nazywaną współpracą lub współdziałaniem pozytywnym, oraz kooperację negatywną (walkę). Kooperacja *sensu largo* to działanie wielopodmiotowe, w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych. Z kolei kooperacja pozytywna występuje, gdy uczestnicy działania, zmierzając do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów pomagają sobie w jego realizacji. Kooperacja negatywna (walka) ma miejsce wówczas, gdy zmierzając do osiągnięcia konkurencyjnych celów – wzajemnie sprzecznych – podmioty przeszkadzają sobie. (T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 106. Zob. także: B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, UŁ, Łódź 2000, s. 5).

Przyjmując jednak w rozprawie, że współpraca oznacza formę współdziałania, którego istotą jest wzajemna pomoc, a nie przeszkadzanie (por. H. Czerniawski, *Współdziałanie...*, op. cit., s. 18-20) autorka w dalszych rozważaniach nie będzie podzielać punktu widzenia prakseologów.



B. Gray wskazuje na kilka kluczowych cech tak rozumianej współpracy<sup>4</sup>. Po pierwsze, partnerzy z jednej strony są od siebie wzajemnie zależni (dotyczy to możliwości osiągnięcia wspólnych celów), z drugiej zaś, są suwerennymi podmiotami – jednostkami autonomicznymi w obszarach nie obejmujących współpracy, do której przystępują na zasadzie dobrowolności. Po drugie, rozwiązania problemów łączących partnerów wyłaniają się w drodze konstruktywnej dyskusji – niwelowania różnic ich dzielących. By tak się stało, ze strony podmiotów potrzebna jest umiejętność dialogu, negocjacji, kompromisu, przestrzegania wspólnych reguł, norm i zasad<sup>5</sup>. Po trzecie, wspólne jest autorstwo decyzji i wspólna odpowiedzialność za kierunek przyszłych działań; udział żadnego z podmiotów nie może być odrzucony lub marginalizowany. Po czwarte, taka współpraca to postępujący proces radzenia sobie z rosnącą kompleksowością środowiska, w którym prowadzona jest działalność<sup>6</sup>. Należy postrzegać współpracę w ujęciu dynamicznym, jako swego rodzaju filozofię współdziałania, a nie tylko jako strukturę organizacyjną czy formalno-prawną.

Rozumienie współpracy według D.J. Wood i B. Gray, na którym autorka oparła definicję kooperacji w regionie turystycznym jest najczęściej wykorzystywane w pracach anglojęzycznych. Jak zgodnie twierdzi wielu autorów (między innymi B. Bramwell i B. Lane, A. Fyall i B. Garrod) jest to definicja uniwersalna przez to, że jest stosunkowo pojemna. Po pierwsze, nie przesądza się w niej co konkretnie ma być przedmiotem wspólnego działania i jaka ma być jego skala: lokalna/regionalna/krajowa/międzynarodowa. Po drugie, w definicji brak założeń jakie podmioty, z jakimi kompetencjami i w jakiej liczbie mają pełnić rolę partnerów. Po trzecie, definicja nie przesądza, jaki ma być stopień sformalizowania porozumienia aktorów (porozumienie ustne/pisemne, powstawanie lub brak osobowości prawnej). Po czwarte, nie wskazuje się w niej na czas trwania współpracy – może ona być zarówno długo-, jak i krótkookresowa<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> B. Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989, s. 239, za: T. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 189.

<sup>5</sup> W literaturze umiejętności prowadzące do osiągnięcia i utrzymania takiej relacji nazwane są tzw. kompetencjami kooperacyjnymi (*cooperative competency*). (Por. E. Sivadas, F. R. Dwyer, *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes*, "Journal of Marketing" 2000, January, vol. 64, no. 1, s. 31-49).

Kompetencjom kooperacyjnym autorka poświęci więcej miejsca w rozdziale 5. rozprawy.

<sup>6</sup> Por. cechy regionu turystycznego jako systemu kompleksowego i chaotycznego.

<sup>7</sup> Do klasyfikacji form kooperacji według różnych kryteriów (np. zasięgu przedmiotowego, podmiotowego, przestrzennego, stopnia sformalizowania, itp.) autorka odniesie się w podrozdziale 3.3. Współdziałanie może bowiem, jak twierdzi S. Kielczewski, przybierać nieskończenie wiele typów i form. Dotychczas nie opracowano w miarę pełnej systematyki typowych zachowań mieszczących się w szerokiej formule współdziałania. (Za: S. Kielczewski, *Współdziałanie strategiczne – niewykorzystana szansa polskiej transformacji systemowej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 14).

W podrozdziale 3.3 autorka przedstawi własny sposób klasyfikacji współpracy w regionie turystycznym, dokonany na potrzeby rozprawy.

Cechy te są użyteczne z punktu widzenia rozprawy. Jej przedmiotem jest bowiem współpraca realizowana zarówno w skali regionalnej, jak i lokalnej (gminnej)<sup>8</sup>. Będzie to ponadto kooperacja między podmiotami sektora prywatnego (w ramach podsystemu przedsiębiorstw turystycznych), między władzami gminnymi (w podsystemie władz terytorialnych) oraz między reprezentantami obu tych podsystemów. Zarówno w odniesieniu do współpracy wewnątrz- jak i międzysektorowej, chodzić będzie o współpracę opierającą się na „luźnej” (ustnej) umowie o kooperacji, a także na sformalizowanych umowach, także gdy powstaje odrębna struktura partnerska, mająca osobowość prawną. Czas trwania takiej kooperacji może być różny – od współpracy doraźnej (nawet jednorazowej), do długookresowej, w ramach której partnerzy dążą do osiągnięcia celów o charakterze strategicznym<sup>9</sup>.

Przykładowe zadania realizowane w ramach tak szeroko rozumianej kooperacji ujęto w tabeli 3. Wykorzystując cztery elementy klasycznej koncepcji marketingu mix (4P), zadania te pogrupowano na następujące obszary współpracy: w zakresie kreowania produktu turystycznego, wspólnej polityki cenowej, dystrybucji i promocji.

Przedstawione w tabeli 3. zadania mogą dotyczyć współpracy różnego typu, w tym (z punktu widzenia kryterium zaangażowanych podmiotów) kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej. Przykładowo, samorządy, mogą podejmować wspólne działania w zakresie inwestycji infrastrukturalnych (kooperacja w ramach produktu) lub promocji obszaru, który wspólnie tworzą. Zadania te mogą być finansowane np. ze środków unijnych, o które partnerzy wspólnie aplikują. Z kolei przedsiębiorstwa turystyczne mogą przykładowo współpracować w za-

---

<sup>8</sup> Jak wspomniano w rozdziale 2., nawiązując do teorii sieci, będą to odpowiednio sieć i podsieci ją konstytuujące.

<sup>9</sup> W literaturze wyróżnia się całą gamę form kooperacji: od jednorazowych, rynkowych transakcji kupna-sprzedazy do pełnej integracji. Przykładowo, J. Lichtarski w swojej stratyfikacji form kooperacji nazywa transakcje kupna-sprzedazy więziami typu A. Występują one wówczas, gdy jeden podmiot wykazuje zdolność i gotowość do wykonania (dostarczenia) na zasadach rynkowych określonego rodzaju świadczeń, a inny wykazuje zapotrzebowanie na te świadczenia. Autor wyróżnia też więzi typu B, polegające na jednoczeniu zasobów i działań (wysiłków) dla wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych (w kontaktach z otoczeniem). Najbardziej rozwiniętym ich przykładem są powiązania, w których zanikają formalne przejawy prawnej i ekonomicznej odrębności partnerów. Więzy te mają wtedy charakter hierarchiczny. (J. Lichtarski, *Współdziałanie...*, op. cit., s. 13-17).

W rozprawie nie będzie rozpatrywana współpraca na zasadzie dokonujących się na rynku transakcji kupna-sprzedazy, zachodzących (nawet w sposób powtarzalny, bardziej regularny) między anonimowymi aktorami. Zgodnie z definicją D. J. Wood i B. Gray, nie będzie też chodziło o kooperację w formie pełnej integracji, gdyż w tym przypadku podmioty tracą autonomię prawną i ekonomiczną, a współpraca nie dla wszystkich ma charakter dobrowolny (np. fuzje czy przejęcia). Przedmiotem rozważań będą natomiast formy pośrednie między nimi. Odnosząc się zatem do propozycji stratyfikacji form kooperacji J. Lichtarskiego, zakres przedmiotowy pracy obejmował będzie więzi typu B, z wyjątkiem tych, w których podmioty przestają być suwerenne.

Zob. także inne metody stratyfikacji form powiązań podmiotów gospodarczych: A. Szromnik, *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Oficyna A Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 158; Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4, s. 27-42; M. Stuzycycki, *Stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 85-86; B. Kaczmarek, *Współdziałanie...*, op. cit., s. 29-35.

kresie tworzenia wspólnych ofert, składających się z ich indywidualnych atrakcji<sup>10</sup>. Partnerzy prywatni mogą też polecać turystom ofertę komplementarnych względem siebie dóbr i usług (np. hotelarz może polecać restaurację, muzeum, atrakcje turystyczne). Możliwa jest również ich współpraca w zakresie wspólnej promocji i dystrybucji (np. działając w jednym stowarzyszeniu partnerzy mogą współfinansować materiały promujące gminę/region, jak i ich indywidualne atrakcje). Z kolei kooperacja publiczno-prywatna opierać się może na konsultacjach, doradztwie, wspólnych inwestycjach (np. w formie partnerstwa publiczno-prywatnego), wspólnym aplikowaniu o fundusze pomocowe, finansowaniu imprez promujących region (np. przez LOT-y), itp.<sup>11</sup>.

Tabela 3. Wybrane zadania realizowane we współpracy wewnątrz- i międzysektorowej

<b>W zakresie produktu</b>
Planowanie/konsultowanie działań w zakresie rozwoju turystyki, np. opracowywanie wspólnej strategii rozwoju
Świadczenie usług doradczych
Organizacja i finansowanie szkoleń/warsztatów
Prowadzenie badań rynkowych
Tworzenie wspólnej oferty turystycznej – łączenie indywidualnych produktów
Finansowanie oznakowania na temat atrakcji na danym terenie
Wzajemne polecanie turystom swoich ofert
Lobbowanie w sprawach ważnych dla partnerów
Inwestycje w infrastrukturę <i>stricte</i> turystyczną lub uzupełniającą
Działania z zakresu ochrony środowiska
Działania z zakresu ochrony dziedzictwa kulturowego
Pozyskiwanie funduszy pomocowych (np. unijnych) z przeznaczeniem na cele z zakresu turystyki
<b>W zakresie ceny</b>
Wspólne karnety cenowe (stała oferta w gminie/regionie)
Jednorazowe obniżki cenowe
Wspólne negocjowanie ceny np. z dostawcami
<b>W zakresie dystrybucji</b>
Sprzedż ofert przez jedną, wspólnie utworzoną organizację
Wspólna dystrybucja elektroniczna oferty
Sprzedż wzajemnych ofert turystom
<b>W zakresie promocji</b>
Opracowanie/opłacanie wydawnictw promocyjnych (broszury, ulotki, katalogi) oraz gadżety
Opracowanie/opłacanie wspólnej reklamy w mediach (prasa, TV, radio, itp.)
Udział w targach/imprezach
Opracowanie wspólnego logo
Organizacja study-tour

Źródło: opracowanie własne.

Na gruncie różnych dyscyplin naukowych powstało wiele teorii i koncepcji dotyczących kooperacji. Część z nich można wykorzystać do analizy współdziałania w regionie turystycznym. W związku z tym, w kolejnym podrozdziale rozprawy dokonano ich selekcji i

<sup>10</sup> Takie oferty mogą też być objęte wspólnym karnetem cenowym.

<sup>11</sup> Do wymienionych w tabeli 3. zadań autorka wróci i odniesie się szerzej w części poświęconej kryteriom klasyfikacji współpracy w regionie turystycznym oraz korzyściom tej kooperacji (podrozdziały 3.3 i 3.6).

omówienia. Jest to nie tylko potrzebne z punktu widzenia rozwiązania problemu naukowego postawionego w pracy. Autorka dostrzega także literaturową lukę w zakresie przeglądu i syntetycznej analizy teorii współdziałania, które można zaadoptować dla współpracy w regionie turystycznym. Podjęła zatem próbę wypełnienia tej luki, przynajmniej w stopniu uzasadnionym przez przyjęty w rozprawie problem naukowy i cel.

### **3.2. Teorie współpracy i możliwość ich wykorzystania dla kooperacji w regionie turystycznym**

#### **3.2.1. Systematyka teorii współpracy**

Istnieje wiele teorii i koncepcji wyjaśniających przyczyny współpracy różnych podmiotów – organizacji, instytucji, czy ludzi. Są to zarówno teorie i koncepcje z zakresu ekonomii, nauk o zarządzaniu, marketingu, jak i socjologii. W efekcie przeglądu literatury naukowej z zakresu współdziałania dokonano ich uporządkowania (zob. tabela 4). Następnie omówiono te spośród nich, które wydają się mieć największe zastosowanie dla wyjaśniania współpracy w regionie turystycznym, zwłaszcza czynników stymulujących tę kooperację. Są to, obok przedstawionych w drugim rozdziale pracy teorii sieci społecznych i opartej na jej gruncie teorii sieci biznesowych, teorie<sup>12</sup>:

- kosztów transakcyjnych,
- zależności zasobowej,
- wymiany relacyjnej,
- gron/klastrów,
- koncepcja marketingu relacyjnego.

Spośród przedstawionych w tabeli 4. teorii ekonomicznych, dwie pierwsze należą do nurtu tzw. ekonomii instytucjonalnej. Ze względu na konieczność wyboru tych, które mają największe znaczenie dla dalszych rozważań, autorka przedstawi tylko jedną z nich – teorię kosztów transakcyjnych. Zanim to jednak nastąpi, należy odnieść się do samego nurtu ekonomii instytucjonalnej. Jest to o tyle istotne, że jego przedstawiciele (tzw. instytucjonałści nurtu tradycyjnego i nowego<sup>13</sup>) postrzegają rzeczywistość gospodarczą w sposób, który uza-

---

<sup>12</sup> Należy podkreślić, że koncepcje te mają zastosowanie zarówno w odniesieniu do kooperacji wewnątrz sektora prywatnego (w szczególności trzy pierwsze), jak i dla analizy współpracy międzysektorowej.

<sup>13</sup> Nurt tradycyjny to tzw. szkoła instytucjonalna (określana również jako "klasyczny instytucjonalizm"). Rozwinęła się ona głównie w USA na przełomie XIX i XX w., choć znaczny wpływ na jej kształt miała niemiecka szkoła historyczna w ekonomii. Najwybitniejsi przedstawiciele szkoły instytucjonalnej to T. Veblen., J.R. Commons, W.C. Mitchell i J.M. Clark. Instytucjonalizm przeżywał lata swojej świetności w pierwszym dwudziestolecu XX w., stracił na znaczeniu w latach następnych. Odrodził się po II wojnie światowej za sprawą G. Myrda-

sadnia sposób przeprowadzonej w kolejnych rozdziałach analizy ekonomicznych i pozaekonomicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym.

Tabela 4. Teorie współpracy międzypodmiotowej

Lp.	Teorie współpracy	Przedstawiciele
<b>TEORIE STRICTE EKONOMICZNE</b>		
1.	Ekonomia instytucjonalna:	
a)	Teoria kosztów transakcyjnych ( <i>transaction cost theory</i> )	R. Coase, O. E. Williamson
b)	Teoria agencji ( <i>agency theory</i> )	M. Jensen, W. Meckling
2.	Teoria gier ( <i>game theory</i> )	J. von Neumann, O. Morgenstern, J. Nash
3.	Teoria gron/klastrów ( <i>cluster theory</i> )	M. E. Porter
4.	Teoria zasobowa ( <i>resource based theory</i> )	G. Hamel, C.K. Prahalad, T. B. Wernerfelt, J. Kay, G. Stalk
<b>POZOSTAŁE TEORIE</b>		
1.	Teoria zależności zasobowej ( <i>resource dependency theory</i> ) z zakresu organizacji i zarządzania, częściowo także z zakresu nauk politycznych i socjologii	E. Penrose, G. Richardson, J. Pfeffer, G. Sallancik, D. Teece, M. Peteraf
2.	Teoria wymiany relacyjnej ( <i>relational exchange theory</i> ) z zakresu organizacji i zarządzania	B. Donaldson, T., O'Toole i in.
3.	Koncepcja organizacji uczącej się ( <i>organizational learning theory</i> ) wywodząca się z socjologii	P. Senge
4.	Koncepcja marketingu relacji ( <i>relationship marketing</i> ), wywodząca się z koncepcji marketingu usług	L. Berry
5.	Teoria sieci:	
a)	Teoria sieci społecznych ( <i>social network theory</i> ) wywodząca się z socjologii	D. Knoke, J. Kuklinski, B. Wellman, S. Berkowitz, S. Wasserman, K. Faust, S. Borgatti, M. Everett, L. Freeman, R. Burt, M. Granovetter
b)	Koncepcja sieci biznesowych ( <i>business network concept</i> ), oparta na gruncie teorii sieci społecznych	H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson, I. Snehota, G. Easton, M. Holmund, J. Å Törnroos,
6.	Inne teorie/koncepcje, np. koncepcja kapitału społecznego <sup>14</sup>	

Źródło: opracowanie własne.

Instytucjoniści uważali bowiem, że konsument nie zawsze zachowuje się racjonalnie<sup>15</sup>, a jego wybory determinuje cały wachlarz czynników nie tylko ekonomicznych, lecz

la i J.K. Galbraitha, wpływając na ukształtowanie się Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI). Początki NEI jako osobnego kierunku łączą się z powstałą w latach sześćdziesiątych "teorią praw własności". Autorzy związani z tym nurtem (A. Alchian, H. Demsetz, S. Pejovich), podkreślali znaczenie rozkładu uprawnień właścicielskich dla podejmowania decyzji w gospodarce. Drugim z głównych kierunków Nowej Ekonomii Instytucjonalnej jest rozwinięta przez O. Williamsona, omówiona w dalszej części rozprawy, teoria kosztów transakcyjnych. Różnice między starym i nowym nurtem ekonomii instytucjonalnej opisują m. in.: A. Jurkowska, K. Owsiak, *Samorząd terytorialny w ekonomii instytucjonalnej*, w: *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 39, Wrocław 2009, s. 123.

<sup>14</sup> Koncepcji kapitału społecznego poświęcono miejsce w rozdziale 4. Kapitał ten, wraz z jego składnikami w postaci np. zaufania, stanowi bowiem ważne uwarunkowanie współpracy w regionie turystycznym.

<sup>15</sup> Instytucjoniści odrzucali niektóre ortodoksyjne założenia tzw. ekonomii głównego nurtu uznając, że interes własny nie jest jedynym czynnikiem determinującym ludzkie działania, istnieje skłonność do oportunistycznego, a podmioty działają w warunkach niepewności.

także pozaekonomicznych, takich jak kultura, tradycje, zwyczaje, nawyki, itp.<sup>16</sup>. Zdaniem T. Veblena<sup>17</sup>, zmiany w życiu gospodarczym są wynikiem zmian następujących w życiu społecznym oraz w sposobach postępowania i zachowania, mających swoje źródło głównie w nawykach myślowych różnych grup. Stąd też punktem wyjścia badań empirycznych powinna być nie tyle gospodarująca racjonalnie jednostka, ale przede wszystkim owe reguły i zasady postępowania, które nazywa instytucjami<sup>18</sup>.

Między instytucjonalistami nie ma zgody co do sposobu definiowania instytucji<sup>19</sup>. Stąd są one przez nich postrzegane szeroko, nie tylko jako organizacje społeczne czy gospodarcze, ale też jako społecznie utrwalone obyczaje, reguły, normy czy zrutyinizowane sposoby postępowania jednostek oraz podmiotów społecznych i gospodarczych. Instytucje stanowią swoiste narzędzia ograniczania niepewności ludzkich działań i interakcji poprzez wprowadzenie znanych wszystkim zasad porządku, sprawiając przez to, że ludzkie działania stają się bardziej przewidywalne<sup>20</sup>. Instytucje mogą mieć charakter formalny – jako przepisy prawa – i nieformalny, gdy podlegają normom nieskodyfikowanym. Instytucją stają się jednak tylko takie wzory, które są zgodne z normami prawa i normami moralnymi oraz dominujące w danym społeczeństwie, gdy są udziałem wystarczająco dużej liczby ludności<sup>21</sup>. Można do nich zatem zaliczyć:

- instytucje regulujące, czyli: normy tworzące ekonomiczny porządek systemu gospodarczego np. wolny rynek, demokracja, konkurencja, wolność działalności gospodarczej, umów i handlu, prawo własności, porządek monetarny, itp. – zapisane w konstytucji i innych aktach prawa oraz normy zwyczajowe wyznaczające reguły postępowania w stosunkach gospodarczych, jak: zaufanie, obyczaje, reguły rozwiązywania problemów, kultura, etos pracy, itp.;
- organizacje i podmioty gospodarcze poddawane wpływowi instytucji regulujących.

Zatem, zgodnie z punktem widzenia instytucjonalistów, czynników warunkujących procesy gospodarcze, w tym także kooperację, należy doszukiwać się nie tylko wśród zmiennych ekonomicznych, lecz także wśród determinant o szerszym – społeczno-kulturowym charakterze. Są to na przykład wymienione normy zwyczajowe.

---

<sup>16</sup> G. Myrdal, *Znaczenie wartości ekonomii instytucjonalnej*, w: *Ekonomia w przyszłości*, red. K. Dopfer, PWN, Warszawa 1982, s. 140-141.

<sup>17</sup> T. Veblen jako pierwszy wprowadził instytucje do analizy ekonomicznej. (Por. T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Muza, Warszawa 1998).

<sup>18</sup> J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 51. Zob. także: G. Myrdal, *Znaczenie...*, op. cit., s. 140-141.

<sup>19</sup> W ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej instytucje traktuje się jako ograniczenia ludzkiego zachowania.

<sup>20</sup> Por. *Systemy gospodarcze i ich ewolucja*, red. S. Swadźba, AE Katowice 1999, s. 140.

<sup>21</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 92-93.

Ekonomia instytucjonalna, a zwłaszcza jej nowy nurt, wskazuje ponadto, dlaczego zmiany instytucjonalne są powolnym i kosztownym procesem. Ludzkie modele myślowe (świadomość, psychika oraz zakorzenione w umyśle ludzkim informacje, przyzwyczajenia, wartości, ideologie, mentalność, kultura, itd.) zmieniają się powoli – w tempie wolniejszym od tego, w jakim można zmienić prawo, sprywatyzować przedsiębiorstwo, itp.<sup>22</sup>. By je zmienić konieczne są kosztowne i długotrwałe działania na rzecz budowania kapitału ludzkiego i społecznego<sup>23</sup>, zwłaszcza, że utrudniać to mogą funkcjonujące w ludzkiej świadomości dotychczasowe, sprawdzone rozwiązania (dawne modele myślowe), do których podmioty każdorazowo odwołują się w sytuacji niepewności. Jak pokazują literaturowe studia przypadków<sup>24</sup>, to właśnie owe modele myślowe mają kluczowe znaczenie, by nawiązać i kontynuować relacje partnerskie z innymi aktorami na rynku. Ekonomia instytucjonalna pozwala zatem wyjaśnić przyczyny powolnego i kosztownego budowania różnych form kooperacji, w tym uzasadnić potrzebę szkoleń, warsztatów i innych działań, które należy w tym wypadku podjąć na rzecz zmiany ludzkiej mentalności, wzorów myślenia, itp.

Ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne uwarunkowania kooperacji w regionie turystycznym znajdą odzwierciedlenie w kolejnych rozdziałach rozprawy. Przedtem jednak zaprezentowane zostaną wybrane teorie kooperacji.

### **3.2.2. Teoria kosztów transakcyjnych**

Za prekursora teorii kosztów transakcyjnych uznaje się R. Coase, zaś za autora pojęcia kosztów transakcyjnych – O.E. Williamsona<sup>25</sup>. Podstawowym przedmiotem badań tej teorii są kontrakty zawierane w procesie transakcji<sup>26</sup>. Według niej, transakcje kupna-sprzedaży dokonywane na rynku między różnymi autonomicznymi przedsiębiorstwami mogą być zastąpione transakcjami administracyjnymi (hierarchicznymi), zachodzącymi wewnątrz tego samego przedsiębiorstwa (np. poprzez fuzję, przejęcie) lub formami mieszanymi, stanowiącymi formy kooperacji, jednak ciągle niezależnych podmiotów.

---

<sup>22</sup> J. Platje, *Bodźce i koszty transakcyjne a zmiany instytucjonalne oraz stan polskiej gospodarki w latach 1970-2000*, „Studia i monografie”, nr 387, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007, s. 32-33.

<sup>23</sup> J. Platje podkreśla, że najdroższe są inwestycje w kapitał ludzki. (Ibidem, s. 63-66).

<sup>24</sup> Por. przegląd studiów przypadków w pracy: K. Czernek, *Czynniki stymulujące i utrudniające inicjatywy partnerskie podmiotów tworzących produkt turystyczny regionu*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Jaremen Press, Jelenia Góra 2007, s. 289-295.

<sup>25</sup> Por. O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 2008.

O. E. Williamson był laureatem nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w roku 2009.

<sup>26</sup> B. Borkowska, B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 25.

Taka decyzja uzależniona jest od wysokości tzw. kosztów transakcyjnych, towarzyszących każdemu z wymienionych rozwiązań. Składają się na nie koszty *ex ante*, czyli koszty ponoszone przed zawarciem kontraktu, związane z poszukiwaniem partnera umowy, negocjowaniem warunków i samym zawarciem kontraktu oraz koszty *ex post*, ponoszone po zawarciu umowy, związane z kontrolowaniem jej przebiegu i ewentualnie ponownym negocjowaniem jej warunków.

Relacja kosztów transakcyjnych rynkowych transakcji kupna-sprzedaży do alternatywnych względem nich rozwiązań administracyjnych (które, co wyraźnie należy podkreślić, także wynikają z potrzeby utrzymania się na rynku) pozwala podmiotom zdecydować, które rozwiązanie opłaca się przyjąć. Cel stanowi minimalizacja kosztów prowadzonej działalności z uwzględnieniem towarzyszącej jej niepewności. W sytuacji, gdy niższe będą koszty transakcji administracyjnych, winno dojść do współpracy przedsiębiorstw (w formie kooperacji najbardziej rozwiniętej, czyli integracji<sup>27</sup>), w przeciwnym wypadku, powinno wystąpić współdziałanie w luźniejszych formach (anonimowe i doraźne rynkowe transakcje kupna-sprzedaży<sup>28</sup>). Możliwe są także rozwiązania pośrednie – porozumienia partnerskie, w których nie dochodzi do pełnej integracji przedsiębiorstw (aktorzy nie tracą autonomii)<sup>29</sup>. Te mieszane formy posiadają zalety zarówno rynkowych transakcji kupna-sprzedaży (np. większa elastyczność), jak i hierarchicznych (np. niższy stopień niepewności w zakresie niektórych działań i decyzji).

Teoria kosztów transakcyjnych, podobnie jak inne wywodzące się z nurtu ekonomii instytucjonalnej<sup>30</sup>, zakłada, iż racjonalność działania podmiotów indywidualnych jest ograniczona (stąd utrudniona jest ich zdolność do podejmowania decyzji) oraz, że podmioty mogą czasami działać oportunistycznie. Gdy przyjmie się te założenia, koszty transakcyjne, decydujące o wyborze sposobu prowadzenia działalności (od transakcji rynkowych do integracji) związane z konkretnymi działaniami, będą zależały od trzech wymiarów. Wymiary te odniesiono do specyfiki transakcji w regionie turystycznym. Są nimi:

- 1) specyfika aktywów – wysoce specyficzne aktywa to takie, które nie mogą być przekazane do innego użytku, jeśli jeden z podmiotów próbuje renegecjować kontrakt, gdyż wie, że drugi będzie działać oportunistycznie, gdyż nie będzie się mógł z transakcji wy-

---

<sup>27</sup> Jak wcześniej wspomniano, ten jej rodzaj nie będzie przedmiotem rozważań w rozprawie, gdyż wiąże się on z utratą autonomii któregoś z partnerów.

<sup>28</sup> Rynkowe transakcje kupna-sprzedaży o charakterze doraźnym, zachodzące między anonimowymi podmiotami także nie będą przedmiotem rozważań jako forma kooperacji w rozprawie.

<sup>29</sup> Takie formy pośrednie między transakcjami kupna-sprzedaży a integracją stanowią przedmiot rozważań w rozprawie.

<sup>30</sup> Koszty transakcyjne zależą bowiem od uwarunkowań instytucjonalnych jak: system prawny, system polityczny, system oświaty, kultury, itd. Szerzej na ten temat w rozdziałach 4-7.



cofać, gdy aktywa zostały już rozdzielone. Transakcje takich aktywów raczej nie będą przedmiotem wymiany rynkowej, zamiast tego można zastosować porozumienie o współpracy. Specyfika aktywów dotyczy także działalności turystycznej. W sytuacji tworzenia kompleksowej oferty dla turysty, w szczególności, gdy jej komponenty stanowią mają charakterystyczne, czy wręcz niepowtarzalne/unikalne atrakcje regionu, mające względem siebie komplementarny charakter, właściciele tych atrakcji będą zainteresowani współdziałaniem;

- 2) niepewność (i/lub kompleksowość), która także zmniejsza prawdopodobieństwo, że transakcja zostanie dokonana przez rynek. Wynika to z faktu, że, jak wcześniej wspomniano, racjonalność staje się coraz bardziej ograniczona, gdy rośnie poziom niepewności i/lub kompleksowości związany z transakcją. Wówczas zdolność wykrycia zachowania oportunistycznego jest mniejsza. Wysoka niepewność uzasadnia zatem nawiązanie porozumienia o współpracy. Jak wskazano w podrozdziale 2.1., niepewność i kompleksowość stanowią warunki funkcjonowania kompleksowych i chaotycznych systemów przestrzennych, jakimi są regiony turystyczne;
- 3) częstotliwość – jeśli częstotliwość transakcji jest wysoka, uzasadniona wydaje się inwestycja w stworzenie struktury lub porozumienia zarządzającego tymi transakcjami<sup>31</sup>. Gdy częstotliwość jest niska powinny one być przypisane rynkowi (transakcje kupna-sprzedaży). Kontakt podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny (zwłaszcza dostarczających dóbr i usług komplementarnych z punktu widzenia turysty) jest niezbędny. Co więcej, w miarę jak region wchodzi w kolejne fazy cyklu życia<sup>32</sup>, aktorzy, chcący by region pozostał konkurencyjny, coraz bardziej dostrzegają potrzebę takiego kontaktu. Ponadto, ze względu na konieczność nieustannego nawiązywania relacji, z czasem może się okazać, że anonimowe, doraźne kontakty rynkowe generują koszty transakcyjne wyższe, aniżeli te związane z nawiązaniem kooperacji<sup>33</sup>, np. w formie utworzenia struktury partnerskiej. Podmiot taki koordynuje wówczas wspólne wysiłki, a także umożliwia wzrost wiarygodności, reputacji, zaufania między partnerami, co zmniejsza ryzyko i niepewność działania. Często nie jest wtedy konieczne każdorazowe poszukiwanie kooperanta, istnieje baza danych, większa jest siła podmiotów egzekwowania praw i regulacji, itp.

---

<sup>31</sup> Zawsze należy jednak wziąć pod uwagę koszty koordynacji działań w obrębie takiej struktury.

<sup>32</sup> Por. R. Butler, *The Concept...*, op. cit., s. 5-12.

<sup>33</sup> Także wynikającej z potrzeb rynkowych, jednak niemającej cech doraźności i anonimowości jak pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży.

Zatem, uwzględniając zaprezentowane tu rozważania, należy stwierdzić, że teoria kosztów transakcyjnych, mimo swoich ograniczeń<sup>34</sup>, może mieć zastosowanie dla analizy współpracy w regionie turystycznym. Koszty transakcyjne (*ceteris paribus*) warunkują bowiem decyzje interesariuszy o przystąpieniu do kooperacji i o jej kontynuowaniu. Wpływ tych kosztów na decyzje aktorów przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wpływ kosztów transakcyjnych na decyzje dotyczące kooperacji

Relacja między kosztami transakcyjnymi a korzyściami kooperacji	Wpływ na skłonność do nawiązania i kontynuowania współpracy
Koszty > Korzyści	Negatywny – oczekiwane marginalne koszty przewyższają marginalne korzyści
Koszty < Korzyści	Pozytywny – oczekiwane marginalne korzyści przewyższają marginalne koszty

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: J. Platje, *Bodźce...*, op. cit., s. 17.

Koszty transakcyjne wpływają na decyzje aktorów dotyczące kooperacji, gdyż nieustannie porównują je oni do korzyści współdziałania. W zależności od tego, jak kształtuje się ta relacja (*ceteris paribus*) podmioty albo przystępują i/lub pozostają we współpracy, albo wybierają przeciwne rozwiązanie. Szerzej kwestia szacowania korzyści i kosztów będzie poruszona w rozdziale 5.

### 3.2.3. Teoria zależności zasobowej

Według teorii zależności zasobowej, źródłem wzajemnej zależności podmiotów jest posiadanie lub kontrolowanie przez nie kluczowych zasobów (materialnych i niematerialnych – symbolicznych), mających podstawowe znaczenie dla innych organizacji.

W teorii zwraca się uwagę na fakt, iż kontrola nad zasobami nie musi oznaczać kontroli formalnej, tzn. posiadania zasobów wewnątrz własnej organizacji<sup>35</sup>. Jak twierdzą B. Donaldson i T. O’Toole, tradycyjną odpowiedź na potrzebę zdobycia zasobów stanowiła gotowość organizacji do poniesienia inwestycji (zakupu). Jednak w ostatnich latach strategia ta postrzegana jest jako ryzykowna ze względu na większą turbulentność środowiska, w którym podmioty zmuszone są prowadzić swoją działalność<sup>36</sup>. Biorąc to pod uwagę, coraz częściej rozważa się możliwość pozyskania zasobów od innych organizacji, a sposobem, by to osiągnąć staje się nawiązanie kontaktów i podejmowanie wspólnych działań, co wiąże się z odda-

<sup>34</sup> Przede wszystkim, rozważane koszty są trudne do oszacowania, zwłaszcza te związane z kontrolą i monitorowaniem zachowania partnerów. W sytuacji niepewności na rynku oraz turbulentności otoczenia mogą one nawet przewyższać stosunkowo łatwe do pomiaru korzyści.

<sup>35</sup> Por. A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 133.

<sup>36</sup> Por. B. Donaldson, T. O’Toole, *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons, Chichester 2002, za: A. Fyall and B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 145.

niem do dyspozycji części swoich zasobów innym podmiotom (tak dzieje się np. w ramach aliansów strategicznych przedsiębiorstw).

Ze względu na specyfikę turystyki współpraca w regionie turystycznym, wynikająca z zależności zasobowej aktorów, stanowi scenariusz, którego nie sposób uniknąć<sup>37</sup>. Zgodnie jednak z teorią tej zależności, nawiązywanie dodatkowych relacji w złożonych systemach przestrzennych może zwiększać wysoki już stopień kompleksowości środowiska. Może więc dodatkowo utrudniać działania podmiotów w nim funkcjonujących. Niemniej jednak, to właśnie z tego kompleksowego charakteru płyną szanse dla działających w nim aktorów<sup>38</sup>.

Teoria zależności zasobowej dobrze uzupełnia się zatem z omówioną w rozdziale 2. teorią sieci społecznych, która wskazuje, iż źródło siły danego aktora mogą stanowić nie tylko posiadane zasoby, lecz także jego umiejscowienie w strukturze sieci, decydujące o nawiązywanych w sieci relacjach (w szczególności o stopniu centralności i zakorzenienia w sieci – por. podrozdział 2.2.3.). Jest to ważna konstatacja z punktu widzenia niniejszej pracy, bowiem świadomość aktorów, iż zasobem może być samo nawiązanie relacji z partnerem (dzięki czemu ma miejsce np. wymiana informacji, doświadczeń, itp.) skłania do podejmowania kooperacji – więcej na ten temat w podrozdziale 3.6., dotyczącym korzyści kooperacji oraz w rozdziałach 4. i 5.

W teorii zależności zasobowej zwiększenie stopnia zależności partnerów postrzegane jest jednak jako koszt współpracy, na który aktorzy godzą się raczej niechętnie. Nieco odmienne spojrzenie mają przedstawiciele teorii wymiany relacyjnej.

#### **3.2.4. Teoria wymiany relacyjnej**

Zgodnie z teorią wymiany relacyjnej, organizacje, które działają w kompleksowym i turbulentnym środowisku powinny rozwijać między sobą relacje kooperacyjne, które pomogą im rozwiązywać wspólne problemy.

Teorię tę różni zatem od poprzedniej motywy nawiązywania kooperacji. Według teorii zależności zasobowej współpraca nie sprzyja do końca własnemu interesowi, gdyż wiąże się z utratą części autonomii. Jest jednak konieczna, by zdobyć zasoby posiadane przez innych, by przetrwać na rynku lub móc się rozwijać. Inaczej jest w teorii wymiany relacyjnej. Po pierwsze, współpraca jak najbardziej ma służyć interesowi indywidualnemu. Po drugie, w przeciwieństwie do teorii zależności zasobowej, gdzie duże znaczenie mają siła i kontrola, w teorii wymiany kluczowymi czynnikami stymulującymi kooperację są zaufanie i zaangażo-

---

<sup>37</sup> Por. turystyczny łańcuch/konstelacja wartości w podrozdziale 1.3.2.

<sup>38</sup> Szanse te przedstawiono w podrozdziale 2.2.5, przy omawianiu właściwości struktury sieci.

wanie w relację partnerską. Stanowią one, podobnie jak w koncepcji sieci społecznych/biznesowych, jedno z kluczowych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym (por. rozdział 4. i 5.).

Przed omówieniem kolejnych dwóch teorii: marketingu relacji i gron/klastrów, należy podkreślić, że przedstawione do tej pory, teorie – kosztów transakcyjnych, zależności zasobowej i wymiany relacyjnej – uzupełniają się wzajemnie, jeśli chodzi o wyjaśnianie przyczyn nawiązywania kooperacji w regionie turystycznym. Wszystkie łączy uznanie, że organizacje działają w kompleksowym, złożonym i niepewnym środowisku. Różni je jednak sposób postrzegania współpracy jako narzędzia radzenia sobie z takimi uwarunkowaniami. Można przyjąć, że współpraca wynika:

- w teorii kosztów transakcyjnych – z dążenia do maksymalizacji efektywności indywidualnej działalności (poprzez kontrolowanie wzrostu kosztów transakcyjnych w warunkach niepewności);
- w teorii zależności zasobowej – z chęci zdobycia niedostępnych do tej pory zasobów, potrzebnych do osiągnięcia postawionego sobie celu, (opierając się na kontroli zasobów i sile wpływu partnerów);
- w teorii wymiany relacyjnej – z chęci osiągnięcia wielostronnych, wzajemnych i regionalnych korzyści, nie tylko indywidualnych (chodzi w niej bardziej o współpracę długookresową i strategiczną – o złożonym, wielowymiarowym celu). Teoria ta wychodzi poza instrumentalne relacje kooperacji, jakie występują w teorii zależności zasobowej. Ma ona podstawy bardziej altruistyczne<sup>39</sup>.

### **3.2.5. Koncepcja marketingu relacji**

Koncepcja marketingu relacji, zwanego także marketingiem relacyjnym lub partnerskim<sup>40</sup> wywodzi się z marketingu przemysłowego. W odniesieniu do usług wprowadził ją w latach 80. ubiegłego wieku. L. Berry. Stanowiła ona odpowiedź na nowe wyzwania przed jakimi stały wówczas przedsiębiorstwa w związku ze wzrostem konkurencyjności na światowym rynku. Wzmoczona konkurencja spowodowała bowiem coraz bardziej powszechne przechodzenie z tzw. marketingu transakcyjnego, skoncentrowanego na osiągnięciu szybkiego zysku poprzez pojedyncze transakcje, do marketingu relacyjnego, nastawionego na budowanie długofalowych więzi, których celem jest zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów or-

---

<sup>39</sup> S. Selin, K. Beason, *Interorganizational relations in tourism*, „Annals of Tourism Research” 1991, vol. 18, 641-643.

<sup>40</sup> Czasem zwanego także marketingiem powiązań, związków, wzajemnych relacji, więzi.

ganizacji<sup>41</sup>. Stało się to możliwe przede wszystkim dzięki rozwojowi nowoczesnych technik informatycznych, które przyspieszyły przepływ informacji<sup>42</sup>.

Istnieje wiele definicji marketingu relacji<sup>43</sup>. Najogólniej, jest to tworzenie długotrwałych, satysfakcjonujących związków między stronami procesu wymiany, tak, by cele obu zaangażowanych stron były realizowane przez wzajemne dotrzymanie obietnic<sup>44</sup>. Analiza różnych definicji marketingu relacji pozwala wyróżnić powtarzające się w nich podstawowe pojęcia, takie jak: kreacja (pozyskanie nowych klientów, tworzenie i kształtowanie relacji), rozwój (wzmacnianie, pogłębianie więzi), interakcja (wymiana, współpraca), długi okres (długotrwała, utrzymująca się więź), treść emocjonalna (przywiązanie, zaufanie, lojalność) oraz wynik (zyskowność, efektywność, obopólne korzyści)<sup>45</sup>.

Zastosowanie marketingu relacji może być jednak bardzo szerokie i, obok przedsiębiorstw, obejmować także samorzady terytorialne. Jak stwierdza I. Rudawska, nie ma żadnych przeszkód, by zastosować tę koncepcję również do relacji powstających na płaszczyźnie samorządu terytorialnego, z tą jednak modyfikacją, że najczęściej ma się tu do czynienia nie z transakcją (aktem kupna-sprzedaży), ale z kontaktem opartym na przekazywaniu informacji<sup>46</sup>.

Celem marketingu partnerskiego w odniesieniu do samorządów terytorialnych jest inicjowanie i podtrzymywanie przez ich przedstawicieli długotrwałych więzi między interesariuszami w gminie/regionie<sup>47</sup>. W szczególności dotyczy to relacji z podmiotami szczególnie ważnymi dla dalszego rozwoju jednostki przestrzennej – właścicielami kluczowych zasobów rzeczowych, finansowych, intelektualnych, itd.

---

<sup>41</sup> Por. P. Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 105-107.

<sup>42</sup> Postęp w zakresie technologii informatycznych umożliwił tworzenie w przedsiębiorstwach systemów zarządzania relacjami z klientami (tzw. CRM – *Customer Relationship Management*). Sprowadzają się one do tego, że każdy kontakt z partnerem jest udokumentowany, tworzy się bazę danych umożliwiającą poznanie historii kontaktów partnera z przedsiębiorstwem, jego oczekiwań, preferencji, itp. Pozwala to na standaryzację usług dla węższych grup odbiorców, a w konsekwencji – obniżenie kosztów i wzrost rentowności.

<sup>43</sup> Ich przeglądu dokonano przykładowo w pracach: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. BECK, Warszawa 2004, s. 41-44; M. Kowalska, *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 39-41.

<sup>44</sup> Por. V. Liljandr, I. Roos, *Customer-relationship levels – from spurious to true relationship*, “Journal of Services Marketing”, 2002, vol. 16, no. 7, s. 593.

<sup>45</sup> A. Rapacz, I. Michalska-Dudek, *Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w polskich biurach podróży w świetle badań ankietowych*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 127.

<sup>46</sup> *Partnerstwo szansą rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2006, s. 28.

Przyjęcie przez samorzady orientacji marketingowej wynika, po pierwsze, z rosnącej konkurencyjności otoczenia wyodrębnionych przestrzeni (gmin, regionów), a po drugie – z potrzeby współuczestnictwa członków wspólnot lokalnych w procesach decyzyjnych dotyczących ich teraźniejszości i przyszłości. (E. Zeman-Miszewska, *Marketing relacji w regionie/gminie*, w: *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 71). Zob. także: *Samorząd...*, op. cit., s. 299.

<sup>47</sup> Interesariuszami w koncepcji marketingu relacji w regionie są wszelkie podmioty związane z nim swoimi celami i działaniami, a także działaniami pozostającymi w sferze przyszłych zamierzeń.

W odniesieniu do systemu regionu turystycznego chodzi zatem o budowanie relacji partnerskich między scharakteryzowanymi w rozdziale 1 podmiotami. Samorząd ma także za zadanie pozyskiwanie informacji na temat potrzeb i opinii tych aktorów (ułatwia to także zarządzanie relacjami wewnątrz samych tych grup) oraz godzenie ich interesów, często sprzecznych. Samorząd winien także budować relacje partnerskie z interesariuszami spoza systemu, w szczególności z potencjalnymi inwestorami i turystami<sup>48</sup>.

Z punktu widzenia celu pracy kluczowe znaczenie ma budowanie relacji między władzami terytorialnymi i przedsiębiorstwami turystycznymi. Najważniejszym elementem tych relacji, zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego, jest komunikacja. Poziomy komunikacji między przedstawicielami samorządu i przedsiębiorstwami turystycznymi mogą być zróżnicowane. Różnorodność tę można przedstawić za pomocą typów relacji pierwotnie zaproponowanych przez P. Kotlera w odniesieniu do powiązań klient – przedsiębiorstwo (tabela 6).

Zgodnie z koncepcją marketingu relacji, władze samorządowe winny dążyć do relacji na poziomie jak najbliższym partnerskiemu, co (zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej) jest korzystne dla obydwu stron. Trwałe relacje z interesariuszami lokalnymi tworzą bowiem strategiczną przewagę konkurencyjną, osłabiają konkurencyjne oddziaływanie innych podmiotów spoza partnerskiego układu i obniżają koszty działań marketingowych<sup>49</sup>.

Tabela 6. Poziomy relacji samorząd terytorialny – prywatny przedsiębiorca

Poziom relacji	Zachowanie
Podstawowy	brak potrzeby nawiązania relacji w spawach wykraczających poza kontakty wynikające z realizacji przepisów prawa
Reagujący/reaktywny	przedstawiciel samorządu informuje, że jest gotowy do kontaktu z przedsiębiorcą, jeśli on tego potrzebuje
Odpowiedzialny	przedstawiciel samorządu kontaktuje się z przedsiębiorcą, by zasięgnąć informacji na temat zgłoszonego przez niego problemu czy potrzeby
Proaktywny	przedstawiciel samorządu wyprzedza zgłaszanie potrzeb przez przedsiębiorcę, dzięki temu, że sam od czasu do czasu nawiązuje z nim kontakt
Partnerski	przedstawiciel samorządu jest w ciągłym kontakcie z przedsiębiorcą celem przekazywania i pozyskiwania informacji, co pozwala maksymalizować korzyści obydwu stron

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 63.

Zdaniem E. Zeman-Miszewskiej, strategię budowania relacji partnerskich polegają na wykorzystywaniu instrumentów marketingu relacji: sprzyjających zaufaniu (dotrzymywanie obietnic, otwarta komunikacja, ostrzeżenie przed zagrożeniem), podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć (wspólne zespoły projektowe, wspólne bazy danych), a także tworzeniu barier

<sup>48</sup> Por. H. Mruk, *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 274.

<sup>49</sup> E. Zeman-Miszewska, *Marketing...*, op. cit., s. 76.

wyjścia dla interesariuszy (długotrwałe kontakty, profesjonalne doradztwo, szkolenia, gwarancje kredytowe) oraz barier dla konkurentów (więzi elektroniczne, sieci kontaktów, wysoka jakość obsługi administracyjnej)<sup>50</sup>. Wymienione instrumenty marketingu relacji albo same stanowią przykłady kooperacji w regionie turystycznym (przykładowo konsultacje w zakresie tworzenia dokumentów planistycznych, np. strategii rozwoju turystyki – por. tabela 5), albo pośrednio oddziałują na tę kooperację, tworząc klimat do współpracy (np. gwarancje kredytowe, doradztwo, itp. – por. podrozdział 1.4.4)<sup>51</sup>.

### 3.2.6. Teoria gron

Słowo klastr<sup>52</sup> w aspekcie ekonomicznym zostało użyte po raz pierwszy przez M.E. Portera. Według niego klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących<sup>53</sup>.

Klastry mogą zatem stanowić skupiska podmiotów prowadzących nie tylko działalność przemysłową, ale także usługową, w tym turystyczną<sup>54</sup>. Do ich głównych wyznaczników zalicza się: koncentrację przestrzenną, jednoczesną konkurencję i kooperację (kooperencję) oraz wspólną trajektorię rozwoju<sup>55</sup>, która wynika z licznych powiązań i pokrewieństwa branży podmiotów tworzących klastry.

---

<sup>50</sup> Ibidem, s. 75-76.

<sup>51</sup> Więcej na temat czynników determinujących realizację idei marketingu relacji na poziomie lokalnym i regionalnym w turystyce i innych dziedzinach gospodarowania w pracach: *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PWE, Szczecin 2004 oraz *Lokalne...*, op. cit.; G. Saxena, *Relationships, networks and the learning regions: case evidence from Peak District National Park*, "Tourism Management" 2005, vol. 26, no. 5, s. 277-289.

<sup>52</sup> W polskiej literaturze stosuje się różne terminy tłumaczące angielskie słowo „cluster”, są to: grono, skupiska, kiść, a w odniesieniu do przemysłu – kompleks przemysłowy, lokalne systemy produkcji. Wypada bowiem nadmienić, iż teoria gron jest zakorzeniona w teorii dystryktów przemysłowych A. Marshalla. Korzeni koncepcji klastrów doszukiwać się należy także w koncepcji biegunów wzrostu F. Perroux.

<sup>53</sup> Por. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

Definicji klastra jest wiele, co może prowadzić do nieporozumień zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. Przeglądu definicji dokonano w pracy: J. Staszewska, *Klastry...*, op. cit., s. 28-30.

<sup>54</sup> Jak wspomniano w rozdziale 2., koncepcji klastrów poświęca się miejsce w literaturze naukowej od lat 90. ubiegłego wieku. Od kilku lat prace dotyczą nie tylko klastrów w przemyśle, lecz także w usługach turystycznych. Podkreślić należy jednak, że jedną z głównych różnic między klastrami przemysłowymi i turystycznymi polega na tym, iż w tych pierwszych istnieje silniejsze powiązanie z instytucjami naukowymi, zaś mniejszy jest wpływ sektora publicznego (władz różnego szczebla) na funkcjonowanie klastra w porównaniu z klastrami turystycznymi.

Szacuje się, że w samej Europie funkcjonuje około 820 klastrów różnego typu. W Polsce w 2007 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zidentyfikowała 30 klastrów w ogóle, w tym 2 turystyczne. Z kolei J. Staszewska zidentyfikowała 11 klastrów turystycznych, za: J. Staszewska, *Klastry...*, op. cit., s. 70-102. Zdaniem autorki są to jednak głównie załączki klastra, a nie same klastry.

<sup>55</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, PFSL, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 7.

Według teorii klastrów, grona mogą być źródłem generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstw, regionów, jak i krajów<sup>56</sup>. Przyczyniają się one do wzrostu tzw. potencjału endogenicznego danego miejsca<sup>57</sup>. M. E. Porter wskazuje na cztery grupy czynników determinujących przewagę konkurencyjną (tzw. „diament Portera”):<sup>58</sup>

- zasoby – wykwalifikowana siła robocza lub infrastruktura dopasowana do specyfiki danego sektora; w odniesieniu do turystyki będą to w szczególności walory turystyczne oraz podmioty tworzące ofertę turystyczną i ich zasoby w postaci wiedzy, kompetencji, zasobów rzeczowych, itp.;
- popyt – w odniesieniu do klastrów turystycznych chodzić będzie o determinanty popytu na wiązkę dóbr i usług składającą się na regionalny produkt turystyczny;
- przemysły powiązane i wspierające – obecność lub brak przemysłów stanowiących zaplecze danej branży czy z nią powiązanych; w odniesieniu do turystyki będą to podmioty wspierające działalność przedsiębiorstw turystycznych jak: przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, bankowe, pocztowe, telekomunikacyjne, transportowe, itp.;
- strategia firm oraz struktura i rywalizacja – uwarunkowania krajowe dotyczące aspektów w postaci tworzenia przedsiębiorstw, ich organizacji i zarządzania oraz specyfiki narodowej konkurencji; odnosząc się do turystyki chodzi o uwarunkowania (np. prawne) powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych.

Poszczególne elementy diamentu wzajemnie na siebie oddziałują<sup>59</sup>, a koncentracja na danym obszarze przedsiębiorstw i otaczających ich instytucji wspierających zwiększa efektywność wykorzystania ich zasobów. Umożliwia ona bowiem współpracę i specjalizację oraz przyspiesza procesy innowacyjne.

Niezależnie od współpracy przedsiębiorstwa tworzące klastr konkurują ze sobą, co wymusza ciągłe działania na rzecz ulepszenia, podnoszenia jakości indywidualnych produktów i świadczonych usług. Przyczynia się to do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, jak i samego klastra<sup>60</sup>. Zatem, w koncepcji gron nie odrzuca się konkurencji, lecz

---

<sup>56</sup> Jak podkreśla M. E. Porter, grona pojawiają się zarówno w gospodarce rozwijającej się, jak i w rozwiniętej, chociaż w krajach rozwijających się charakterystycznym hamulcem rozwoju jest brak tzw. głębi gron. (M.E. Porter, *Porter...*, op. cit., s. 258).

<sup>57</sup> F. Machaj, *Klustry w ewolucji podejścia do rozwoju regionalnego*, w: *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, red. M. Sławińska, Studia Doktorantów AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 30.

<sup>58</sup> Por. M.E. Porter, *Porter...*, op. cit., s. 263.

<sup>59</sup> Zaliczyć do nich należy także czynniki przypadkowe jak konflikty zbrojne, warunki pogodowe, itp., które również oddziałują na rozwój klastra.

<sup>60</sup> Korzyści dla przedsiębiorstw i samych struktur klastrowych w turystyce przedstawiono m.in. w pracach: L. Canina i in., *Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the US Lodging industry*, “Academy of



wskazuje obszary, w których podmioty winny współpracować, a w których jednocześnie winny rywalizować, podkreślając, że obydwa rodzaje relacji są pożądane (kooperacja)<sup>61</sup>. W teorii klastrów im większy poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorcami – im współpraca jest bardziej zróżnicowana i efektywna (między innymi dzięki niższym kosztom transakcyjnym) tym wyższy poziom innowacyjności i konkurencyjności<sup>62</sup>.

Zarówno indywidualne, jak i zbiorowe korzyści płynące z funkcjonowania klastrów są możliwe do uzyskania, jeśli spełnione są następujące warunki efektywności klastrów<sup>63</sup>:

- 1) szerokie zaangażowanie różnych podmiotów i wyznaczonych ekonomicznie, a nie administracyjnie granic klastra;
- 2) zrozumienie idei współdziałania przez członków klastra – powinni oni uświadomić sobie, że do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać sposobów różnicowania swoich ofert, co podnosi poziom innowacyjności<sup>64</sup>; podmioty muszą dostrzegać szersze płaszczyzny współpracy poza działaniami jedynie w obszarze reklamy czy promocji (np. mogą kooperować w zakresie wspólnych badań, inwestycji, itp.) powinny też postrzegać efekty podejmowanych wysiłków w dłuższym horyzoncie czasowym<sup>65</sup> (np. rezultaty wspólnych inwestycji czy innowacji<sup>66</sup>);
- 3) podejmowanie wysiłków na rzecz podtrzymywania bliskich długoterminowych relacji personalnych i rozwoju zaufania między partnerami;
- 4) silne przywództwo sektora prywatnego w zakresie powstawania i funkcjonowania klastra, jedynie przy wsparciu, a nie dominacji sektora publicznego. Mimo iż rola tego sektora w strukturze klastrowej w stosunku do zaangażowania przedsiębiorców jest

---

Management Journal” 2005, vol. 48, no. 4, s. 565-581; G. Saxena, *Relationships...*, op. cit., s. 277-289; R. Tinsley, P. Lynch, *Small...*, op. cit., s. 367-378; M. Novelli i in., *Networks, clusters...*, op. cit., s. 1141-1152.

<sup>61</sup> Nie do końca zatem można zgodzić się ze stwierdzeniami niektórych autorów, iż w przypadku klastra turystycznego konkurencja między przedsiębiorstwami turystycznymi należącymi do grona słabnie, a w przypadku jednostek samorządu terytorialnego jest prawie niewidoczna. (Zob. np: A. Panasiuk, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych – zagadnienia instytucjonalne*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 157-158; A. Grabowska, *Rola władz samorządowych w kształtowaniu relacji partnerskich podmiotów tworzących ofertę turystyczną w regionie*, w: *Marketing relacji...*, op. cit. s. 102-105).

<sup>62</sup> Por. *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, IBnGR, Gdańsk 2004, s. 5.

<sup>63</sup> J. Jackson, *Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in socialist market economy*, “Tourism Management” 2006, vol. 27, no. 4, s. 699-700.

<sup>64</sup> Różnicowanie ofert może być efektem przeprowadzonej segmentacji rynku, która pozwoli ustalić docelowego odbiorcę. Podmioty oferujące zbliżone usługi w regionie turystycznym (np. hotele), mogą nastawić się wówczas na zaspokojenie potrzeb innych rynków docelowych, nie będą wtedy stanowić bezpośrednich konkurentów. (Por. K.-Y. Wong, T. Baum, *Spillovers and Destination Tourism Industrial Development: The interactions between foreign and local hotels* w: *Networking & Partnerships...*, op. cit., s. 462).

<sup>65</sup> J. Jackson, P. Murphy, *Clusters in regional tourism. An Australian Case*, “Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33, no 4, s. 1022.

<sup>66</sup> Więcej na temat innowacji i współpracy w turystyce zob.: A-M. Hjalager, *Repairing innovation defectiveness tourism*, “Tourism Management” 2002, vol. 23, no. 5, s. 465-474; A-M. Hjalager, *Innovation patterns in sustainable tourism*, “Tourism Management” 1997, vol. 18, no 1, s. 35-41; L. Prats-Planaguma, J. Guia, *The destination as a local system of innovation*, w: *Networking...*, op. cit. s. 153-160.

raczej skromna, to jednak w niektórych przypadkach jest niezbędna dla przyspieszenia procesów rozwoju klastrów (np. przez aktywną ich promocję, usuwanie barier infrastrukturalnych, kulturowych, społecznych, przyrodniczych, itp.)<sup>67</sup>;

- 5) instytucjonalizacja koncepcji, relacji i powiązań – podmioty mogą sformalizować relacje, by ułatwić funkcjonowanie klastra i zwiększyć prawdopodobieństwo jego długookresowych efektów.

Podsumowując, klaster generuje szereg pozytywnych efektów zewnętrznych dla swojego bezpośredniego otoczenia, czyli regionu, w którym jest osadzony. Z tego względu teoria grom stała się przedmiotem zainteresowania osób i instytucji odpowiedzialnych za rozwój regionalny<sup>68</sup> i do pewnego, choć ograniczonego stopnia<sup>69</sup>, może posłużyć analizie współdziałania interesariuszy w regionie turystycznym. W szczególności, z punktu widzenia pracy ważne są sformułowane przez M. E. Portera warunki powstawania i funkcjonowania klastrów oraz warunki ich efektywności.

Kończąc rozważania na temat koncepcji klastrów należy się jeszcze zastanowić, jaki jest związek między gromem a siecią, rozumianą jako sieć relacji partnerskich, powstającą w

---

<sup>67</sup> T. Markowski, *Współczesne uwarunkowania polityki innowacyjnej w regionach*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. F. Kuźnik, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice, 2005, s. 31.

Należy podkreślić, że rola władz lokalnych, regionalnych i centralnych jest inna w poszczególnych modelach klastrów. Przykładowo, w tzw. modelu duńskim rozwój klastra jest silnie uzależniony od władzy, z kolei w modelu amerykańskim – przede wszystkim od liderów sektora prywatnego. (Por. J. Staszewska, *Klaster...*, op. cit., s. 69). W Polsce rola sektora publicznego w zakresie stymulowania powstawania i rozwoju klastrów, zwłaszcza turystycznych okazuje się kluczowa. Przychylność władz kraju do inicjatyw klastrowych można uzasadnić powstaniem projektu ustawy o klastrach (ma on przede wszystkim regulować kwestie rozliczeń członków klastra, ich reprezentacji, formy prawnej, itp.). Ponadto, samorządy lokalne podjęły działania organizatorskie i szkoleniowe w zakresie tworzenia i promowania klastrów w efekcie działań ze strony Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. (Por. J. Staszewska, *Klaster...*, op. cit., s 82 i 132).

Szerzej na temat przywództwa jako uwarunkowania kooperacji w rozdziale 5.

<sup>68</sup> Badaniem klastrów w kontekście konkurencyjności zajmuje się w USA zespół M. E. Portera w Harvard Business School (*The Institute for Strategy and Competitiveness*), a w Europie – *The Competitiveness Institute* (w Barcelonie). W Polsce jako pierwszy badania klastrów rozpoczął w 2003 roku Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

<sup>69</sup> Jak twierdzą R. Martin i P. Sunley, podejście M. E. Portera, po pierwsze, dalekie jest od bycia uniwersalnym, brakuje w nim szczegółowości i możliwości wymiernej oceny efektów. Po drugie, mimo że koncepcja klastrów stosowana jest także w działalności usługowej, w tym w turystyce, jej użyteczność jest najwyższa w przemyśle. Po trzecie, M. E. Porter analizował klastry jako formy współdziałania pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną głównie krajów lub większych regionów – bardziej w skali makro, nie mikro. Przykładowo, M. E. Porter nie wskazuje czynników stymulujących powstanie klastrów na poziomie lokalnym (przede wszystkim małych gmin/miejscowości), w szczególności nie precyzuje roli władz samorządowych. Po czwarte, kraje, których przede wszystkim dotyczą analizy koncepcji grom to państwa o ustroju kapitalistycznym, regiony najczęściej wysoko rozwinięte, teoria może zatem nie znajdować zastosowania w krajach o innym ustroju, bądź o krótkich doświadczeniach w zakresie funkcjonowania gospodarki rynkowej (np. Polska). Dlatego zastosowanie tej teorii w turystyce, na szczeblu regionalnym/lokalnym, czy w krajach o ustroju innym niż kapitalistyczny, może być ograniczone.

(Por. R. Martin, P. Sunley, *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea*, "Journal of Economic Geography" 2003, vol. 3., no. 1, s. 5-35; E.J. Michael, *Tourism micro-clusters*, "Tourism Economic" 2003, vol. 9, no. 2, s. 136-142; B. Svensson i in., *Governance Perspective on Partnerships. Clusters and Innovation Systems in Destination Development*, w: *Networking & Partnerships...*, op. cit., s. 534; J. Jackson, *Developing Region...* op. cit., s. 695-706).

sposób świadomy i celowy według tzw. aktywnej perspektywy badawczej<sup>70</sup>. W literaturze bowiem bardzo często utożsamia się ze sobą obydwa pojęcia, co zdaniem autorki stanowi daleko idące uproszczenie<sup>71</sup>.

Do sieci społecznych w kontekście relacji między nimi a koncepcją klastrów odnosi się sam M. E. Porter. Twierdzi on, że grono jest odmianą sieci, występującą w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo przedsiębiorstw i instytucji zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji<sup>72</sup>. Podobieństwo stanowi to, że zarówno koncepcja sieci, jak i klastrów wskazuje na znaczenie zarówno relacji formalnych, jak i nieformalnych, zachodzących między współpracującymi i jednocześnie konkurującymi podmiotami. W ich efekcie osiągnięta jest wartość dodana – efekt synergii w postaci przewagi konkurencyjnej<sup>73</sup>. Ponadto, klastry, podobnie jak sieci, mogą (choć nie muszą) rozwijać się w sposób ewolucyjny, czasem nawet nieświadomiony przez podmioty je tworzące<sup>74</sup>.

Z kolei tym, co wyraźnie odróżnia klastry od sieci, jest, po pierwsze, znaczenie bliskości geograficznej w powstawaniu i efektach funkcjonowania gron. Jedynie w sytuacji, gdy podmioty tworzące klastry znajdują się blisko siebie, mogą korzystać z tych samych zasobów i nawiązywać relacje służące podniesieniu efektywności. W teorii sieci nie ma natomiast wymogu przestrzennej koncentracji. Po drugie, w teorii nie ma mowy o pokrewieństwie (podo-

---

<sup>70</sup> Jest to drugie znaczenie sieci, o którym wspomiano w pracy. Choć nie było to znaczenie sieci przyjęte w rozwiązaniach rozdziału 2., w tym miejscu rozprawy należy dokonać usystematyzowania pojęcia klastry i sieć ze względu na niejasności z tym związane.

<sup>71</sup> Nie zmienia to faktu, że należy jednak zgodzić z stwierdzeniem, że trudno dokonywać rozróżnienia między klastrami a siecią, a także między każdą z tych koncepcji a innymi formami kooperacji. (Por. Z. Breda i in., *Clustering and networking the tourism development process: a market driven approach for a small backwards tourist region located in Central Portugal (Caramulo)*, w: *Networking & Partnerships...*, op. cit., s. 471. (Rozróżnienia między klastrami/siecią a innymi formami współpracy dokonano w podrozdziale 3.4).

<sup>72</sup> M. E. Porter, *Porter...* op. cit., s. 283.

Podobnego zdania, iż powiązania między uczestnikami klastra mają charakter sieciowy jest C. DeBresson. Według niego, klastry nie są zwykłym skupiskiem niezależnych podmiotów gospodarczych, ale funkcjonującymi na poziomie branż sieciami powiązanych ze sobą kooperujących firm. (C. DeBresson, *Why Innovative Activities Cluster*, w: *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, red. C. DeBresson, Brookfield, Cheltenham 1996, s. 161, za: M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „*Ekonomista*” 2007, no. 3, s. 322).

<sup>73</sup> Teoria sieci silnie akcentuje znaczenie kapitału społecznego w postaci społecznych relacji kooperacyjnych, ułatwiających dostęp do różnego rodzaju zasobów w postaci informacji, wiedzy, finansów, reputacji, doświadczenia, itp. Rola kapitału społecznego jest także kluczowa dla konkurencyjności klastrów. Choć teoria grona wskazuje na liczne cechy klastra, częściowo niezależne od stosunków społecznych (np. sprzyjające uwarunkowania historyczne – tradycyjnie świadczone w danym regionie usługi, ze względu na wyposażenie w zasoby naturalne), w gronach zawsze występuje element relacji między podmiotami je tworzącymi. Korzyści wynikające z zaufania, wielokrotnych kontaktów oraz świadomości wzajemnej zależności podmiotów tworzących grono służą podnoszeniu ich indywidualnej efektywności, a w konsekwencji przewadze konkurencyjnej grona jako całości. Więcej na temat kapitału społecznego w rozdziale 4.

<sup>74</sup> Por. przykładowo rozwój klastra turystycznego w mieście Victoria w Kanadzie: J. Jackson, P. Murphy, *Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World*, „*Tourism and Hospitality Research*” 2002, vol. 4, no. 1, s. 36-52.

bieństwie) rodzaju branż, które spaja podmioty nawiązujące relacje, co z kolei jest warunkiem koniecznym, by móc mówić o gronach<sup>75</sup>.

Zaprezentowane w tym podrozdziale różne teorie i koncepcje dotyczące współpracy pozwalają stwierdzić, że problematyka współdziałania w regionie turystycznym ma charakter interdyscyplinarny i bardzo złożony. Powoduje to, że w literaturze naukowej brakuje spójności w zakresie klasyfikacji współpracy w turystyce, w tym w regionalnych systemach przestrzennych. Z punktu widzenia dalszych rozważań konieczny jest zatem przegląd i wybór najbardziej użytecznych dla celów pracy propozycji takiej klasyfikacji.

### 3.3. Kryteria klasyfikacji współpracy w turystyce

W literaturze prezentowane są różne sposoby klasyfikacji współpracy w turystyce, w których wykorzystuje się różnego rodzaju kryteria<sup>76</sup>. W niniejszym podrozdziale dokonano ich przeglądu i przedstawiono te, które mogą być najbardziej użyteczne dla klasyfikacji kooperacji w regionie turystycznym (zob. tabela 7). Co ważne, zaprezentowane klasyfikacje nie mają charakteru rozłącznego (często kryteria się na siebie nakładają), a drugi i trzeci spośród zawartych w tabeli 7. sposobów klasyfikacji został nawet opracowany przez autorów w formie continuum, jakie tworzą określone atrybuty współpracy.

Pierwsza z możliwych klasyfikacji zawartych w tabeli 7. ma charakter najbardziej ogólny. Może ona dotyczyć zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Według tego podziału kooperacja wertykalna ma miejsce wtedy, gdy dwa lub więcej przedsiębiorstwa tworzą łańcuch oferty podażowej. Podmioty połączone są przede wszystkim relacjami kupna-sprzedaży, gdyż świadczą względem siebie usługi wynikające ze specjalizacji i podziału pracy. Oprócz wzajemnych świadczeń mogą też istnieć między nimi inne płaszczyzny porozumienia. Jeśli w ocenie przedsiębiorców będzie to opłacalne, podmioty mogą podjąć ze sobą

---

<sup>75</sup> Na różnice między klastrem a siecią zwracają uwagę: S. Nordin, *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, ETOUR Utredningsserein Analysis och Statistik U 2003. European Tourism Research Institute, Östersund 2003, s. 13-14; T. Brodzicki i in., *Klastry...*, op. cit., s. 13 oraz J. Staszewska, *Klastry...*, op. cit., s. 27.

<sup>76</sup> Por. np.: *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*, Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council, Madrid 2004, s. 4; C. Huxham, *Collaboration and competitive advantage*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, London 1996, s. 1-18, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 161; J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford: za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 159; A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 156-157; S. Selin, *Developing typology of sustainable tourism partnerships*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, no. 3-4, s. 260-274; A. Palmer, D. Bejou, *Tourism destination marketing alliances*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no. 3, s. 616-629; S. Parker, *Collaboration on Tourism Policy Making: Environmental and Commercial Sustainability on Bonaire*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 78-98; M. Mandell, *The impact of collaborative efforts: Changing the Face of Public Policy Through Networks and Network Structures*, "Policy Studies Review" 1999, vol. 16, no. 1, s. 6; P. Tremblay, *The economic organization of tourism*, "Annals of Tourism Research" 1998, vol. 25, no. 1, s. 851-854.

współpracę (np. regularna kooperacja właściciela obiektu noclegowego z hurtownią, w której dokonuje zakupów). W odniesieniu do sektora publicznego może to być z kolei współpraca jednostek samorządowych różnych szczebli – samorządu gminnego z powiatowym, wojewódzkim, przedstawicielami władz szczebla centralnego. Jak już jednak wspomniano, ten rodzaj kooperacji nie będzie przedmiotem głównych rozważań w rozprawie.

Tabela 7. Kryteria klasyfikacji kooperacji

Lp.	Kryteria	Rodzaje współpracy
1.	<b>Kierunek/płaszczyzna</b> kooperacji <sup>77</sup>	Wertykalna („pionowa”) Horyzontalna („pozioma”) Diagonalna („wielokierunkowa”/”ukośna”)
2.	1) <b>Zakres</b> współpracy, odnoszący się do: - zaangażowanych podmiotów (partnerów), - przestrzeni, na której odbywa się kooperacja, - przedmiotu kooperacji; 2) <b>Forma</b> współpracy odnosząca się do stopnia finansowej zależności partnerów; 3) <b>Tryb</b> kooperacji, odnoszący się do: - rodzaju zaangażowanego personelu ze strony partnerów, - różnic w kulturze organizacyjnej partnerów; 4) <b>Motywy</b> przystąpienia do kooperacji <sup>78</sup>	Ad. 1) - od podmiotów tego samego sektora <sup>79</sup> , dostarczających substytucyjnych względem siebie dóbr i usług do podmiotów różnych sektorów, dostarczających dóbr/usług komplementarnych, - od niewielkiego do rozległego obszaru geograficznego, - w obszarze od jednego z 4 komponentów marketingu mix do współpracy w obrębie wszystkich elementów marketingu mix; Ad. 2) - od umownego porozumienia przy zachowaniu pełnej niezależności finansowej do wzajemnego wykupywania udziałów, Ad. 3) - od zaangażowania personelu niższego szczebla do personelu wyższego szczebla; - od niewielkich różnic w kulturze organizacyjnej do różnic znaczących; Ad. 4) - od oddolnej potrzeby połączenia zasobów różnych partnerów (kooperacja na zasadzie dobrowolnej) do współpracy wymuszonej presją społeczności lokalnej przez dostrzegane zagrożenie/kryzys;
3.	1) Wymiar 1 (niezmienny/statyczny) - <b>zasięg</b> : lokalny, regionalny krajowy; 2) Wymiar 2 (zmienny): a) <b>stopień działań oddolnych/motywy</b> utworzenia współpracy; b) <b>zakres/rozkład kontroli</b> inicjatywy przez partnerów oraz sposób podejmowania decyzji, c) <b>liczba partnerów i cele kooperacji</b> , d) <b>czas trwania</b> <sup>80</sup>	Ad. 2a) - od inicjatyw dobrowolnych/oddolnych do wynikających z presji/nacisku środowiska/otoczenia; Ad. 2b) - od kontroli pozostającej w gestii jednego podmiotu/agencji zewnętrznej do podejmowania decyzji na zasadzie społecznej partycypacji; Ad. 2c) - od stosunkowo niewielkiej liczby podmiotów, reprezentujących ten sam sektor <sup>81</sup> (cele w niewielkim stopniu złożone) do form współpracy, w którą angażuje się wiele podmiotów – reprezentantów różnych sektorów (cele wielowymiarowe) Ad. 2d) - od inicjatyw doraźnych do form współpracy długookresowej.

Źródło: opracowanie własne.

<sup>77</sup> A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 156-157.

<sup>78</sup> A. Palmer, D. Bejou, *Tourism...*, op. cit., s. 616-629.

<sup>79</sup> Chodzi tu o podział na sektory według kryterium przedmiotowego. Odrębne sektory w takim rozumieniu tworzą: hotelarze, restauratorzy, sprzedawcy pamiątek, itp.

<sup>80</sup> S. Selin, *Developing...*, op. cit., s. 260-274.

<sup>81</sup> W tej klasyfikacji chodzi o podział sektorowy według kryterium własności i celu działalności: publiczny, prywatny i non-profit.

W odniesieniu do sektora prywatnego ze współpracą horyzontalną ma się do czynienia w przypadku relacji „poziomych”, gdy podmioty dostarczające podobnych produktów/usług kooperują ze sobą na jednym obszarze, choć na innym stanowią względem siebie konkurentów. Np. właściciele wyciągów narciarskich współpracują w zakresie wspólnej promocji – dzielą koszty finansowania wydawnictw promocyjnych, a także ich dystrybucji. Jednak, gdy turysta przyjedzie już do regionu, ci sami właściciele konkurują o odwiedzającego poprzez jak najlepsze dostosowywanie indywidualnej oferty do jego potrzeb. Współpraca horyzontalna może również wystąpić w sektorze publicznym. Zachodzi ona wówczas między tymi samymi szczeblami administracji publicznej i przyjmuje przykładowo postać porozumień międzygminnych, np. w formie omówionych w kolejnym podrozdziale porozumień komunalnych, związków/stowarzyszeń gmin, itp.

W przypadku ostatniego z wymienionych rodzajów kooperacji – diagonalnej (ukośnej) – chodzi o współpracę międzysektorową, stosując podział na sektory według:

- kryterium przedmiotowego (np. hotelarstwo, gastronomia, handel, itd.) i/lub
- kryterium własności i celu działalności (sektor publiczny, prywatny i nonprofit).

Z punktu widzenia pierwszego kryterium jest to współpraca zachodząca jednocześnie między konkurentami (współpraca pozioma) oraz dostawcami i odbiorcami (kooperacja pionowa) - z tych powodów często kooperację diagonalną nazywa się także ukośną/wielokierunkową. Z punktu widzenia kryterium drugiego może to być współdziałanie publiczno-prywatne. Istotą kooperacji diagonalnej jest to, że podmioty współpracujące dostarczają odrębne produkty i usługi, ale łącznie kreują wiązkę tego, co będzie konsumowane jako jedna całość. Jest to najbardziej złożony typ powiązań, a przez to najrzadziej spotykany w praktyce gospodarczej<sup>82</sup>.

Przykładem współpracy diagonalnej w regionie turystycznym jest klaster turystyczny (współpraca podmiotów dostarczających dobra i usługi względem siebie konkurencyjne, a jednocześnie kooperacja między odbiorcami i dostawcami) oraz formy współpracy międzysektorowej scharakteryzowane w podrozdziale 3.4, takie jak: Regionalna/Lokalna Organizacja Turystyczna, Lokalna Grupa Działania, PPP, itp.).

Jak twierdzi E. J. Michael, współpraca diagonalna wynika przede wszystkim ze sposobu postrzegania przez turystę oferty regionu jako całościowego regionalnego produktu turystycznego. Dla odwiedzającego produkty zupełnie różne mogą tworzyć spójną całość<sup>83</sup>. Zatem, ze względu na złożony charakter produktu turystycznego, by we właściwy sposób planować i decydować o rozwoju regionu, współpraca horyzontalna czy wertykalna wydaje się

---

<sup>82</sup> Por. E. J. Michael, *Tourism...*, op. cit., s. 138.

<sup>83</sup> Ibidem, s. 140.

być niewystarczająca. Potrzebna jest kooperacja diagonalna – wielokierunkowa, zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowa. Umożliwia ona nie tylko osiągnięcie korzyści skali (jak w przypadku kooperacji horyzontalnej i wertykalnej), lecz także korzyści związanych z poszerzeniem możliwości produkcyjnych/usługowych i zwiększenia zakresu świadczonej oferty<sup>84</sup>.

Z kolei A. Palmer i D. Bejou dokonują klasyfikacji współpracy w turystyce ze względu na jej: zakres, formę, tryb i motyw<sup>85</sup>. Zakres odnosi się do:

- obszaru geograficznego, na którym ma miejsce kooperacja;
- liczby i rodzajów współpracujących podmiotów;
- przedmiotu kooperacji – stopnia wykorzystania w jej zakresie 4 podstawowych narzędzi marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja).

W wąskim zakresie struktury działają jedynie lokalnie, często zrzeszając podmioty tego samego sektora<sup>86</sup> (np. hotelarzy), których cel współpracy jest wąsko zdefiniowany np. jedynie w obrębie wspólnej promocji. Rodzaje współpracy o szerszym zakresie mogą obejmować większy obszar geograficzny, zrzeszać podmioty reprezentujące różne sektory, dostarczające produktów i usług komplementarnych. Taka współpraca dotyczy też różnych komponentów marketingu mix (może to być np. strategiczne planowanie marketingowe, które rozpoczyna się od wspólnych badań marketingowych i kończy na wspólnej promocji/dystrybucji).

Forma kooperacji odnosi się do stopnia zależności finansowej współpracujących podmiotów<sup>87</sup>. W tym sensie formę najmniej rozwiniętą stanowi umowne porozumienie członków struktury partnerskiej co do metod działania (najczęściej wspólnej promocji), przy czym podmioty zachowują wówczas całkowitą niezależność finansową. Nieco bardziej rozwiniętą formą są spółki *joint ventures*<sup>88</sup>, w których podmioty są niezależne finansowo, lecz mogą dzielić/wymieniać się zasobami lub wspólnie inwestują w wybrane projekty. Najbardziej rozwiniętą formą współpracy jest natomiast w sytuacja, gdy podmioty zakupują od siebie wzajemnie udziały, co zwiększa stopień ich finansowej wzajemnej zależności.

Kolejnym kryterium podziału jest tryb współpracy. Według A. Palemer'a i D. Bejou istnieją dwa główne wymiary konstytuujące to kryterium: uprawnienia decyzyjne osób współpracujących oraz kultura organizacyjna partnerów. Pierwszy z nich dotyczy stanowiska osoby reprezentującej daną organizację w strukturze partnerskiej – czy jest to osoba stanowiąca w swej macierzystej organizacji personel niższego czy wyższego szczebla (współpraca

---

<sup>84</sup> Ibidem. Więcej na ten temat w podrozdziale 3.6.

<sup>85</sup> Por. A. Palmer, D. Bejou, *Tourism...*, op. cit., s. 616-629.

<sup>86</sup> Stosując podział sektorów według kryterium przedmiotowego.

<sup>87</sup> A. Palmer i D. Bejou wyróżnili różne formy kooperacji z punktu widzenia stopnia zależności finansowej partnerów. W dalszej części pracy autorka przedstawi również inne kryteria podziału form kooperacji w turystyce.

<sup>88</sup> Spółki *joint ventures* bliżej scharakteryzowano w podrozdziale 3.4.

jest tym bardziej złożona im ten szczebel wyższy). Drugi wymiar dotyczy różnic w wartościach kulturowych. Im te różnice większe, tym współpraca bardziej złożona i często bardziej utrudniona (autorka bliżej odniesie się do tego zagadnienia w rozdziale 5.).

Ostatnie z wymienionych kryteriów dotyczy motywów współpracy. Mogą nimi być np. chęć połączenia zasobów różnych partnerów, osiągnięcie korzyści ekonomicznych poprzez wspólną promocję, przyswojenie wiedzy, wspólne kreowanie produktów/dostarczanie usług, chęć zdobycia większej siły przetargowej, itp.<sup>89</sup>. Gdy podmioty odczuwają potrzebę współpracy wynikającą z przedstawionych motywów, dobrowolnie decydują się na kooperację. Współpraca może być jednak wymuszona presją otoczenia lub presją któregoś z partnerów, gdy dostrzegają oni zagrożenie/kryzys lub szansę z zewnątrz (np. możliwość wykorzystania funduszy unijnych). Zdaniem A. Palmera i D. Bejou, współpraca jest tym bardziej złożona im wyższy poziom motywacji partnerów, często rzeczywiście związany z dostrzegalną szansą lub zagrożeniem.

Podsumowując, zdaniem autorów współpraca stanowi formę tym bardziej złożoną im:

- bardziej złożony jest jej przedmiot (zakres działań podejmowanych w jej ramach),
- bardziej sformalizowane porozumienie,
- wyższy poziom zależności finansowej partnerów,
- wyższy poziom zaangażowania (motywacji) podmiotów w rozwój partnerstwa.

Z kolei S. Selin<sup>90</sup> przedstawiając typologię współpracy na rzecz turystyki zrównoważonej ujmuje kryteria w dwóch wymiarach. Pierwszym wymiarem stałym/statycznym jest zasięg współpracy: lokalny, regionalny, krajowy. Kryterium to autor zestawia następnie z drugim wymiarem. W jego ramach można wymienić:

- stopień działań oddolnych/motywy przystąpienia do kooperacji – od dobrowolnie, oddolnie powstających inicjatyw, wynikających z silnie odczuwalnych przez społeczność potrzeb (gdy „bierze ona sprawy w swoje ręce” i powstają wspólne, często nieformalne porozumienia, w które zaangażowana jest ta społeczność) po struktury/inicjatywy tworzone odgórnie np. przez władze lokalne w wyniku nacisku otoczenia w sprawach dla niego ważnych (przyjmują one najczęściej określoną formę organizacyjno-prawną);
- zakres/rozkład kontroli inicjatywy przez partnerów oraz sposób podejmowania decyzji – od kontroli pozostającej w gestii podmiotu/agencji zewnętrznej, w przypadku, gdy

---

<sup>89</sup> Podkreśla się, iż motywy przystępowania do struktury partnerskiej są inne dla różnych sektorów i zmieniają się w czasie. Autorka rozprawy odniesie się do tego bliżej w podrozdziale 3.5.

<sup>90</sup> S. Selin, *Developing...*, op. cit., s. 260-274.



- to ona finansuje działania podejmowane w ramach współpracy, poprzez podejmowanie decyzji w drodze negocjacji partnerskich, demokratycznego głosowania, delegowania władzy i odpowiedzialności podmiotom zewnętrznym, aż po podejmowanie decyzji na zasadzie społecznej partycypacji, z wykorzystaniem konsultacji społecznych;
- zakres sektorów reprezentowanych w kooperacji – od stosunkowo niewielkiej liczby podmiotów, reprezentujących ten sam sektor (publiczny, prywatny, nonprofit), najczęściej są to wspólne działania marketingowe (dotyczące wybranych elementów marketingu mix) do form współpracy, w którą angażuje się wiele podmiotów, reprezentujących różne sektory (taka współpraca umożliwia osiągnięcie celów bardziej złożonych, np. wspólna polityka produktu lub polityka cenowa<sup>91</sup>);
  - czas trwania partnerstwa – od inicjatyw doraźnych, powstałych w konkretnym celu (by przezwyciężyć nagłą sytuację kryzysową lub wykorzystać pojawiającą się szansę), które ulegają rozwiązaniu, gdy tylko zadanie, jakie sobie postawiły zostanie zrealizowane (np. zbiórka funduszy na budowę obiektu sportowo-rekreacyjnego czy organizacja imprez w tym celu), po formy współpracy długookresowej, w wymiarze strategicznym, najczęściej w większym stopniu sformalizowane, o bardziej rozbudowanej strukturze, których cele są złożone i zmieniają się w czasie.

Podsumowując, klasyfikacji współpracy w turystyce dokonuje się w oparciu o szereg bardzo różnych kryteriów. Do dalszych rozważań wybrano te, które w literaturze przedmiotu pojawiają się najczęściej i które autorka uznała za najważniejsze z punktu widzenia celu pracy. Kryteria te są ze sobą ściśle powiązane. W niektórych przypadkach, by zapewnić większą ich przejrzystość i uporządkowanie zagregowano je w szersze kategorie (wówczas na jedno kryterium składa się kilka elementów). Podobnie jak w przypadku dwóch wcześniej przedstawionych klasyfikacji, dla każdego wyodrębnionego przez autorkę kryterium można opracować kontinuum rodzajów współpracy – od mniej do bardziej rozwiniętych.

W ten sposób wyodrębniono następujące kryteria, a w ich ramach rodzaje kooperacji:

- 1) kryterium przedmiotowe – z punktu widzenia tego, co stanowi przedmiot/cel współpracy – wyróżnić można kooperację prostą i złożoną<sup>92</sup>:

---

<sup>91</sup> Integracja działań w zakresie produktu i ceny ze względu na duże zróżnicowanie podmiotów jest zdecydowanie trudniejsza niż współpraca w zakresie promocji czy dystrybucji. Jest jednak najbardziej użyteczne dla rozwoju turystyki w regionie. (Por. B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego, część 2: instrumenty marketingowe w zastosowaniu organizacji regionalnych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 13-14, s. 9-10).

<sup>92</sup> Por. inne definicje kooperacji prostej, a także współpracy złożonej, najczęściej używanej w odniesieniu do rozwoju lokalnego/regionalnego: A. Ladkin., A.M. Bertramini, *Collaborative...*, op. cit., s. 72-73; M. Watkins, B. Bell, *The Experience of Forming Business Relationships in Tourism*, „International Journal of Tourism Research” 2002, vol. 4, s. 15-28; P. Long, *Researching tourism partnership organizations: From practice to theory to methodology*, w: *Quality Management in Urban Tourism*, red. P. Murphy, John Wiley & Sons, Chichester 1995, s. 235-252, za:

- współpraca prosta (w literaturze anglojęzycznej nazywana „*cooperation*”) – jej cele mają służyć osiągnięciu głównie korzyści indywidualnych (w mniejszym stopniu ogólnoregionalnych) przez współpracujące strony; korzyści te stosunkowo łatwo mierzyć; cele takiej kooperacji są węższe (dotyczą działań najczęściej z zakresu jednego obszaru marketingu mix – często jest to wspólna promocja lub dystrybucja);
- współpraca złożona (w literaturze nazywana „*collaboration*”) – jej cele pozwalają osiągnąć zarówno korzyści indywidualne dla współpracujących stron, jak i ogólnoregionalne; dzięki temu generowany jest tzw. efekt synergii w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej regionu<sup>93</sup> (o czym szerzej w dalszych rozważaniach); korzyści osiągnane dzięki takiej kooperacji stosunkowo trudno mierzyć<sup>94</sup>; jej cele najczęściej są szersze (dotyczą działań jednocześnie w kilku obszarach marketingu mix).

Kryterium przedmiotowe klasyfikacji kooperacji ma znaczenie podstawowe. Modyfikacja celu współpracy zawsze wywołuje konieczność dopasowania do niego innych warunków współpracy, mogących stanowić kryteria dalszej jej klasyfikacji. Są nimi:

2) kryterium podmiotowe – z punktu widzenia:

- rodzaju podmiotów (w tym reprezentowanych przez nie sektorów) zaangażowanych we współpracę: kooperacja horyzontalna (pozioma), wertykalna (pionowa) i diagonalna (ukośna);

---

A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 183; K. Brown, R. Keast, *Citizen-Government Engagement: Community Connection through Networked Arrangements*, „Asian Journal of Public Administration” 2003, vol. 25, no. 1, s. 107-131, za: B. Head, *Community Engagement: Participation on whose terms?*, Tekst prezentowany na konferencji *Australasian Political Studies Association Conference*, University of Otago, Dunedin, New Zealand, 28-30 September 2005, s. 13-14; M. Stewart, *Partnership, Leadership and Competition in Urban Policy*, w: *Cities, Economic Competition and Urban Policy London*, red. N. Oatley, Paul Chapman Publishing, 1998, za: M. Stewart, *Systems governance: towards effective partnership working*, The Cities Research Centre, University of the West of England, Bristol, Paper to the Health Development Agency Seminar Series on Tackling Health Inequalities, London 2002, s. 6-7; E. Piasecka, *Brytyjska koncepcja układów partnerskich w lokalnym rozwoju gospodarczym*, w: *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Materiały z konferencji, AE, Kraków, 1999; M. Macintosh, *Partnership: Issues of Policy and Negotiations*, „Local Economy” 1992, vol. 7, no 3, za: Z. Barczyk, *Przedsiębiorczość. Samorządność. Rozwój lokalny*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 24.

<sup>93</sup> W literaturze tego rodzaju przewaga jest czasem nazywana tzw. przewagą kooperacyjną („*collaborative advantage*”) co wskazywać ma na kooperację jako jej źródło. (Zob. np. A. Fyall and B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 150). Autorka nie do końca zgadza się z trafnością takiego określenia. Istotą przewagi konkurencyjnej jest bowiem osiągnięcie nadrzędnej pozycji przedsiębiorstw, ich grup, czy całych regionów wobec konkurentów. Współpraca może być źródłem tej przewagi, ale to poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku jest jej efektem – kooperacja stanowi zatem narzędzie, a nie cel sam w sobie. Stojąc na stanowisku, iż nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych i, zdaniem autorki, niekoniecznie niezbędnych pojęć, będzie się ona posługiwała w pracy terminem „przewaga konkurencyjna” podmiotu (gdy mowa będzie o osiągnięciu nadrzędnej pozycji pojedynczego aktora) lub regionu turystycznego (w przypadku szerokich korzyści zbiorowych/regionalnych, jakich może dostarczyć współpraca złożona).

<sup>94</sup> Więcej na temat korzyści złożonej współpracy i problemów ich pomiaru w podrozdziale 3.6.

- liczby zaangażowanych podmiotów (współpraca dwu- lub wielostronna); generalnie im bardziej złożony przedmiot/cel kooperacji tym więcej sektorów i podmiotów jest w nią zaangażowanych;
- 3) kryterium czasowe – ze względu na czas trwania – od współpracy krótko- do długookresowej (odpowiednio: kooperacja taktyczna lub strategiczna);
  - 4) kryterium przestrzenne – ze względu na obszar/przestrzeń, którego mają dotyczyć efekty działań partnerskich – od kooperacji na poziomie lokalnym, poprzez zasięg regionalny, krajowy do międzynarodowego;
  - 5) kryterium ekonomiczne – w zależności od tego, jak wysoki i zróżnicowany jest wkład partnerów we wspólną inicjatywę i do jakiego stopnia podmioty są od siebie finansowo zależne – najczęściej im większy wkład partnerów i stopień ich wzajemnej zależności finansowej (co jest możliwe aż do utraty autonomii), tym struktura bardziej sformalizowana (por. kolejne kryterium);
  - 6) kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania – z punktu widzenia tego, czy powstaje nowa struktura partnerska i jaki jest jej stopień sformalizowania:
    - porozumienie – „luźna”, oparta na ustnych uzgodnieniach współpraca pojedynczych partnerów – brak odrębnej struktury;
    - odrębna struktura organizacyjna, jednak ciągle funkcjonująca w ramach porozumienia niesformalizowanego (brak osobowości prawnej);
    - odrębna struktura organizacyjna, posiadająca osobowość prawną, która funkcjonuje równoległe z organizacjami partnerów (może to, ale nie musi powodować zmian w dotychczasowej strukturze organizacyjnej macierzystych organizacji współpracujących podmiotów); gdy w efekcie powstania nowej struktury partnerzy tracą autonomię prawną i organizacyjną, wówczas mowa jest o integracji<sup>95</sup>.

Jak wspomniano, przedstawione kryteria są ze sobą powiązane, a podstawowe znaczenie ma pierwsze z nich. Determinuje ono pozostałe kryteria. Trudno bowiem zmieniać zakres przedmiotowy współdziałania (np. poszerzać jego cel) bez dostosowania liczby zaangażowanych podmiotów, czasu trwania współpracy, zaangażowania finansowego partnerów, itp.<sup>96</sup>.

W literaturze przedmiotu można znaleźć także inne sposoby klasyfikacji współpracy w turystyce<sup>97</sup>. Jako kryteria wymienia się przykładowo: stopień zaufania partnerów, sposób podejmowania decyzji (przez jeden/kilka podmiotów lub na zasadzie ogólnego konsensusu),

<sup>95</sup> Jednak, jak wielokrotnie wspomniano, takie formy kooperacji nie są przedmiotem rozważań w rozprawie.

<sup>96</sup> Może się jednak zdarzyć, że to cel współpracy jest z góry determinowany przez inne uwarunkowania, np. liczbę partnerów.

<sup>97</sup> Por. przykładowo: M. Watkins, B. Bell, *The Experience...*, op. cit., s. 15-28.

stopień zaangażowania w działania wspólne, itp. Jednak, zdaniem autorki czynniki te winny stanowić raczej determinanty skuteczności<sup>98</sup> i sprawności<sup>99</sup> współpracy, nie zaś kryteria jej klasyfikacji. Można stwierdzić, że generalnie im szerszy cel kooperacji (im współpraca bardziej złożona), tym większe znaczenie wymienionych czynników.

Na podstawie wyodrębnionych przez autorkę rozprawy kryteriów klasyfikacji kooperacji, w kolejnym podrozdziale dokonano charakterystyki funkcjonujących obecnie w polskich regionach turystycznych form współpracy – wewnątrzsektorowej (międzygminnej i w ramach sektora prywatnego) oraz międzysektorowej (publiczno-prywatnej).

### 3.4. Charakterystyka form współpracy w polskich regionach turystycznych

Przed charakterystyką funkcjonujących w polskich regionach turystycznych form kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej należy wyjaśnić najczęściej pojawiające się w literaturze polskiej i zagranicznej pojęcia odnoszące się do form tego typu współpracy. Jest to ważne, gdyż różny sposób ich definiowania wprowadza w literaturze chaos, co może rodzić kolejne wątpliwości i utrudniać zrozumienie funkcjonowania omówionych dalej form kooperacji.

Wśród tych pojęć należy wymienić przede wszystkim: konsorcjum, związek, alians strategiczny, spółkę *joint venture* i partnerstwo<sup>100</sup>. W pewnych definicjach dokonuje się wyraźnego rozróżnienia tych terminów, w innych traktuje się je jako synonimy (przykładowo przez niektórych autorów spółka *joint venture* jest utożsamiana z konsorcjum o ile w grę wchodzi współpraca wielu podmiotów<sup>101</sup>) bądź uznaje się je za pojęcia różne, ale sposób definiowania jest na tyle zbliżony, że nie pozwala na jednoznaczne wskazanie czynników je różnicujących. Ponadto, w niektórych pracach pewne formy stanowią rodzaj innych form (np. spółka *joint venture* albo partnerstwo mogą być traktowane jako formy aliansu strategicznego lub odwrotnie: alians może stanowić formę partnerstwa<sup>102</sup>).

---

<sup>98</sup> Rozumianej w znaczeniu osiągnięcia postawionych celów.

<sup>99</sup> Wyrażonej przez relację nakładów (kosztów) do korzyści kooperacji.

<sup>100</sup> Przeglądu tych pojęć dokonano na podstawie prac: *Co-operation...*, op. cit., s. 2; R. M. Kanter, *Collaborative advantage: The Art Of Alliance*, „Harvard Business Review” 1994, July-August, s. 94-108 oraz przeglądu definicji zawartych w pracy: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 182-187.

Są to formy współdziałania, w których partnerzy nie tracą niezależności jak dzieje się w przypadku form współpracy w sektorze prywatnym jak fuzje czy przejęcia, np. w przypadku koncernu, holdingu, czy trustów.

<sup>101</sup> N. Evans, D. Campbell, G. Stonehouse, *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003, s. 394, za: A. Fall, G. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 187.

<sup>102</sup> Spółkę *joint venture* uznaje się za formę aliansu strategicznego przykładowo w: M. Romanowska, *Alianse przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 82-83; J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002, Difin, s. 33.

Z kolei partnerstwo jest formą aliansu w pracach: P. Bucklin, S. Sengupta, *Organizing successful co-marketing Alliance*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57, no. 2, s. 32; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 130.

Natomiast alians jest formą partnerstwa strategicznego w pracy: A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 65.

Pojęcia te przybliżono w tabeli 8. Wykorzystano w tym celu najczęściej pojawiające się w literaturze sposoby ich definiowania, jednocześnie umożliwiające wskazanie na różnice między tymi terminami. Niejednokrotnie podkreślano odrębności w sposobie rozumienia danego pojęcia w literaturze polskiej i zagranicznej.

Tabela 8. Formy współpracy i ich charakterystyka

Forma współpracy	Charakterystyka
<b>Konsorcjum</b>	Łączenie zasobów najczęściej wielu podmiotów w celu realizacji drogiej inwestycji, by uzyskać korzyść, której nie sposób osiągnąć w pojedynkę (np. dostęp do nowej technologii). Konsorcjum może być tworzone zarówno w oparciu o współpracę wewnątrzsektorową – w sektorze prywatnym oraz między grupą gmin, jak i w oparciu o kooperację międzysektorową (sektor publiczny, prywatny i non-profit). Stanowi ono nową strukturę partnerską powstałą w oparciu o umowę cywilno-prawną, jednak nie jest podmiotem gospodarczym – nie posiada osobowości prawnej, nie musi być rejestrowane, mieć odrębnej nazwy czy siedziby.
<b>Związek</b>	W literaturze zagranicznej uznaje się, że jest to forma współpracy kupującego i sprzedającego. Podmioty łączą różne, ale komplementarne względem siebie zasoby, z których powstaje finalny produkt dostarczany konsumentom. Związek może łączyć dwie lub więcej stron. W literaturze polskiej przyjmuje się zaś, że związek to najogólniej współpraca podmiotów. W przypadku turystyki termin ten stosuje się najczęściej w odniesieniu do kooperacji międzygminnej (por. charakterystyka związku międzygminnego w dalszej części podręcznika).
<b>Alians strategiczny</b>	Długookresowe porozumienie większych lub mniejszych podmiotów – konkurentów lub podmiotów nie będących konkurentami, służące osiągnięciu wspólnych celów. Cele aliansu mają kluczowe znaczenie dla indywidualnych strategii rynkowych przyjętych przez strony współpracy. Są nimi najczęściej dostęp do nowego rynku, rozwój wspólnego produktu, itp. Termin odnosi się do kooperacji w sektorze prywatnym <sup>103</sup> . Może wiązać się z powstaniem odrębnej struktury partnerskiej np. spółki <i>joint venture</i> <sup>104</sup> lub oznaczać jedynie porozumienie opierające się na zawarciu umowy cywilno-prawnej.
<b>Partnerstwo</b>	Zrzeszenie reprezentantów co najmniej dwóch różnych sektorów (publicznego, prywatnego, non-profit) <sup>105</sup> , działających dla wspólnych celów. Podmioty i ich działania skoncentrowane są na danym obszarze geograficznym. Partnerstwo jest pojęciem, w którego definiowaniu szczególnie brakuje spójności <sup>106</sup> . Przedstawione tu rozumienie partnerstwa w turystyce dominuje głównie w literaturze zagranicznej <sup>107</sup> .

<sup>103</sup> Niekiedy używa się go też w odniesieniu do kooperacji publiczno-prywatnej w turystyce. (Zob. np: A. Palmer, D. Bejou, *Tourism Destination Marketing Alliances*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, s. 616-629). Więcej na temat aliansów strategicznych ogólnie por. Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

<sup>104</sup> Możliwa jest również forma organizacyjno-prawna międzynarodowego tzw. udziałowego aliansu strategicznego. (Por. M. Romanowska, *Alianse...*, op. cit., s. 91.)

<sup>105</sup> Współpraca międzysektorowa (diagonalna) stanowi kluczowy atrybut partnerstwa w definicjach zawartych przykładowo w: J. Nelsko, S. Zadek, *Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre, 2000, za: B. Svensson, A. Flagestad, S. Nordin, *A Governance Perspective on Partnerships. Clusters and Innovation Systems in Destination Development*, w: *Networking...*, op. cit., s. 525.

Zob. także definicje partnerstwa takich organizacji jak: Forum Liderów Biznesu Księcia Walii (*Prince of Wales Business Leaders Forum*), Projekt na rzecz Zintegrowanego Rozwoju Obszarów Wiejskich w Europie (*Partnership for Integrated Rural Development in Europe – PRIDE*), Organizacja do Spraw Wyżywienia i Rolnictwa ONZ (*UN Food and Agriculture Agency – FAO*), Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Centrum Kopenhaskie (*The Copenhagen Centre*), Amerykańska Agencja Rozwoju Międzynarodowego (*US Agency for International Development – USAID*), Centrum Biznesu i Społeczeństwa w Ashridge (*The Ashridge Centre for Business and Society*), dostępne na stronie [www.partnershipbrockers.net](http://www.partnershipbrockers.net). Stan na dzień 25.11.2008.

<sup>106</sup> Na problemy z definiowaniem partnerstwa w różnych dziedzinach gospodarowania, w tym turystyki, zwraca uwagę wielu autorów: m. in. J. Trojan, *Partnerstwo publiczno-prywatne a rozwój kapitału ludzkiego*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Pławgo, W. Zaremba, Fundacja Współcze-

	<p>W polskiej nie zawsze akcentuje się, że jest to kooperacja międzysektorowa i że odbywa się na wspólnym obszarze geograficznym. W praktyce w Polsce powstają organizacje funkcjonujące pod nazwą partnerstw, zrzeszające podmioty tego samego sektora; mówi się na przykład o partnerstwie miast i gmin, czy partnerstwie przedsiębiorstw. W polskiej literaturze, częściej niż w zagranicznej, podkreśla się też równorzędność stron, zaufanie, długi czas trwania współpracy jako szczególne wyróżniki partnerstwa na tle innych rodzajów kooperacji<sup>108</sup>. Przykładem partnerstwa w regionie turystycznym, w przyjętym w pracy znaczeniu, może być PPP – partnerstwo publiczno-prywatne<sup>109</sup>.</p>
--	---

Zródło: Opracowanie własne.

Na podstawie rozważań zawartych w tabeli 8. należy przyjąć pewne upraszczające założenia, które będą obowiązywać w pracy i które umożliwią uporządkowanie dalszego wywodu dotyczącego form kooperacji w polskich regionach turystycznych. I tak, na potrzeby pracy można uznać, że konsorcjum stanowi formę porozumienia zawartego w ramach kooperacji zarówno wewnątrz- jak i międzysektorowej, w sytuacji, gdy istnieje potrzeba podjęcia kosztownego przedsięwzięcia. Związek odnosi się do współpracy samorządów terytorialnych, której cele mogą być zróżnicowane i obejmować obszary wszystkich czterech elementów klasycznego marketingu mix. Współpraca samorządów może zatem odbywać się alternatywnie w formie związku gmin lub konsorcjum, jednak regulują ją wówczas inne akty prawne, co zostanie przybliżone w dalszych rozważaniach.

Alians strategiczny i spółki *joint ventures* stanowią formy długoterminowej kooperacji w sektorze prywatnym, gdzie cele współpracy mają podstawowe znaczenie dla indywidualnych strategii partnerów (należy przyjąć, że to stanowi wyróżnik aliansu strategicznego w odniesieniu np. do konsorcjum przedsiębiorstw). Natomiast partnerstwo dotyczy współpracy

---

sne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 57; M. Januszewska. M. Januszewski, *Współpraa partnerów publicznych i prywatnych na rzecz rozwoju turystyki*, „Turystyka i Rekreacja” 2005, tom I, s, 111-115.

<sup>107</sup> Por. przykładowo: P. Long, *Researching...*, op. cit., za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 185.

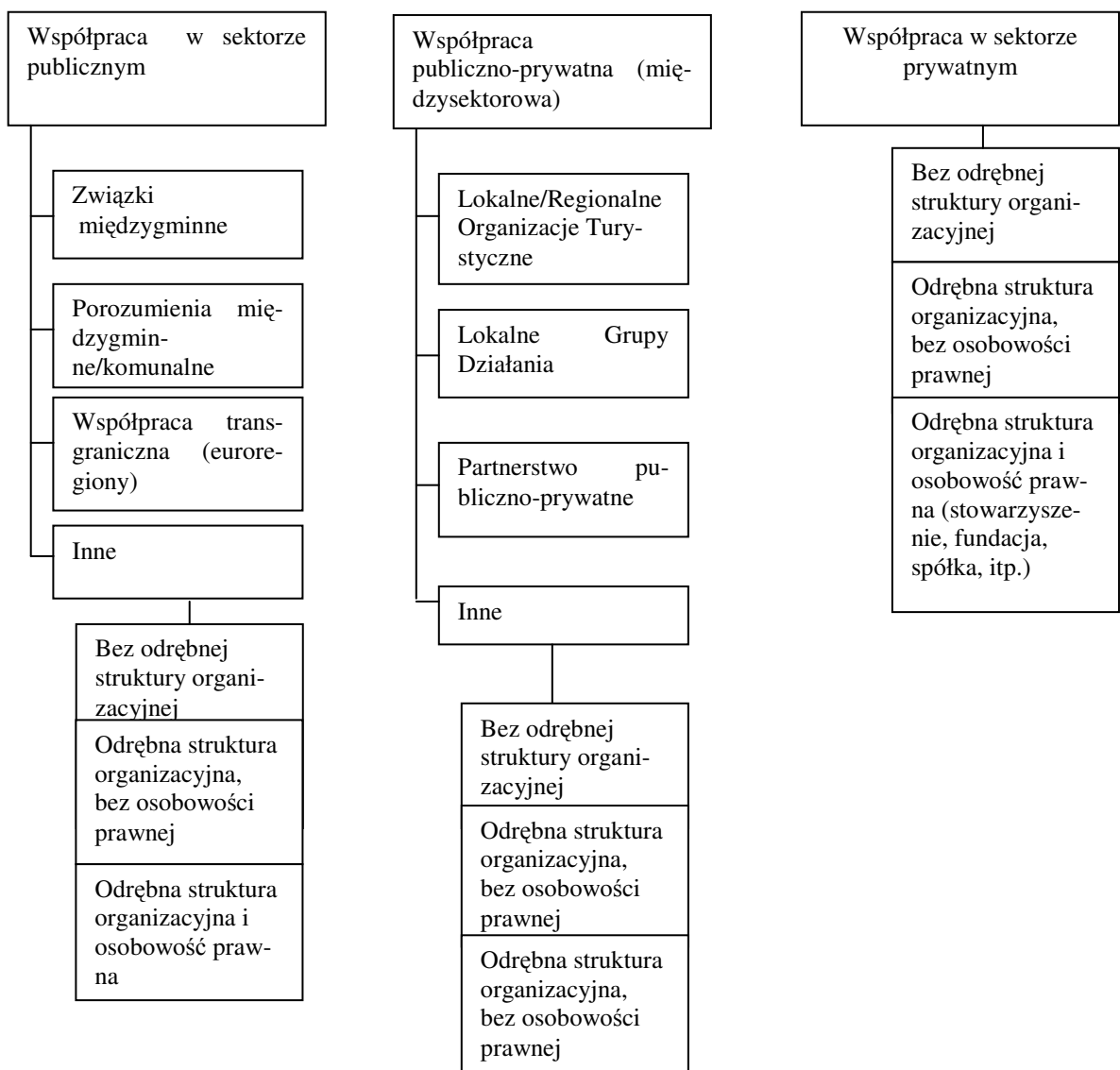
<sup>108</sup> Por. T. Żabińska, *Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. Dylematy teorii i praktyki*, w: *Turystyka w badaniach naukowych*. Prace dydaktyczne, red. A. Nowakowska, M. Przydział, WSiZ, Rzeszów 2006, s. 410-411; A. Szromnik, *Marketing...*, op. cit., s. 151; M. Słodowa-Hełpa, *Partnerstwo jako podstawowy warunek sukcesu wspólnot lokalnych*, w: *Ekonomiczno-społeczne i organizacyjno-techniczne determinanty zarządzania rozwojem lokalnym*, red. J. Olszewski, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2005, s. 175.

<sup>109</sup> Formalnie partnerstwa w turystyce były najpierw tworzone w Wielkiej Brytanii w połowie lat 80. Następowo to w ramach potrzeby rewitalizacji terenów zurbanizowanych, trendu obniżania funduszy publicznych i rosnącej świadomości społecznej co do korzyści partnerstwa. Pierwotnie była to współpraca organizacji sektora publicznego, ale z chwilą gdy pojawiła się możliwość rozszerzenia składu dzięki zapewnieniu funduszy ze strony English Tourist Board, (z których sfinansowano program rozwoju turystyki – *Tourism Development Action Programmes* – TDAPs obejmujący swym zasięgiem obszary zurbanizowane, postindustrialne, wiejskie i nadmorskie na terenie całej Anglii) w latach 90. w partnerstwach w formie izb turystycznych czy stowarzyszeń turystycznych zaczęli brać udział także przedstawiciele sektora prywatnego. Wiązało się to z centralną polityką rządu, by włączyć szerzej sektor prywatny w działania na rzecz rozwoju miejscowości. W połowie lat 90. pojawił się nowy trend włączenia do tych struktur także sektora non-profit i lokalnych społeczności. Stymulowały to programy rządowe, które wymagały wsparcia ze strony tych podmiotów. (Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 203-204; M. M. Augustyn, T. Knowles, *Performance...*, op. cit. s. 343; P. Long, *Tourism Development Regimes in the Inner City Fringe: The Case of Discover Sslington, London*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 184-186).

międzysektorowej, najczęściej długoterminowej, odbywającej się na wspólnie dzielonym przez partnerów obszarze geograficznym. Rozwój tego obszaru jest celem partnerstwa<sup>110</sup>.

Charakterystyki funkcjonujących w polskich regionach turystycznych form współpracy wewnątrz- i międzysektorowej dokonano na podstawie wyodrębnionych przez autorkę w poprzednim podrozdziale kryteriów. Poszczególne formy ujęto w tabelach 9-12 oraz w syntetyczny sposób na rysunku 7. Dotyczą one kolejno: współpracy samorządów terytorialnych, publiczno-prywatnej i kooperacji w sektorze prywatnym.

Rysunek 7. Formy współpracy w polskich regionach turystycznych



Źródło: opracowanie własne.

<sup>110</sup> Należy podkreślić, że konsorcja, alianse i spółki *joint ventures* niekoniecznie muszą zrzeszać partnerów zlokalizowanych na wspólnej przestrzeni. W praktyce, przykładowo alianse często dotyczą współpracy międzynarodowej rozproszonych geograficznie przedsiębiorstw.

Do funkcjonujących w polskich regionach turystycznych form współpracy samorządów terytorialnych zaliczyć należy związki międzygminne, porozumienia międzygminne/komunalne, współpracę transgraniczną (euroregionalną)<sup>111</sup> oraz wszelkie inne ustne lub pisemne porozumienia reprezentantów samorządów terytorialnych (gminnych), których podstawą może być prawo administracyjne lub cywilne<sup>112</sup>. Formy te przedstawiono w tabeli 9.

Zarówno związek międzygminny, jak i porozumienie międzygminne stanowią formę kooperacji gmin w zakresie wykonywania zadań publicznych. Różnią się tym, że w przypadku pierwszej z nich powstaje odrębna struktura partnerska przejmująca na siebie obowiązek realizacji tych zadań. Natomiast w drugiej przejmuje je jedna ze współpracujących gmin. Zadania te dotyczą najczęściej infrastruktury technicznej i ochrony środowiska, a zatem pośrednio determinują możliwość rozwoju turystyki. Współpraca w tych formach może jednak odnosić się do turystyki także bezpośrednio, np. dotyczyć wspólnej promocji turystycznej.

Tabela 9. Charakterystyka form współpracy w sektorze publicznym w regionie turystycznym

<b>Związek międzygminny<sup>113</sup>:</b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona (mająca zapewnić korzyści ogólnoregionalne). Najczęściej jej przedmiotem są wybrane elementy szeroko pojętego produktu turystycznego – cele często dotyczą infrastruktury technicznej, ładu przestrzennego i ekologicznego, także promocji i dystrybucji. W tego typu kooperacji chodzi o tworzenie prawnych oraz finansowych warunków dla bardziej efektywnego wykonywania zadań publicznych (własnych i zleconych) w tym rozwoju turystyki na terenie współpracujących gmin.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> samorządy gminne – współpraca horyzontalna dwóch lub więcej podmiotów.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg oddziaływania: lokalny, regionalny, krajowy, a nawet międzynarodowy.</p> <p><b>Kryterium czasu trwania:</b> współpraca długookresowa – najczęściej od kilku do kilkunastu lat.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> Podmioty pozostają autonomiczne, prawa i obowiązki związane z zadaniami będącymi przedmiotem współpracy przejmują związek, wkłady partnerów najczęściej są porównywalne.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> powstanie odrębnej struktury organizacyjnej posiadającej osobowość prawną.</p>
<b>Porozumienie międzygminne<sup>114</sup></b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona. Jej przedmiotem są najczęściej wybrane elementy szeroko pojętego produktu turystycznego – często dotyczą infrastruktury technicznej, ładu przestrzennego i ekologicznego, także promocji i dystrybucji. Zawierane w sprawie powierzenia jednej gminie prowadzenia określonych zadań publicznych przy udziale w kosztach pozostałych jednostek.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> samorządy gminne – współpraca horyzontalna dwóch lub więcej podmiotów.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg oddziaływania: lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy.</p>

<sup>111</sup> Generalnie stronami współpracy w przypadku euroregionów są samorządy terytorialne, jednak euroregion może zrzeszać również osoby fizyczne, podmioty społeczne i gospodarcze. Rolę podstawową odgrywają przedstawiciele samorządów terytorialnych, stąd współpraca euroregionalna rozpatrywana będzie w pracy jako forma kooperacji wewnątrzsektorowej.

<sup>112</sup> Formy te omówione zostały także w pracy: M. Mika, R. Pawlusiński, *Możliwości współpracy samorządów lokalnych na rzecz rozwoju turystyki w Polsce*, w: Zeszyty Naukowe WSBiF w Bielsku-Białej, nr 1, Bielsko-Biała 2006, s. 74-84.

<sup>113</sup> Tworzone na podstawie art. 64-73a ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591).

Na dzień 30.06.2009 roku w Polsce na 293 związki międzygminne 81 miało w celach swojej działalności działalność turystyczną, reszta związków zajmowała się głównie infrastrukturą komunalną i ochroną środowiska – zadania pośrednio związane z turystyką.

<sup>114</sup> Tworzone na podstawie art. 74 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591).



<p><b>Kryterium czasu trwania:</b> współpraca raczej długookresowa – najczęściej od kilku do kilkunastu lat.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> Podmioty pozostają autonomiczne; gmina przejmuje prawa i obowiązki pozostałych gmin związane z powierzonymi jej zadaniami. Udział w kosztach na zasadach wynikających z umowy publicznoprawnej.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> brak odrębnej jednostki organizacyjnej<sup>115</sup>.</p>
<b>Euroregion<sup>116</sup></b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona – opracowywanie projektów rozwojowych wybranych działów sektora turystycznego oraz pozyskiwanie źródeł finansowania dla ich realizacji z funduszy Unii Europejskiej – wybrane elementy składowe produktu turystycznego, promocja i dystrybucja<sup>117</sup>.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> samorządy gminne – współpraca horyzontalna lub wertykalna (np. samorząd powiatowy – samorząd gminny, stowarzyszenia/związki gmin/powiatów). Jest to kooperacja najczęściej kilku lub kilkunastu podmiotów.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> międzynarodowy zasięg oddziaływania.</p> <p><b>Kryterium czasu trwania:</b> współpraca długookresowa – najczęściej od kilku do kilkunastu lat.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty w każdym przypadku pozostają autonomiczne, wkłady porównywalne.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> umowy o współpracy transgranicznej między władzami samorządowymi lub stowarzyszeniami gmin, euroregion nie posiada osobowości prawnej, w rozumieniu prawa międzynarodowego nie jest podmiotem, lecz jedynie formą współpracy politycznej, swoje cele realizuje przez struktury krajowe.</p>
<b>Inne</b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca prosta i/lub złożona o różnych celach i zadaniach z zakresu elementów marketingu mix (por. podrozdział 3.3).</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• między gminami (współpraca horyzontalna): <ul style="list-style-type: none"> <li>- długookresowa – w postaci miast/gmin bliźniaczych<sup>118</sup>; inne niż omówione w tabeli 10 stowarzyszenia gmin – LOT-y, LGD<sup>119</sup> lub</li> <li>- doraźna - wzajemne doradztwo, konsultacje, itp.,</li> </ul> </li> <li>• między gminami a powiatami/województwami – współpraca wertykalna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- długookresowa, ale w formach innych niż euroregion i związek/porozumienie międzygminne<sup>120</sup>,</li> <li>- doraźna – wzajemne konsultacje, itp.</li> </ul> </li> </ul> <p>Jest to zawsze współpraca dwóch lub więcej stron.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg lokalny, regionalny.</p> <p><b>Czas trwania:</b> różny.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię, zaangażowanie finansowe zależne od umowy.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie powstaje odrębna struktura partnerska np. współpraca na podstawie umowy (ale w formach innych niż porozumienie komunalne/międzygminne, np. jednorazowa wspólne zorganizowanie imprezy promującej region, wzajemne konsultacje, itp.)</li> </ul>

<sup>115</sup> Więcej na temat porozumień międzygminnych por. *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2001, s. 194-197.

<sup>116</sup> Działalność transgraniczną i euroregionalną regulują konwencje odpowiednich struktur międzynarodowych - Rady Europy i UE: Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi (tzw. Konwencja Madrycka z 21 maja 1980 roku), Europejska Karta Samorządu Lokalnego, Europejska Karta Samorządu Regionalnego, Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych. W granicach Polski funkcjonuje 18 euroregionów. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Euroregion>, stan na 12.09.2009.

<sup>117</sup> Jak podaje D. Waldziński, do tej pory najaktywniej funkcjonują euroregiony na granicy polsko-niemieckiej, czego efektem jest m.in. powstanie wspólnych podmiotów gospodarczych, izb przemysłowo-handlowych (samorządów gospodarczych), a także współpraca w zakresie energetyki, budowy stacji paliw, moteli, hoteli. (D. Waldziński, *Polityka...*, op. cit., s. 180).

<sup>118</sup> Opiera się ona na umowie o współpracy między jednostkami przestrzennymi i dotyczy głównie wzajemnej promocji, obustronnej wymiany. Nie będzie ona jednak przedmiotem dalszych rozważań, gdyż jest to współpraca jednostek terytorialnych z różnych lub tych samych krajów, jednak oddalonych od siebie, które nie należą do jednego regionu turystycznego.

<sup>119</sup> Stowarzyszenia gmin działają na podstawie art. 84 i 84a ustawy z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym oraz na podstawie ustawy z 7 kwietnia 1988 roku – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. 2001, nr 79, poz. 855).

<sup>120</sup> Na przykład porozumienie lub związek między gminą a powiatem (na podstawie art. 65-72 ustawy z 5 czerwca 1988 roku o samorządzie powiatowym – Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1592 z późn. zm. oraz ustawy z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, art. 64-73a).

Współpraca wertykalna nie będzie przedmiotem dalszych rozważań w rozprawie.

- gdy powstaje nowa struktura, ale bez osobowości prawnej, np. grupa partnerska składająca się z kilku gmin, regularnie zajmująca się promocją regionu.
- gdy powstaje nowa struktura (ale nie związek międzygminny), która posiada osobowość prawną (np. stowarzyszenie gmin wiejskich, związek gmin i powiatów).

Zródło: Opracowanie własne.

Euroregion stanowi strukturę współpracy transgranicznej między bezpośrednio sąsiadującymi ze sobą władzami jednostek lokalnych i regionalnych usytuowanych wzdłuż wspólnych granic państwowych<sup>121</sup>. Współpraca euroregionalna służy krzewieniu wzajemnego zrozumienia, budowaniu stosunków kulturalnych i wzmocnieniu współpracy gospodarczej. Odbywa się to poprzez organizowanie i finansowanie wspólnych szkoleń, edukacji, badań naukowych, przez wspólną gospodarkę odpadami, ochronę środowiska i architekturę krajobrazu, także przez wspólne działania z zakresu turystyki (np. otwieranie nowych przejść granicznych), transportu, infrastruktury komunikacyjnej, itp.<sup>122</sup>.

W tabeli 10. zaprezentowano charakterystykę form współpracy publiczno-prywatnej. Stanowią je LOT-y i ROT-y, a także Lokalne Grupy Działania (LGD) i partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). LOT-y i ROT-y ogólnie scharakteryzowano w rozdziale 1., stąd bliżej przedstawione zostaną tylko dwie ostatnie formy.

LGD powstają w oparciu o unijny program Leader. Zrzeszają podmioty sektora publicznego, prywatnego i non-profit. Ich celem jest działanie na rzecz rozwoju obszaru wiejskiego, na którym są zlokalizowane. Odbywa się to poprzez wykorzystanie własnych zasobów, a w dużym stopniu także przy pomocy środków unijnych. Tak ukierunkowane wspólne działania mają być innowacyjne – muszą przynosić nowe rozwiązania problemów obszarów wiejskich albo wiązać się z powstaniem nowego produktu, procesu, formy organizacyjnej, rozwoju nowego rynku. Wśród tych działań kluczowe znaczenie odgrywa często turystyka<sup>123</sup>.

Z kolei PPP należy rozumieć jako wspólną realizację przedsięwzięcia opartą na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i prywatnym<sup>124</sup>. U podstaw PPP leży założenie, że każda ze stron ma specyficzne zasoby, których połączenie może przynieść obustronne korzyści. Zgodnie z przepisami, przedsięwzięcie w ramach PPP może obejmować:

<sup>121</sup> Celem współpracy transgranicznej jest integracja gospodarcza i społeczna poprzez wdrażanie wspólnych strategii rozwoju i przeprowadzanie zorganizowanej wymiany pomiędzy obiema stronami granicy, za: *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Euroregionów*, Dziennik urzędowy Unii Europejskiej (2007/C 256/23), s. C 256/132.

<sup>122</sup> Więcej na temat współpracy euroregionalnej, dotyczącej turystyki między innymi w pracach: *Współpraca i integracja w turystyce w Euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004; A. Somorowska, T. Studzieniecki, *Efekty synergiczne turystyki transgranicznej na przykładzie projektu EGO*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 234-241.

<sup>123</sup> Więcej uwagi programowi Leader oraz Lokalnym Grupom Działania poświęcono w 4. rozdziale pracy.

<sup>124</sup> Art. 2. Ust. 2 ustawy z 19 grudnia 2008 roku. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100). Definicja podmiotu publicznego, którym może być przede wszystkim samorząd gminny oraz prywatnego zwarta jest w art. 2, pkt. 2 tej ustawy.

budowę lub remont obiektu budowlanego, świadczenie usług, wykonanie dzieła (w szczególności wyposażenie składnika majątkowego w urządzenia podwyższające jego wartość lub użyteczność) lub inne świadczenie – połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym, który jest wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia publiczno-prywatnego lub jest z nim związany<sup>125</sup>. Najczęściej w formie PPP realizowane są inwestycje pośrednio związane z turystyką, np. w zakresie infrastruktury drogowej. Inwestycje *stricte* turystyczne mają charakter przedsięwzięć wspomagających realizację zadań publicznych<sup>126</sup>.

Tabela 10. Charakterystyka form współpracy publiczno-prywatnej w regionie turystycznym

<b>Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne<sup>127</sup></b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona – łączenie struktur samorządu terytorialnego z samorządem gospodarczym branży turystycznej; działania z zakresu promocji i dystrybucji, czasem LOT/ROT jest koordynatorem strategii rozwoju turystyki – wspólnej polityki produktu i ceny.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> samorządy gminne, powiatowe, wojewódzkie, przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz wszystkie osoby, instytucje zainteresowane rozwojem turystyki – współpraca diagonalna, organizacja jako stowarzyszenie tworzona od liczby 15 członków.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg oddziaływania: lokalny, regionalny.</p> <p><b>Kryterium czasu trwania:</b> współpraca długookresowa – najczęściej od kilku do kilkunastu lat.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię, prawa i obowiązki w zakresie współpracy przechodzą na nową organizację; wkłady partnerów równe lub różne – proporcjonalne do możliwości.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> powstaje nowa organizacja partnerska funkcjonująca jako stowarzyszenie lub spółka prawa handlowego – posiada osobowość prawną.</p>
<b>Lokalne Grupy Działania (LGD)<sup>128</sup></b>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona – kreowanie ofert/produktów turystycznych, ich promocja, dystrybucja, rzadziej wspólna polityka cenowa.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> samorząd gminny, przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego, osoby, instytucje zainteresowane rozwojem turystyki – współpraca diagonalna; konieczność zaangażowania podmiotów trzech sektorów: publicznego, prywatnego i non-profit; od kilku do kilkunastu podmiotów.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg oddziaływania lokalny, regionalny.</p> <p><b>Kryterium czasu trwania:</b> współpraca od średnio- do długookresowej – od kilku miesięcy do kilku lat.</p>

<sup>125</sup> Art. 2. pkt. 4 ustawy z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100).

<sup>126</sup> Więcej na temat PPP w turystyce i innych dziedzinach gospodarowania, pośrednio wpływających na rozwój turystyki: zob. np.: K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przestanki, możliwości, bariery*, Warszawa, CeDeWu 2006; *Sektor publiczny we współczesnej gospodarce*, red. R. Przygodzka, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008; Z. Narski, *Partnerystwo wspierający: o ustroju gospodarczym dyskusyjnie*, Toruń, Suspens 2008; K. Czernek, *PPP – niewykorzystany potencjał poprawy stanu zagospodarowania turystycznego polskich regionów. Bariery partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, w: *Zagospodarowanie Turystyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 265, „Ekonomiczne problemy turystyki”, nr 8, Szczecin 2007, s. 43-51.

<sup>127</sup> Na podstawie ustawy z 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. 1999, nr 62, poz. 689, z późn. zm.).

W marcu 2009 roku w Polsce funkcjonowało 16 ROT-ów i 144 LOT- y. (Za: *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa lipiec 2009, s. 4).

<sup>128</sup> Ich tworzenie i funkcjonowanie odbywa się w szczególności na podstawie następujących aktów prawnych: Ustawa z dn. 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz. U. nr 64, poz. 427 oraz z 2008 r. nr 98, poz. 634); Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 277/1 „Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 z dn. 20 września 2005 roku w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

W krajach UE do tej pory powstało około 1000 LGD, w Polsce działa ich około 200. (<http://www.partnerstwa.eko.org.pl/?strona=22>, stan na dzień: 19.08.2009).

<p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię; wkłady porównywalne lub dostosowane do możliwości, głównie finansowanie ze środków UE.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> nowa struktura partnerska działająca w oparciu o deklarację o współpracy (brak osobowości prawnej) lub w formach posiadających osobowość prawną: 1) fundacja, 2) stowarzyszenie<sup>129</sup>.</p>
<p><b>Partnerstwo Publiczno-Prywatne</b><sup>130</sup></p>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca złożona, której przedmiotem są inwestycje turystyczne – finansowanie infrastruktury jako elementu produktu turystycznego.</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> podmiot sektora publicznego i podmiot prywatny – współpraca diagonalna; dwóch lub więcej partnerów.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg lokalny, regionalny, ale może być także krajowy.</p> <p><b>Czas trwania:</b> współpraca długookresowa – kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię, dzielą się prawami i obowiązkami zgodnie z umową, wnoszą wkład według ustaleń w umowie.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b> może powstać tzw. spółka specjalnego przeznaczenia (SPV), która stanowi oddzielny podmiot prawa, umowa cywilno-prawna – wieloletnia umowa notarialna.</p>
<p><b>Inne</b></p>
<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> współpraca prosta i/lub złożona o różnych celach i zadaniach z zakresu elementów marketingu mix (por. podrozdział 3.3).</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> współpraca publiczno-prywatna – współpraca diagonalna<sup>131</sup> dwóch lub więcej stron.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg lokalny, regionalny.</p> <p><b>Czas trwania:</b> różny.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie powstaje odrębna struktura partnerska np. współpraca na podstawie przepisów prawa (z wyjątkiem omówionego osobno PPP), np. zlecenie zadań publicznych organizacji prywatnej, a także organizacjom pożytku publicznego, konsultacje, tworzenie zespołów roboczych, itp.<sup>132</sup>;</li> <li>• powstaje nowa struktura, ale bez osobowości prawnej;</li> <li>• powstaje nowa struktura, która posiada osobowość prawną (z wyjątkiem omówionych wcześniej LOT-ów i LGD), przykładowo innego typu stowarzyszenie zrzeszające podmioty różnych sektorów, powołane do realizacji zadań publicznych (np. promocji turystycznej gminy).</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne.

Ostatnia grupa form kooperacji odnosi się do współpracy w sektorze prywatnym. W tym przypadku, biorąc pod uwagę kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania wyróżnić można wszelkiego rodzaju organizacje partnerskie, w których powstaje struktura mająca osobowość prawną (np. stowarzyszenie przedsiębiorców zajmujące się wspólną promocją i dystrybucją materiałów marketingowych) lub powstaje nowa organizacja partnerska, ale pozbawiona prawnej osobowości (np. konsorcjum zajmujące się wspólnym finansowaniem inwestycji). Są to także wszelkie formy współpracy, w ramach których nie tworzy się nowa

<sup>129</sup> Mimo że zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, LGD nie musi mieć osobowości prawnej, w Polsce jednak jest ona wymagana.

<sup>130</sup> Na gruncie wcześniej obowiązującego prawa PPP regulowane było ustawą z 28 lipca 2005 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2005, nr 169, poz. 1420 ze zm.), obecnie obowiązuje nowa ustawa z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100).

<sup>131</sup> Zalicza się tu formy współpracy inne niż te dotyczące kooperacji publiczno-prywatnej, scharakteryzowane w niniejszej tabeli (np. jest to kooperacja oparta na umowie ustnej między przedstawicielem samorządu i przedsiębiorcą w sprawie obsługi turystycznej gości urzędu gminy).

<sup>132</sup> Są to formy współpracy organów samorządu terytorialnego i instytucji pożytku publicznego. (Por. Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 5 i 12 oraz Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 roku o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2010 nr 28, poz. 146)).

organizacja i które funkcjonują w postaci porozumień, a zatem pisemnych umów cywilnoprawnych oraz umów ustnych (np. ustna umowa o wzajemnym podsyłaniu gości lub pisemna umowa o rozpowszechnianiu wzajemnych materiałów promocyjnych). Formy takiej kooperacji cechować może także zróżnicowany czas trwania, zakres przestrzenny, liczba zaangażowanych podmiotów, itp. (zob. tabela 11).

Tabela 11. Charakterystyka form współpracy w sektorze prywatnym w regionie turystycznym

<p><b>Kryterium przedmiotowe:</b> różne cele i zadania w zakresie elementów marketingu mix (w zależności od potrzeb – por. podrozdział 3.3)</p> <p><b>Kryterium podmiotowe:</b> między przedsiębiorstwami dostarczającymi dóbr i usług komplementarnych – współpraca wertykalna oraz między przedsiębiorstwami dostarczającymi dóbr i usług substytucyjnych – współpraca horyzontalna.</p> <p>Występują dwie lub więcej stron kooperacji.</p> <p><b>Kryterium przestrzenne:</b> zasięg lokalny, regionalny.</p> <p><b>Czas trwania:</b> różny, w zależności od potrzeb.</p> <p><b>Kryterium ekonomiczne:</b> podmioty zachowują autonomię lub następuje integracja przedsiębiorstw<sup>133</sup>, wysokość wkładów we współpracę zróżnicowana.</p> <p><b>Kryterium instytucjonalne i stopnia sformalizowania:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie powstaje odrębna struktura partnerska (np. umowa cywilno-prawna o porozumieniu stron), np. w zakresie dystrybucji oferty,</li> <li>• gdy powstaje nowa struktura, ale bez osobowości prawnej: np. umowa o utworzeniu konsorcjum, współpraca w formie spółki cywilnej lub spółek osobowych,</li> <li>• gdy powstaje nowa struktura, która posiada osobowość prawną: funkcjonuje jako stowarzyszenie, fundacja, spółki kapitałowe, itp.</li> </ul>
---

Zródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że spośród form wymienionych w tabelach 9-10 przedmiotem dalszych pogłębionych rozważań nie będzie współpraca euroregionalna i partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Pierwsza z nich dotyczy bowiem regionu, w którego skład wchodzi jednostki przestrzenne nie jednego, a różnych krajów. W związku z tym, uwarunkowania kooperacji mają w tym przypadku specyficzny charakter i ich identyfikacja winna stanowić przedmiot przygotowanych specjalnie pod tym kątem badań i części teoretycznej pracy<sup>134</sup>. Podobnie jest z partnerstwem publiczno-prywatnym. Głównie ze względu na uwarunkowania prawne, stanowi ono specyficzną na tle pozostałych formę współpracy. Na temat samego PPP powstają w ostatnich latach poświęcone mu w całości prace (także rozprawy doktorskie)<sup>135</sup>. Niemniej

<sup>133</sup> Ta forma współpracy nie będzie przedmiotem rozważań.

<sup>134</sup> Specyficzne uwarunkowania kooperacji tego typu omawia T. Studzieniecki w: *Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania euroregionów i rozwoju turystyki transgranicznej w Polsce*, w: *Turystyka w ujęciu...*, op. cit., s. 243-249.

<sup>135</sup> Przykładowo: rozprawa doktorska obroniona w grudniu 2008 roku pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne jako czynnik rozwoju obszarów recepcji turystycznej w województwie podkarpackim”, autorstwa P. Żegleń. (Zob. przykładowe prace o PPP w innych krajach: S. Trafford, *Successful joint venture partnerships: public-private partnerships*, „International Journal of Public Sector Management” 2006 vol. 19, no. 2, s. 117-129; D. Jamali, *Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries*, „The International Journal of Public Sector Management” 2004, vol. 17, no. 5, s. 414-430; A. Martin, G. McBoyle, *Scotland’s Malt Whisky Trail. Management issues in a public-private tourism marketing partnership*, „International Journal of Wine Marketing” 2006, vol. 18, no. 2, s. 98-111; G. Warnaby, D. Bennison, B.J. Davies, H. Hughes,

autorka zdecydowała się zamieścić w niniejszym podrozdziale charakterystykę tych form, gdyż po pierwsze, funkcjonują one w polskich regionach turystycznych i mają coraz większe znaczenie (zwłaszcza PPP), a po drugie – w rozdziale 4. i 5. oraz w rozdziałach empirycznych autorka częściowo nawiąże do uwarunkowań współpracy, które wiążą się także z kooperacją w formie PPP i euroregionów.

Na koniec rozważań zawartych w podrozdziale należy podkreślić, że w literaturze spotyka się klasyfikacje form współpracy w turystyce, w których obok tych scharakteryzowanych przez autorkę pojawiają się także sieci i klastry turystyczne. Należy jednak z całą mocą stwierdzić<sup>136</sup>, że zarówno klastry, jak i sieci stanowią raczej swego rodzaju filozofię współdziałania, aniżeli jego formę w rozumieniu, jakie dotyczyło przykładów wcześniej scharakteryzowanych. Jednak czasami w literaturze dokonuje się nie tylko porównań, lecz nawet utożsamia się klastry np. z Lokalną Organizacją Turystyczną<sup>137</sup>. Zdaniem autorki rozprawy jest to niewłaściwe i stąd wymaga szerszego komentarza.

Jak wcześniej wspomniano, klastry należy rozumieć bardzo szeroko, jako pewną koncepcję/filozofię funkcjonowania przedsiębiorstw (konkurujących i współpracujących). Nie należy utożsamiać klastra ze ściśle określoną, wąską strukturą organizacyjną, w której działają określone podmioty życia gospodarczego<sup>138</sup>. T. Brodzicki i in. wskazują, że wszelkiego typu organizacje (o charakterze branżowym, regionalnym czy powszechnym) reprezentujące środowisko przedsiębiorców są kluczowe dla rozwoju klastra, gdyż mogą być jego naturalnym inicjatorem<sup>139</sup>. Nie stanowią one jednak klastra jako takiego.

Rolę instytucjonalnych form współpracy w odniesieniu do klastra określa także sam M.E. Porter. Wskazuje on, że formalne stowarzyszenia branżowe, konsorcja czy inne instytucje zbiorowe, reprezentujące wszystkich lub większość uczestników grona, mają przede wszystkim służyć instytucjonalizacji powiązań w klastrze. Ich rola jest zdaniem autora bardzo szeroka<sup>140</sup>:

---

*People and partnerships: marketing urban retailing*, "International Journal of Retail & Distribution Management" 2004, vol. 32, no. 11, s. 545-556).

<sup>136</sup> Choć obydwie koncepcje różnią się od siebie – mimo że klastry są formą sieci, obu tych pojęć nie można ze sobą całkowicie utożsamiać (zob. podrozdział 3.2).

<sup>137</sup> M. Januszewska i E. Nawrocka porównują klastry ze strukturami LOT/ROT. Z kolei A. Panasiuk uznaje, że „rolę klastrów mogą odgrywać istniejące Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne”. (Por. M. Januszewska, E. Nawrocka, *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. Gołębowski, AE Poznań 2008, s. 282-93; A. Panasiuk, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH Warszawa 2006, s. 97).

<sup>138</sup> T. Brodzicki i in., *Klastry...*, op. cit., s. 14. Należy jednak podkreślić, że w warunkach polskich, podmioty tworzące klastry podpisują najczęściej deklarację o członkostwie. (Zob. J. Staszewska, *Klastry...*, op. cit., s. 34).

<sup>139</sup> Ibidem, s. 34.

<sup>140</sup> Por. M. E. Porter, *Porter...*, op. cit., s. 325-326.

- skupiają uwagę otoczenia bardziej niż pojedynczy członkowie grona;
- umożliwiają dzielenie się kosztami;
- lobbują u władz lokalnych/regionalnych/krajowych;
- prowadzą ewidencję statystyczną i gromadzą informacje dotyczące grona;
- organizują imprezy towarzyskie;
- stanowią neutralne forum, na którym można ujawniać wspólne potrzeby, ograniczenia, okazje;
- stanowią centrum działań służących rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów;
- organizują lub współorganizują krajowe i międzynarodowe targi, delegacje, programy szkoleniowe;
- kontaktują się z władzami lokalnymi, stanowymi i ogólnokrajowymi;
- realizują zadania związane z kierowaniem reformą przepisów;
- reprezentują grono wobec grup biznesu.

Jak twierdzi M.E. Porter, podmioty współpracy instytucjonalnej pełnią ważną rolę zwłaszcza na rzecz gron składających się z wielu małych i średnich przedsiębiorstw (co jest ważną cechą podaży turystycznej). Takie grona szczególnie potrzebują instytucji zbiorowej, która pozwoliłaby wykorzystać efekt skali<sup>141</sup>. Zdaniem M.E. Portera instytucjonalne formy współpracy sprzyjają kojarzeniu przedsiębiorstw i ich kooperacji, ułatwiają też wymianę informacji, przyspieszają jej przepływ oraz umożliwiają łatwiejsze i skuteczniejsze włączenie się w globalne sieci współpracy. Służą też podniesieniu wiarygodności małych zakładów w opinii przedsiębiorstw i banków oraz umożliwiają stworzenie funduszu wzajemnych poręczeń dla członków stowarzyszenia. Wiele z tych działań pozwala obniżyć koszty transakcyjne<sup>142</sup>.

Z powyższego wynika zatem niejako służebna rola instytucjonalnych form współpracy w stosunku do funkcjonującego w regionie klastra turystycznego. Przykładowo, LOT może stymulować powstanie klastra, ułatwiać przepływ informacji między jego członkami, koordynować podejmowane w jego ramach działania, reprezentować klaster na zewnątrz, itp. Jednak jednoznaczne utożsamianie LOT-ów z klastrami nie znajduje uzasadnienia.

W literaturze stosunkowo często utożsamia się także sieci z innymi instytucjonalnymi formami współpracy<sup>143</sup>. Należy jednak podkreślić, że przedmiot zainteresowania podejścia sieciowego jest zdecydowanie szerszy od analizy instytucjonalnych form kooperacji, gdyż sieci (podobnie jak klastry) należy traktować jako koncepcję/filozofię działania. W podejściu

---

<sup>141</sup> Ibidem.

<sup>142</sup> Ibidem, s. 326.

<sup>143</sup> Por. B. Plawgo, *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Partnerskie współdziałanie...*, op. cit.

sieciowym centralnym obiektem rozważań jest relacja, w tym powiązania nieformalne oparte na zaufaniu. Wybór formy kooperacji jest natomiast kwestią wtórną dla faktu istnienia samej relacji współpracy i zależy między innymi od przyjętych celów, zakresu kooperacji, istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji<sup>144</sup>. Do analizy według podejścia sieciowego włącza się np. długoterminowe relacje kupna-sprzedazy, różnego rodzaju powiązania pośrednie, szerokie związki z otoczeniem i bierze się pod uwagę społeczny kontekst współdziałania. Ponadto w badaniach nad powiązaniem sieciowymi (także w formie klastrów) rozpatrywane są jednocześnie strumienie współpracy i konkurencji (kooperencja), tymczasem w analizach instytucjonalnych form współpracy, nawet, jeśli odbywa się ona między konkurentami, analiza dotyczy głównie relacji partnerskich.

Zatem pojęcie sieci jest szersze nie tylko pod względem znaczeniowym, lecz także z punktu widzenia zakresu analizy zjawisk i procesów. Można wręcz stwierdzić, że sieć obejmuje różne instytucjonalne formy współpracy, które zgodnie z poglądem M. E. Portera, są „osadzone” w trwających stosunkach społecznych<sup>145</sup>.

Po scharakteryzowaniu form kooperacji w polskich regionach turystycznych oraz po wyjaśnieniu różnic między nimi a siecią/klastrem można odnieść się do motywów i celów nawiązywania wszelkich form współpracy w regionie turystycznym. Rozważania na ten temat stanowią przedmiot kolejnego podrozdziału rozprawy.

### **3.5. Motywy i cele kooperacji w regionie turystycznym**

Podmioty decydują się przystąpić do kooperacji kierując się określonego rodzaju motywami (por. przykładowo teoria zależności zasobowej i teoria wymiany relacyjnej). W literaturze przedmiotu prezentowane są motywy kooperacji, które autorzy wyodrębniają na podstawie różnego rodzaju kryteriów<sup>146</sup>. W rozprawie dokonano podziału tych motywów z punktu widzenia rodzaju sektora, jaki reprezentują potencjalni partnerzy – prywatnego i publicznego (por. tabela 12). Zdecydowano się na taki podział, gdyż ze względu na specyfikę funkcjonowania tych sektorów – motywy przystąpienia do kooperacji ze strony reprezentantów sektora publicznego i prywatnego są różne (więcej na temat różnic międzysektorowych w kontekście współpracy w rozdziale 5).

---

<sup>144</sup> Por. J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 63.

<sup>145</sup> M. E. Porter, *Porter...*, op. cit., s. 282.

<sup>146</sup> Por. przykładowo: Y. Wang, D. R. Fesenmaier, *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana*, „Tourism Management” 2007, vol. 28, no.3, s. 867; A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 139-142; P. Zmysłony, *Partnerstwo...*, op. cit., s. 57; *Co-operation...*, op. cit., s. 1.



Tabela 12. Motywy kooperacji sektora publicznego oraz prywatnego w regionie turystycznym

Sektor prywatny	Sektor publiczny
<p>Wzrost przychodów dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskaniu dostępu do nowej wiedzy,</li> <li>• wzrostowi sprzedaży poprzez większą skuteczność działań marketingowych, poprawę wiarygodności, co służy wzmocnieniu wizerunku przedsiębiorstwa,</li> <li>• uzyskaniu dostępu do nowych rynków,</li> <li>• wzmocnieniu pozycji rynkowej.</li> </ul> <p>Obniżenie kosztów działalności w postaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kosztów prowadzenia badań rynkowych,</li> <li>• kosztów wytwarzania produktu oraz świadczenia usług,</li> <li>• kosztów marketingowych (np. promocji, dystrybucji),</li> <li>• kosztów związanych z ryzykiem działalności.</li> </ul>	<p>Możliwość realizacji szerszego zakresu zadań publicznych i/lub wykonywania ich w sposób bardziej efektywny i skuteczny dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobyciu dodatkowych źródeł finansowania,</li> <li>• konsultacjom z różnymi grupami interesu – większa wiedza o problemach i potrzebach społecznych, wymiana doświadczeń, większy poziom wiarygodności prowadzonych działań,</li> <li>• obniżeniu kosztów badań rynkowych, kosztów marketingowych (na promocję gminy/regionu), obniżeniu ryzyka.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano w tabeli 12, w przypadku sektora prywatnego motywy przystąpienia do kooperacji związane są głównie z dążeniem do maksymalizacji zysku poprzez wzrost przychodów lub obniżenie kosztów prowadzonej działalności<sup>147</sup>. Niekiedy mogą mieć jednak także charakter społeczno-kulturowy, np. rozwój działalności kulturowej w danej gminie/regionie. Właśnie taki charakter mają motywy sektora publicznego, gdyż wynika to z rodzaju powierzonych mu do realizacji zadań publicznych.

Niezależnie od ekonomicznego czy społeczno-kulturowego charakteru motywów, mogą one być jawne lub ukryte. Przykładowo, podmiot sektora prywatnego może przystąpić do kooperacji tylko po to, by mieć większą możliwość kontrolowania działań konkurentów i wiedzę na temat tego, co dzieje się w regionie – do wymienionych motywów należałoby zatem dodać także obawy o poniesienie kosztów utraconych korzyści. Czasem motywem kooperacji może być chęć podążania za modą – z racji popularności trendu współdziałania (dotyczyć to może sektora zarówno publicznego, jak i prywatnego) – lub chęć uzyskania poparcia mieszkańców jako obecnego i przyszłego elektoratu w wyborach samorządowych (w odniesieniu do sektora publicznego). Czasami kooperacja może być wynikiem odgórnych nacisków np. administracji publicznej wyższego szczebla (choć taki jej rodzaj, zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami, nie stanowi przedmiotu rozważań w rozprawie).

<sup>147</sup> Nie należy także zapominać, że czasami współpraca jest jedynym sposobem uniknięcia likwidacji przedsiębiorstwa lub przejęcia przez inne. (P. W. Williams, *Strategic Partnership Development in Small and Medium Sized Tourism Enterprises*, "The Tourism Review", 1997, 1, s. 20-35).

Należy ponadto podkreślić, co rzadko akcentuje się w literaturze, że motywy partnerów dotyczące przystąpienia do kooperacji wzajemnie na siebie oddziałują, a w trakcie trwania współpracy często zmieniają się na skutek zmian relacji postrzeganych korzyści i kosztów współdziałania. Stanowi to ważne uwarunkowanie kooperacji i będzie przedmiotem szerszych rozważań w kolejnym rozdziale.

Motywy partnerów mogą się różnić i nie muszą być przez nich ujawniane. Przystąpienie do współpracy wymaga natomiast ustalenia wspólnego jej celu. Cel ten powinny podzielać wszystkie zaangażowane strony. Dodatkowo winien on być znany potencjalnym partnerom od samego początku i być dla nich atrakcyjny – musi, choćby częściowo, zaspokajać motywy z powodu których dany podmiot zdecydował się współpracować. Tak ustalony cel będzie akceptowany przez wszystkie współpracujące strony, co jest podstawowym warunkiem skutecznej (przynoszącej pożądane rezultaty) kooperacji.

Cele współpracy w regionie turystycznym można najogólniej podzielić na: ekonomiczne, społeczno-kulturowe i ekologiczne<sup>148</sup>, co jest konsekwencją przedstawionych motywów współdziałania. Dotyczyć one mogą wszystkich form kooperacji scharakteryzowanych w podrozdziale 3.3.

Cele ekonomiczne są związane z generowaniem dochodów płynących z turystyki, zarówno dla pojedynczych aktorów, jak i dla całych społeczności lokalnych/regionalnych. By móc je osiągnąć, podmioty podejmują działania służące zapewnieniu i utrzymaniu jak najwyższego poziomu satysfakcji turysty z oferty indywidualnej (świadczonej przez usługodawców) oraz regionalnej. Podejmowanie wspólnych aktywności na rzecz poprawy atrakcyjności oferty turystycznej może służyć przykładowo wydłużeniu sezonu turystycznego, przez co występują większe efekty mnożnikowe<sup>149</sup>.

Cele społeczno-kulturowe dotyczą budowania społeczeństwa obywatelskiego, ograniczania zjawisk marginalizacji grup społecznych i ochrony dziedzictwa kulturowego regionu. Mogą nimi być np. budowa lub renowacja zabytków kultury materialnej. Z kolei cele ekologiczne związane są z zarządzaniem chłonnością turystyczną, by zachować atrakcyjność regionu, np. ochrona ginących gatunków zwierząt i roślin, poprawa stanu środowiska zniszczonego przez nadmierny rozwój turystyki, itp.

---

<sup>148</sup> Por. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper, *Network...*, op. cit. s. 70-71.

<sup>149</sup> Efekt mnożnikowy polega na tym, że pieniądz wydawany przez turystę krąży w gospodarce regionu zasilając kolejne jej działy i generując dla regionu dodatkowe wpływy pieniężne. Więcej – por. R. Gałęcki: *Znaczenie efektu mnożnikowego wpływów z turystyki dla rozwoju regionu i miejscowości*, w: *Rola i zadania...*, op. cit.; P. Swaniewicz, *Pobudzanie rozwoju ekonomicznego, a dochody gminy: korzyść dla budżetu czy kosztowny patriotyzm lokalny? Analiza na przykładzie budżetu miejscowości uzdrowiskowej*, „Samorząd Terytorialny” 1994, nr 9.

Z punktu widzenia problematyki rozprawy szczególnie istotny jest fakt, że współpraca odbywa się między organizacjami, a także między ludźmi, którzy te organizacje tworzą. Zatem istnieje konieczność pogodzenia celów i motywów działania trzech grup podmiotów<sup>150</sup>:

- struktury partnerskiej;
- poszczególnych organizacji macierzystych reprezentowanych przez partnerów;
- indywidualnych osób należących do tych organizacji, przykładowo, właścicieli, menedżerów i pracowników<sup>151</sup>.

Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że, jak wspomniano, oprócz motywów deklarowanych przez partnerów istnieją motywy ukryte. C. Huxham i S. Vangen zwracają ponadto uwagę na motywy przypisywane określonym partnerom przez innych współpracowników (tzw. motywy domniemywane). Ten wysoki stopień zróżnicowania motywów i celów kooperacji przedstawiono w tabeli 13.

Niewątpliwie, w takiej sytuacji kooperacja w regionie turystycznym jest skomplikowana, zwłaszcza, gdy w grę wchodzi duża liczba współpracujących podmiotów. Autorka bliżej odniesie się do tego problemu w kolejnych rozdziałach pracy – 4. i 5.

Tabela 13. Zróżnicowanie motywów i celów kooperacji z punktu widzenia osób, organizacji i struktury partnerskiej

Perspektywa każdego z partnerów	Motywy		
	Deklarowane	Domniemywane	Ukryte
Cele struktury partnerskiej	Co struktura partnerska ma osiągnąć		Z założenia nie mogą być ukryte, muszą być wyrażone wprost
Cele organizacji należących do struktury partnerskiej	Co każda organizacja chciałaby osiągnąć dla siebie przez współpracę		
Cele indywidualne	Co każda osoba indywidualna chciałaby osiągnąć dla samej siebie poprzez współpracę		

Źródło: C. Huxham, S. Vangen, *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2005, s. 62.

Mimo występowania tych i innych czynników utrudniających współpracę (por. rozdział 4. i 5.), podmioty decydują się na wspólne działania ze względu na spodziewane z tego tytułu korzyści indywidualne i zbiorowe. Stanowią one przedmiot pogłębionych rozważań w podrozdziale 3.6.

<sup>150</sup> Por. R. M. Cyert i J. G. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963, s. 332.

<sup>151</sup> Zróżnicowanie celów różnych podmiotów wewnątrz jednej organizacji jest przedmiotem teorii agencji wywodzącej się z instytucjonalizmu. Zgodnie z nią, tzw. pryncypał (*principal*) i agent, którymi mogą być odpowiednio właściciel i menedżer lub menedżer i pracownik mają odmienne cele i motywacje. Wiąże się z tym prawdopodobieństwo oportunistycznego zawierania kontraktów (por. ekonomia instytucjonalna – podrozdział 3.2.2.). Więcej na ten temat por. M. Nasiłowski, *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text, Warszawa 2007, s. 178; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 219.

### 3.6. Korzyści współpracy w regionie turystycznym

Przedstawione motywy współpracy wiążą się z chęcią osiągnięcia przez kooperujące podmioty określonych korzyści. To, co odróżnia korzyści od motywów, to fakt, że pojawiają się *ex post* w odniesieniu do współpracy, zaś motywy występują *ex ante*. W dalszej części przedstawiono główne korzyści kooperacji, najpierw dla indywidualnych podmiotów prywatnych i samorządów gminnych, a następnie dla całego regionu<sup>152</sup>. Wskazano jednocześnie na związek między konkurencyjnością indywidualną aktorów a konkurencyjnością regionu turystycznego, w którym prowadzą oni swoją działalność.

Uwagę poświęcono następnie problemowi pomiaru korzyści kooperacji w regionie turystycznym. Należy bowiem podkreślić, że choć w literaturze bardzo szeroko prezentuje się korzyści płynące ze współpracy zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowej<sup>153</sup>, to – w szczególności w odniesieniu do kooperacji złożonej – istnieje problem identyfikacji najważniejszych kryteriów jej oceny i jednoznacznego określenia jej wpływu na indywidualną działalność podmiotów oraz na konkurencyjność i rozwój regionu turystycznego. Z punktu widzenia celu pracy jest to o tyle istotne, że problem takiego pomiaru i wykazania jednoznacznych korzyści kooperacji może stanowić czynnik ograniczający skłonność aktorów do jej podjęcia. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów sektora prywatnego, który może być nastawiony na wymierne i szybkie efekty płynące ze współpracy<sup>154</sup>.

Po przedstawieniu problemów pomiaru efektów kooperacji mającej na celu generowanie szerokich, zbiorowych korzyści, w końcowej części podrozdziału zaprezentowano różne propozycje jej oceny autorstwa B. Gray. Propozycje te opierają się na różnych perspektywach badawczych i służą analizie kooperacji z różnych punktów widzenia. B. Gray opracowała je z myślą o ocenie złożonej współpracy w różnych dziedzinach gospodarowania, nie tylko w tu-

---

<sup>152</sup> Korzyści te zależą od tego, co jest przedmiotem współpracy i w jakiej odbywa się ona formie.

<sup>153</sup> Por. np.: M. Halme, Z. Fadeeva, *Small and medium-sized tourism enterprises in sustainable development networks*, "Greener Management International" 2000, vol. 30, Summer, s. 97-113; P. Bjork, H. Virtanen, *What tourism project managers need to know about co-operation facilitators*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2005, vol. 5, no. 3, s. 212-230; J. Robson and I. Robson, *From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers*, "Tourism Management" 1997, vol. 17, no. 7, s. 533-540; B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 7; Y. Wang, D. R. Fesenmaier, *Collaborative...*, op. cit., s. 867; A. Morrison, P. Lynch, N. Johns, *International tourism networks*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, vol. 16, no. 3, s. 198; A. Fyall, A. Leask, B. Garrod, *Scottish Visitor Attractions: a Collaborative Future?*, "International Journal of Tourism Research" 2001, no. 3, s. 217; B. Marciszewska, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze turystyki (polskie przykłady zastosowań) w: Działania w trybie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej*, red. A. Szwichtenberg, Wydawnictwo Feniks, Strasburg-Koszalin 2007, s. 57.

<sup>154</sup> Jak twierdzi J. Gnoth, podmioty prywatne mogą być niechętnie by przystąpić do kooperacji. Wynika to z konieczności wykazania przez nie, zwłaszcza na początku, swego rodzaju altruizmu w zakresie działań na rzecz dobra wspólnego (np. budowania wizerunku regionu). (J. Gnoth, *Leveraging export brands through a tourism destination brand*, "Brand Management" 2002, vol. 9, no 4-5, s. 270).

rystyce. Stąd wskazano też na możliwość ich wykorzystania dla oceny współpracy w regionie turystycznym.

Najogólniej rozważając korzyści kooperacji należy rozpocząć od konstatacji, że wynikają one zawsze z dostępu do dodatkowych źródeł zasobów, będących w posiadaniu partnerów. Zasoby te mają postać zarówno materialną (np. zasoby techniczne czy finansowe), jak i niematerialną (wiedza, kompetencje, umiejętności, doświadczenie, itp.). Szczególnie korzystny dla wszystkich stron może być dostęp do zasobów sektora innego niż ten, który dany podmiot reprezentuje, a zatem dostęp możliwy dzięki kooperacji publiczno-prywatnej. Zasoby posiadane i szczególnie pożądane przez reprezentantów obydwu sektorów – publicznego i prywatnego – prezentuje tabela 14.

W przypadku kooperacji w regionie turystycznym, dzięki możliwości pozyskania zasobów będących w posiadaniu innych podmiotów, reprezentujących ten sam lub inny sektor, indywidualna oferta aktora (przedsiębiorstw turystycznych, a także będących stroną kooperacji jednostek samorządu terytorialnego) może stać się bardziej atrakcyjna w oczach turystów. Dzięki temu większa jest zdolność konkurowania<sup>155</sup>, a zatem możliwość działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu<sup>156</sup>. Podmioty prywatne konkurują o turystów z innymi usługodawcami, oferującymi podobne do nich dobra i usługi, a jednostki przestrzenne rywalizują z innymi jednostkami terytorialnymi o osoby decydujące się odwiedzić dany obszar<sup>157</sup>.

O możliwości działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu decyduje przewaga konkurencyjna, rozumiana jako nadrzędna pozycja wobec konkurentów. Ma ona zawsze charakter względny/relatywny<sup>158</sup>. Literatura wymienia liczne rodzaje/źródła tej przewagi<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup> A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 8.

<sup>156</sup> *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48.

Należy podkreślić, iż w literaturze pojęcie konkurencyjności jest różnie definiowane. Przeglądu podejść badawczych zjawiska konkurencyjności dokonują m.in. J. Biniński i W. Frenkiel w: *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 253-279).

Więcej na temat konkurencyjności regionu w pracach następujących autorów: A. Klasika, I. Pietrzyk, W. Kosiedowskiego, T. Markowskiego, Z. Olesińskiego, M. Klamut, F. Kuźnika, B. Winiarskiego i in. W odniesieniu do turystyki przykładowe prace: *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe AE, Wrocław, 2004, nr 1043; Ł. Nawrot, *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, AE Wrocław, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach, Jelenia Góra, 2006, s. 243-249; Ł. Nawrot, P. Zmysłony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Proksenia, Kraków 2009,

<sup>157</sup> Należy podkreślić, że samorządy rywalizują także między sobą o inwestorów, czy środki budżetowe/pomocowe.

<sup>158</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, POLTEXT, Warszawa 2003, s. 13. Więcej na temat przewagi konkurencyjnej por. G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „Management Forum 2020: Nowoczesne Koncepcje i Metody Zarządzania Stra-

Podstawowe stanowią: przewaga cenowa, jakościowa i informacyjna. Możliwy dzięki kooperacji dostęp do przedstawionych w tabeli 14. zasobów, stanowi tzw. potencjał konkurencyjności<sup>160</sup>. Daje on podmiotom prywatnym i/lub jednostkom samorządu terytorialnego możliwość bardziej skutecznego konkurowania przez niższą cenę<sup>161</sup>, wyższą jakość i/lub lepszą informację kierowaną do turystów (por. rysunek 8).

Tabela 14. Zasoby posiadane i pożądane we współpracy publiczno-prywatnej

Sektor publiczny	Sektor prywatny
<b>ZASOBY POSIADANE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mandat społeczny (zaufanie/autorytet społeczny)</li> <li>• znajomość lokalnych/regionalnych problemów</li> <li>• instrumenty regulacyjne – tworzenie i egzekwowanie prawa</li> <li>• decyzyjność administracyjna (np. preferencje podatkowe) i finansowa</li> <li>• dostęp do źródeł informacji, kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał</li> <li>• umiejętności/wiedza w zakresie zarządzania, organizacji, marketingu, itd.</li> <li>• profesjonalizm w działaniu</li> <li>• innowacyjność</li> <li>• wysoka elastyczność/adaptacja do zmian</li> </ul>
<b>ZASOBY POŻĄDANE OD DRUGIEGO SEKTORA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał, podział kosztów i ryzyka (np. dzięki PPP)</li> <li>• wiedza o zarządzaniu i marketingu<sup>162</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podział kosztów i ryzyka (np. dzięki PPP)</li> <li>• preferencje wynikające z regulacji prawnych</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę techniczną i społeczną</li> <li>• autorytet społeczny i poprawa wizerunku</li> <li>• dostęp do informacji</li> <li>• pełnienie funkcji pośrednika/koordynatora w systemie turystyki w regionie</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne.

W tej części podrozdziału omówiono przykładowe zadania, które realizowane w kooperacji, sprzyjają budowaniu przewagi konkurencyjnej (por. tabela 3). Odnoszą się one zarówno do współpracy wewnątrz-, jak i międzysektorowej i można je realizować w ramach form współpracy funkcjonujących w regionie, scharakteryzowanych w podrozdziale 3.4.

tegitcznego”, s. 4-10. Artykuł dostępny na stronie: [www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Przewaga\\_konkurencyjna\\_w\\_aspekcie\\_kluczowych\\_kompetencji\\_przedsiębiorstwa.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Przewaga_konkurencyjna_w_aspekcie_kluczowych_kompetencji_przedsiębiorstwa.pdf), stan na dzień 26.09.2009.

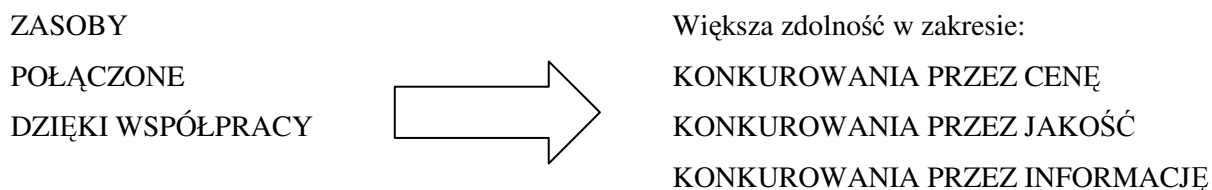
<sup>159</sup> Por. M. Gorynia, *Luka...*, op. cit., s. 95.

<sup>160</sup> Por. M. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7/8, s. 79.

<sup>161</sup> Wpływ kooperacji na cenę dotyczy przede wszystkim podmiotów sektora prywatnego, które dostarczają dóbr i usług *stricte* turystycznych, za które turysta dokonuje zapłaty. Samorząd, jak wskazano w podrozdziale 1.4.4, odpowiedzialny jest natomiast za elementy infrastruktury technicznej i społecznej, z której turysta korzysta w wielu przypadkach dokonując w zamian bezpośredniej płatności.

<sup>162</sup> O znaczeniu zasobów sektora prywatnego dla sektora publicznego por. także: A. Marino, *The tourist sector: public versus private – the Italian and Spanish experience*, “Tourism Management” 2001, vol. 22, no. 1, s. 43-48; A. Palmer, *Linking...* op. cit., s. 51-60; S. A. Waddock, *Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations*, “Administration & Society” 1989, vol. 21, no. 1, s. 78-100, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 4.

Rysunek 8. Efekty łączenia zasobów kooperantów



Źródło: opracowanie własne.

Współpraca umożliwia obniżenie kosztów, co z kolei może służyć obniżce cen dóbr i usług finalnych, a przez to bardziej skutecznemu konkutowaniu przez cenę. Dzięki kooperacji można bowiem wykorzystać korzyści skali, co jest to najbardziej widoczne w zakresie wspólnej promocji i dystrybucji<sup>163</sup>. Zarówno gminy (np. w formie związku międzygminnego), jak i podmioty prywatne (np. należące do wspólnego stowarzyszenia) mogą dzięki łączeniu zasobów pieniężnych (np. pochodzących ze środków unijnych) wspólnie finansować większe, bardziej spektakularne kampanie promocyjne, prezentować swoją ofertę na bardziej znaczących imprezach targowych, docierając do szerszego grona potencjalnych turystów, sfinansować wspólny system dystrybucji elektronicznej, itp. (por. tabela 3). Podmioty mogą też wspólnie negocjować ceny z dostawcami, co zwiększa ich siłę przetargową i umożliwia obniżenie kosztów prowadzonej działalności (czynnik ten dotyczy w szczególności współpracy między podmiotami sektora prywatnego, jednak przedstawiciele gmin także mogą negocjować niższą cenę, na przykład na wspólnie finansowane przez nich usługi związane z reklamą czy promocją).

Takie korzyści mogą się zatem pojawić dzięki łączeniu zasobów finansowych, unikaniu powielania tych samych wysiłków, ciągłej wymianie informacji między partnerami i lepszej jej koordynacji. Ponadto, poprzez stały kontakt podmioty zdobywają i pogłębiają wiedzę o sobie nawzajem<sup>164</sup>. Pozwala to na wspólne poszukiwanie rozwiązań zaistniałych problemów i odpowiednio wczesne ich antycypowanie. W rezultacie, poprzez redukcję ryzyka i niepewności obniżone zostają także koszty transakcyjne każdorazowych kontaktów.

Dzięki kooperacji w zakresie wymienionych wcześniej zadań, dotyczących wspólnej promocji, zwiększają się także możliwości konkutowania przez informację. Samorządy i/lub

<sup>163</sup> R. March, *Tourism marketing myopia*, "Tourism Marketing" 1994, vol. 15, no. 6, s. 411-415, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 39.

<sup>164</sup> Jest to tzw. wiedza milcząca, „uwieczniona w pamięci terytorium, nieskodyfikowana i niepodlegająca mechanizmom rynkowym, gdyż rynkowi podlegają jedynie informacje modyfikowalne, mające cenę”. (I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 28).

podmioty prywatne mają bowiem możliwość bardziej skutecznego kontaktu z szerszą grupą potencjalnych turystów, informowania ich o ofercie i oddziaływania na ich przyszłe decyzje.

Jednocześnie kooperacja daje możliwość lepszego konkurowania przez jakość. Podmioty prywatne mają szansę podnosić jakość swojej oferty poprzez szereg zadań, głównie w zakresie najważniejszego elementu marketingu mix – produktu turystycznego<sup>165</sup> (por. tabela 3). Są to przykładowo:

- wzajemne doradztwo, konsultacje;
- finansowanie wspólnych badań marketingowych;
- łączenie indywidualnych atrakcji, np. przez organizowanie wspólnie z innymi usługodawcami imprez, tzw. „eventów” (przykładowo, zaplanowanie atrakcji dla grup biznesowych: wycieczka, transport, zwiedzanie, impreza integracyjna, itp.);
- zapewnienie rzetelnej i szybkiej informacji dla turysty, np. przez posiadanie i udostępnianie odwiedzającym materiałów informacyjnych o ofercie innych podmiotów z terenu gminy/regionu;
- wzajemne polecanie się wśród turystów (w tym także, w sytuacji przekroczenia indywidualnych norm pojemności turystycznej, polecanie oferty podmiotu oferującego produkty/usługi substytucyjne).

Z kolei samorzady terytorialne (w szczególności gminne) mogą podnosić jakość usług świadczonych na ich terenie dzięki działaniom podejmowanym we współpracy z innymi gminami lub podmiotami prywatnymi. Do działań tych zaliczyć można (por. tabela 3):

- spotkania/konsultacje różnych interesariuszy – reprezentantów różnych sektorów z terenu gminy oraz przedstawicieli innych gmin (np. w formie grup roboczych) celem opracowania dokumentów planistycznych, np. strategii rozwoju turystyki w regionie;
- tworzenie grup roboczych dla rozwiązania pojawiających się problemów w gminie/regionie turystycznym;
- wspólne aplikowanie o fundusze zewnętrzne w celu sfinansowania inwestycji;
- organizowanie szkoleń/warsztatów/doradztwa;
- łączenie atrakcji znajdujących się na terenie sąsiednich gmin;
- wspólny lobbying w sprawach ważnych dla rozwoju turystyki w gminie/regionie;
- wspólne oznakowanie atrakcji na terenie gminy/regionu;

---

<sup>165</sup> Rozumianego jako produkt *sensu stricte* i /lub *sensu largo*, por. podrozdział 1.3.



- polecanie turystom atrakcji turystycznych zlokalizowanych na terenie sąsiednich gmin np. w indywidualnych materiałach promocyjnych dostępnych w gminnych punktach informacji turystycznej, itp.

Dzięki wymienionym tu działaniom podejmowanym we współpracy (wewnątrz- i/lub międzysektorowej) możliwe jest zwiększenie stopnia satysfakcji odwiedzających z konsumpcji poszczególnych dóbr i usług. W efekcie przedsiębiorstwa turystyczne mogą skuteczniej rywalizować z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, a także jednostki samorządu terytorialnego z konkurencyjnymi jednostkami przestrzennymi.

Należy wyraźnie podkreślić, że konkurencyjność całego regionu, składającego się z grupy gmin, może wzrastać zarówno dzięki omówionym działaniom podejmowanym w kooperacji międzygminnej i/lub publiczno-prywatnej (kooperacja złożona, generująca korzyści zbiorowe dla danego obszaru), jak i dzięki współpracy podmiotów prywatnych, nawet gdy kooperacja ta ma przede wszystkim generować korzyści indywidualne dla tych aktorów. Jak bowiem twierdzą M. do Rosário Borges i in. konkurencyjność regionu turystycznego nierozłącznie wiąże się z konkurencyjnością podmiotów działających na jego terenie<sup>166</sup>.

Zatem, między konkurencyjnością indywidualnych podmiotów a konkurencyjnością regionu zachodzą dodatnie sprzężenia zwrotne<sup>167</sup>. Dzięki kooperacji w sektorze prywatnym indywidualna oferta usługodawców staje się bardziej atrakcyjna w oczach turystów, przez co podmioty te stają się bardziej konkurencyjne nie tylko w stosunku do innych usługodawców prowadzących działalność w tym samym regionie, lecz także względem podmiotów świadczących usługi turystyczne w innych konkurencyjnych regionach. Jak wskazano w rozdziale 1., turysta postrzega regionalny produkt turystyczny szeroko, a o całościowym wrażeniu z pobytu w danym miejscu decyduje oferta wszystkich pojedynczych aktorów dodających wartość w łańcuchu wartości. Konkurencyjność w sektorze prywatnym sprzyja więc konkurencyjności regionu.

Jednocześnie, rosnąca konkurencyjność regionu, np. na skutek działań podejmowanych w ramach kooperacji publiczno-prywatnej i/lub międzygminnej, sprzyja konkurencyjności prywatnych usługodawców – turysta zadowolony z pobytu w regionie prawdopodobnie do

---

<sup>166</sup> M. do Rosário Borges i in., *Partnerships...*, op. cit., s. 251.

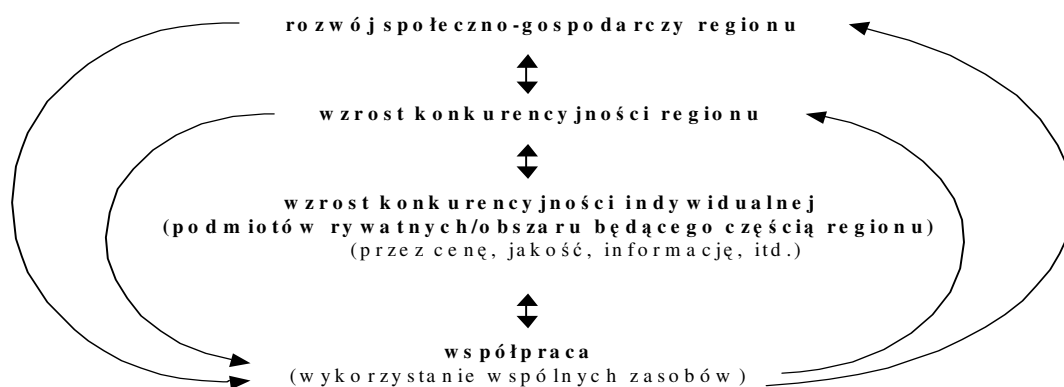
Należy jednak podkreślić, że mimo wzajemnego oddziaływania tych kategorii, konkurencyjność regionu nie stanowi prostego przełożenia konkurencyjności przedsiębiorstw, które w nim działają. (Por. L. Cybulski, *Edukacja a konkurencyjność regionów*, w: *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1999, s. 135; A. Klasik *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 25).

<sup>167</sup> Por. prawo rosnących korzyści oraz sprzężenia zwrotne jako szczególny typ relacji wiążących w systemie regionu turystycznego w podrozdziale 2.1.2.

niego wróci i ponownie skorzysta z usług przedsiębiorstw, prowadzących działalność na jego terenie<sup>168</sup>. Co więcej, poprawa pozycji konkurencyjnej regionu i pojedynczych przedsiębiorstw służy też współpracy. Podmioty dostrzegając bowiem jej korzyści, podejmują kolejne wspólne działania (kolejne dodatnie sprzężenia zwrotne w systemie regionu turystycznego).

Współzależności między współpracą a konkurencyjnością (indywidualną – podmiotów prywatnych/gminy, jak i całego regionu) przedstawiono na rysunku 9. Jako możliwy efekt wzrostu konkurencyjności umieszczono na nim także rozwój społeczno-gospodarczy.

Rysunek 9. Współzależności między współpracą, konkurencyjnością (indywidualną/regionu) i rozwojem społeczno-gospodarczym regionu.



Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie, wyższy poziom konkurencyjności regionu ma służyć temu rozwojowi<sup>169</sup>. Dokonuje się on przez szereg czynników ilościowych i jakościowych, jakimi są:

<sup>168</sup> Por. także A. Peszko, R. Kusa, *Klasy jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, w: *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, red. J. Kot, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006, s. 287; A. Peszko, P. Kusa, *Małopolski klaster turystyczny – perspektywy rozwoju w świetle badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 182.

<sup>169</sup> Rozwój jest pojęciem złożonym, nawet jeżeli ograniczy się jego zakres ściśle do spraw społecznych i gospodarczych. Wynika to z wielorakości celów, którym rozwój ma służyć i z różnorodności działań, które go kształtują. Najogólniej jednak można stwierdzić, iż rozwój regionu to proces pozytywnych zmian, wzrostu ilościowego i postępu jakościowego zachodzących w układzie regionalnym z uwzględnieniem właściwych temu układowi potrzeb, preferencji i hierarchii wartości. (Za: L. Wojtasiewicz, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego*, w: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996, s. 100). Zob., także B. Domański, *Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2004, nr 2(16).

Więcej na temat rozwoju regionalnego – por. np.: J. Parysek, *Gospodarka lokalna w warunkach wolnego rynku i samorządowych struktur społecznych*, w: *Rozwój lokalny i lokalna...*, op. cit., s. 35; *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym – problemy teorii i praktyki*, red. W. Kosiedowski, Toruń 2001; T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1(8); *Regionalizacja w Polsce, Problemy, kierunki i koncepcje*, red. J. Regulski, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1998; K. Pająk, *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, Poznań 2005, s. 218; E. Wysoka, J. Koziń-

- wzrost dochodów przedsiębiorstw prowadzących działalność w danym regionie (także podmiotów pośrednio związanych z turystyką, co ma miejsce dzięki heterogeniczności turystyki i efektowi mnożnikowemu);
- wzrost realnych dochodów gospodarstw domowych – mieszkańcy rozpoczynają działalność gospodarczą w turystyce dostrzegając w niej potencjalne korzyści ekonomiczne lub otrzymują wynagrodzenie jako pracownicy przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne;
- wzrost dochodów budżetów samorządowych, głównie z tytułu wpływów podatkowych i opłat od przedsiębiorstw obsługujących ruch turystyczny, a także poprzez wpływy podatkowe od turystów (opłata klimatyczna i płatności dokonywane w zamian za korzystanie przez odwiedzających z dóbr/usług będących własnością komunalną);
- powstanie nowych miejsc pracy oraz wzrost poziomu zatrudnienia w działalności bezpośrednio i pośrednio związanej z turystyką;
- poprawa standardu świadczonych w regionie usług (przez przedsiębiorstwa prywatne, jak i sektor publiczny, np. poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej);
- wyższa atrakcyjność regionu dla potencjalnych inwestorów;
- podniesienie jakości życia mieszkańców regionu;
- poprawa wizerunku regionu, itp.<sup>170</sup>.

O ile sam fakt oddziaływania kooperacji na konkurencyjność i rozwój regionalny nie budzi wątpliwości<sup>171</sup>, o tyle trudno jednoznacznie wykazać jak silne jest to oddziaływanie<sup>172</sup>,

---

ski, *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego*, Warszawa Difin 2000, 118 s., A. Potoczek, *Współczesne problemy rozwoju lokalnego i regionalnego*, Włocławek, WSHE 2000.

<sup>170</sup> Zob. także o funkcji ekonomicznej turystyki w: W.W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 408-413.

<sup>171</sup> Jak twierdzą J. Biniński i in., w literaturze dość zgodnie występują poglądy potwierdzające istnienie wszelkich możliwych kierunków wzajemnych oddziaływań między zjawiskami jak: konkurencyjność, przedsiębiorczość (której współpraca jest elementem) i rozwój regionalny. (Por. J. Biniński i in. *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 254). Por. także: *Commission Staff Working Document European Competitiveness Report 2003*, Brussels, 12 XI 2003, za: I. Pietrzyk, *Propozycje problematyki badawczej w dziedzinie studiów regionalnych w Polsce*, w: *Studia regionalne w Polsce, Teoria, polityka, projektowanie*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 100. D.J. Timothy, *Cooperative tourism planning in a developing destination*, "Journal of Sustainable Tourism" 1998, vol. 6, no. 1, s. 52-68; P. Long, *Tourism development regimes in the inner city fringe: The case of Discover Islington, London*, w: B. Bramwell, B. Lane (red.) *Tourism...*, op. cit., s. 183-199.

Zob. także prace dotyczące współpracy międzysektorowej, jako przejawu przedsiębiorczości i determinanty konkurencyjności i rozwoju regionalnego: A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, op. cit., s. 17-57; J. Biniński, B. Szczupak, *Lokalne Środowisko przedsiębiorczości, konkurencyjności i rozwoju: pojęciowe i metodyczne podstawy strategicznej analizy współzależności*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 39-56; B. Namyślak, *Konkurencyjność regionów w ujęciu teoretycznym, Próba oceny poziomu konkurencyjności regionów w Polsce*, w: *Przedsiębiorcze i konkuren-*

w jaki sposób je badać oraz, czy jest to zależność o charakterze związku przyczynowo-skutkowego. Tego zdania są także R.N. Stern i S.R. Barley. Według nich, wpływ współpracy na rozwój społeczno-gospodarczy nie został jeszcze w literaturze dokładnie zbadany<sup>173</sup>.

Podobna sytuacja występuje w odniesieniu do współpracy w turystyce, co potwierdza wielu autorów podejmujących tę problematykę<sup>174</sup>. Jak twierdzą M.M. Augustyn i T. Knowles, motywy włączania się interesariuszy w różnego rodzaju struktury partnerskie oraz potencjalne korzyści wspólnego działania są w literaturze szeroko prezentowane. Istnieje jednak wyraźna luka w zakresie oceny skuteczności współpracy sektora publicznego i prywatnego w regionach turystycznych<sup>175</sup>. Problem wyraźnego przełożenia kosztów współpracy na jej wymierne efekty może stanowić ważny czynnik wpływający na skłonność do podjęcia kooperacji (szerzej na ten temat w rozdziale 5).

### 3.7. Problemy i możliwości oceny korzyści współpracy w regionie turystycznym

W przeciwieństwie do współpracy prostej, cele kooperacji złożonej, szczególnie korzystnej dla regionu, są wielowymiarowe. Stąd, oceny jej skuteczności należy dokonywać z punktu widzenia szerokich korzyści regionalnych oraz z punktu widzenia wielu różnych stron, będących partnerami. Ocena taka jest skomplikowana i zdaniem B. Gray i D. Wood powinna się opierać na łączeniu różnego rodzaju kryteriów i koncepcji teoretycznych. Powinna też mieć charakter zarówno statyczny, jak i dynamiczny<sup>176</sup> (analizę współpracy winno się przeprowadzić w odniesieniu do działań podejmowanych w poszczególnych fazach cyklu życia współpracy<sup>177</sup>).

---

cyjne..., op. cit., s. 57-75, A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne...*, op. cit., s. 295-309.

<sup>172</sup> K.G. Provan, H.B. Milward, *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks*, "Public Administration Review" 2001, vol. 61, no. 4, s. 414-423; A. Morrisson, P. Lynch, N. Johns, *International tourism networks*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, vol. 16, no 3, s. 198.

<sup>173</sup> R. N. Stern, S. R. Barley, *Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, s. 146-162.

<sup>174</sup> Przykładowo: T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 186-204; S Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit., s. 844-856; B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit, s. 11; B. Bramwell, A. Sharmann, *Collaboration in local tourism policymaking*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2, s. 392-415; A. Palmer, *Linking...*, op. cit., s. 55; M. Januszewska, *Kształtowanie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi w miejscowościach turystycznych*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 180.

<sup>175</sup> M.M. Augustyn T. Knowles, *Performance...*, op. cit., s. 342.

<sup>176</sup> B. Gray, D. Wood, *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1991, vol. 27, no. 1, s. 3-22.

<sup>177</sup> Przykładowo J. Staszewska, twierdzi, że korzyści klastrów w turystyce należy oceniać w dwóch wariantach: klastrów funkcjonujących od lat i klastrów w fazie inicjatywnej. Korzyści z nich płynące są bowiem wyraźnie zależne od okresu ich funkcjonowania. (Por. J. Staszewska, *Klustry...*, op. cit., s. 97-99).

Więcej na temat cyklu życia współpracy w turystyce por. A. Caffyn, *Is there a Tourism Partnership Life Cycle?*, w: *Tourism collaboration...*, op. cit., s. 200-230.

B. Gray i D. Wood uznają, że dotychczasowe teorie koncentrowały się najczęściej na ocenie funkcjonowania inicjatyw partnerskich z punktu widzenia ostatecznych rezultatów współdziałania<sup>178</sup>. Jednak doświadczenia krajów, gdzie inicjatywy partnerskie rozwijają się najdłużej, wskazują, iż osiągnięcie celów współpracy jest kwestią kilku, a czasem nawet kilkunastu lat<sup>179</sup>. B. Gray i D. Wood słusznie zatem twierdzą, że współpracę, mającą dynamiczny charakter, należy oceniać biorąc pod uwagę nie tylko jej końcowe efekty, lecz także przyczynę i warunki nawiązania kooperacji, oraz uwzględniając jej specyfikę (czyli czego dotyczy, co było powodem jej nawiązania, jakie podmioty ją tworzą, jakie były i są względem niej oczekiwania oraz jak długo trwa kooperacja), a także przebieg procesu współdziałania<sup>180</sup>.

W swojej pracy B. Gray przedstawia pięć sposobów oceny złożonej współpracy. Każdy bazuje na wykorzystaniu innej perspektywy badawczej<sup>181</sup>. Może to być ocena z punktu widzenia<sup>182</sup>:

- 1) osiągnięcia pożądaných rezultatów – rozwiązania danego problemu/osiągnięcia założonego celu (zastosowanie może mieć tutaj teoria kosztów transakcyjnych),
- 2) generowania kapitału społecznego (koncepcja kapitału społecznego),
- 3) tworzenia wspólnych wartości (teoria społecznego konstruktywizmu),
- 4) zmian w strukturze sieciowej (teoria sieci społecznych),
- 5) zmian w dystrybucji siły (teoria zależności zasobowej).

Pierwszy sposób oceny ma pozwolić określić stopień, w jakim działania podejmowane we współpracy służyły poprawie wyjściowej sytuacji (czyli zmniejszeniu negatywnych efektów) lub generowały pozytywne rezultaty (zarówno dla całego regionu, jak i pojedynczych partnerów). Jeśli możliwe jest oszacowanie i porównanie kosztów transakcyjnych związanych z zastosowaniem alternatywnych rozwiązań – kooperacji i relacji rynkowych – to można

---

<sup>178</sup> Np. teoria kosztów transakcyjnych skupia się na efektywności, teoria zależności zasobowej podkreśla zmiany stopnia kontroli pełnionej przez partnerów, zaś teoria instytucjonalna akcentuje wpływ wspólnych działań na instytucjonalne lub społeczne normy i wartości. (B. Gray, D. Wood, *Collaborative...*, op. cit., s. 13).

<sup>179</sup> M. Stewart, na podstawie analizy struktur partnerskich w Wielkiej Brytanii, których celem był rozwój lokalny/regionalny, stwierdza, że czas, po którym można oczekiwać jakiegokolwiek namacalnych rezultatów to minimum 10 lat. (M. Stewart, *Systems...*, op. cit., s. 11).

<sup>180</sup> B. Gray, D. Wood, *Collaborative...*, op. cit., s. 13.

<sup>181</sup> Podobnie, na 3 różnych płaszczyznach współpracę na rzecz środowiska oceniali F.J. Long i M.B. Arnold. Brali pod uwagę stopień osiągniętych celów, dodatkowe korzyści, które bezpośrednio nie były związane z celem głównym oraz przebieg procesu współpracy. (Zob. F.J. Long i M.B. Arnold, *The Power of Environmental Partnerships*, Dryden Press, Fort Worth 1995, za: B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 11).

<sup>182</sup> B. Gray, *Assesing Inter-Organizational Collaboration, Multiple Conceptions and Multiple Methods*, w: *Co-operative strategy. Economic, Business, and organizational issues*, red. D. Fauslkner, M. De Rond, Oxford University Press, New York 2000, s. 245.

wykorzystać w zakresie takiej oceny teorię kosztów transakcyjnych (por. podrozdział 3.2.2.)<sup>183</sup>.

Za mierniki odnoszące się do rezultatów złożonej współpracy, służącej korzyściom ogólnoregionalnym, można przyjąć wymienione wcześniej ilościowe i jakościowe czynniki społeczno-gospodarczego rozwoju regionu turystycznego, a także wzrost liczby turystów, wzrost poziomu satysfakcji odwiedzających, itp. Ze względu na wielowymiarowość zjawisk zachodzących w regionie turystycznym<sup>184</sup> oraz ze względu na wspomniany wcześniej problem ustalenia związków przyczynowo-skutkowych trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy i na ile wymienione rezultaty wynikają z podjęcia współpracy<sup>185</sup>. Trudno zatem na podstawie badań empirycznych udowodnić, że to właśnie dzięki kooperacji sytuacja w regionie uległa poprawie. Pojawiają się przykładowo wątpliwości: jak oddzielić szeroką grupę zmieniających się w czasie czynników oddziaływujących na siebie i na bieżącą sytuację w regionie; czy i w jakim stopniu można jednoznacznie określić wpływ kooperacji na rozwój regionu w sytuacji funkcjonowania różnych grup interesów, dla których koszty i korzyści współpracy rozpatrywane są z innego punktu widzenia, a często to, co dla jednych stanowi korzyść, dla innych jest kosztem<sup>186</sup>. Na przykład powstaje wątpliwość, czy można uznać, że wzrost liczby turystów wpłynął pozytywnie na rozwój społeczno-gospodarczy, skoro istnieją grupy społeczne, które uznają tę tendencję za szkodliwą, przykładowo dla środowiska naturalnego<sup>187</sup>. Te i inne problemy utrudniają, lub wręcz uniemożliwiają jednoznaczne zbadanie rezultatów kooperacji w odniesieniu do rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

Ponadto, należy podkreślić, że nawet uwzględniając wymienione ograniczenia, większość mierników, np. w postaci liczby turystów, poziomu dochodów, itp. można stosować jedynie w sytuacji, gdy kooperacja trwa dłuższy czas (kilka- lub nawet kilkanaście lat). Stanowi to kolejny czynnik utrudniający ocenę współpracy w regionie turystycznym<sup>188</sup>.

---

<sup>183</sup> Jednak, jak wspomniano w podrozdziale 3.2.2, jej zastosowanie jest ograniczone ze względu na trudności w miarę precyzyjnego oszacowania korzyści i kosztów.

<sup>184</sup> Por. funkcjonowanie systemów kompleksowych i chaotycznych w podrozdziale 2.1.

<sup>185</sup> Przykładowo, wzrost liczby turystów odwiedzających region może, ale nie musi, być efektem wspólnej kampanii marketingowej. Nawet jeśli tak jest, to trudno jest określić, w jakim stopniu jest on wynikiem działań partnerskich, a w jakim np. aktualnych trendów w turystyce.

<sup>186</sup> Por. wyniki badań A. Caffyn w: *Is there...*, op. cit., s. 221.

<sup>187</sup> Więcej na temat problemów i kosztów kooperacji zob. B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 9.

<sup>188</sup> Choć jak twierdzą M. M. Augustyn i T. Knowles, niektóre z tych mierników, na przykład poziom satysfakcji z konsumowanych w regionie dóbr i usług świadczonych turystom, partnerzy powinni stosować jako kryteria bieżącego monitorowania działalności podejmowanej we współpracy. (Por. M. M. Augustyn T. Knowles, *Performance...*, op. cit, s. 342).

Przykładowo, problem oceny efektów wdrażanego w Polsce programu Leader, jak wynika z badań empirycznych, stanowi najważniejszą barierę jego sprawnego i skutecznego funkcjonowania. (Por. J. Głuszyński, Wystąpienie pt. *Inicjatywa Lider w Polsce*. Prezentacja wyników badań na temat funkcjonowania Lokalnych Grup

W ramach zaproponowanego przez B. Gray pierwszego sposobu oceny złożonej kooperacji, ustala się również, w jakim stopniu indywidualne oczekiwania partnerów w stosunku do współpracy zostały spełnione. Taka ewaluacja jest stosunkowo prostsza w porównaniu do oceny rezultatów regionalnych, gdyż jako kryterium można w tym przypadku przyjąć wskaźniki ekonomiczne – dane o charakterze ilościowym (np. wzrost przychodów generowanych dzięki zdobyciu nowego segmentu turystów, czy dzięki wprowadzeniu nowego produktu na rynek, obniżenie kosztów ze względu na zastosowanie nowej technologii dzięki podziałowi zadań między partnerów). Wykorzystuje się tu analizy wskaźnikowe, w szczególności wskaźniki zyskowności (rentowności sprzedaży, majątku, rentowności finansowej), które najogólniej stanowi relacja efektu działań do poniesionego nakładu (kosztów)<sup>189</sup>.

Jednak także ocena korzyści dla partnerów nie jest pozbawiona problemów. O ile bowiem dla podmiotów prywatnych, prowadzących działalność gospodarczą nastawioną na zysk, głównym motywem współpracy, jak wspomniano w podrozdziale 3.5, jest najczęściej poprawa sytuacji ekonomicznej, o tyle dla sektora publicznego ważniejsze są motywy o charakterze korzyści społecznych (por. tabela 12). Jak wcześniej wspomniano, ich oszacowanie nie jest proste. Ponieważ kryteria oceny działań w sektorze publicznym i prywatnym wyraźnie się różnią<sup>190</sup>, mierniki służące ocenie wpływu kooperacji na działalność podmiotów tych sektorów nie mogą być ujednoczone. Muszą być dostosowane do specyfiki ich funkcjonowania. To także komplikuje sposób oceny rezultatów kooperacji.

W drugim z wymienionych przez B. Gray sposobów oceny złożonej współpracy wykorzystuje się wywodzącą się z instytucjonalizmu koncepcję kapitału społecznego. Ocena ma także służyć ustaleniu, czy w efekcie kooperacji nastąpił rozwój tego kapitału, w szczególności jego składników w postaci zaufania i tzw. norm wzajemności<sup>191</sup>. Koncepcji kapitału społecznego (rozumianego najogólniej jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie

---

Działania w Polsce. Projekt badawczy na temat inicjatywy Leader + przeprowadzony na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej; okres objęty badaniem - listopad 2004 – styczeń 2005).

Dostępny na stronie: [http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/0/2963EEE09F9233CCC12571E80039979C?](http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/0/2963EEE09F9233CCC12571E80039979C?Open&RestrictToCategory) stan na dzień 8.10.2009.

<sup>189</sup> W zależności od motywów i celów partnerstwa, obok wskaźników zyskowności mogą to być także wskaźniki wypłacalności, płynności, sprawności działania, oceny rynkowej akcji i kapitału. Więcej na temat analizy wskaźnikowej przedsiębiorstwa por.: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa, 2006; W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005; a w odniesieniu do przedsiębiorstwa turystycznego – G. Gołębki, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.

<sup>190</sup> Więcej na ten temat różnic funkcjonowania obydwu sektorów w dalszej części pracy – por. także: P. Smith Ring, J.L. Perry, *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, "The Academy of Management Review" 1985, April, s. 276-286.

<sup>191</sup> Por. R. Putnam, *Samotna gra w kregle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.

grup i organizacji<sup>192</sup>) wraz z jego elementami składowymi poświęcono więcej uwagi w kolejnym rozdziale pracy. W tym miejscu należy jedynie podkreślić, co sygnalizowano już w rozdziale 2, że zaufanie można postrzegać najogólniej w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony<sup>193</sup>. Z kolei normy wzajemności polegają na zgodzie ze strony partnerów, by zachowywać się w określony sposób w stosunku do siebie nawzajem i/lub wyznaczonego celu kooperacji, stanowiącego wspólny interes.

Na kluczową wagę tzw. miękkich zmiennych w postaci składników kapitału społecznego, w szczególności na znaczenie budowania zaufania oraz tworzenia i respektowania wspólnych norm i reguł zwraca uwagę wielu autorów podejmujących problematykę kooperacji w turystyce<sup>194</sup>. Na tej podstawie można sądzić, że czynniki te stanowią jedne z kluczowych uwarunkowań współpracy. Jednocześnie jednak można je traktować jako rezultaty współdziałania w sytuacji, gdy wcześniej nie występowały lub ich rozwój nastąpił w efekcie kooperacji<sup>195</sup>. Jak bowiem twierdzi A. Przyemeński, ważne dla zrozumienia istoty kapitału społecznego jest dostrzeżenie jego dwoistości. Z jednej strony jest on podstawą, czy wręcz instrumentem powodzenia działań zbiorowych, z drugiej – może być rozumiany jako cel sam w sobie, ponieważ zaufanie i zdolność do współdziałania wnoszą do życia społecznego niewątpliwie pozytywne treści<sup>196</sup>. Należy także mieć na uwadze, że ponieważ kapitał społeczny jest zjawiskiem głównie mentalnym i behawioralnym jest tworzony z trudem i w sposób długotrwały<sup>197</sup>. Autorka bliżej odniesie się do tego zagadnienia w następnym rozdziale.

Kolejny sposób oceny kooperacji proponowany przez B. Gray odnosi się do tworzenia wspólnych wartości i oparty jest na socjologicznej teorii tzw. społecznego konstruktywizmu.

---

<sup>192</sup> J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology" 1988, no 94, s. 95-120, za: G. Krzyminiewska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 222.

<sup>193</sup> R. J. Lewicki, D. J. McAllister, R. J. Bies, *Trust...*, op. cit., s. 438.

<sup>194</sup> Por. T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit.; S.A. Waddock, B. D. Bannister, *Correlates...*, op. cit.; L. M. Araujo, B. Bramwell, *Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning. The Case of Brazil's Costa Duranda Project*, w: *Tourism...*, op. cit.; S.L. Yaffe, J.M. Wondolleck, *Making Collaboration Work. Lessons from innovation in natural resource management*, Island Press, Covelo 2000; M. Watkins, B. Bell, *The Experience...*, op. cit.; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit.; G. Saxena, *Relationships...*, op. cit., s. 277-289; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing relations in a learning model for bringing destinations in need of assistance into contact with good practice*, "Tourism Management" 2005, vol. 26, s. 667-679; L. Roberts, F. Simpson, *Developing Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe*, w: *Tourism...*, op. cit., s. 230-247.

<sup>195</sup> Zaufanie traktowane jest w literaturze zarówno jako warunek wstępny, determinanta i efekt współpracy. Por. A. L. Viera, C. Ennew, H. Winklhofer, *Relationship quality in the Portuguese hotel industry? An empirical investigation*, w: *Networking...*, op. cit., s. 166-167; V. Lowndes, C. Skelcher, *The Dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance*, "Public Administration" 1998, vol. 76, s. 313-333; B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 4-5, C. Huxham, *The search form collaborative advantage*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, London 1996, s. 176-180, za: B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration*, op. cit., s. 5.

<sup>196</sup> A. Przyemeński, *Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki*, w: *Kapitał...*, op. cit., s. 47

<sup>197</sup> J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny, szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 36.



zmu<sup>198</sup>. Według tego podejścia pozytywny efekt stanowi samo dostrzeganie przez partnerów wspólnego problemu/celu działania oraz konieczności podjęcia dalszej współpracy. Stopień, w jakim istnieje zgoda co do rozumienia spraw łączących partnerów stanowi tu kryterium oceny kooperacji. Interesariusze początkowo mają bowiem inne, fragmentaryczne spojrzenie na rzeczywistość. Nie dostrzegają także faktu, że wzajemnie od siebie zależą, a poprzez indywidualne działania oddziałują na siebie. Świadomość współzależności oraz umiejętność znalezienia wspólnej płaszczyzny porozumienia stanowią warunki wstępne skoordynowanych działań. Korzyścią współpracy zgodnie z tym kryterium jest także wspólny dialog i dopuszczenie do głosu podmiotów do tej pory wykluczonych z dyskusji.

W odniesieniu do regionu turystycznego, jak twierdzą B. Bramwell i B. Lane, włączenie do dyskusji na temat jego rozwoju szerszego grona podmiotów pozwala wzbudzić wśród nich przekonanie, że poprzez swoje aktywne zaangażowanie w podejmowanie decyzji mają faktyczny wpływ na to, jak rozwija się region, w którym żyją i/lub prowadzą działalność gospodarczą<sup>199</sup>. Pozwala to wyzwolić w nich zaangażowanie i kreatywność oraz lepiej zrozumieć punkt widzenia innych grup interesu przez co aktorzy stają się bardziej wrażliwi na problemy innych stron (przykładowo dostrzegają pozaekonomiczne aspekty rozwoju turystyki związane z problemami społecznymi, przyrodniczymi i kulturowymi). Większa świadomość w tym zakresie sprzyja tzw. rozwojowi zrównoważonemu<sup>200</sup>, uczeniu się od siebie nawzajem i z samego procesu współpracy oraz większej elastyczności działań interesariuszy w zakresie kreowania regionalnego produktu turystycznego<sup>201</sup>.

Zatem taki sposób oceny również wydaje się użyteczny z punktu widzenia kooperacji w turystyce. Często bowiem podmioty, pozostając w wieloletnim konflikcie odrzucają samą możliwość podjęcia wspólnych rozmów, mimo obiektywnie istniejącej współzależności. Specyfika regionu turystycznego, który cechuje wysoki stopień rozdrobnienia podaży turystycznej oraz istnienie wielu różnych grup interesów dodatkowo zwiększa prawdopodobień-

---

<sup>198</sup> Jest to teoria rozwinięta przez P. L. Bergera i T. Luckmana w 1966 roku w pracy pt. „*The Social Construction of Reality*”. Jej podstawowym założeniem jest to, że świat zawsze postrzegany jest w sposób subiektywny. Rzeczywistość kreuje się poprzez ciągłą jej interpretację. Gdy ludzie wchodzą między sobą w interakcje wymieniają się swoimi wizjami rzeczywistości i działają w oparciu o pewien konsensus.

<sup>199</sup> Jak wskazano w podrozdziale 1.4.5, w ramach charakterystyki mieszkańców regionu, w literaturze podkreśla się, że zaangażowanie aktorów na etapie planowania rozwoju poprzez informowanie, konsultacje, prace w zespołach roboczych, itp. pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo, że w przyszłości będą oni popierać działania także na etapie ich wdrażania.

<sup>200</sup> Więcej na temat tego rozwoju w kolejnym rozdziale pracy.

<sup>201</sup> Por. B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 7. Zob. także: M. Reed, *Collaborative...*, op. cit., M. Robinson, *Collaboration and Cultural Consent: Refocusing Sustainable Tourism*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 295-314. P. Tremblay, *An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 314-333.

stwo występowania takich konfliktów<sup>202</sup>. Wówczas sama zgoda podmiotów na przystąpienie do współpracy, nawiązanie dialogu, a także znalezienie płaszczyzny porozumienia mogą być postrzegane jako pierwszy sukces kooperacji.

Jeszcze innym sposobem oceny złożonej współpracy jest analiza zmian w strukturze sieciowej, opierająca się na bliżej omówionej w rozdziale 2. teorii sieci społecznych. Oceny dokonuje się w tym przypadku przez ustalenie, czy dzięki zwiększeniu częstotliwości kontaktów między aktorami w sieci rośnie stopień jej gęstości. Jeśli tak, próbuje się ustalić, jaki nowy typ relacji łączy węzły tworzące sieć. W im większym stopniu są to relacje partnerskie, opierające się na powiązaniach podmiotów, zasobów i działań (por. relacje wiążące w systemie regionu turystycznego oraz treść relacji w sieci), tym ocena kooperacji wyższa. Jak bowiem wspomniano, do funkcji relacji w sieci należy zaliczyć tworzenie nowego jakościowo układu (tzw. quasi organizacji), np. struktury partnerskiej, osiąganie przez aktorów nawiązujących relacje w sieci indywidualnych korzyści (w tym ekonomicznych) oraz wpływ jednych relacji na inne dzięki zachodzącym w systemie sprzężeniom zwrotnym.

W odniesieniu do kooperacji w regionie turystycznym znaczenie relacji w sieci, a konkretnie korzyści płynące z tzw. społecznej sieci kontaktów, potwierdzają M. M. Augustyn i T. Knowles. Autorzy ci uznają, że relacje te pozwalają na generowanie dodatkowych pozytywnych efektów płynących z kooperacji, często bardziej znaczących niż te zakładane przez partnerów w momencie przystępowania do wspólnych działań<sup>203</sup>. Przykładowo, nawiązanie nowych kontaktów prowadzi do lepszego przepływu i koordynacji informacji (nie tylko w zakresie turystyki, lecz także w innych dziedzinach) oraz do wypracowania nowych rozwiązań systemowych<sup>204</sup>.

Ostatniego sposobu oceny dokonuje się z punktu widzenia zmian w dystrybucji siły, do czego przede wszystkim wykorzystuje się omówioną w podrozdziale 3.2.3 teorię zależności zasobowej. Kryterium oceny stanowi tu stopień, do którego w miarę rozwoju współpracy następuje bardziej sprawiedliwa i zrównoważona dystrybucja kontroli i siły między partnera-

---

<sup>202</sup> Konflikt między intersariuszami może mieć destrukcyjny charakter, co powoduje marnotrawienie zasobów, gdyż podmioty tracą potencjał w postaci czasu i energii do pracy na wzajemne podejrzania, konfrontacje, a to z kolei generuje kolejne konflikty.

<sup>203</sup> Por. M. M. Augustyn, T. Knowles, *Performance...*, op. cit., s. 342.

<sup>204</sup> Przykładowo, A. Palmer na podstawie przeprowadzonych badań na terenie Anglii dostrzega, iż w miejscowościach, gdzie lokalne władze podjęły współpracę z sektorem prywatnym w zakresie rozwoju turystyki w ramach tzw. TDC – *Tourism Development Companies* (tworzonych w celu realizacji programów rozwoju marketingu turystycznego – TDAP – *tourism development action programmes*), odbywa się bardziej regularna wymiana informacji między różnymi intersariuszami w sprawach pośrednio związanych z turystyką, podmioty uczą się od siebie nawzajem – lokalne władze nabywają umiejętności marketingowe, do tej pory będące głównie w posiadaniu sektora prywatnego, istnieje większa skłonność sektora publicznego do zlecania partnerom prywatnym pewnej części swoich zadań. (Por. A. Palmer, *Linking external and internal relationship...*, op. cit., s. 55).

mi. W idealnej formie kooperacja ma bowiem służyć dojściu do głosu społeczności o mniejszej sile wpływu i o niższym statusie społeczno-ekonomicznym kosztem grup do tej pory dominujących – tzw. elit społecznych. Ten sposób oceny wiąże się ze sposobem trzecim – wykorzystującym kryterium wspólnych wartości.

Problem niezrównoważonej siły w relacjach między podmiotami kreującymi regionalny produkt turystyczny jest szczególnie ważny. Jak w poprzednich kryteriach wynika to z faktu funkcjonowania wielu grup interesów, dużej liczby oraz rozdrobnienia aktorów kreujących regionalną ofertę turystyczną. Zróżnicowaną siłę wpływu interesariuszy w regionie turystycznym podkreśla się w wielu pracach<sup>205</sup>. Ich autorzy akcentują, iż zróżnicowany wpływ na procesy rozwoju turystyki w regionie stanowi ważne uwarunkowanie współpracy wewnątrz- i międzysektorowej<sup>206</sup>. Równocześnie, dla wspomnianych autorów zmiany w układzie siły stanowią także efekt pomyślnej kooperacji. Zatem także i to kryterium może być użyteczne dla oceny współpracy w regionie turystycznym.

Można zgodzić się z B. Gray, że wybór najbardziej użytecznej metody oceny złożonej współpracy zależy od jej formy, rodzaju problemu, którego dotyczy kooperacja oraz tego, komu ma ona służyć (czy samym partnerom, lokalnej/regionalnej społeczności, czy też organizacjom finansującym projekt), itp.<sup>207</sup>. Przedstawionych metod oceny złożonej kooperacji nie należy jednak traktować jako rozłącznych. Wręcz przeciwnie, mają one charakter uzupełniający. Jak twierdzi B. Gray do rzetelnej oceny użyteczne jest wykorzystanie nawet wielu podejść jednocześnie.

Jak wcześniej wskazano, taka wielostronna ewaluacja może mieć także zastosowanie dla złożonej współpracy w regionie turystycznym, w której efekcie niejednokrotnie udaje się osiągnąć korzyści, których wcześniej partnerzy nie planowali. Często, zwłaszcza na początku, korzyści te nie mają wymiernego finansowego charakteru<sup>208</sup>, a mimo to, nawet sektor prywatny, nastawiony na maksymalizację zysku, docenia ich znaczenie<sup>209</sup>. Ważne staje się zatem uświadamianie i podkreślanie roli tego typu korzyści, gdyż zachęca to do podejmowania i/lub

---

<sup>205</sup> Por. T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit.; S Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit.; B. Bramwell, B. Lane, (red.), *Tourism...*, op. cit.; P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic Management for Tourism Communities. Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon 2004; M.G. Reed, *Power...*, op. cit.; M.G. Reed, *Collaborative Tourism...*, op. cit.; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit., L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit.; A. Ladkin, A.M. Bertramini, *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*, "Current Issues in Tourism" 2002, vol. 5, no. 2, s. 71-93; S.W. Selin, N.A. Myers, *Tourism marketing alliances: Member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 1998, vol. 7, no. 3, s. 79-94 za: B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 10.

<sup>206</sup> Więcej na ten temat w kolejnych rozdziałach.

<sup>207</sup> B. Gray, *Assessing...*, op. cit., s. 255.

<sup>208</sup> Choć w długim okresie mogą one generować korzyści ekonomiczne.

<sup>209</sup> Jak wcześniej wspomniano, świadomość istnienia takich korzyści stanowi ważne uwarunkowanie kooperacji, o czym szerzej mowa będzie w 5. rozdziale pracy.

kontynuowania kooperacji w przyszłości<sup>210</sup>. Ich znaczenie wskazują także badacze problematyki współpracy w regionach turystycznych w krajach, gdzie brakuje doświadczeń w zakresie współdziałania (najczęściej w krajach rozwijających się, w tym postsocjalistycznych/postkomunistycznych)<sup>211</sup>.

Wydaje się, że taka sytuacja charakterystyczna jest także dla współpracy w polskich regionach turystycznych ze względu na specyficzne uwarunkowania o charakterze historycznym, kulturowym, prawnym, itp. (szerzej omówiono je w kolejnych rozdziałach). W takich regionach pierwszym pozytywnym i ogromnie ważnym efektem współdziałania jest niejednokrotnie samo przystąpienie do współpracy. Czyli zgoda, często do tej pory skonfliktowanych interesariuszy, by rozpocząć rozmowy o współdziałaniu.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że ocena złożonej kooperacji niezwykle rzadko jest w pełni jednoznaczna. Dlatego wszelkie propozycje ewaluacji współpracy, których autorzy wychodzą z odmiennego założenia, mogą być nie w pełni użyteczne, a niekiedy wręcz błędne. Przykładowo, w niektórych pracach dotyczących problematyki współpracy w formie struktur partnerskich, jednym z kryteriów oceny ich działań było ustalenie, czy struktury te istnieją nadal, czy też zostały rozwiązane. Takie kryterium należy uznać za niewłaściwe co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, jego przyjęcie oznaczałoby błędne uznanie, że istnieje możliwość jednoznacznego przesądzenia o skuteczności kooperacji. Po drugie, struktury partnerskie są jedynie tworamitymczasowymi, stąd nie wszystkie z nich ulegają rozwiązaniu na skutek braku efektów funkcjonowania – część przestaje istnieć w sposób naturalny w momencie osiągnięcia postawionych celów<sup>212</sup>. Jednocześnie, jak twierdzą A. Spyriadis oraz J. Bleeker i D. Ernst, nie wszystkie struktury partnerskie, które funkcjonują przez długi czas należy uznać za skuteczne. Może być bowiem i tak, że działają jedynie ze względu na wysokie koszty i bariery wyjścia. Zatem, paradoksalnie może się okazać, że te organizacje, które zakończyły funkcjonowanie, są właśnie tymi, które osiągnęły swoje cele<sup>213</sup>.

---

<sup>210</sup> Należy jednak podkreślić, że może się okazać i tak, że partnerzy uznają, iż ostatecznie nie zaspokoili potrzeb, które motywowały ich do współdziałania. W takiej sytuacji zniechęcają się do współpracy w przyszłości.

<sup>211</sup> Por. przykładowo: L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit.

<sup>212</sup> A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 188-189.

<sup>213</sup> Choć w rzeczywistości faktycznie często bywa tak, że pomyślnie rezultaty, jakie uda się osiągnąć dzięki współpracy stanowią czynnik stymulujący do dalszej kooperacji, polegającej na realizacji nowych zadań.

A. Spyriadis, *Collaborative partnerships as strategic marketing tools of international hotel chains in pursuit of business development and competitive advantage in the global marketplace*, Unpublished Masters Thesis, Bournemouth University, UK, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 188; J. Bleeker, D. Ernst, *The way to win in cross border alliances*, "Harvard Business Review" 1991, November-December, s. 127-135, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 188-189; A. Spyriadis, *Collaborative partnerships as strategic marketing tools of international hotel chains in pursuit of business development and competitive advantage in the global marketplace*, Unpublished Masters thesis, Bournemouth University, UK, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 188.

Problemy pomiaru korzyści kooperacji są argumentem na rzecz tego, by kooperację mającą na celu rozwój turystyki w regionie analizować w ujęciu dynamicznym<sup>214</sup>, a zatem zgodnie z propozycją B. Gray – badając warunki wstępne nawiązania współpracy, jej proces/przebieg oraz efekty. W związku z tym, znaczenia nabiera analiza uwarunkowań takiej kooperacji, rozumianych nie tylko jako czynniki stymulujące lub uniemożliwiające jej nawiązanie (warunki wstępne), lecz także jako czynniki, które ułatwiają i utrudniają jej przebieg (proces współpracy). Takie podejście zdaniem autorki uzasadnione jest brakiem w polskich regionach turystycznych długoletnich doświadczeń w zakresie współpracy zarówno wewnątrz- jak i międzysektorowej, a co za tym idzie – brakiem ostatecznych efektów, które stanowiły cele kooperacji. Pogłębiona analiza tak rozumianych uwarunkowań współpracy pozwoli zatem wskazać na istotne determinanty przyszłych rezultatów płynących ze wspólnych działań, zarówno dla indywidualnych partnerów, jak i całych społeczności zamieszkujących dany region. Jednocześnie pozwoli ona wyznaczyć przyszłe kierunki badań w tym zakresie.

Analiza uwarunkowań kooperacji rozumianych jako czynniki stymulujące/ułatwiające oraz uniemożliwiające/utrudniające jej rozwój stanowi przedmiot pogłębionych rozważań w kolejnym, czwartym rozdziale pracy.

---

<sup>214</sup> Potrzeba ta dostrzegana jest także w pracach: V. Lowndes, C. Skelcher, *The Dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance*, "Public Administration" 1998, vol. 76, Summer, s. 313-333.

## 4. Egzogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym

### 4.1. Kryteria podziału uwarunkowań kooperacji w regionie turystycznym

Jak wskazano w rozdziale 3., kooperacja może generować szerokie korzyści, zarówno dla poszczególnych partnerów, jak i regionu turystycznego jako całości. Jednak korzyści te mogą wystąpić tylko przy zaistnieniu odpowiednich uwarunkowań. Uwarunkowania wewnątrz- i międzysektorowej współpracy w regionie turystycznym są przedmiotem rozważań tego i kolejnych rozdziałów. Ich analiza stanowi główny cel rozprawy, stąd poświęcono im wiele uwagi. Należy podkreślić, że teoria oraz literaturowe studia przypadków, do których autorka odwoływać się będzie w treści rozdziałów 4 – 5, wskazują, iż wachlarz tych uwarunkowań jest bardzo szeroki.

Uwarunkowania (determinanty)<sup>1</sup> rozumiane są w rozprawie szeroko, a mianowicie, jako wszelkiego rodzaju okoliczności mające wpływ na kooperację<sup>2</sup>. Autorka używając tego terminu będzie miała zatem na myśli: czynniki (stany, zdarzenia, cechy, itp.):

- determinujące skłonność/gotowość do nawiązywania współpracy w regionie turystycznym, będące impulsem pobudzającym do podejmowania współpracy lub jej zakończenia, np. poziom wiedzy na temat korzyści kooperacji, wyposażenie w zasoby umożliwiające kooperację; są to tzw. determinanty właściwe;
- determinujące przebieg kooperacji i jej efekty, których wpływ ujawnia się przede wszystkim po wystąpieniu determinant właściwych; wspomagają one bądź utrudniają proces kooperacji, jak np. poziom zaufania partnerów, kultura organizacyjna reprezentowanych przez nich organizacji, itp.; są to tzw. katalizatory.

Rozważane determinanty współpracy (zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowej)<sup>3</sup> podzielono z punktu widzenia trzech uzupełniających się kryteriów (zob. tabela 15):

- zakresu występowania tych determinant;
- źródła powstawania;
- możliwości wpływu aktorów na te determinanty.

---

<sup>1</sup> Autorka będzie używać określenia „uwarunkowanie” zamiennie z terminem „determinanta”, gdyż zgodnie ze słownikiem wyrazów bliskoznacznych pojęcia te stanowią synonimy: źródło: <http://synonimy.ux.pl/synset.php?search=1&word=uwarunkowanie>, z dn. 14.04.2010 r.

<sup>2</sup> *Słownik języka polskiego PWN online*, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2533935>, stan na dzień: 23.06.2009.

<sup>3</sup> Uwarunkowania współpracy: publiczno-prywatnej, międzygminnej i między podmiotami sektora prywatnego analizowane są łącznie, ze względu na fakt, iż w dużym stopniu są to te same determinanty, niezależnie od tego, kto jest stroną współpracy. Niemniej, gdy zajdzie taka potrzeba, w rozważaniach autorka podkreśli, które uwarunkowania są szczególnie ważne dla współpracy, której stroną jest określony sektor.

Na tej podstawie wymienić można uwarunkowania egzo- i endogeniczne (odpowiednio – zewnętrzne w stosunku do regionu turystycznego i wewnętrzne – regionalne).

Na uwarunkowania egzogeniczne składają się czynniki, które dotyczą większych systemów przestrzennych, niż tylko regionalne (np. są charakterystyczne dla kraju, grupy krajów, a nawet świata). Interesariusze w regionie turystycznym mają na nie ograniczoną, bądź żadną możliwość oddziaływania. Zazwyczaj generowane są one bowiem poza systemem regionu turystycznego i często mogą mieć charakter losowy (jak np. szoki cenowe, wahania kursów walutowych, itp.). Wpływ determinant egzogenicznych na współpracę w regionie turystycznym wynika zatem z faktu utrzymywania relacji zewnętrznych z otoczeniem systemu (por. podrozdział 2.1). Przykładem tego rodzaju determinant może być: poziom rozwoju kapitału społecznego w Polsce, przepisy UE, czy światowy trend rosnącej konkurencyjności między regionami turystycznymi.

Z kolei uwarunkowania endogeniczne to takie, które szczególnie uwidaczniają się na szczeblu regionu/gminy<sup>4</sup>. Tam też w dużym stopniu powstają, co jest konsekwencją bezpośrednich i częstych (zwłaszcza na szczeblu gminnym) kontaktów między aktorami, będącymi potencjalnymi lub faktycznymi partnerami. Zatem, uwarunkowania te są związane z relacjami wewnętrznymi zachodzącymi w systemie regionu turystycznego. Wpływ podmiotów z regionu na kształtowanie tych determinant, w porównaniu z możliwością oddziaływania na uwarunkowania zewnętrzne, jest w związku z tym relatywnie większy. Determinantami endogenicznymi są przykładowo: liczba grup interesu, poziom zaufania między partnerami, przywództwo w regionie.

Tabela 15. Charakterystyka egzo- i endogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym

Kryterium	Uwarunkowania	
	Egzogeniczne	Endogeniczne
zakres występowania	charakterystyczne dla kraju, grupy krajów, czy świata	charakterystyczne przede wszystkim dla regionu/gminy
źródło powstawania	najczęściej poza systemem, uwarunkowania wynikają z utrzymywania relacji zewnętrznych z otoczeniem	głównie w systemie – uwarunkowania wynikają i/lub nabierają znaczenia z uwagi na relacje zachodzące wewnątrz systemu
możliwość wpływu aktorów	relatywnie niska	relatywnie wysoka

Zródło: opracowanie własne.

Zarówno uwarunkowania egzo-, jak i endogeniczne można dalej podzielić według kryterium rodzajowego na determinanty gospodarcze, społeczno-kulturowe, prawne i demograficzne. Takie ujęcie przyjęto też w rozprawie. Na podstawie analizy teorii i literaturowych

<sup>4</sup> Mogą jednak dotyczyć także większych niż regionalne systemów przestrzennych.

studiów przypadków w części teoretycznej dla determinant wewnętrznych wyodrębniono także dodatkową podgrupę uwarunkowań przestrzennych.

Takie uporządkowanie czynników determinujących współpracę było konieczne w trosce o przejrzystość wyводу oraz dla właściwego zrozumienia procesów kooperacji w regionie turystycznym. Jednak, co należy wyraźnie podkreślić, jednoznaczne zaklasyfikowanie uwarunkowań jest bardzo trudne, stąd do pewnego stopnia może być dyskusyjne<sup>5</sup>. Ponadto, determinanty te przenikają się wzajemnie i wynikają z siebie nawzajem. Występują też między nimi liczne sprzężenia zwrotne.

Uzasadnia to przyjęcie w rozprawie systemowej i sieciowej perspektywy rozważań. Pozwala ona bowiem analizować wzajemne relacje i powiązania między nakładającymi się na siebie zmiennymi (w tym przypadku uwarunkowaniami, które stanowią cechy aktorów, relacji i struktury sieci). Dzięki takiemu podejściu uwarunkowania te nie są analizowane w całkowitym oderwaniu od siebie, ani też w oderwaniu od wpływających na nie zewnętrznych zmiennych środowiskowych.

## **4.2. Globalne trendy społeczno-gospodarcze a współpraca w regionie turystycznym**

### **4.2.1. Ogólna charakterystyka uwarunkowań egzogenicznych**

Analizę uwarunkowań kooperacji w regionie turystycznym rozpoczęto od, stanowiącej przedmiot niniejszego rozdziału, grupy uwarunkowań egzogenicznych (zewnętrznych). Jak sygnalizowano w podrozdziale 2.1., czynniki egzogeniczne mają bardzo ważne znaczenie dla funkcjonowania kompleksowych i złożonych systemów przestrzennych. Wpływ aktorów na tego rodzaju determinanty jest jednak z natury rzeczy ograniczony. W dużym stopniu należy je traktować jako uwarunkowania, które są dane lub których zmiana wymagałaby podjęcia strategicznych działań na poziomie wyższych systemów, aniżeli lokalny czy regionalny. Tym bardziej jednak rośnie ich znaczenie dla procesu kooperacji w regionie turystycznym.

Prezentacji egzogenicznych uwarunkowań współpracy dokonano w dwóch częściach. W tej części omówiono determinanty kooperacji wynikające z globalnych trendów społeczno-gospodarczych, odnoszących się zarówno do turystyki, jak i innych dziedzin gospodarowania. Są to przede wszystkim czynniki, które stymulują kooperację. Natomiast w podrozdziale 4.3. omówiono determinanty współpracy (czynniki ją ułatwiające i utrudniające), charakterystyczne dla kraju. Te uwarunkowania podzielono następnie na grupy determinant gospodarczych,

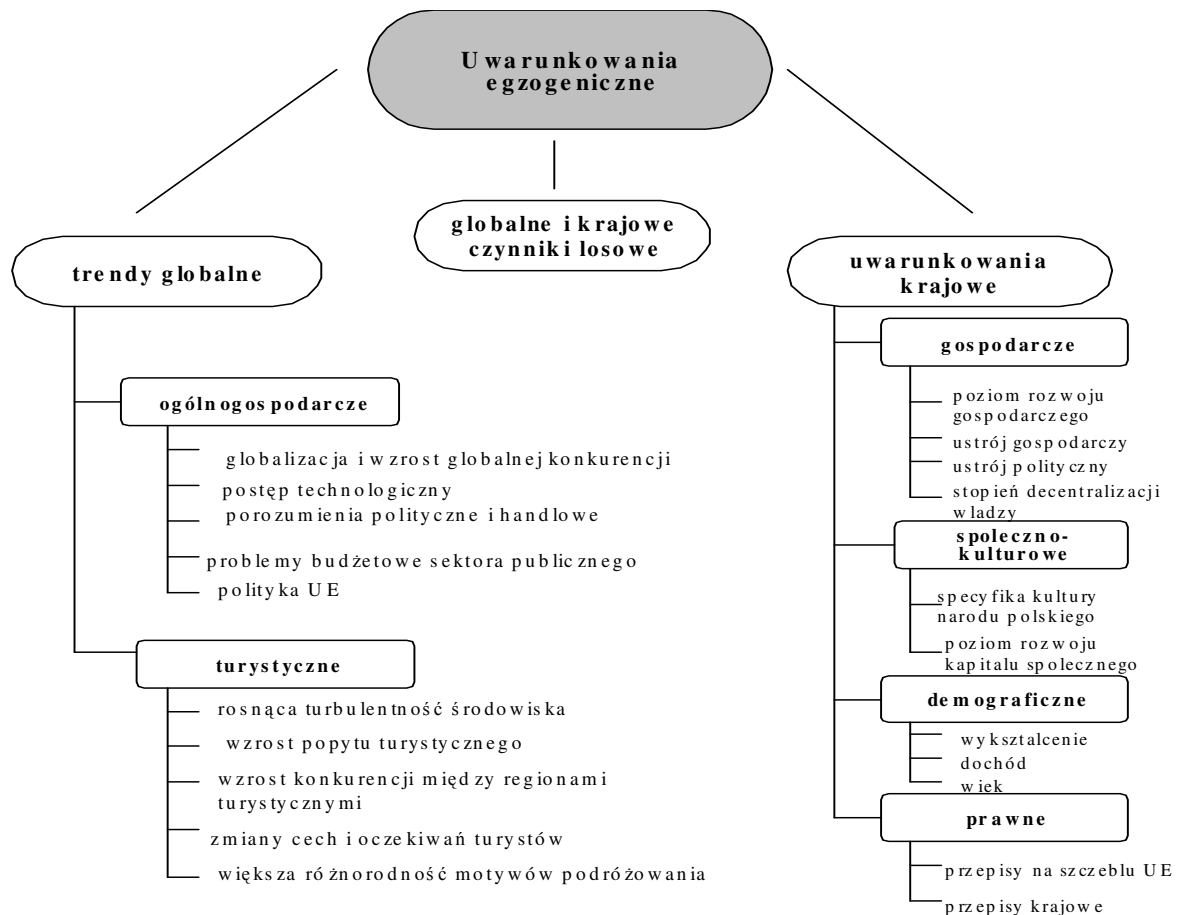
---

<sup>5</sup> Por. także C. Huxham, S. Vangen, *Managing...*, op. cit., s. 32.



społeczno-kulturowych, demograficznych i prawnych. Klasyfikację omówionych w rozdziale uwarunkowań egzogenicznych przedstawia rysunek 10.

Rysunek 10. Klasyfikacja egzogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym



Źródło: opracowanie własne.

Dokonana w rozdziale analiza uwarunkowań egzogenicznych jest stosunkowo szeroka i pogłębiona. Wynika to z faktu, iż teoria (zwłaszcza koncepcje ekonomii instytucjonalnej), a także literaturowe studia przypadków, wykorzystane w tym i następnym rozdziale pracy, wyraźnie dowodzą, że roli przedstawionych tu determinant zewnętrznych w żadnym wypadku nie powinno się bagatelizować. Ponadto, w literaturze przedmiotu brakuje zwartych pozycji, które w takim ujęciu w kompleksowy sposób podejmowałyby prezentowaną w rozprawie problematykę. Postanowiono zatem wypełnić tę lukę w niniejszej pracy.

Globalne trendy w turystyce i w innych dziedzinach gospodarowania, nasilające się od lat 80. ubiegłego wieku w różnych krajach świata, stanowią ważną grupę egzogenicznych uwarunkowań kooperacji w regionach turystycznych. Trendy te głównie stymulują współpra-

cę, a zatem stanowią jej determinanty właściwe. Czasami wpływają jednak także na przebieg i efekty kooperacji, a zatem są jej katalizatorami.

Trendy te można podzielić na dwie grupy: mające charakter bardziej ogólny – dotyczące różnych dziedzin gospodarowania (w tym turystyki) – oraz odnoszące się bezpośrednio do turystyki. Wśród najważniejszych trendów w pierwszej grupie wymienić należy: globalizację gospodarki światowej i związaną z nią większą konkurencję na rynku, postęp technologiczny, porozumienia polityczne i handlowe (począwszy od szczebla międzynarodowego, skończywszy na lokalnym), coraz mniejsze możliwości budżetowe sektora publicznego i coraz bardziej zacierającą się granicę między nim a sektorem prywatnym, a także (w odniesieniu do Europy) politykę UE.

Natomiast do drugiej grupy trendów zaliczyć można: coraz większą turbulentność środowiska, w którym podmioty świadczą usługi turystyczne, rosnące oczekiwania turystów, ich większą świadomość, dojrzałość i niezależność, wzrastającą różnorodność motywów podróży, wzrost popytu turystycznego, a w związku z tym także konieczność dążenia do rozwoju zrównoważonego oraz narastającą konkurencję między rosnącą liczbą regionów turystycznych<sup>6</sup> (przedstawiono je w podrozdziale 4.2.3).

#### **4.2.2. Trendy ogólnogospodarcze**

Globalizacja bez wątplenia zwiększyła poziom konkurencji między podmiotami wszystkich sektorów gospodarki, w tym turystyki<sup>7</sup>. Jednak, jak twierdzi S. Magun, podmioty gospodarcze zrozumiały fakt, że sama konkurencja niekoniecznie musi prowadzić do optymalnego, innowacyjnego wzrostu<sup>8</sup>. Zdano sobie sprawę, że aby przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu konieczna jest zarówno konkurencja, jak i kooperacja<sup>9</sup>. Wdrażając w życie strategię konkurencyjności i współpracy, organizacje mogą lepiej wykorzystywać

---

<sup>6</sup> Przeglądu stymulant współdziałania w turystyce dokonano na podstawie prac: A. Fyall and B. Garrod, *Tourism Marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, 2005, s. 8-18; A. Rapacz, *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*, w: *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie. Euroregionalizacja. Konkurencyjność, Marketing*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 49; *UNWTO World Tourism Barometer*, vol. 6, no. 3, October 2008, dostępny online na stronie: <http://www.world-tourism.org/facts/eng/barometer.htm>, stan na dzień 28.06.2009.

<sup>7</sup> Przez globalizację w turystyce można rozumieć z jednej strony zjawisko polegające na niemal nieograniczonym przemieszczaniu się turystów w skali całego świata, a z drugiej strony, obejmującą prawie cały świat działalność firm zajmujących się usługami turystycznymi, niezależnie od ograniczeń wynikających z istnienia granic politycznych, różnych walut, odmiennych systemów prawnych, podatkowych, itd. (Za: M. Durydiwka, A. Kowalczyk, *Region...*, op. cit., s. 29).

<sup>8</sup> S. Magun, *The development of Strategic Alliances in Canadian Industries: A Micro Analysis*, Working Paper no. 13, 1993, Industry Canada, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 7.

<sup>9</sup> Por. E. Smeral, *The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism Police in European countries*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 4, s. 371-380.

szanse płynące z globalizacji, tym bardziej, że będące jej następstwem szybkie zmiany społeczno-gospodarcze, rozpoczęte głównie od lat 90. XX wieku, będą się w najbliższych latach jeszcze bardziej nasilać<sup>10</sup>.

Gwałtowny wzrost różnych form kooperacji, zarówno w formie porozumień międzynarodowych, jak i na szczeblu regionalnym oraz lokalnym, nastąpił, gdy zrozumiano, że w warunkach globalizacji dzięki współpracy można konkurować skuteczniej. Współpraca daje bowiem korzyści w postaci elastyczności, dzielenia informacji, innowacji, szans wejścia do innych struktur partnerskich, wzrostu bazy zasobów i transferu wiedzy między aktorami<sup>11</sup>.

Współdziałaniu sprzyja także postęp technologiczny, między innymi powszechny dostęp do Internetu. Ma to ogromne znaczenie także dla sprzedaży usług turystycznych – w ostatnich latach rośnie bowiem wielkość internetowych zakupów związanych z podróżowaniem. Postęp technologiczny zwiększa ponadto stopień mobilności społeczeństwa poprzez rozwój środków transportu i bardziej powszechny dostęp do usług świadczonych przez linie lotnicze wskutek wejścia na rynek tanich przewoźników. Wszystko to powoduje zmianę sposobu myślenia przedsiębiorców, którzy, by pozostać konkurencyjnymi, podejmują współpracę z dotychczasowymi konkurentami na rynku<sup>12</sup>. Postęp technologiczny umożliwia także współdziałanie w nowych obszarach w postaci nowoczesnych systemów informatycznych jak np. systemy rezerwacji miejsc, punkty informacji turystycznej połączone siecią komputerową, pakiety tworzone dzięki komunikacji wirtualnej, wspólne przekazy marketingowe, itp.

Ważnym uwarunkowaniem, a jednocześnie przejawem współpracy są także międzynarodowe porozumienia polityczne i handlowe (np. NAFTA, ASEAN, itp.<sup>13</sup>), a w szczególności Unia Europejska<sup>14</sup>. Odejście od praktyki kontroli granicznych w krajach UE, wspólna waluta euro, czy zniesienie wiz ma ogromny wpływ na rozwój światowej turystyki. Stymuluje to i

---

<sup>10</sup> Por. K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*, "Harvard Business Review" 1989, March-April, s. 143-155; G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, "Harvard Business Review" 1989, January-February, s. 133-139; J. Bleeke, D. Ernst, *The Way to Win in Cross-Border Alliances*, "Harvard Business Review" 1991, November-December, s. 127-136.

<sup>11</sup> M. Novelli, B. Schmitx, T. Spencer, *Networks...*, op. cit., s. 1143.

<sup>12</sup> Por. A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 12-13.

Więcej na temat wpływu postępu technologicznego na rozwój regionów turystycznych i współpracy zob.: A Breukler, F.M. Go, *Knowledge-based network participation in destination and event marketing: A hospitality scenario analysis perspective*, "Tourism Management" 2009, vol. 30, no. 2, s. 184-193; F. Andreottola, G.E. Cesariello, A. Morvillo, I. Vellecco, *MMS technology for tourism development: the case of Campania region*, w: *Networking...*, op. cit. s. 79-92.

<sup>13</sup> NAFTA – *The North American Free Trade Agreement*; ASEAN – *The Association of Southeast Asian Nations*.

<sup>14</sup> Por. A.P. Mat Som, *Approaches to Tourism Planning at Destination Levels*, 8th International Conference at the Asian Planning Schools Association, 11th-14th September 2005, s. 10.

ułatwia dalsze współdziałanie nie tylko na szczeblu międzynarodowym czy krajowym, lecz także regionalnym i lokalnym<sup>15</sup>.

Dla procesów kooperacji, zarówno w turystyce, jak i w innych dziedzinach gospodarowania, istotne znaczenie ma także fakt, iż od lat 80. ubiegłego stulecia w krajach zachodnich zaczęła zmieniać się rola sektora publicznego w stymulowaniu rozwoju lokalnego/regionalnego<sup>16</sup>. Przedstawiciele władz publicznych mają obecnie ułatwiać rozwój, a nie samodzielnie realizować powierzone im zadania<sup>17</sup> – jak metaforycznie określili to D. Osborne i T. Gaebel, władze publiczne mają „sterować”, a nie „wiosłować”<sup>18</sup>. Z racji ograniczeń budżetowych i braku możliwości w pełni elastycznego rozpoznawania i reagowania na nowe potrzeby, władze publiczne przerzucają część swoich zadań na przedstawicieli sektora prywatnego<sup>19</sup>, a także non-profit (jest to także związane z realizacją unijnej zasady subsydiarności, czyli w miarę możliwości oddolnej realizacji zadań). Jak twierdzą L.M. Salamon i H.K. Anheier, dla rozwiniętych krajów charakterystyczne staje się partnerstwo i współzależność pomiędzy sektorami, których granice się stopniowo zacierają<sup>20</sup>.

W literaturze zmianę roli władz publicznych określa się mianem współrządzenia (ang. „governance”)<sup>21</sup>. Jak twierdzi T. Markowski, potrzeba współrządzenia (współwładania) w regionie wymaga działania partnerskiego i sieciowego między wieloma podmiotami publicznymi i prywatnymi oraz nowych form instytucjonalnych, zarówno sformalizowanych, jak i nieformalnych<sup>22</sup>. Stają się one wartością o znaczeniu strategicznym dla konkurencyjności regionu<sup>23</sup>.

W turystyce, tak jak w wielu innych obszarach gospodarowania, dotychczasowe scentralizowane i biurokratyczne sposoby prowadzenia polityki także zastąpiono nowymi forma-

---

<sup>15</sup> Więcej na temat wpływu polityki UE na kooperację na poziomie regionalnym/lokalnym w dalszej części tego podrozdziału.

<sup>16</sup> Po roku 1990 u progu tych zmian stała także Polska.

<sup>17</sup> Por. L. Wojtasiewicz, *O potrzebie zmian w modelu działalności samorządu terytorialnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, z. 2, s. 116-117.

<sup>18</sup> D. Osborne, T. Gaebel, *Rządzić...*, op. cit.

<sup>19</sup> Zob. przykładowo: T. Boorzel, *Organizing Babylon: on the different conceptions of Policy networks*, „Public Administration” 1998, vol. 76, s. 253-273.

<sup>20</sup> Zob. L.M. Salamon, H.K. Anheier, *The Civil Society Sector*, „Society” 1997, vol. 34, no. 2, s. 60-66, za: E. Bogacz-Wojtanowska, *Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Pławgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 97.

<sup>21</sup> Różni autorzy różnie definiują ang. termin „governance” (Por. M. Hall, *Postsovereign governance and networks in a globalizing world: implications for tourism*, w: *Networking...*, op. cit., s. 24). T. Markowski uważa, że jest to współwładanie rozumiane jako zarządzanie we współpartnerstwie i w układach sieciowych. (T. Markowski, *Współczesne uwarunkowania polityki innowacyjnej w regionach*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. F. Kuźnik, Prace Naukowe AE, Katowice, 2005, s. 320).

<sup>22</sup> T. Markowski, *Współczesne...*, op. cit., s. 320.

<sup>23</sup> Z. Barczyk, *W stronę przedsiębiorczej gminy. O przedsiębiorczym podejściu do współrządzenia i współzarządzania w obrębie społeczności lokalnej*, w: *Studia...*, op. cit., s. 333.

mi współzrządzenia. Są to przykładowo: outsourcing, konsultacje społeczne, komercjalizacja, a także kooperacja, w tym tworzenie struktur partnerskich<sup>24</sup>. Docenienie roli współpracy międzysektorowej w dużym stopniu wynika z ograniczeń wydatków budżetowych na cele marketingowe<sup>25</sup>. To właśnie ograniczenia fiskalne, zmuszając rządy wielu krajów do poszukiwania nowych rozwiązań finansowania wydatków na turystykę, spowodowały, że popularne stały się zaprezentowane w rozdziale 1. LOT-y i ROT-y<sup>26</sup>. Zrzeszają one podmioty sektora publicznego oraz prywatnego i realizują zadania z zakresu marketingu<sup>27</sup>.

Jak zatem wspomniano, sposobem działania samorządu staje się nie tyle podejmowanie działań w oparciu o uprawnienia władcze, co tworzenie warunków współpracy różnych aktorów lokalnych dla osiągnięcia wspólnych celów<sup>28</sup>. Samorząd pełniący taką rolę przedstawiany jest w literaturze jako aktor o cechach przedsiębiorczych, prowadzący innowacyjną politykę rozwoju<sup>29</sup>. Taka innowacyjność, opierająca się na połączeniu orientacji marketingowej sektora prywatnego i kompetencji formalnych sektora publicznego, umożliwia między innymi bardziej skuteczne aplikowanie o fundusze, w szczególności w ramach polityki UE.

Polityka ta stanowi ważny czynnik stymulujący współdziałanie wewnątrz- i międzysektorowe, zarówno w turystyce, jak i innych dziedzinach gospodarowania<sup>30</sup>. Polityka regionalna, prowadzona w ramach wspólnotowej polityki spójności gospodarczej i społecznej<sup>31</sup>,

---

<sup>24</sup> Por. *Network...*, op. cit., s. 58-61.

<sup>25</sup> L. J. Reid, S. L. J. Smith, R. McCloskey, *The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006*, "Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 3, s. 583.

<sup>26</sup> W krajach Europy Zachodniej są to tzw. DMO – *Destination Marketing/Management Organizations*.

<sup>27</sup> Por. N. Mistilis, R. Daniele, *Challenges of competitive strategy in public and private sector partnerships in electronic national tourist destination marketing systems*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 2004, vol. 17, no. 4, s. 63-67.

<sup>28</sup> P. Swianiewicz, U. Klimska, A. Mielczarek, *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, WN Scholar Warszawa 2004, s. 25; A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice, 2006, s. 297; *Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce*, IBnGR, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 1-2, s. 159.

<sup>29</sup> Polityka innowacyjności, w przeciwieństwie do tradycyjnej bezpośredniej polityki technologicznej, jest zorientowana na zapewnienie warunków instytucjonalnych sprzyjających tworzeniu innowacji, ale niekoniecznie wyłącznie w zakresie nowych technologii. Obok innowacji produktowych i usługowych, istnieją bowiem innowacje administracyjne, a wśród nich programy, polityka, procedury, formy organizacyjne – wszelkiego rodzaju działania umożliwiające szeroko rozumianą innowacyjność. Do nich zalicza się też różne formy kooperacji. (Por. G. Schienstock, *From Direct Technology Policy Towards Conditions-Enabling Innovation Policy*, w: *Transformation Towards a Learning Economy*, red. G. Schienstock, O. Kuusi, Finish National Fund for Research and Development, Sitra 213, Helsinki 1999, s. 420-441; T. Markowski, *Współczesne...*, op. cit., s. 305-321; N.C. Roberts, *Public Entrepreneurship and Innovation*, "Policy Studies Review" 1992, vol. 11, no. 1, s. 55-74; N. Llewellyn, G. Jones, *Controversies on Conceptual Development, Examining Public Entrepreneurship*, "Public Management Review" 2003, vol. 5, no. 2, s. 245-266; C. Edwards, G. Jones, A. Lawton, N. Llewellyn, *Public Entrepreneurship: Rhetoric, Reality, and Context*, "International Journal of Public Administration" 2002, vol. 25, no. 12, s. 1539-1554).

<sup>30</sup> Zob. I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2003, s. 174.

<sup>31</sup> Na wspólnotową politykę spójności gospodarczej i społecznej składa się polityka regionalna, ukierunkowana na regiony NUTS 2 i NUTS 3, a także polityka spójności, która prowadzona jest w stosunku do całych krajów członkowskich, a nie regionów.

realizowana jest za pomocą funduszy strukturalnych. Regiony państw członkowskich mogą z nich uzyskać środki na finansowanie działań bezpośrednio lub pośrednio związanych z turystyką<sup>32</sup>. By jednak tak się stało, często wymagana jest kooperacja partnerów starających się o dofinansowanie zaplanowanego przedsięwzięcia. Fundusze strukturalne wykorzystuje się bowiem zgodnie z unijnymi zasadami, w tym z zasadą partnerstwa<sup>33</sup>. Oznacza ona konieczność współpracy między odpowiednimi władzami i instytucjami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi, uczestniczącymi w przygotowywaniu i realizacji działań, a także między tymi władzami a Komisją Europejską<sup>34</sup>.

Wspólnotowa polityka spójności społecznej i gospodarczej realizowana jest również przez inicjatywy wspólnotowe<sup>35</sup>, w ramach których finansowane są programy pośrednio lub bezpośrednio wspierające rozwój turystyki, w tym kooperację wewnątrz- i międzysektorową (INTERREG, URBAN, EQUAL i LEADER). Ze względu na problematykę pracy, na uwagę zasługuje zwłaszcza program LEADER, który wspiera projekty rozwoju obszarów wiejskich i wspomaga wdrażanie nowoczesnych strategii rozwoju we współpracy sektora publicznego, prywatnego i społecznego<sup>36</sup>. Inicjatywa LEADER promuje podejście partnerskie, opierające

---

<sup>32</sup> Szerzej na temat finansowania rozwoju turystyki ze środków unijnych zob.: L. Butowski, M. Wątorska-Dec, M. Zukowski, *Finansowanie rozwoju turystyki ze środków Unii Europejskiej. Poradnik dla samorządów terytorialnych i przedsiębiorców turystycznych oraz organizacji pozarządowych*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa 2002; L. Butowski, *Turystyka w polityce spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej w latach 1994-1999 i 2000-2006*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008.

<sup>33</sup> Więcej na temat zasady partnerstwa w polityce UE zob. *Partnerstwo szansą...*, op. cit., s. 13-21; M. Palmer, *Koncepcja i rola partnerstwa społecznego w przedsiębiorstwach europejskich*, w: *Lokalne...*, op. cit., s. 177.

<sup>34</sup> Spośród funduszy strukturalnych na uwagę zasługują trzy: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny i Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej. Z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), także przy wykorzystaniu kooperacji, finansowana jest poprawa infrastruktury pośrednio służącej rozwojowi turystyki oraz inwestycje *stricto* turystyczne i kulturowe. Spośród trzech wymienionych funduszy to on ma największe znaczenie dla rozwoju turystyki. Obok EFRR ważną rolę odgrywa także Europejski Fundusz Społeczny (EFS), z którego finansowane są przykładowo szkolenia i doradztwo dla podmiotów gospodarki turystycznej. To z niego od stycznia 2006 roku sukcesywnie na obszarze 16 polskich województw, finansowany był największy do tej pory w Polsce (budżet wynosił 60 mln PLN) projekt szkoleniowo-doradczy pt. „Turystyka – Wspólna Sprawa” (pełna nazwa: „Program Szkolenia Kadr dla Rozwoju Produktów Turystycznych”). Jego celem, oprócz szkoleń i doradztwa, była także integracja podmiotów kreujących produkt turystyczny regionu w postaci tworzenia, finansowania działań oraz promocji tzw. grup partnerskich podejmujących działania na rzecz rozwoju turystyki na danym obszarze. W efekcie projektu w każdym województwie powstało kilka lub kilkanaście grup partnerskich, zrzeszających podmioty sektora publicznego, prywatnego i non-profit. Z kolei Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR) dotyczy turystyki poprzez wzmacnianie i reorganizację rolnictwa i leśnictwa oraz promowanie pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich. Środki z funduszu można też pozyskiwać wykorzystując narzędzie, jakim jest współpraca.

<sup>35</sup> Inicjatywy mają charakter ponadnarodowy, nie powinny dotyczyć w sposób szczególnie żadnego z pojedynczych państw członkowskich. Są również finansowane z funduszy strukturalnych.

<sup>36</sup> Program LEADER realizowany jest w Unii Europejskiej od 1991 roku. W Polsce rozpoczął się od programu pilotażowego LEADER+, realizowanego w latach 2004-2006. Nie była to jeszcze wówczas inicjatywa wspólnotowa, lecz działania wykonywane w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004-2006”. Działanie to realizowano w ramach priorytetu „Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich”. W odróżnieniu od inicjatywy LEADER+, program pilotażowy przeprowadzano według dwóch schematów. Schemat I stanowił przygotowanie bazy potrzebnej do wprowadzenia inicjatywy LEADER. Jego celem była pomoc w utworzeniu Lokalnych Grup Działania

się na tworzeniu Lokalnych Grup Działania (LGD). Członkami LGD mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, a udział sektora publicznego w organach decyzyjnych nie może być wyższy niż 50%. Przepisy te mają wzmacniać tzw. podejście oddolne, przyjęte dla tej inicjatywy obok podejścia partnerskiego<sup>37</sup>.

Rozpatrując wpływ polityki UE na kooperację w regionach turystycznych należy mieć także na względzie fakt, iż potencjalni członkowie UE, w tym Polska, do momentu akcesji mieli możliwość korzystania z funduszy przedakcesyjnych: PHARE, SAPARD, ISPA, z których środki także przeznaczane były na rozwój turystyki przy wykorzystaniu kooperacji<sup>38</sup>. Również w nowej perspektywie finansowania przez UE (lata 2007-2013) dostępne są środki służące rozwojowi turystyki na projekty realizowane we współpracy wewnątrz- i międzysektorowej na poziomie lokalnym i regionalnym<sup>39</sup>.

### 4.2.3. Trendy turystyczne

Drugą grupę trendów, stymulujących współdziałanie w turystyce są trendy *stricte* turystyczne. Zaliczyć do nich należy między innymi turbulencje środowiska, w jakim prowadzona jest działalność turystyczna<sup>40</sup>. Jak wspomniano w rozdziale 1. i 2., popyt turystyczny jest wysoce podatny na zewnętrzne zmiany zachodzące w otoczeniu. Podmioty gospodarcze w dużej mierze nie tylko nie są w stanie kontrolować tych zmian, ale też często nie mogą ich przewidzieć, czy nawet w wystarczający sposób zrozumieć. Często zatem próby działania w pojedynkę są skazane na niepowodzenie. Dodatkowo, nieskoordynowane działania pojedynczych podmiotów mogą tworzyć kolejne problemy, z którymi pozostali aktorzy nie będą potrafili się zmierzyć<sup>41</sup>. Dlatego E. Trist uznaje, że organizacje powinny odrzucić niezależne strategie działania, przyjęte dla osiągnięcia indywidualnych celów i starać się dostrzegać powiązania własnej działalności z działaniami innych podmiotów. Powinny zatem postrzegać region turystyczny

---

nia i wsparcie przygotowania tzw. Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (ZSROW). Schemat II dotyczył wdrażania tych strategii.

<sup>37</sup> W latach 2009-2015 LEADER będzie realizowany w Polsce w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich – działania Osi 3 i 4.

<sup>38</sup> Przykładowo, z funduszu SAPARD finansowano między innymi infrastrukturę na obszarach wiejskich, na co pomoc mogły uzyskać gminy i ich związki oraz organizacje pozarządowe. Co ważne, w przypadku związków międzygminnych górny pułap pomocy stanowił iloczyn liczby gmin i kwoty ustalonego maksymalnego dofinansowania dla jednej gminy. Zatem istniała możliwość pozyskania środków na realizację większego przedsięwzięcia pod warunkiem pojęcia współpracy międzygminnej.

<sup>39</sup> Podstawowym dokumentem określającym zasady korzystania Polski z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności jest Narodowy Plan Rozwoju, a oprócz niego także programy operacyjne. W latach 2007-2013 Polska ma otrzymać z UE 30 mln euro na promocję turystyki oraz 165 mln euro na dofinansowanie inwestycji turystycznych. Więcej na ten temat por. A. Bagińska, *Finansowanie rozwoju turystyki ze środków Unii Europejskiej*, w: *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. M. Jalnik, wyd. II, Agencja Wydawniczo-Edytorska Eko-Press, Białystok 2009, s. 285.

<sup>40</sup> Por. podrozdział 2.1. – cechy regionu turystycznego jako systemu chaotycznego i kompleksowego.

<sup>41</sup> Por. *butterfly effect* w systemach złożonych – podrozdział 2.1.2.

w kategoriach systemu<sup>42</sup>. Także T. Jamal i D. Getz uznają, że aby przeciwdziałać turbulentności podmioty działające w turystyce zmuszone są do zmiany mentalności i otwarcia na współpracę<sup>43</sup>.

Kolejnym czynnikiem stymulującym kooperację są rosnące oczekiwania turystów i wzrastająca różnorodność motywów podróżowania. Współcześnie, dzięki większej mobilności i świadomości turystów znaczenie zyskuje turystyka indywidualna – turyści coraz częściej sami przygotowują ofertę wyjazdu. Coraz wyraźniej odczuwają ponadto brak czasu wolnego, który stając się dobrem rzadkim zyskuje wyższą cenę. Dlatego motywy podróżowania szybko się zmieniają, a turyści poszukują coraz bardziej wyszukanych i zróżnicowanych ofert zapewniających nowe doznania<sup>44</sup>. W związku z tym, podmioty tworzące podaż turystyczną muszą sprostać tym oczekiwaniom, oferując produkt odpowiadający potrzebom turystów dojrzałych, świadomych, niezależnych i bardziej wymagających. W sytuacji ograniczonych zasobów indywidualnych sektora prywatnego, a także wspomnianych wcześniej globalnych tendencji ograniczania wydatków sektora publicznego, staje się to wyzwaniem coraz większym. W tak szybko zmieniających się trendach w popycie turystycznym, gdy ruch turystyczny koncentruje się na nowych przestrzeniach, zarówno podmioty prywatne, jak i władze samorządowe dostrzegają szansę rozwoju turystyki na swoim terenie. Współpraca może zarówno umożliwiać, jak i ułatwiać działania w tym zakresie.

Kolejną stymulantę współdziałania stanowią tendencje ilościowe kształtowania się popytu turystycznego. Według prognoz UNWTO popyt ten będzie wzrastał, a w roku 2020 liczba osób uczestniczących w światowym ruchu turystycznym wyniesie aż 1,6 miliarda<sup>45</sup>. Coraz bardziej realne staje się zatem zagrożenie przekroczenia norm chłonności i pojemności turystycznej. Wymusza to podjęcie wspólnych strategii zarządzania popytem, właściwych z ekonomicznego, społecznego i ekologicznego punktu widzenia<sup>46</sup>.

W związku z czym, coraz wyraźniej podkreśla się potrzebę współdziałania w zakresie realizacji koncepcji tzw. rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)<sup>47</sup>. Koncepcja

---

<sup>42</sup> E. I. Trist, *A Concept of Organizational Ecology*, "Australian Journal of Management" 1977, vol. 2, s. 162-175.

<sup>43</sup> Por. T. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 186-204.

<sup>44</sup> Więcej na temat zmian w popycie turystycznym – por. A. Niezgoda, P. Zmyślony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 198-205.

<sup>45</sup> Źródło: <http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm>, stan na dzień 4.10.2009 r.

<sup>46</sup> Więcej na temat kierunków rozwoju turystyki światowej do 2020 r. por. W.W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 149-150.

<sup>47</sup> Por. przykł. T.M. Koontz, *Collaboration for sustainability? A framework for analyzing government impacts in collaborative-environmental management*, "Sustainability: Science, Practice, & Policy" 2006, vol. 2, no. 1, s. 15-24; B. Faulkner, *Rejuvenating a Maturing Tourist Destination: The Case of the Gold Coast*, "Current Issues in Tourism", 2002, vol. 5, no. 6, s. 478; A. Caffyn, G. Jobbins, *Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism: Examples from Morocco and Tunisia*, "Journal



rozwoju zrównoważonego pojawiła się w odpowiedzi na narastające zagrożenia ekologiczne i społeczne będące globalnymi konsekwencjami rozwoju cywilizacji, w szczególności wzrostu gospodarczego. Mianem rozwoju zrównoważonego określa się taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadza do degradacji biosfery i godzi prawa przyrody, ekonomii i kultury<sup>48</sup>. W ostatnich latach istnieje coraz większa świadomość społeczna, że aby sprostać wyzwaniom związanym z rozwojem zrównoważonym potrzebne jest rozwijanie podejścia partnerskiego i zintegrowane działanie wszystkich trzech sektorów: publicznego, prywatnego i non-profit<sup>49</sup>. C. M. Hall i D. J. Timothy twierdzą, że jeśli potrzeby jakiegokolwiek grupy interesariuszy nie zostaną uwzględnione w procesie zarządzania rozwojem regionu, istnieje wysokie prawdopodobieństwo nieskuteczności programów i działań zaprojektowanych w celu utrzymania zasobów dla przyszłych pokoleń<sup>50</sup>. Także B. Bramwell twierdzi, że sprawiedliwy rozwój społeczno-gospodarczy zależy od uczestnictwa reprezentantów wszyst-

---

of Sustainable Tourism” 2003, vol. 11, no.2&3, s. 224-245; B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism*, “Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, nos 3&4, s. 179-181; W.W. W.W. Gaworecki, *Turystyka...*, op. cit., s. 86-88.

<sup>48</sup> Pojęcie po raz pierwszy wprowadzono na konferencji ONZ w Sztokholmie w 1972 roku (za: B. Poskrobko, *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*. „Ekonomia i środowisko” 1997, nr 1, s. 7-20). Z kolei w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 roku pt. „Nasza wspólna przyszłość” (znanym także jako „Raport Brundtland”) uznano, że koncepcja rozwoju zrównoważonego opiera się na równoczesnym i umiejętnym wykorzystaniu wszystkich typów kapitału (kapitał przyrodniczy, utworzony przez człowieka – rzeczowy/antropogeniczny oraz społeczny i ludzki). Wnioski z tego raportu były powodem zwołania konferencji międzynarodowych w Bergen w 1990 roku i w Rio de Janeiro w 1992 roku (Szczyt Ziemi). Podczas drugiej konferencji przyjęto dwa ważne dokumenty: Deklarację z Rio zwaną Kartą Praw i Obowiązków Wobec Środowiska lub Kartą Ziemi (przyjęto w niej 27 zasad trwałego rozwoju) i Globalny Program Działania „Agenda 21”, zawierający zalecenia, jak wprowadzać w życie zasady zawarte w Deklaracji z Rio.

<sup>49</sup> Mimo to należy jednak podkreślić, że badania około 80 różnorodnych struktur partnerskich w turystyce (LGD, LOT-y, izby gospodarcze, inne stowarzyszenia/fundacje i in.), przeprowadzone w 2007 roku w województwie pomorskim wykazały, że problematyka rozwoju zrównoważonego nie jest podmiotem tworzącym te struktury bliżej znana. Wyjątek stanowiły LGD oraz częściowo stowarzyszenia agroturystyczne i niektóre stowarzyszenia osób fizycznych, które intuicyjnie stosują założenia rozwoju zrównoważonego w swojej działalności lub, w przypadku LGD, wskazują na te założenia w swoich strategiach działania. (J. Zdrojewski, *Charakterystyka wybranych przypadków produktów turystycznych realizowanych w formule partnerskiej w województwie pomorskim i wskazanie praktycznych wniosków z analizy*, materiał niepublikowany opracowany w ramach projektu AGORA – *Network Sustainable Tourism Development in the Baltic Sea Region*, projekt Inicjatyw Wspólnoty Interreg IIIB z udziałem pracowników Katedry Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, s. 12).

<sup>50</sup> C. M. Hall, *Rethinking...*, op. cit., s. 274-289; D. J. Timothy, *Cooperative tourism planning in a developing destination*, “Journal of Sustainable Tourism” 1998, vol. 6, no. 1, s. 52-68.

kich sektorów w procesie podejmowania decyzji dotyczących tego rozwoju<sup>51</sup>. Współpraca stanowi zatem czynnik sprzyjający rozwojowi zrównoważonemu<sup>52</sup>.

Ostatnią, niemniej jednak bardzo ważną zewnętrzną stymulantą kooperacji, jest narastająca konkurencja między regionami turystycznymi. Mimo globalnych tendencji do konsolidacji i integracji światowa konkurencja ciągle się nasila. Pozytywne oddziaływanie turystyki na gospodarkę sprawia, że coraz więcej regionów chce świadczyć na swoim terenie usługi turystyczne. Ponadto, jak twierdzi I. Jędrzejczyk, obecnie dzięki technologiom cyfrowym<sup>53</sup> nawet niewielki region turystyczny może prowadzić sprzedaż swojej oferty – hoteli, muzeów, festiwali, festynów, kongresów i innych atrakcji – na całym świecie, a jednostkowe koszty wprowadzenia informacji, które podlegają stałej aktualizacji, są niewielkie<sup>54</sup>. Wszystko to sprawia, że rośnie poziom światowej konkurencji między regionami turystycznymi – konkurentami stają się zatem nawet niewielkie i oddalone od siebie regiony. Paradoksalnie, nie ogranicza to kooperacji. Osiąganie efektów synergicznych w danym układzie jest możliwe właśnie poprzez kooperowanie z konkurentami, zapewniające wszystkim stronom utrzymanie się na konkurencyjnym rynku<sup>55</sup>. Jak wspomniano w rozdziale 2., przenikanie się rywalizacji i współpracy w relacjach między tymi samymi aktorami (kooperacja) stanowi obecnie globalny trend zarówno w turystyce, jak i innych gałęziach gospodarki.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, współdziałanie aktorów w postaci różnego rodzaju porozumień wymuszone jest przez szybkie tempo zmian społecznych, gospodarczych i politycznych. W obliczu przedstawionych trendów, współpraca jawi się nie tylko jako użyteczna, ale często staje się warunkiem koniecznym utrzymania się na rynku<sup>56</sup>. Zalety współpracy podkreśla między innymi Światowa Organizacja Turystyki, uznając, iż zapewnia ona elastyczność niezbędną, by radzić sobie z globalizacją, większą konsolidacją siły ekonomicz-

---

<sup>51</sup> B. Bramwell, *Selecting Policy instruments for sustainable tourism*, w: *Global Tourism*, red. W. F. Theobald, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998, s. 361-379, za: *Tourism collaboration...*, op. cit., s. 4.

Więcej na temat rozwoju zrównoważonego w kontekście kooperacji zob. przykładowo: T. Berno, K. Bricker, *Sustainable tourism development: the long road from theory to practice*, "International Journal of Economic Development" 2001, vol. 3, no. 3, s. 8-9; M. Robinson, *Collaboration and Cultural Consent: Refocusing Sustainable Tourism*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, no. 3-4, s. 379-397.

<sup>52</sup> Należy jednak podkreślić, że idea rozwoju zrównoważonego może być realizowana nie tylko w kooperacji między podmiotami trzech sektorów. Jak wskazuje S. Selin, istnieją przykłady zgodnych z zasadami takiego rozwoju wspólnych działań podmiotów jednego sektora (np. działania hotelarzy, czy restauratorów na rzecz ochrony środowiska, energii odnawialnej, recyklingu itd.). (Por. S. Selin, *Developing...*, op. cit., s. 260-273).

<sup>53</sup> Por. także podrozdział 4.2.1. – rola postępu technicznego w kooperacji w turystyce.

<sup>54</sup> I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny, Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, WN PWN, Warszawa, s. 114-115.

<sup>55</sup> *Partnerstwo szansą...*, op. cit., s. 13.

<sup>56</sup> J. C. Crotts, D. Buhalis, R. March, *Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, w: *Global...*, op. cit., s. 1-3.

nej, wysokimi kosztami utrzymania w sytuacji, gdy technologia nieustannie się zmienia, a konkurencja na rynku rośnie<sup>57</sup>.

Jednocześnie w Polsce, obok procesów globalnych, zachodzących także w Polsce, ma miejsce, zapoczątkowane przez decentralizację funkcji, państwa ożywienie regionalizmów i lokalizmów oraz podejmowanie inicjatyw rozwojowych zgodnie z „oddolną drogą rozwoju”. Stąd drugą część rozdziału (podrozdział 4.3.) poświęcono egzogenicznym determinantom kooperacji charakterystycznym dla Polski – uwarunkowaniom gospodarczym, społeczno-kulturowym, demograficznym i prawnym.

### **4.3. Krajowe uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym**

#### **4.3.1. Uwarunkowania gospodarcze**

Do charakterystycznych dla naszego kraju egzogenicznych uwarunkowań gospodarczych, wpływających na współpracę na szczeblu regionu/gminy zaliczyć należy wzajemnie ze sobą powiązane:

- poziom rozwoju gospodarczego,
- ustrój gospodarczy,
- ustrój polityczny,
- stopień decentralizacji władzy<sup>58</sup>.

Różnorodne formy współpracy wewnątrz- i międzysektorowej dominują głównie w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego<sup>59</sup>. Mimo że Polskę zalicza się do krajów rozwiniętych, to jednak poziom tego rozwoju jest zdecydowanie niższy niż w państwach Eu-

---

<sup>57</sup> WTO, *Tourism...*, op. cit., s. 14.

Jest to tym bardziej ważne, że w turystyce (zwłaszcza w krajach europejskich) dominują małe i średnie przedsiębiorstwa. (Por. V. D. Corte, M. Sciarelli, *Networking and Partnerships in the distribution of tourist products: The case of Italian Networks*, w: *Networking...*, op. cit., s. 116).

<sup>58</sup> Ważny jest także czas obowiązywania wymienionych ustrojów, a także obecnego stopnia decentralizacji władzy, o czym szerzej mowa w dalszych rozważaniach podrozdziału.

<sup>59</sup> Odnosząc się do współpracy w sektorze prywatnym, przykładowo udział przedsiębiorstw działających w klastrach (turystycznych i innych) w państwach, które przystąpiły do UE w 2004 roku wynosi jedynie 9%, zaś w państwach będących członkami UE już wcześniej – 24%. Z kolei w odniesieniu do współpracy publiczno-prywatnej warto podkreślić, że liczba członków w organizacjach turystycznych na poziomie regionalnym np. w Anglii, Irlandii Północnej czy Niemczech wynosi od kilkuset do kilku tysięcy, podczas gdy w Polsce ROT-y najczęściej skupiają po kilkudziesięciu członków. Współpraca międzygminna w formie miast/związków bliźniaczych rozwija się natomiast w krajach Europy Zachodniej od II połowy lat 50. XX. w. W Polsce od lat 80. i 90. (Por. B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 34; J. Borzyszkowski, *Istota współpracy publiczno-prywatnej w strukturach organizacyjnych ds. turystyki*, w: *Działania w trybie...*, op. cit., s. 83; J. Szewczyk, *Zagraniczne związki partnerskie polskich samorządów miast, powiatów i województw*, „Prace geograficzne”, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, zeszyt 117, Kraków 2007, s. 261).

ropy Zachodniej, Kanadzie czy USA<sup>60</sup>, gdzie tradycje współpracy są znacznie dłuższe. Rozwiązania w zakresie kooperacji, które sprawdzają się w tych krajach mogą zatem nie być łatwe i możliwe do zaadoptowania w państwach takich jak Polska, której poziom rozwoju gospodarczego jest relatywnie niższy i która dodatkowo ciągle jest krajem transformacji gospodarczej o cechach fazy przejściowej<sup>61</sup>.

Dla takich krajów szczególnie ważne w kontekście rozwoju form kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej są najczęściej następujące uwarunkowania<sup>62</sup>:

- problemy finansowe samorządów terytorialnych – mogą one zarówno sprzyjać nawiązaniu kooperacji (gdy współpracę postrzega się jako szansę pozyskania brakujących zasobów finansowych), jak i ją uniemożliwiać (gdy kooperacja postrzegana jest jako rozwiązanie zbyt kosztowne). Ponadto, w sytuacji, gdy współpraca została już podjęta, brak zasobów finansowych może znacząco utrudniać jej przebieg<sup>63</sup>;
- stosunkowo mało stabilna kondycja finansowa podmiotów gospodarczych – powoduje ona, że przedsiębiorstwa, dążąc do szybkiego zysku częściej koncentrują się na realizacji strategii krótkookresowych, co może nie sprzyjać współdziałaniu, gdyż w większości przypadków jego efekty są niepewne i, o ile w ogóle wystąpią, najczęściej pojawiają się w dłuższym okresie;
- problemy finansowe struktur partnerskich – z wymienionych wcześniej powodów, jak wskazują badania empiryczne<sup>64</sup>, są one jedną z najważniejszych barier funkcjonujących w Polsce organizacji partnerskich w turystyce;

---

<sup>60</sup> Wskaźnik Rozwoju Społecznego (HDI – *Human Development Index*) dla Polski wynosił w 2008 roku powyżej 0,800. Dawało to Polsce 39. miejsce wśród 179 krajów świata. Kraje najwyżej rozwinięte osiągają wartości wskaźnika HDI powyżej 0,900. ([http://hdrstats.undp.org/2008/countries/country\\_fact\\_sheets/cty\\_fs\\_POL.html](http://hdrstats.undp.org/2008/countries/country_fact_sheets/cty_fs_POL.html), Stan na dzień 4.10.2009).

<sup>61</sup> Por. analiza kooperacji w zakresie rozwoju turystyki w regionach turystycznych w takich krajach jak Rumunia, Bułgaria, Łotwa, Brazylia i in. w następujących pracach: L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit., s. 230-247; D. J. Timothy, *Cooperative Tourism Planning in a Developing Destination*, "Journal of Sustainable Tourism" 1998, vol. 6, no 1, s. 52-68; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing relations in a learning model for bringing destinations in need of assistance into contact with good practice*, "Tourism Management" 2005, vol. 26, no. 5, s. 667-679; L.M de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 272-295; P. E. Murphy, A. E. Murphy, *Strategic...*, op. cit., s. 295-296.

<sup>62</sup> Por. także: A. Marzuki, *Decision making and community participation: A case study of the tourism industry in Langkawi*, „Tourism” 2008, vol. 56, no.3, s. 227-243.

<sup>63</sup> Dla takich krajów charakterystyczne mogą być także problemy kadrowe – brak chętnych do pracy (np. w urzędzie gminy) na zaproponowanych warunkach. Więcej na temat kadr turystycznych w Polsce por. A. Schwichtenberg, *Problemy zatrudnienia w branży turystycznej nadmorskiej strefy rekreacyjnej*, w: *Kadry w Gospodarce turystycznej*, Zeszyty Naukowe nr 496, Ekonomiczne Problemy Usług nr 19, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, s. 201-209; J. Sikora, A. Wartecka-Ważyńska, *Zasoby ludzkie w turystyce w świetle Strategii Rozwoju Turystyki w Polsce na lata 2008-2014*, w: ibidem s. 201-209;

<sup>64</sup> Por. R. Okraska, M. Sobczyk, *Sami o sobie – partnerstwa lokalne w opinii ich współtwórców*. Badania struktur partnerskich w Polsce, przeprowadzone w lutym 2008 roku dostępne na stronie Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” <http://www.cpsdialog.pl/tabs/index/7>, stan w dniu 30.07. 2009.

- niski stopień rozwoju infrastruktury technicznej (dróg, infrastruktury sanitarnej, ochrony środowiska, itp.), uniemożliwiający podjęcie inwestycji *stricto* turystycznych oraz takich, które stymulowałyby kooperację – w krajach na niższym i zbliżonym do Polski etapie rozwoju gospodarczego<sup>65</sup>, potrzeby inwestycji w infrastrukturę techniczną są ciągle bardzo odczuwalne i widoczne. A. Osiecki twierdzi, że ten rodzaj inwestycji jest w Polsce ciągle dominujący<sup>66</sup>. Inwestycje bezpośrednio związane z turystyką oraz tzw. „miękkie”, obejmujące wydatki na edukację, szkolenie kadr, podnoszenie świadomości w zakresie korzyści współpracy, itp. są realizowane dopiero w następnej kolejności. Ponadto na ich efekty należy czekać bardzo długo, co dodatkowo zniechęca do ich podejmowania.

Ponadto kooperację, zarówno wewnątrz- jak i międzysektorową, może ograniczać też fakt, że w Polsce dopiero od niedawna panuje ustrój gospodarki rynkowej, stąd mechanizmy rynku nie osiągnęły jeszcze wysokiego poziomu dojrzałości. Jest to przyczyną występowania wśród przedsiębiorców i władz samorządowych utrwalonych w ustroju gospodarki centralnie planowanej modeli myślowych. Mogą one przybierać postać określonych postaw i zachowań niekorzystnych dla nawiązywania i rozwoju kooperacji. Mogą to być przykładowo postawy roszczeniowe podmiotów prywatnych w stosunku do samorządu/państwa lub niski poziom zaufania między przedsiębiorcami<sup>67</sup>. Zachowania podmiotów mogą mieć ciągle charakter adaptacyjny, a nie proaktywny, wówczas przystąpienie do współpracy wynika jedynie z naśladowania działań konkurentów bez wykazywania samodzielnej inicjatywy w tym zakresie. Ogranicza to możliwość wykorzystania wielu szans płynących z elastycznego podejmowania wspólnych działań w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe. Można też przypuszczać, że brak lub złe doświadczenia w zakresie współpracy powodują utratę wiary w pozytywne jej rezultaty. Jeśli tak, wówczas mogą rosnąć koszty transakcyjne związane z niepewnością, co osłabia bodźce do budowania kooperacji. W takiej sytuacji jeszcze bardziej mogą utrwalać się niekorzystne dla współdziałania modele myślowe.

---

Zob. także wyniki innych badań: J. Głuszyński, Wystąpienie pt. *Inicjatywa Lider w Polsce*. Prezentacja wyników badań na temat funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w Polsce. Projekt badawczy na temat inicjatywy Leader + przeprowadzony na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej; okres objęty badaniem - listopad 2004 – styczeń 2005. Dostępny na stronie:

<http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/0/2963EEEE09F9233CCC12571E80039979C?Open&RestrictToCategory>, stan w dniu 8.10.2009.

<sup>65</sup> Por. C. Tosun, *Limits to community participation in the tourism development process in developing countries*, "Tourism Management" 2000, vol. 21, no. 6, s. 624.

<sup>66</sup> Zob. A. Osiecki, *Priorytety inwestycyjne samorządów w 2008 r.*, „Wspólnota” 2008, nr 3, s. 16.

<sup>67</sup> Por. J. Światowiec, *Więzi...*, op. cit., s.170. Więcej na temat zaufania w kolejnym rozdziale pracy.

Nie bez znaczenia dla współpracy wewnątrz- i międzysektorowej są także stosunkowo krótkie doświadczenia funkcjonowania w Polsce turystyki w warunkach gospodarki rynkowej, jako gałęzi generującej korzyści ekonomiczne dla kraju<sup>68</sup>, regionów i poszczególnych miejscowości. W naszym kraju turystyce przez długie lata przypisywano głównie funkcję zaspokajania potrzeb socjalnych: wypoczynku, regeneracji sił, itp., nie dostrzegając jej potencjału ekonomicznego<sup>69</sup>. Jest to przyczyną obecnego braku wystarczającej wiedzy, jak planować i zarządzać rozwojem tej gałęzi gospodarki, zwłaszcza na szczeblu regionalnym i lokalnym, tak, by zapewnić rozwój społeczno-gospodarczy gminy/regionu. Brak wiedzy i doświadczenia w tym zakresie może utrudniać właściwy podział i koordynację informacji oraz wspólnych działań różnych interesariuszy w regionie turystycznym. W odniesieniu do kooperacji potrzebna jest bowiem wiedza dotycząca podziału ról (np. czym ma się zajmować struktura partnerska, a czym samorząd)<sup>70</sup>. Konieczne jest też opracowanie, wdrożenie i konsekwentne stosowanie systemowych rozwiązań w zakresie realizacji tych ról. Jednak, jak pokazują literaturowe studia przypadków<sup>71</sup>, w krajach jak Polska, gdzie ciągle brakuje wiedzy na temat zarządzania rozwojem turystyki, w sytuacji powstawania nowych struktur partnerskich przedstawiciele samorządów terytorialnych bardzo często nie potrafią odnaleźć się w nowych rolach. Mało tego, często postrzegają organizacje partnerskie jako konkurentów i dostrzegają

---

<sup>68</sup> Według szacunków Światowej Rady Turystyki i Podróży wkład gospodarki turystycznej w krajowy PKB w 2009 roku wynosił około 7,7% i ma dalej wzrastać – do roku 2019 ma stanowić 8,1% polskiego PKB. Zatrudnienie w gospodarce turystycznej stanowi około 7,2% zatrudnienia ogółem w Polsce.

(Źródło: strona WWW. Światowej Rady Turystyki i Podróży – stan na dzień 14.07.2009 r.

[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Economic\\_Research/Country\\_Reports/Poland/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/Country_Reports/Poland/)).

<sup>69</sup> Turystyki ze względu na jej charakter usługowy nie uwzględniano w rachunku przepływów międzygałęziowych gospodarki (MPS). Por. J. Gaj, *Dzieje turystyki w Polsce*, wyd. II rozszerzone, Warszawa 2008.

Jak wynika z badań E. Dziedzic, ciągle niewystarczające jest niestety także docenianie roli turystyki jako gałęzi gospodarki przez polskie władze na szczeblu centralnym. (Por. E. Dziedzic, *Postrzeganie turystyki w makroocenieniu politycznym w Polsce*, w: *Gospodarka turystyczna...*, op. cit., s. 139-150).

<sup>70</sup> Przykładowo, jedną z ważniejszych barier kooperacji w turystyce jest brak określenia podziału kompetencji w regionach turystycznych. Nie wiadomo przykładowo, jakie powinny być relacje między ROT a Wydziałem Turystyki Urzędu Marszałkowskiego oraz odpowiednio LOT i wydziałem zajmującym się turystyką w gminie – co ma pozostawać w gestii urzędu, a co przekazać do LOT czy ROT. (Por. M. Migdal, *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Tom 6, Warszawa 2007, s. 30-31). Nieokreślony w pełni podział kompetencji pomiędzy organami administracji samorządowej, ROT i LOT a organizacjami pozarządowymi wskazywany był przez reprezentantów przedsiębiorców z całej Polski jako jeden z ważniejszych problemów kooperacji w polskich regionach turystycznych podczas VI Forum Turystyki Polskiej, Łódź, grudzień 2006-Warszawa wrzesień 2007. (Za: M. Migdal, *Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin 2008, s. 19).

<sup>71</sup> D.J. Timothy, *Cooperative Tourism...*, op. cit., s. 52-68; D.J. Timothy, *Participatory planning: A view of tourism in Indonesia*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2, s. 371-391; M.G. Reed, *Power...*, op. cit., s. 566-591; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing...*, op. cit., s. 667-679; A. Ladkin, A.M. Bertramini, *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*, "Current Issues in Tourism" 2002, vol. 5, no. 2, s. 71-93; J. Brohman, *New directions in tourism for third world development*, "Annals of Tourism Research" 1996, vol. 23, no. 1, s. 48-70; J. Briedenhann, E. Wickens, *Tourism...*, op. cit., s. 71-79.

w ich powstaniu zagrożenie dla utrzymania zajmowanych przez siebie stanowisk<sup>72</sup>. Efektem tego jest opór przed kooperacją albo, w przypadku braku koordynacji ról i działań, marnotrawienie potencjału i powielanie tych samych wysiłków (np. poprzez powstawanie na tym samym terenie zbyt wielu inicjatyw partnerskich realizujących podobne zadania)<sup>73</sup>.

Ważne uwarunkowanie kooperacji stanowi także funkcjonowanie w Polsce ustroju demokratycznego, a także decentralizacja struktur samorządowych. Przede wszystkim należy podkreślić, że demokracja i decentralizacja funkcjonują w Polsce stosunkowo krótko, co tworzy specyficzne warunki do nawiązywania i rozwoju różnego rodzaju form kooperacji. Krótki okres demokracji z pewnością nie pozostaje bez wpływu na niższy w Polsce, w stosunku do innych krajów, poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego<sup>74</sup>, a także kapitału społecznego, w tym zaufania, niezbędnych dla kooperacji<sup>75</sup>. Jak twierdzi B. Klimczak, w dojrzałych społeczeństwach o ugruntowanej tradycji demokratycznego państwa prawa, poziom elementarnego zaufania okazywanego osobom działającym w gospodarce i w życiu publicznym jest relatywnie wyższy<sup>76</sup>. Tymczasem w Polsce panuje ciągle specyficzny sposób pojmowania wolności. Jest to tzw. wolność apolityczna: wolność od państwa, społecznych zobowiązań, itp. Tak pojmowana wolność nie wzmacnia w żaden sposób kapitału społecznego, ponieważ podważa sens jakiegokolwiek działania zbiorowego<sup>77</sup>.

---

<sup>72</sup> Autorzy badań przeprowadzonych na próbie prawie 80 różnych struktur partnerskich w turystyce w woj. pomorskim (projekt AGORA) w swoim raporcie stwierdzają: „hamulcowym są czasami (np. w przypadku LOT-ów) władze samorządowe, które nie chcą wspierać partnerstwa lub delegować działań z obawy przed utratą wpływu na rozwój turystyki lub przekazywanie środków w obce ręce”. (J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 11).

<sup>73</sup> Przykładowo, z badań empirycznych wynika, że do grupy najważniejszych barier wdrażania programu LEADER w Polsce można było zaliczyć niechęć administracji centralnej i lokalnej do oddania części kompetencji i kontroli lokalnym społecznościom, brak tradycji równoprawnej współpracy trójsektorowej, faworyzowanie sektora publicznego, traktowania jako bardziej priorytetowe decyzji przynoszących szybkie i doraźne efekty oraz brak chęci i umiejętności długofalowego i perspektywicznego myślenia. (Por. J. Głuszyński, *Inicjatywa...*, op. cit.).

<sup>74</sup> Społeczeństwo obywatelskie jest w literaturze definiowane w ujęciu węższym i szerszym. W pierwszym uznaje się, iż oznacza ono jedynie prawo do podejmowania własnych inicjatyw i organizowania się w różny sposób, w drugim, społeczeństwo obywatelskie oznacza ponadto możliwość kontroli/wpływu na działania władzy przez obywateli. Więcej na temat sposobów definiowania tego pojęcia – por. przykładowo: A. Lipski, *Mity i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego*, w: *Stowarzyszenia i towarzystwa a społeczeństwo obywatelskie, życie gospodarcze i przestrzeń społeczna*, red. A. Czech, PTE, Katowice 2008, s. 12-17; K. Skarżyńska, *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju*, w: *Jak Polacy przegrywają. Jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogosz, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2005, s. 95-97; A. Barut, *Tradycja czy wola powszechna? Dwie idee obywatelskości*, w: *Społeczeństwo i gospodarka w Europie w XXI wieku*, red. G. Wrzeszcz-Kamińska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2007, s. 13-22; G. Wrzeszcz-Kamińska, *Grupy interesu w społeczeństwie obywatelskim*, w: *Społeczeństwo...*, op. cit., s. 35-36.

<sup>75</sup> Ponieważ kapitał społeczny, w tym zaufanie stanowią ważne uwarunkowania kooperacji w regionie turystycznym, więcej na temat obu tych kategorii w podrozdziale 4.3.2.2.

<sup>76</sup> Por. *Samorząd gospodarczy i zawodowy w procesie powstawania ładu rynkowego w Polsce*, red. B. Klimczak, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 42-43.

<sup>77</sup> L. Kacprzak, K. Pająk, *Społeczeństwo obywatelskie. Interdyscyplinarny wymiar problemu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2006, s. 237.

Więcej na temat przyczyn słabości polskiego społeczeństwa obywatelskiego zob. też: B. Goryńska-Bittner, *Utopia, która staje się rzeczywistością: społeczeństwo obywatelskie w Europie środkowo-wschodniej*, w: *Jak Polacy...*, op. cit., s. 26-35.

Ponadto, krótki okres decentralizacji struktur samorządowych sprawia, że władze samorządowe często nie są postrzegane ani jako potencjalni partnerzy, ani jako liderzy działań służących rozwojowi gminy/regionu. Może to utrudniać kooperację w regionie turystycznym.

Jak wynika z rozważań tego podrozdziału, należy przypuszczać, że uwarunkowania gospodarcze mogą przybierać w przeważającej mierze postać ograniczeń. Za J. Karwowskim należy jednak podkreślić, że właśnie zmiany ustrojowe trzeba uznać za przyczynę pojawienia się w Polsce różnego rodzaju form kooperacji. W jego opinii, wprowadzenie mechanizmów rynkowych spowodowało chęć istotnej ekonomizacji działalności podmiotów gospodarczych i tym samym – wzrost znaczenia takich kategorii jak koszty, wyniki, czy rentowność<sup>78</sup>. Jak zaś wskazano w podrozdziale 3.6., kooperacja może służyć poprawie efektywności działania, zarówno pojedynczych podmiotów, jak i całych społeczności.

### **4.3.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe**

#### **4.3.2.1 Kultura narodowa**

Zgodnie z podejściem ekonomii instytucjonalnej (por. podrozdział 3.2.1), wszelkie procesy gospodarcze, do których należy zaliczyć także kooperację, osadzone są w określonych uwarunkowaniach społeczno-kulturowych i nie można analizować ich w oderwaniu od siebie. Według instytucjonalistów podmioty nie zawsze zachowują się racjonalnie, gdyż ich zachowania determinują instytucje w postaci czynników pozaekonomicznych takich, jak kultura, zaufanie, normy zachowań, wartości, itp. Przystąpienie do kooperacji i jej przebieg nie zależą zatem jedynie od przedstawionych w poprzednim podrozdziale uwarunkowań gospodarczych. Ważne są także instytucje mające swe źródło w nawykach myślowych społeczeństwa<sup>79</sup>. Konieczna okazuje się zatem ich teoretyczna i empiryczna analiza. Ze względu na istotną wagę uwarunkowań społeczno-kulturowych dla procesu kooperacji w regionie turystycznym poświęcono im w pracy stosunkowo dużą uwagę.

Do egzogenicznych społeczno-kulturowych uwarunkowań współpracy należy zaliczyć przede wszystkim specyfikę kultury narodu polskiego (w dużym stopniu wynikającą z jego historii) oraz poziom rozwoju kapitału społecznego. Kapitał ten stanowi podstawowy warunek społeczeństwa obywatelskiego.

---

<sup>78</sup> *Partnerstwo szansą...*, op. cit., s. 121. Por. także H. Jagoda, J. Lichtarski, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, nr 963, s. 152.

<sup>79</sup> Por. przykładowo: A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 213.



Kultura narodowa stanowi ważne uwarunkowanie kooperacji. Bowiem im bardziej sprzyja ona nawiązywaniu relacji partnerskich, tym większe prawdopodobieństwo ich występowania w danym społeczeństwie ze względu na ich społeczną akceptację<sup>80</sup>.

Kulturę narodową można rozpatrywać biorąc pod uwagę różnego rodzaju kryteria<sup>81</sup>. Z punktu widzenia problematyki pracy na uwagę zasługuje przede wszystkim klasyfikacja wymiarów kultury autorstwa G. Hofstede. Wyodrębnił on cztery grupy norm i wartości, szczególnie dostrzeganych w różnych narodach, co pozwoliło mu dowieść istnienia czterech grup kulturowych (tzw. wymiarów kultury). Na ich podstawie podejmowane są próby wyjaśniania odmiennych zachowań ludzi, reprezentujących różne kultury narodowe. Tymi grupami (wymiarami) są<sup>82</sup>:

- indywidualizm – kolektywizm;
- dystans do władzy (mały – duży);
- stopień unikania niepewności (mały – duży);
- męskość – kobiecość.

Każda kultura narodowa zajmuje określone miejsce na dwubiegunowym kontinuum tych relacji. Poniżej, wykorzystując typologię G. Hofstede, omówiono cechy polskiej kultury narodowej jako egzogenicznego czynnika warunkującego kooperację w regionie turystycznym.

Z punktu widzenia problematyki rozprawy pierwszy z wymiarów kultury według G. Hofstede ma bardzo duże znaczenie. Społeczeństwo indywidualistyczne to takie, dla którego dobro jednostki jest ważniejsze niż interes grupy<sup>83</sup>. W przypadku kolektywizmu człowiek jest częścią większej grupy (rodziny, grupy zawodowej, narodu, itp.), z którą się utożsamia, a jego życie podporządkowane jest celom grupowym. Taka orientacja na wspólnotę sprzyja

---

<sup>80</sup> Jak twierdzi I. Krzemiński, wynika to z faktu, iż „nawet jeśli inicjatywa dotyczy jedynie określonego szczebla lokalnego, to poprzez „odgórne” uznanie zostaje niejako włączona do uniwersalnych ludzkich dążeń i staje się ich elementem, wyraża się w języku symboli podzielanych przez szerszą społeczność – przez całe społeczeństwo, albo przez szerszą jeszcze zbiorowość”. (I. Krzemiński, *Społeczeństwo obywatelskie i symbole wspólnoty*, w: *Jak Polacy...*, op. cit., s. 106).

<sup>81</sup> Por. m. in.: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, PWN, Warszawa 2000; E. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE Warszawa 2007, Wyd. II zmienione.

<sup>82</sup> G. Hofstede przedstawił wyniki swoich badań w książce opublikowanej w 1980 r. pt. *Culture's Consequences*. W efekcie kolejnych badań dodał on jeszcze piąty wymiar – zorientowanie na cele bliższe i dalsze.

<sup>83</sup> Należy jednak podkreślić, że G. Hofstede rozumie indywidualizm nie jako całkowite zamknięcie się na współpracę z innymi, lecz bardziej jako samodzielność, gotowość do działania nieskrepowanego nieformalnymi prawami czy zakazami, ponoszenia odpowiedzialności za własne czyny. (Por. G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, op. cit., s. 86-128). Przykładowe państwa o kulturze indywidualistycznej to: USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Holandia, Francja i Niemcy.

kooperacji, gdyż ułatwia tworzenie bardziej elastycznych form organizacyjnych w gospodarce<sup>84</sup>, także oparty na współdziałaniu<sup>85</sup>.

Generalnie w Polsce ciągle dominuje kolektywizm nad indywidualizmem<sup>86</sup>. Jak twierdzi J. Hryniewicz szczególną cechą polskiego społeczeństwa jest silna identyfikacja z małymi grupami, jak rodzina i przyjaciele (związki tego typu nazywane są *Gemainschaft*). Z kolei zdecydowanie najsłabsze jest poczucie więzi typu tzw. *Gesellschaft*, czyli z zrzeszeniami, jak stowarzyszenia lokalne, grupy interesu, kluby, zakłady pracy itp.<sup>87</sup>. Z punktu widzenia celu pracy jest to bardzo istotna konstatacja. Wynika z niej, iż cechą kulturową narodu polskiego jest ograniczona skłonność do współpracy (także w turystyce) na poziomie organizacji. Z tych samych badań wynika jednak, że indywidualizm staje się coraz bardziej widoczny w polskim społeczeństwie, zwłaszcza wśród ludzi młodych.

Tylko na pozór może się jednak wydawać, że jedynie kolektywizm służy kooperacji. Jak twierdzą E. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, kolektywizm i indywidualizm nie do końca są koncepcjami sprzecznymi. Obie postawy można z powodzeniem pogodzić, na przykład wtedy, gdy jednostka uświadamia sobie swoje indywidualne ograniczenia i z własnej woli zaczyna uwzględniać potrzeby większej grupy<sup>88</sup>.

Jest to bardzo ważne spostrzeżenie z punktu widzenia kooperacji w turystyce. Na jego podstawie można bowiem przypuszczać, że dopóki sami potencjalni partnerzy nie zrozumieją, iż istnieją korzyści, które można osiągnąć tylko poprzez współpracę, dopóty nie będą zainteresowani podejmowaniem wspólnych działań (por. podrozdział 3.2.3 – teoria zależności zasobowej)<sup>89</sup>.

---

<sup>84</sup> A. Matysiak, *Źródła...*, op. cit., s. 30.

<sup>85</sup> Przykładowe kraje o kulturze kolektywistycznej to: Gwatemala, Ekwador, Panama i Wenezuela.

<sup>86</sup> Należy jednak podkreślić, że różni autorzy badań tego wymiaru kultury dla Polski są często odmiennego zdania. Dlatego każdorazowo należy uwzględnić zmienne, które mogły wpłynąć na wyniki badania, np. wiek respondentów. Przykładowo z badań dotyczących wybranych krajów europejskich, w tym Polski, wynika, że w Polsce dominuje kultura indywidualistyczna. Uważa się jednak, że wyniki mogły zostać zniekształcone przez zawyżoną reprezentację w badaniu ludzi młodych. Zdecydowano się zatem nie uznawać w pracy tych wyników za wiążące. Chodzi o opracowanie: E. Dienes, G. Hofstede, L. Kolman, N.G. Noorderhaven, *Work-related Values and Cooperation in Europe*, Sbornik z Konferencje PEF CZU Agrární perspektivy VIII, Praha 1999, s. 884-890, za: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2004, s. 42.

<sup>87</sup> J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 237-263.

Według tego autora głównymi czynnikami, które ukształtowały taką strukturę społeczną w Polsce mogą być religia katolicka, która bardziej niż protestancka podkreśla rolę rodziny, bliskich więzi i wzajemnej pomocy oraz ustrój komunistyczny, kiedy to ludzie łączyli się w grupy wzajemnie się wspierając.

<sup>88</sup> E. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem...*, op. cit., s. 71.

<sup>89</sup> Możliwość połączenia cech kultury indywidualizmu i kolektywizmu w jednym społeczeństwie potwierdza fakt, iż w krajach o wysokim stopniu indywidualizmu jak: USA, Wielka Brytania czy Kanada, kooperacja w turystyce z powodzeniem rozwija się od wielu lat.

Kolejny wymiar kultury narodowej, a mianowicie dystans do władzy, dotyczy zakresu oczekiwań i akceptacji nierównego rozkładu władzy w społeczeństwie. Może on zatem decydować o klimacie do współpracy między społeczeństwem a władzą w Polsce (współpraca publiczno-prywatna) oraz między aktorami o różnym statusie społecznym (kooperacja wewnątrz sektora prywatnego). Z punktu widzenia tego kryterium wyróżnić można:

- społeczeństwa egalitarystyczne – o niskim dystansie do władzy, w których uznaje się, że władza może być użyta tylko w uzasadnionych sytuacjach i dąży się do ograniczania nierówności międzyludzkich<sup>90</sup>;
- społeczeństwa hierarchiczne, akceptujące nierówności społeczne, gdzie władza odgrywa istotne znaczenie w życiu społeczno-gospodarczym<sup>91</sup>.

Polska jest obecnie krajem o umiarkowanym dystansie do władzy, choć do niedawna można ją było zaliczyć do listy państw o dystansie dużym<sup>92</sup>. Polacy dążą do niwelowania różnic, co jest przejawem orientacji równościowej<sup>93</sup>. Jednak do dziś daje się zaobserwować w Polsce wysoki poziom formalizacji i podział na „my” (czyli obywatele) i „oni” (władza)<sup>94</sup>. Z pewnością może to ograniczać skłonność do kooperacji, zwłaszcza między sektorem publicznym i prywatnym.

Kolejny wymiar kultury – stopień unikania niepewności – wskazuje, zdaniem G. Hofstede, na to, w jakim stopniu członkowie danej kultury są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. W krajach o niskim stopniu unikania niepewności zauważalna jest większa tolerancja tego, co odmienne oraz większa otwartość na zmiany<sup>95</sup>. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności społeczeństwo obawia się nowości i wszystkiego co niepewne<sup>96</sup>.

Badania wskazują, że w różnych aspektach społeczeństwo polskie posiada cechy świadczące jednocześnie o wysokim, jak i niskim stopniu unikania niepewności. Jednak bardziej powszechną tendencją jest stopień wysoki<sup>97</sup>. Może to mieć istotne znaczenie dla kooperacji, która jest w Polsce zjawiskiem nowym, bliżej nieznanym, brakuje też doświadczenia w

---

<sup>90</sup> Np. Wielka Brytania, Kanada, USA, Austria, Niemcy.

<sup>91</sup> Są to np. Malezja, Gwatemala, Meksyk czy Wenezuela.

<sup>92</sup> E. Dienes, G. Hofstede, L. Kolman, N. G. Noorderhaven, *Work-related...*, op. cit., s. 884-890, za: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 44.

<sup>93</sup> Por. J. Czapiński, *Diagnoza Społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego 10.09.2007, s. 242-243 oraz B. Gadora, W. Derczyński, M. Falkowska, *Polska. Europa. Świat. Opinia publiczna w okresie integracji*, red. K. Zagórski, M. Strzeszewski, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 197-205.

<sup>94</sup> Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowa...*, op. cit., s. 128.

<sup>95</sup> Przykładowo: USA, Kanada, Wielka Brytania.

<sup>96</sup> Np. Japonia, Grecja czy Portugalia.

<sup>97</sup> E. Dienes, G. Hofstede, L. Kolman, N. G. Noorderhaven, *Work-related...*, op. cit., s. 884-890, za: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 46.

jej zakresie. Jak twierdzi A. Machiavelli, często opór przed zmianą związaną z niepewnością jest kluczową barierą kooperacji w regionach turystycznych<sup>98</sup>.

Odnosząc się do ostatniego wymiaru kultury należy wyróżnić społeczeństwa o cechach męskich i kobiecych. Te pierwsze charakteryzują się aktywnością, agresywnością, konkurencją, dominacją, kontrolą, niezależnością i ambicją<sup>99</sup>. Drugie cechuje z kolei: delikatność, takt, współpraca, troska, dbałość o drugiego człowieka, służba innym, itp.<sup>100</sup>.

W polskiej kulturze występują zarówno elementy kultury męskiej, jak i kobiecej<sup>101</sup>. Dominacja cech kobiecych, głównie na niższym poziomie grup społecznych może zmniejszać prawdopodobieństwo kooperacji między organizacjami (przez nadmierne przywiązanie do małych grup – *Gemainschaft*), tym bardziej, że większe grupy, w postaci organizacji (*Gesellschaft*) charakteryzują się w dużym stopniu cechami męskimi. Z drugiej strony, podobnie jak w przypadku indywidualizmu, to właśnie cechy świadczące o kulturze męskiej: aktywność, zdecydowanie i rywalizacja mogą stymulować kooperację (pod warunkiem, że potencjalni partnerzy dostrzegą w niej korzyści indywidualne). Ponownie, znaczenie mogą mieć tutaj różnice pokoleniowe.

#### 4.3.2.2 Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie

Za pośrednictwem mechanizmów kulturowych tworzony i przekazywany jest kapitał społeczny<sup>102</sup>. Poziom rozwoju tego kapitału (a także składającego się na niego zaufania<sup>103</sup>) w danym społeczeństwie stanowi kolejne uwarunkowanie współpracy w regionach turystycznych, gdyż determinuje skłonność społeczeństwa do kooperacji<sup>104</sup>.

Kapitał społeczny definiowany jest bardzo różnie<sup>105</sup>. Jak podkreśla A. Przymeński, stanowi on kategorię o niesprecyzowanych granicach i treści<sup>106</sup>. Generalnie jednak, jak twier-

<sup>98</sup> A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 9.

<sup>99</sup> Charakterystyczne są one dla krajów jak np. Japonia, Austria, Szwajcaria, Włochy, Niemcy, USA czy Kanada.

<sup>100</sup> Występują one np. w takich krajach jak: Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Finlandia, Hiszpania i Grecja.

<sup>101</sup> E. Dienes, G. Hofstede, L. Kolman, N. G. Noorderhaven, *Work-related...*, op. cit., s. 884-890, za: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 47.

<sup>102</sup> Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 39; J. Bartkowski, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007 s. 67.

<sup>103</sup> J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology" 1988, no. 94, s. 95-120, za: G. Krzymińska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 222.

<sup>104</sup> Kapitał społeczny i zaufanie można rozpatrywać na poziomie makro (całość społeczeństwa), mezo (społeczeństwo regionu) i mikro (pojedyncze podmioty). W tym rozdziale autorka będzie rozpatrywać obydwie kategorie odnosząc je do społeczeństwa jako całości (na poziomie makro).

<sup>105</sup> Klasyfikacja kryteriów definiowania kapitału społecznego proponowana jest m.in. w pracach: C.R. Leana, H.J. Van Buren, *Organizational Social Capital and Employment Practices*, "The Academy of Management Review" 1999, vol. 24, no. 3, s. 538-555; M. Woolcock, D. Narayan, *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*, "The World Bank Research Observer", 2000, vol. 15, no. 2, s. 225-249.

<sup>106</sup> A. Przymeński, *Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki*, w: *Kapitał...*, op. cit., s. 47.

dzi J. Czapiński, można uznać, iż stanowi on istotę społeczeństwa obywatelskiego, z pewnością – społeczeństwa efektywnego rozwojowo<sup>107</sup>. Mieści się w nim wszystko to, co decyduje o zdrowych relacjach społecznych, dbaniu o dobro wspólne i współpracy<sup>108</sup>.

Do grona najważniejszych autorów, których łączy się z tym pojęciem zalicza się P. Bourdieu, J. S. Coleman, R. Putnam i F. Fukuyama. Każdy z nich definiuje kapitał społeczny nieco inaczej i dokonuje jego analizy na innym poziomie<sup>109</sup>. O ile dla P. Bourdieu kapitał społeczny służy głównie reprodukcji klas społecznych, nabywaniu i utrzymywaniu określonej pozycji społecznej oraz odtwarzaniu i utrzymywaniu dominacji jednych nad drugimi, o tyle w ujęciu J. S. Colemana jest on środkiem, który umożliwia i zwiększa skuteczność działań zbiorowych. J. S. Coleman definiuje kapitał społeczny jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów. Składają się na niego zaufanie, normy i sieć powiązań<sup>110</sup>.

Za bardzo użyteczne dla rozważań w tym miejscu rozprawy należy uznać koncepcje kapitału społecznego, które proponują R. Putnam i F. Fukuyama. Według pierwszego z nich kapitał społeczny jest zjawiskiem kulturowym i odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. Członkowie obywatelskich zbiorowości nastawieni prospołecznie i skłonni do poświęcania się dla dobra innych są zamożniejsi od członków tych zbiorowości, w których dominuje motyw działania jedynie dla własnych korzyści. Takie wartości i cechy są dziedzictwem tradycji i mają charakter społeczny, a nie jednostkowy<sup>111</sup>.

Również F. Fukuyama uważa kapitał społeczny za zjawisko kulturowe. Definiuje go jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie<sup>112</sup>. Rolą kapitału społecznego zdaniem F. Fukuyamy jest obniżanie kosztów transakcyjnych (por. podrozdział 3.2.2). Kapitał społeczny zastępuje bowiem indywidualne nakłady, niezbędne do zmniejszenia niepewności w

---

<sup>107</sup> Dysproporcje we wskaźnikach wzrostu gospodarczego i poziomie dochodu *per capita* różnych krajów o podobnym wyposażeniu w zasoby materialne skłoniły badaczy do poszukiwania czynników, które mogłyby wyjaśnić przyczynę tych rozbieżności. W efekcie tych badań postawiono tezę, iż o powodzeniu ekonomicznym jednostek przestrzennych (w tym regionów) współdecydują tzw. „miękkie zmienne” z dziedziny kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, więzi międzyludzkich. (B. Pogonowska, *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 42, Poznań 2004, s. 10; G. Krzyminiewska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 22).

<sup>108</sup> J. Czapiński, *Diagnoza...*, op. cit., s. 257.

<sup>109</sup> Przegląd sposobów definiowania dokonany jest w pracy: M. Theiss, *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 12-19.

<sup>110</sup> J. S. Coleman, *Social...*, op. cit., s. 95-120, za: G. Krzyminiewska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 222.

<sup>111</sup> J. Bartkowski, *Kapitał...*, op. cit., s. 63-64.

<sup>112</sup> Kluczowe znaczenie odgrywa tu zaufanie, o którym więcej w dalszych rozważaniach.

działalności i współpracy gospodarczej<sup>113</sup>. Staje się zatem wymierną wartością ekonomiczną<sup>114</sup>.

Tak rozumiany kapitał społeczny wyznacza warunki pozwalające mówić o istnieniu bądź braku społeczeństwa obywatelskiego. Owe warunki to charakterystyczne i zakorzenione w kulturze narodu tzw. uogólnione (anonimowe) zaufanie interpersonalne oraz znaczny udział wolontariatu w populacji osób aktywnych zawodowo. Przed odniesieniem się do stopnia wypełniania tych warunków przez społeczeństwo polskie, więcej uwagi należy poświęcić kategorii zaufania, w tym zaufaniu uogólnionemu.

Zaufanie zajmuje miejsce pośrednie między wiedzą a niewiedzą o człowieku, a więc jest pewną hipotezą o jego zachowaniu<sup>115</sup> i jest postrzegane w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony<sup>116</sup>. Natomiast zaufanie uogólnione należy rozumieć jako przyjmowane *a priori* założenie o wiarygodności nieznanym ludzi<sup>117</sup>. Jak twierdzi P. Sztompka, dla naszych własnych aktów zaufania (lub nieufności) nie jest obojętne, czy działamy w otoczeniu innych, którzy najczęściej przejawiają zaufanie i wiarygodność, czy wśród takich, którzy najczęściej nie ufają, albo których zaufanie nie jest spełniane. W pierwszym przypadku mówi się o życiu w środowisku zaufania, a w drugim o życiu w środowisku nieufności czy cynizmu<sup>118</sup>. Gdy zachowania charakterystyczne dla danego środowiska zaczynają się utrwalać w społeczeństwie, a odmienne od nich zachowania jednostek nie są akceptowane, wówczas mamy do czynienia nie tylko ze środowiskiem, lecz z kulturą zaufania/nieufności<sup>119</sup>.

Jak wspomniano, tzw. uogólnione zaufanie stanowi warunek społeczeństwa obywatelskiego. Z badań krajowych i międzynarodowych wynika, że Polska nie spełnia tego warunku<sup>120</sup>. W Polsce dominuje bowiem kultura nieufności. Jak wskazują międzynarodowe badania *European Social Survey* z 2006 roku, Polska plasuje się na ostatnim miejscu wśród 17 europejskich państw objętych badaniem pod względem poziomu zaufania do innych, obcych lu-

---

<sup>113</sup> A. Matysiak, *Źródła...*, op. cit., s. 62.

<sup>114</sup> G. Krzymińska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 227.

<sup>115</sup> G. Simmel, *Socjologia*, PWN, Warszawa 1975, s. 396

<sup>116</sup> R.J. Lewicki, D.J. McAllister, R.J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationship and Realities*, "Academy of Management Review" 1998, no. 3, s. 438

<sup>117</sup> Badając poziom tzw. uogólnionego zaufania zadaje się najczęściej pytanie, „ogólnie rzecz biorąc, czy uważa Pan/Pani, że można ufać większości ludziom”? Sposób definiowania zaufania pozostawia się wówczas respondentowi.

<sup>118</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 266.

<sup>119</sup> O kulturze zaufania pisał też F. Fukuyama, mając na myśli reguły zaufania i wiarygodności, które zakotwiły się w kulturze i przejawiają się w codziennym życiu danej społeczności. (F. Fukuyama, *Zaufanie...*, op. cit., s. 149-266).

<sup>120</sup> Por. J. Czapiński, *Diagnoza...*, op. cit., s. 258-267.

dzi<sup>121</sup>. Według danych zamieszczonych w *Diagnozie Społecznej* w 2007 roku jedynie 11,5% Polaków uznało, że większości ludziom można ufać, wskaźnik ten wzrósł nieco w 2009 roku do 13,4%<sup>122</sup>, niemniej i tak znajduje się na niskim poziomie<sup>123</sup>.

Drugim, obok uogólnionego zaufania, warunkiem społeczeństwa obywatelskiego, którego Polska także nie spełnia jest skłonność do stowarzyszania się. Gdy przynależność do organizacji po zmianie systemu stała się w pełni dobrowolna, wskaźnik tej skłonności gwałtownie spadł z 30,5% w 1989 roku do 15% w 2007 roku i 13,2% w 2009 roku. Nasz kraj lokuje się pod tym względem, podobnie jak pod względem zaufania, na ostatnim miejscu wśród krajów objętych badaniem *European Social Survey* (ESS)<sup>124</sup>. Polacy nie angażują się także w niesformalizowane inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej. W przeciągu roku (od 2006 do 2007) w takie działania zaangażowanych było jedynie 14,1% Polaków, zaś od 2008 do 2009 roku nieco więcej, bo 15,6%<sup>125</sup>. Deficyt kapitału społecznego i tradycji współpracy stanowi jedną z kluczowych barier kooperacji w regionie turystycznym<sup>126</sup>.

Ujęte w *Diagnozie Społecznej* i bliżej przedstawione w dalszych rozważaniach czynniki kształtujące skłonność do kooperacji w ogóle (nie tylko w turystyce) stanowią także

---

<sup>121</sup> Według badań *European Social Survey* jedynie 23% Polaków uznało, że większości ludziom można ufać. Dla porównania, w krajach skandynawskich, o najwyższym poziomie zaufania w Europie, wskaźnik ten wynosi od 66 do 77%, na Węgrzech 29%, na Słowacji 27%. (*European Social Survey*, źródło: <http://ess.nsd.uib.no/ess/round4/> stan na dzień 14.04.2010).

<sup>122</sup> *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*. Informacja dla mediów, Konferencja prasowa 15.07.2009, s. 4.

<sup>123</sup> Ponadto, dopiero w ostatnich latach można stwierdzić, że polskiej kulturze nieufności w mniejszym stopniu niż kiedyś towarzyszy związana z nią tzw. „kultura narzekania” (charakterystyczne dla niej jest niewielkie zadowolenie z życia i przekonanie o niesprawiedliwości świata społecznego) oraz „polska norma negatywności” (postrzeganie porządku społecznego jako niesprawiedliwego i krzywdzącego, zaś samego siebie jako ofiarę złych ludzi i instytucji społecznych). W porównaniu bowiem z rokiem 1993, w roku 2009 odsetek Polaków deklarujących, że są bardzo szczęśliwi wzrósł o 5 pkt. proc., (z 4% do 9%), zaś odsetek Polaków dosyć szczęśliwych – o 13 pkt. proc. (z 54% do 67%). (Por. B. Wojciszke, W. Baryła, *Kultura narzekania, czyli o psychicznych pułapkach ekspresji niezadowolenia*, w: *Jak Polacy przegrywają...*, op. cit., s. 12.)

<sup>124</sup> Wg badań autorów *Diagnozy Społecznej 2007* przeciętna liczba organizacji, do których należeli respondenci w wieku 18 i więcej lat wynosiła dla Polski w 2007 roku 0,2. Według danych ESS w 2002 roku było to 0,3, podczas gdy dla Szwecji, Danii, czy Norwegii, zajmujących wówczas pierwsze pozycje – od 2,4 do 2,6. (Por. J. Czapiński, *Diagnoza...*, op. cit., s. 258-260; *Diagnoza Społeczna 2009...*, op. cit., s. 4).

<sup>125</sup> A. Sułek, *Diagnoza...*, op. cit., s. 252; *Diagnoza Społeczna 2009...*, op. cit., s. 4.

<sup>126</sup> Przykładowo, deficyt ten uznano za jedną z podstawowych barier wdrażania w Polsce programu LEADER. Jak wspomniano, celem tego programu jest aktywizacja społeczności i terenów wiejskich, między innymi przez kooperację w zakresie rozwoju turystyki. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano następujące problemy charakteryzujące społeczności wiejskie w Polsce:

- nieumiejętność współpracy, brak zaufania, zawiść;
- niski poziom przedsiębiorczości, niechęć do aktywności, „wyuczona bezradność”;
- brak wiedzy, umiejętności, kompetencji;
- postawa oczekiwania na pomoc z UE – oczekiwanie obsługi, a nie doradztwa;
- słabość organizacji samorządowych;
- brak doświadczeń we współpracy trójsektorowej.

(Por. J. Głuszkiński, *Wystąpienie pt. Inicjatywa...*, op. cit.).

Podobne problemy podkreślane są w innych badaniach struktur partnerskich w turystyce w Polsce. (Por. R. Okraska, M. Sobczyk, *Sami...*, op. cit.; J. Zdrojewski, *Wybrane narzędzia wspierania partnerstwa w rozwoju produktów turystycznych na przykładzie województwa pomorskiego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007).

zmienne demograficzne, w szczególności: wykształcenie, dochód i wiek danego podmiotu. Autorka odniesie się do tych cech w kontekście polskiego społeczeństwa jako całości.

### 4.3.3. Uwarunkowania demograficzne

Jak twierdzą autorzy *Diagnozy Społecznej*, żyjemy w kraju coraz bardziej efektywnych jednostek i niezmiennie nieefektywnej wspólnoty<sup>127</sup>. Kapitał społeczny jest w Polsce ciągle na niewystarczającym poziomie, jednak coraz szybciej rozwija się kapitał ludzki<sup>128</sup>. Na ten drugi rodzaj kapitału najogólniej składają się ludzie i ich umiejętności – wszystkie cechy wpływające na produktywność jednostki<sup>129</sup>, między innymi wykształcenie.

Mimo że dla podejmowania przedsięwzięć wymagających efektywnej współpracy różnych aktorów kluczową rolę odgrywa kapitał społeczny, to wykształcenie Polaków okazuje się nie być bez znaczenia. Jak bowiem twierdzi H. Januszek, kapitał społeczny można zwiększyć poprzez umiejętne inwestowanie w ludzi<sup>130</sup>. Z badań zaprezentowanych w *Diagnozie Społecznej* wynika, że im wyższe wykształcenie, tym ludzie częściej angażują się w działania oddolne, między innymi zakładając i wstępując do organizacji, pełniąc w nich określone funkcje oraz włączając się do działań na rzecz własnej społeczności<sup>131</sup>.

Ponadto, jak wykazały badania, im wyższe wykształcenie, tym wyższy poziom zaufania<sup>132</sup>. Zauważono także, że przy wykształceniu średnim i wyższym istnieje zależność między zaufaniem a zrzeszaniem się i włączaniem się w działania na rzecz własnej wspólnoty<sup>133</sup>. Badania P. Sztompki potwierdzają, że wyższy poziom zaufania wykazują osoby nie tylko o wyższym wykształceniu, także o wyższych dochodach i bardziej elitarnych zawodach<sup>134</sup>.

Okazuje się także, że wyższy dochód sprzyja nie tylko zaufaniu, ale także bezpośrednio współpracy, zwłaszcza, gdy łączy się on z wyższym wykształceniem<sup>135</sup>. Może z tego wynikać, że podmioty są skłonne współpracować, w szczególności włączyć się w działania na rzecz dobra ogółu, dopiero wtedy, gdy pewien poziom potrzeb podstawowych zostanie w ich

---

<sup>127</sup> Por. *Diagnoza...*, op. cit., s. 68-84.

<sup>128</sup> Ibidem.

<sup>129</sup> M. Herbst, Wstęp w: *Kapitał...*, op. cit., s. 11.

<sup>130</sup> H. Januszek, Wstęp w: *Kapitał społeczny...*, op. cit., s. 37-41.

<sup>131</sup> A. Sułek, *Diagnoza...*, op. cit., s. 254.

<sup>132</sup> Podnosi je zwłaszcza wykształcenie wyższe. (Ibidem, s. 256).

<sup>133</sup> Autorzy badań wskazują jednocześnie, iż na skłonność do zrzeszania się mogą także wpływać inne czynniki, np.: większe obycie ze sprawami publicznymi i zainteresowanie nimi, bardziej rozwinięta sieć kontaktów społecznych, styl życia, w którym jest więcej miejsca na czas wolny i motywacje pozaekonomiczne, a także umiejętności organizacyjne związane ze znajomością procedur i przepisów oraz większe kompetencje komunikacyjne. (Zob. A. Sułek, *Diagnoza...*, op. cit., s. 257).

<sup>134</sup> Por. P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., 282-293.

<sup>135</sup> A. Sułek, *Diagnoza...*, op. cit., s. 250-252.



przypadku zaspokojony (przypuszczenie to autorka postara się zweryfikować w odniesieniu do kooperacji w regionie turystycznym).

Badania wykazały również, że ważny jest wiek osoby, mającej zaangażować się w kooperację. Bardziej aktywni są ludzie młodzi (poniżej 25 lat) oraz w wieku przedemerytalnym (50-60 lat)<sup>136</sup>.

Biorąc pod uwagę wyniki przedstawionych badań i analizując je w kontekście kooperacji w regionach turystycznych, napawa optymizmem fakt, iż kapitał ludzki w Polsce ciągle się rozwija (np. rośnie wykształcenie Polaków i liczba szkół wyższych<sup>137</sup>), a społeczeństwo się bogaci<sup>138</sup>. Niesprzyjająca jest jednak tendencja starzenia się społeczeństwa<sup>139</sup>. Mimo wszystko, dominują pozytywne tendencje demograficzne. Daje to nadzieję, że rozwijać się będzie też otwartość polskiego społeczeństwa na kooperację, w tym kooperację w zakresie turystyki.

#### 4.3.4. Uwarunkowania prawne

Ostatnią grupę uwarunkowań egzogenicznych stanowią uwarunkowania prawne. Zaliczyć do nich można przepisy prawne i wszelkiego rodzaju zapisy regulujące funkcjonowanie systemów przestrzennych większych, niż tylko regionalny/lokalny. W szczególności jest to prawo unijne i przepisy obowiązujące na szczeblu kraju, determinujące gotowość do współpracy, jej przebieg i efekty.

Uwarunkowania prawne mogą oddziaływać na współpracę zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Jak wspomniano w podrozdziale 4.2.2, współpracy sprzyja niewątpliwie polityka UE, realizowana między innymi w oparciu o zasadę partnerstwa, zgodnie z którą, aby otrzymać unijne wsparcie wymagana jest kooperacja wewnątrz i/lub międzysektorowa. Przepisy unijne przewidujące przyznanie takiego wsparcia stymulują zatem i ułatwiają kooperację. Aby jednak otrzymać unijną pomoc trzeba spełniać szereg warunków wynikających z przyję-

---

<sup>136</sup> J. Grzelak, *Czy stajemy się lepsi? O nieoczekiwanym uspołecznieniu Polaków*, w: *Jak Polacy...*, op. cit., s. 121-122.

<sup>137</sup> Między 1988 a 2002 rokiem udział osób z wykształceniem wyższym w całej populacji (w wieku ponad 15 lat) zwiększył się z 6,5% do 10,2%. Odsetek osób z wykształceniem średnim wzrósł z poniżej 25% do blisko 33%, natomiast odsetek osób z wykształceniem co najwyżej podstawowym spadł z 45% do 31%. Rośnie także liczba szkół wyższych (głównie niepublicznych), gdzie kształcą się studenci w zakresie między innymi marketingu czy zarządzania, w których to dziedzinach współdziałanie stanowi jedno z ważniejszych narzędzi skutecznego i sprawnego działania. (Źródło: dane GUS za: *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2006, s. 34).

<sup>138</sup> Realne dochody netto gospodarstw domowych na osobę wzrosły w latach 2000-2009 o 40%. Odsetek osób, które deklarują, że łatwo i raczej łatwo radzą sobie z sytuacją finansową wzrósł z kolei w tym czasie o 13 pkt. procentowych. (Por. *Diagnoza Społeczna 2009...*, op. cit., s. 2).

<sup>139</sup> Szacuje się, że liczba osób w wieku 65 lat i więcej będzie wzrastać z około 5 mln w 2010 roku do około 8 mln w roku 2035. Dane GUS umieszczone na stronie: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3697\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3697_PLK_HTML.htm); stan na dzień 20.04.2010 r.

tych regulacji unijnych. Od potencjalnych beneficjentów wymaga się między innymi podjęcia wielu działań, wiążących się z wysokim stopniem biurokracji, co może zniechęcać do kooperacji lub utrudniać podjętą już współpracę w oparciu o środki UE<sup>140</sup>. W związku z tym, warunki przyznania funduszy UE mogą determinować (nie zawsze z pozytywnym skutkiem) zakres przestrzenny, podmiotowy, przedmiotowy oraz czasowy kooperacji<sup>141</sup>.

Na szczególną uwagę zasługuje możliwy wpływ przepisów unijnych na zakres czasowy kooperacji. Zgodnie bowiem z wymogami formalnymi otrzymywania pomocy UE, projekty przez nią finansowane muszą przynieść określone rezultaty w wyznaczonym czasie. Może to co prawda motywować do sprawniejszego działania, lecz może też powodować zbyt dużą presję czasu i nacisk na wyniki<sup>142</sup>. W efekcie, partnerzy nie zawsze podejmują działania niezbędne dla efektywnej i skutecznej współpracy, gdyż są one kosztowne i czasochłonne<sup>143</sup>. Chodzi tu zwłaszcza o wypracowanie wspólnej wizji, celów i planu działania, najczęściej wymagających szerokich konsultacji społecznych, negocjacji, osiągnięcia konsensusu, itp. Przede wszystkim jednak dotyczy to działań mających na celu budowanie w świadomości aktorów potrzeby współdziałania. Jest to zadanie bardzo trudne, o ile nie najtrudniejsze. Często podkreśla się bowiem, że przewyciężenie barier natury mentalnej jest największym wyzwaniem dla współpracy<sup>144</sup>. Zmiany ludzkiej mentalności, wymagające edukacji – szkoleń, kursów, prezentowania dobrych przykładów (*benchmarking*), itp. następują bowiem bardzo wolno (por. podrozdział 3.2. – ekonomia instytucjonalna). Działania te wymagają zatem

---

<sup>140</sup> Przykładowo, A. Caffyn opisuje sytuację, w której struktura partnerska o nazwie North Pennines Tourism Partnership, obejmująca szeroki obszar geograficzny w Wielkiej Brytanii otrzymała dotację unijną, ale jedynie dla części tego obszaru. Problemem okazało się rozliczenie tych środków z formalnego punktu widzenia, co wiązało się z wysokim stopniem biurokracji. (Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 215). Natomiast w odniesieniu do Polski można posłużyć się przykładem Programu Pilotażowego Leader + (PPL+), realizowanego w naszym kraju latach 2004-2006. Jak twierdzą autorzy badań przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, przepisy unijne niejednokrotnie utrudniały kooperację ze względu np. na konieczność wniesienia wkładu własnego, na który LGD często nie mogły sobie pozwolić. (Por. J. Głuszyński, *Wystąpienie pt. Inicjatywa...*, op. cit.).

<sup>141</sup> Przykładowo, w ramach programu Leader przepisy UE jasno określają:

- rodzaj gmin, na terenie których mogą powstawać LGD (gminy wiejskie i miejsko-wiejskie) oraz liczbę ich mieszkańców (10-100 tys., w wyjątkowych przypadkach - mniej niż 10 tys.), gęstość zaludnienia (w Polsce jest to 150 osób/ km<sup>2</sup>) oraz konieczność pokrywania się granic LGD z granicami administracyjnymi (zakres przestrzenny);
- skład LGD – musi być reprezentowana przez sektor publiczny, społeczny i prywatny, przy czym obecność pierwszego w organach decyzyjnych nie może być większa niż 50%;
- zintegrowana strategia rozwoju obszaru wiejskiego tworzona przez LGD musi być zgodna z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego lub innymi dokumentami określającymi kierunki rozwoju gminy (np. strategia rozwoju województwa i gminy). Jasno określono też obszar przedmiotowy, w ramach którego od roku 2009 mieszkańcy zamieszkali na terenie LDG mogą ubiegać się o pomoc finansową (zakres przedmiotowy).

<sup>142</sup> W takich projektach organizacja finansowo wspierająca projekt nie kładzie nacisku na ostateczne jego cele, związane np. z rozwojem społeczno-gospodarczym regionu (gdyż ich osiągnięcie jest nie tylko trudne do pomiaru, lecz przede wszystkim następuje w długim, kilku- lub kilkunastoletnim okresie – por. podrozdział 3.6.), a na rezultaty, które mają pojawić się w krótszym czasie. (Por. C. Tosun, *Limits...*, op. cit., s. 621).

<sup>143</sup> Por. P. Mason, M. Hohnston, D. Twynam, *The World...*, op. cit.; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing...*, op. cit., s. 667-679.

<sup>144</sup> Por. T. Borys, *Partnerstwo publiczno-prywatne w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Finanse Komunalne” 2003, nr 4, s. 11.

przede wszystkim wiele czasu i wysiłku, zaś można przypuszczać, że kilka miesięcy, jakie najczęściej przeznaczają się na nie w projektach, to w warunkach kraju takiego jak Polska (zob. podrozdziały 4.3.1-4.3.2) zdecydowanie za mało. Potrzebnej do skutecznej współpracy zmiany ludzkiego sposobu myślenia, a także wypracowania właściwego mechanizmu działania często nie udaje się bowiem osiągnąć w obrębie czasu przeznaczanego na kooperację. Po zakończeniu unijnego projektu podmioty często pozostawione są samym sobie. Brakuje animatora, który zadbałby o dalszy prawidłowy rozwój współpracy.

Co więcej, ze względu na ciągle niski poziom rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, jak pokazuje praktyka, często z chwilą zakończenia finansowania zewnętrznego, ustają także wszelkie wysiłki ze strony aktorów, by realizować idee przyświecające projektowi<sup>145</sup>. Samodzielne pozyskiwanie przez partnerów dodatkowych źródeł finansowania projektu nie stanowi jeszcze w naszym kraju powszechnej praktyki. W związku z tym, często współpraca może kończyć się, gdy oczekiwania partnerów są nadmierne rozbudzone i niespełnione. Podmioty mogą wówczas uznać, że wszelkie formy kooperacji są nie tylko niepotrzebne, ale też zbyt kosztowne, co może być przyczyną niechęci do współdziałania w przyszłości.

Na współpracę w regionie turystycznym mogą wpływać także inne unijne przepisy, np. dotyczące ochrony środowiska. Przykładem są normy odnoszące się do sieci obszarów Natura 2000. Stanowi ona europejską formę ochrony przyrody, w Polsce wprowadzoną w 2004 roku<sup>146</sup>. Na jej mocy ochronie podlegają tereny zagrożone w skali Europy. Jak pokazuje

---

<sup>145</sup> Badania w ramach projektu AGORA przeprowadzone na grupie 47 organizacji partnerskich powstałych w 2006 r. ramach projektu „Turystyka – Wspólna Sprawa” i „Program Rozwoju Produktów Turystycznych” w woj. pomorskim wykazały, że aż 49% analizowanych struktur partnerskich w momencie przeprowadzania badania (rok 2007) już nie funkcjonowało. Zdecydowanie więcej, bo 75% partnerstw spośród tych powstałych przed realizacją projektu przetrwało. Z kolei, spośród struktur partnerskich powstałych bezpośrednio jako efekt projektu jedynie 25% funkcjonowało do momentu przeprowadzonych badań. (Por. J. Zdrojewski, *Wybrane...*, op. cit. s. 13).

Potwierdzają to także doświadczenia autorki rozprawy. W maju 2008 roku przeprowadziła ona rozmowy telefoniczne ze wskazanymi jako liderzy (na oficjalnej stronie WWW projektu) podmiotami koordynującymi prace 3 celowo wybranych spośród 12 grup partnerskich w projekcie „Turystyka – Wspólna Sprawa” w województwie pomorskim. Celem tych rozmów miało być wytypowanie struktur partnerskich do dalszych badań służących identyfikacji uwarunkowań tego rodzaju kooperacji. Okazało się jednak, że podmioty ze wszystkich 3 struktur przyznały, że organizacje funkcjonują jedynie pozornie, w rzeczywistości nie podejmują żadnych aktywności. Rozmówcy nie potrafili także wskazać podmiotów tworzących te struktury, a osoby widniejące jako liderzy na stronie WWW projektu albo twierdziły, że zostały wybrane, „bo kogoś trzeba było wskazać” (1 przypadek na 3 rozmówców), nie wiedziały, że mają status lidera (1 przypadek), albo nie interesowały się już projektem, gdyż zmieniły miejsce pracy (1 przypadek). Rozmówcy przyznali jednocześnie, że największe zainteresowanie inicjatywą było w chwili, gdy dostępne było zewnętrzne finansowanie i tylko po to grupy tworzone (to był wymóg projektu). Gdy fundusze zewnętrzne wyczerpano, zabrakło również zaangażowania i woli dalszej współpracy. Częste występowanie takiego scenariusza potwierdzają także inne badania empiryczne. (Por. R. Okraska, *Sami o...*, op. cit., s. 15; J. Głuszyński, *Wystąpienie pt. Inicjatywa...*, op. cit.).

<sup>146</sup> Podstawą sieci Natura 2000 jest dyrektywa Rady w sprawie ochrony dzikich ptaków (79/409/EWG z 2 kwietnia 1979 roku) oraz dyrektywa Rady w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory (92/43/EWG z 21 maja 1992 roku).

praktyka, działania planowane w ramach współpracy (np. wspólne inwestycje w regionie turystycznym), gdyby dotyczyły terenu objętego tą formą ochrony przyrody, z mocy unijnego prawa nie mogłyby zostać zrealizowane. Potęguje to spory między różnymi grupami interesów, zwłaszcza między instytucjami ochrony przyrody i prywatnymi przedsiębiorcami (por. grupy interesu – podrozdział 5.1.2.), co może rodzić negatywny klimat do współdziałania.

Współpracę w regionie turystycznym może determinować także prawo uchwalane na szczeblu centralnym (kraju), dotyczące:

- funkcjonowania niższych szczebli administracji publicznej (w szczególności chodzi o przepisy regulujące funkcjonowanie samorządów gminnych);
- instytucji ochrony przyrody;
- działalności podmiotów sektora prywatnego.

Są to regulacje mogące wpływać na klimat do współpracy, np. zasady stosowania przez samorząd preferencji podatkowych wobec sektora prywatnego, czy wynikająca z Ustawy o Działalności Pożytku Publicznego i Wolontariacie konieczność współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami społecznymi (autorka szerzej odniosła się do tych regulacji w podrozdziale 1.4.4.), ustawa o PPP, krajowe przepisy dotyczące ochrony środowiska, w tym możliwości rozwoju turystyki, itp.

Przykładowo, zgodnie z przepisami z zakresu ochrony przyrody<sup>147</sup> w Polsce ustanowione są formy ochrony przyrody takie jak np. parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe, itp., na terenie lub w pobliżu których nie można prowadzić określonych rodzajów działalności. Szczególnie ścisłej ochronie podlegają tereny parków narodowych, gdzie zabroniona jest ingerencja człowieka. W odniesieniu do współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie może to mieć istotne znaczenie. W sytuacji, gdy kooperacja miałaby dotyczyć wspólnych inwestycji naruszających przepisy dotyczące ochrony przyrody, wspólne działania nie mogłyby bowiem zostać podjęte<sup>148</sup>.

Współpracę stanowiącą przedmiot rozważań w rozprawie pośrednio mogą warunkować także przepisy dotyczące PPP w Polsce. Poprzednia ustawa o PPP z 2005 roku, zapowia-

---

<sup>147</sup> Ustawa o ochronie przyrody z 16 kwietnia 2004 roku (Dz. U. 2004, nr 92, poz. 880); Ustawa z 6 lipca 2006 roku o zachowaniu narodowego charakteru strategicznych zasobów naturalnych kraju (Dz. U. 2001, nr 97, poz. 1051 ze zm.); Rozporządzenie Ministra Środowiska z 30 marca 2005 roku w sprawie rodzajów, typów i podtypów rezerwatów przyrody (Dz. U. 2005, nr 60, poz. 533); Ustawa z 13 października 1995 roku Prawo łowieckie (Dz. U. 2005, nr 127, poz. 1066); Ustawa z 28 września 1991 roku o lasach (Dz. U. 2005, nr 45 poz. 435 ze zm.).

<sup>148</sup> Więcej na temat przepisów dotyczących ochrony przyrody i ich roli jako uwarunkowań rozwoju turystyki w Polsce por. L. Butowski, *Turystyka...*, op. cit., s. 37-57; *Współpraca popłaca. Wspólne przedsięwzięcia gmin i parków narodowych dla rekreacyjnego wykorzystania walorów przyrodniczych i krajobrazowych gmin oraz leśnych kompleksów chronionych*, red. K. Kasprzak, M. Ornoch-Tabędzka, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006.

dana jako przełom, nie przyniosła pożądanych efektów. Nakładała bowiem zbyt dużo obowiązków na podmiot prywatny i wprowadzała nadmierne ograniczenia w realizacji projektów PPP. Ponieważ, jak wspomniano w rozdziale 3., uwarunkowania prawne funkcjonowania tej formy kooperacji same w sobie mogłyby stanowić przedmiot odrębnej pracy, autorka nie będzie tu szerzej rozwijać tego wątku<sup>149</sup>. Dla rozprawy ważne jest jednak to, że brak właściwych uregulowań prawnych, niepewność i brak doświadczeń związane ze stosowaniem tej formy współpracy międzysektorowej może nie sprzyjać także innym formom współpracy, stanowiącym przedmiot rozważań w pracy (może tworzyć negatywny klimat do kooperacji).

Do grupy uwarunkowań prawnych współpracy w turystyce, bezpośrednio na nią wpływających i wynikających z krajowych przepisów prawa, należy zaliczyć przepisy prawne dotyczące klastrów, a także zasady tworzenia i funkcjonowania LOT-ów/ROT-ów oraz innych organizacyjnych struktur partnerskich w turystyce (por. także podrozdział 3.4.). Głównie od lat 90. ubiegłego wieku prawo wielu państw (ale jeszcze nie Polski) przewiduje wsparcie władz publicznych w zakresie powstawania i rozwoju klastrów, np. w postaci systematycznego finansowania akcji promujących tworzenie gron, finansowania projektów badawczych, dofinansowania działalności (dotacji) dla przedsiębiorstw tworzących klaster, udzielania im ulg i zwolnień podatkowych, doradztwa, organizacji szkoleń/warsztatów, transferu informacji, itp.<sup>150</sup>. Wszystko to sprzyja powstawaniu i rozwojowi tego typu współpracy. Z kolei w odniesieniu do struktur organizacyjnych w postaci LOT-ów i ROT-ów, należy podkreślić, że przepisy prawne, dotyczące ich funkcjonowania precyzują, kto może być ich członkiem (zakres podmiotowy), jakie terytorium powinny obejmować (zakres przestrzenny) oraz czym winny się zajmować te struktury (zakres przedmiotowy)<sup>151</sup>. Przepisy te mogą w różny sposób wpływać na kooperację.

Mianowicie, jak wspomniano w rozdziałach 1. i 3., ROT-y zrzeszają jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli (ze szczególnym uwzględnieniem samorządów województw) organizacje gospodarcze i zawodowe branży turystycznej, jak i większe pojedyn-

---

<sup>149</sup> Więcej na ten temat w pracach: A. Szwichtenberg, *Partnerstwo Publiczno-Prywatne a gospodarka turystyczna*, Koszalin 2008, *Działania w trybie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej*, red. A. Szwichtenberg, Strasburg-Koszalin 2007.

<sup>150</sup> Formy wsparcia klastrów przewidziane są prawem w różnych państwach, np. Francji, Niemczech, Włoszech, Szwecji i in. Wsparcie dla klastrów przewidziane jest także w dokumentach unijnych. Przykładowo, wsparcie na rozwój klastrów można pozyskać ze środków UE (np. Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” lub „Kapitał Ludzki” na lata 2007-2013). Ponadto powstało tzw. Memorandum Europejskich Klastrów, prezentujące agendę działań politycznych, służących poprawie innowacyjności w Europie dzięki klastrom. (Zob. B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klustry...*, op. cit., s. 32 i nast.).

<sup>151</sup> Choć nie zawsze zapisy te mają charakter obligatoryjny.

cze podmioty (głównie przedsiębiorstwa turystyczne)<sup>152</sup>. Z kolei LOT-y stanowią organizacje zrzeszające gminy i powiaty, a także miejscowe przedsiębiorstwa prywatne i organizacje społeczne zainteresowane rozwojem turystyki na swoim terenie. Odnosząc się szerzej do zakresu podmiotowego, należy podkreślić, że dzięki zapisom ustawowym, w strukturach LOT-ów i ROT-ów istnieje możliwość współpracy na tych samych prawach zarówno osób fizycznych, jak i prawnych<sup>153</sup>. Jest to wyjątkowy zapis, o jaki uzupełniono treść będącej podstawą funkcjonowania LOT-ów i ROT-ów Ustawy Prawo o Stowarzyszeniach. Stanowić on miał zachętę przystępowania do kooperacji na równych prawach samorządów terytorialnych, przedsiębiorców prywatnych, organizacji non-profit, jak i osób fizycznych<sup>154</sup>.

Kontynuując rozważania dotyczące zakresu podmiotowego i odnosząc się jednocześnie do zakresu przestrzennego funkcjonowania omawianych struktur, należy podkreślić, że ustawa nie nakazuje, lecz jedynie sugeruje, jaki obszar terytorialny winny zajmować ROT-y, a jaki LOT-y<sup>155</sup>. Brak jednoznacznych rozstrzygnięć w tym zakresie może jednak powodować, że reprezentanci samorządów, wchodzący w skład jednej z tych form, nie będą zainteresowani przystąpieniem do drugiej, nawet jeśli byłoby to uzasadnione (głównie chodzi o sytuację, w której gminy/miasta stają się członkami ROT-u marginalizując rolę LOT-u, działającego na ich terenie). Gdy jednostki samorządowe zrzeszone są jednocześnie w ROT-ach i LOT-ach pojawia się też problem podwójnego członkostwa i nieefektywnego wydatkowania środków na te same cele<sup>156</sup>. Taka sytuacja może powodować ponadto chaos, który utrudnia sprawne zarządzanie rozwojem turystyki na danym terenie (szczególnie w sytuacji braku doświadczeń w zarządzaniu rozwojem turystyki – podrozdział 4.3.1.).

---

<sup>152</sup> Zaleceniem POT jest ponadto, by ROT była współtworzona przez Urząd Marszałkowski i by podpisać umowę o współpracy z POT. Jednoznacznych zaleceń POT-u w stosunku do LOT-ów nie ma.

<sup>153</sup> W ramach nowelizacji (16.02.2001) Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. 2001, nr 22, poz. 249), Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne w formie prawnej stowarzyszeń mogą skupiać jako członków zwyczajnych (a nie tylko wspierających) także osoby prawne (art. 4 ust. 2 pkt. 1 Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej). Osoby prawne zgodnie z ogólnymi przepisami w tym zakresie uczestniczą w tych stowarzyszeniach poprzez swoje organy.

<sup>154</sup> W odniesieniu do zakresu podmiotowego należy też podkreślić, że w Polsce przynależność do struktur partnerskich, np. zajmujących się promocją lokalnych/regionalnych produktów turystycznych jest dobrowolna. Są jednak kraje, gdzie prawo nakazuje prywatnym przedsiębiorcom członkostwo w takich strukturach. Przykładowo w Tyrolu tzw. tyrolska ustawa turystyczna z 2006 roku nakłada obowiązek członkostwa w związku turystycznym na wszystkich przedsiębiorców, którzy w sposób bezpośredni lub pośredni osiągają korzyści ekonomiczne z ruchu turystycznego i mają swoją siedzibę na terenie objętym przez dany związek. (Por. *Katalog dobrych przykładów – raport*, opracowanie SWIG DELTA PARTNER w ramach projektu „Program rozwoju i promocji produktów turystycznych oraz kulturowych Beskidzkiej 5”, współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Cieszyn 2006, s. 18).

<sup>155</sup> Sugeruje się, by ROT-y obejmowały swoim zasięgiem obszar województwa, a LOT-y – obszar pojedynczej gminy lub grupy gmin.

<sup>156</sup> M. Migdał, *Ewaluacja...*, op. cit., s. 15-18.

Odnosząc się natomiast do zakresu przedmiotowego, ważne uwarunkowanie kooperacji stanowi fakt, iż w ustawie o POT nie wskazano jednoznacznie, czy organizacje LOT i ROT winny zajmować się jedynie promocją, czy też zakres ich działań winien być szerszy. Nie wskazano też jasno, jakie relacje powinny zachodzić między strukturami ROT i LOT w zakresie zadań i kompetencji<sup>157</sup>. Jak pokazuje praktyka, w niektórych przypadkach może to utrudniać funkcjonowanie tych struktur, a nawet rodzić między nimi konkurencję i konflikt<sup>158</sup>.

Rozważając prawne uwarunkowania bezpośrednio wpływające na funkcjonowanie organizacji partnerskich w turystyce w Polsce (innych niż LOT-y i ROT-y), należy podkreślić, że determinantę kooperacji może stanowić także forma prawna, w jakiej dopuszczono funkcjonowanie organizacji partnerskich – stowarzyszenie, spółka z o.o., fundacja, spółdzielnia, itp.<sup>159</sup>. Każda z tych form ma wady i zalety (np. związane z kosztami powołania, stopniem elastyczności działań, odpowiedzialnością majątkową członków, osobowością prawną, możliwościami finansowania działalności, itp.). Może to zarówno zachęcać, jak i zniechęcać do współpracy, a przede wszystkim determinować jej przebieg<sup>160</sup>.

Niezależnie od przedstawionych w niniejszym rozdziale uwarunkowań, ogromne znaczenie mają także społeczno-gospodarcze egzogeniczne czynniki losowe na szczeblu globalnym i/lub krajowym, mogące w bardzo krótkim czasie silnie determinować współpracę. Są nimi przykładowo: klęski żywiołowe, terroryzm, wojna, szoki cenowe, globalne kryzysy ekonomiczne, wahania kursów walutowych, itp. Zawsze wywołują one gwałtowne zmiany popytu turystycznego lub zagrożenie, że taki spadek nastąpi. Tym samym mogą wpływać (pozy-

---

<sup>157</sup> M. Migdał, *ROT...*, op. cit., s. 26.

<sup>158</sup> Taki negatywny przykład dotyczył funkcjonowania Zachodniopomorskiej ROT i Szczecińskiej LOT. (Zob. M. Migdał, *ROT...*, op. cit., s. 30).

<sup>159</sup> Warto podkreślić, że choć Lokalne/Regionalne Organizacja Turystyczne funkcjonują głównie jako stowarzyszenia, to jednak formalnie nie muszą posiadać takiej formy prawnej. Te, które funkcjonowały przed nowelizacją ustawy w formie spółdzielni, spółki itp. mogły taki status prawny zachować.

<sup>160</sup> Najbardziej popularne formy kooperacji w turystyce stanowią fundacje i stowarzyszenia. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż zgodnie z Ustawą o Działalności Pożytku Publicznego i Wolontariacie samorządy zobligowane są do współpracy z organizacjami non-profit (czyli fundacjami i stowarzyszeniami) w ramach otwartych konkursów ofert. Są także inne zalety form w postaci stowarzyszeń. Przykładowo, w porównaniu do spółki z o.o. koszty powołania stowarzyszenia np. w postaci LOT obejmują jedynie koszty wpisu do KRS-u i ogłoszenia w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. W spółce z o.o. istnieje dodatkowo konieczność wniesienia kapitału zakładowego (w wysokości min. 50 000 PLN) oraz wpisu do aktu notarialnego. Ponadto, zaletą formy prawnej stowarzyszenia jest to, że jako członkowie zwykli do stowarzyszenia wchodzi osoby kierujące podmiotami prawnymi, będącymi członkami struktury partnerskiej. Status członka zwykłego jest przypisany do stanowiska – np. prezesa przedsiębiorstwa czy Marszałka Województwa, co zapewnia ciągłość reprezentacji podmiotów w organizacji partnerskiej. W dużym stopniu o popularności określonych form kooperacji decyduje fakt posiadania osobowości prawnej. Taka formalizacja niesie z sobą wiele korzyści. Na przykład, wraz z nadaniem osobowości prawnej różnie zakres środków finansowych, o które może starać się organizacja partnerska. W dużym stopniu dotyczy to unijnych funduszy strukturalnych, także grantów Ministerstwa Gospodarki, czy dofinansowania POT-u. W przypadku braku osobowości prawnej, organizacje współpracujących podmiotów próbują „obejść” tę barierę – gdy to możliwe wykorzystują osobowość prawną jednego z partnerów.

tywnie lub negatywnie) na skłonność do współpracy<sup>161</sup>, jej przebieg i nawet ostatecznie przesądzać o losach kooperacji<sup>162</sup>. Ze względu na wysoką wrażliwość popytu turystycznego na zmienne losowe w literaturze podkreśla się zatem, że współpracę winien cechować wysoki poziom elastyczności wyznaczonych celów i zadań, a także przyjęcie różnych możliwych scenariuszy rozwoju.

Obok przedstawionych w niniejszym rozdziale uwarunkowań egzogenicznych uwagę należy poświęcić także determinantom endogenicznym, czyli takim, które związane są z relacjami zachodzącymi w systemie regionu turystycznego. Stanowią one przedmiot rozważań następnego rozdziału.

---

<sup>161</sup> Przykładowo, kryzys rozwoju turystyki, jaki pojawił się w Australii w roku 1989 spowodował, że przedsiębiorstwa turystyczne odczuły wyraźnie potrzebę kooperacji w zakresie promowania turystyki w australijskich regionach, by przyciągnąć do nich więcej turystów. W ten sposób powstał np. klaster Tropical North Queensland w Australii. (Por. S. Nordin, *Tourism...*, op. cit., s. 37).

<sup>162</sup> Nagłe wystąpienie czynników zewnętrznych przesądziło przykładowo o ostatecznych losach kooperacji na małej wyspie Bonaire na Morzu Karaibskim, gdzie w wyniku spadku popytu w stosunku do prognozowanego wzrostu, przedsiębiorstwa prywatne musiały skupić się wyłącznie na własnej działalności, stąd kooperacja między nimi oraz sektorem publicznym uległa rozwiązaniu. (Por. S. Parker, *Collaboration...*, op. cit., s. 78-98).



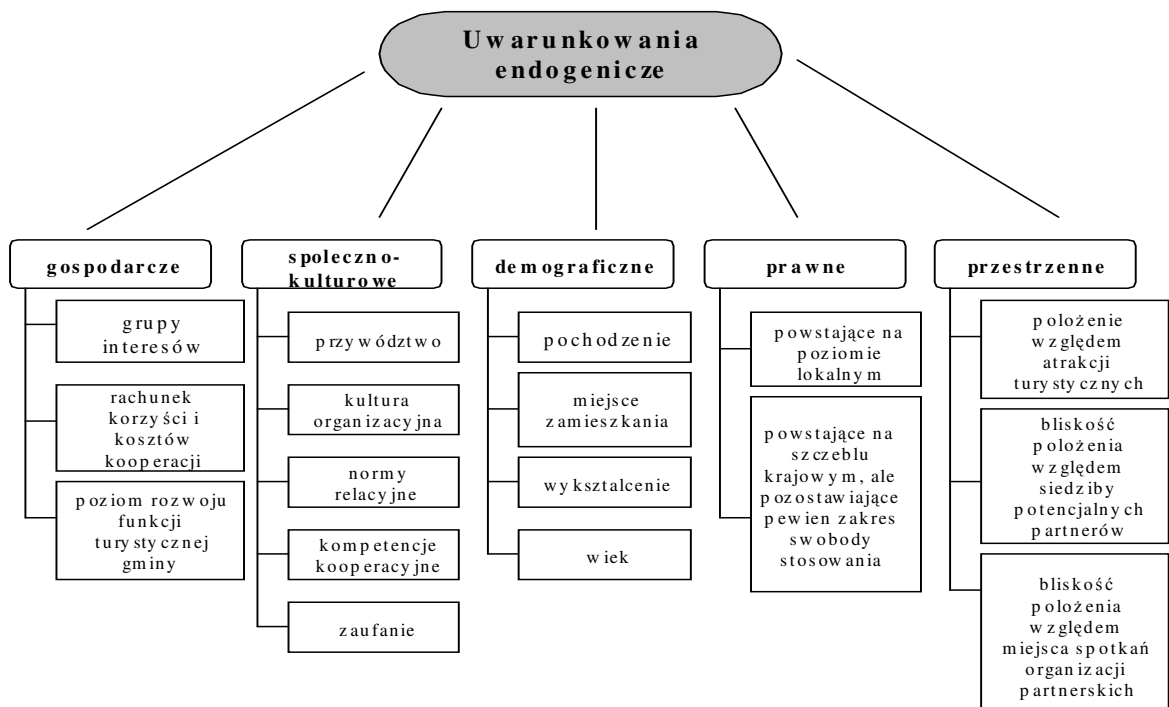
## 5. Endogeniczne uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym

### 5.1. Uwarunkowania gospodarcze

#### 5.1.1. Ogólna charakterystyka uwarunkowań endogenicznych

Determinanty endogeniczne/wewnętrzne to takie, które uwidaczniają się najbardziej na poziomie regionu/gminy ze względu na bezpośrednią styczność współpracujących podmiotów oraz częstotliwość ich kontaktów. Zatem determinanty te, jak już sygnalizowano, związane są przede wszystkim z relacjami zachodzącymi wewnątrz systemu – albo są efektem występowania tych relacji, albo też ich znaczenie nasila się ze względu na istnienie tych relacji. Stopień oddziaływania aktorów na te uwarunkowania jest relatywnie większy od wpływu podmiotów na determinanty egzogeniczne.

Rysunek 11. Klasyfikacja endogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku uwarunkowań zewnętrznych, determinanty wewnętrzne rozpatrywane będą w podziale według kryterium rodzajowego na: gospodarcze, społeczno-kulturowe, demograficzne i prawne. Wyodrębniono jednak jeszcze dodatkową grupę – determinanty przestrzenne. Wykorzystując przedstawione w podrozdziale 2.2. ujęcie sieciowe,

uwarunkowania endogeniczne analizowane będą także z punktu widzenia cech aktorów, ich relacji i struktury sieci. Klasyfikację omówionych w tym rozdziale uwarunkowań endogenicznych przedstawiono na rysunku 11.

Pierwszą grupę omówionych w niniejszym podrozdziale uwarunkowań endogenicznych stanowią uwarunkowania gospodarcze. Składają się na nie:

- istnienie w regionie turystycznym licznych grup interesu, z których każda dąży do maksymalizacji własnych korzyści i może się inaczej zapatrywać na rozwój turystyki i kooperację w regionie;
- rachunek korzyści i kosztów kooperacji, dokonywany zarówno z punktu widzenia partnerów, jak i organizacji partnerskiej jako całości oraz z punktu widzenia reprezentantów sektora prywatnego i publicznego (dla kooperacji istotny może być odmienny sposób dokonywania tego rachunku przez przedstawicieli obydwu sektorów);
- poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy, na terenie której rozwija się kooperacja i/lub której przedstawiciele są potencjalnymi lub faktycznymi partnerami współpracy.

### 5.1.2. Grupy interesów

Jak wspomniano w podrozdziale 2.2.2, znaczenie poszczególnych aktorów w sieci zależy od ról, jakie w niej pełnią. Role te mogą być następujące:

- 1) kluczowych aktorów (*core*) – gęsto powiązanych ze sobą i tworzących spójną grupę (*cohesive group*); najbardziej podstawowy jej rodzaj to tzw. klika (*clique*);
- 2) głównych aktorów (*primary*) – blisko związanych z kluczowymi aktorami;
- 3) aktorów drugorzędnych (*secondary/peripheral*) powiązanych sporadycznymi relacjami z kluczowymi aktorami.

Klasyfikacji na wymienione grupy można dokonywać stosując różne kryteria, zgodnie z potrzebami badacza (por. podrozdział 2.2.2). Jednak podstawowe kryterium stanowi wspólny interes łączący daną grupę. Takie ujęcie daje możliwość wyróżnienia tzw. grup interesu. Najogólniej grupę interesu rozumieć można jako sformalizowaną lub niesformalizowaną grupę podmiotów, której członkowie w postaci osób, grup osób, a także instytucji mają wspólny interes. Stanowi on tzw. cel grupowy (klubowy), którego osiągnięcie jest korzystne dla aktorów, a podstawą tego celu jest pewien rodzaj potrzeby czy wartości<sup>1</sup>. Jak wskazuje teoria i

---

<sup>1</sup> Por. *Kształtowanie się środowiska biznesu jako grupy interesu w Polsce*, red. J. Gładys-Jakóbiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 132.

Działania grup interesu stały się przedmiotem zainteresowania ekonomistów dzięki pracy M. Olsona, w której autor określił tę grupę jako dobrowolną umowę osób, które racjonalnie skalkulowały, że ich prywatne interesy bardziej opłaca się osiągnąć za pomocą działań grupowych niż indywidualnych. (Por. M. Olson, *The Logic of*

praktyka, grupy interesu mogą stanowić ważne uwarunkowanie rozwoju turystyki oraz kooperacji w regionie turystycznym<sup>2</sup>.

Jak twierdzi S. Wodejko, ze względu na swój interdyscyplinarny charakter turystyka jest dziedziną, w której liczba grup interesu musi z natury rzeczy być szczególnie duża<sup>3</sup>. Ponieważ każda grupa ma własne cele, wraz ze wzrostem ich liczby w sieci rośnie ryzyko obniżania się poziomu spójności tej sieci. Stąd maleje prawdopodobieństwo współdziałania.

W literaturze pojawia się wiele klasyfikacji grup interesu<sup>4</sup>. Z punktu widzenia problematyki rozprawy istotny jest podział na grupy interesu publicznego (kolektywnego) i interesu prywatnego (tzw. selektywnego)<sup>5</sup>. Uwzględnia się w nim, że cele takich grup mogą mieć odpowiednio charakter społeczny lub środowiskowy (tzw. cele ideologiczne) albo ekonomiczny (materialny)<sup>6</sup>. Celem grupy interesu publicznego jest reprezentowanie i ochrona interesów społeczeństwa jako całości, a nie tylko jego wybranych segmentów. Z kolei celem grup interesu prywatnego jest reprezentowanie i ochrona wspólnego interesu ich członków (tzw. interesu klubowego)<sup>7</sup>. Prywatny interes takiej grupy może pozostawać w konflikcie z interesem publicznym<sup>8</sup>. Może on jednak być także korzystny dla ogółu społeczeństwa, generując tzw. korzyści zewnętrzne, o czym szerzej mowa będzie w kolejnym podrozdziale.

Wykorzystując takie kryterium podziału grup interesu, w kolejnych rozważaniach wymieniono i krótko scharakteryzowano cele reprezentantów głównych grup interesu publicznego i prywatnego w regionie turystycznym (zob. tabela 16). Następnie wskazano na znaczenie zróżnicowania ich celów/interesów jako możliwego uwarunkowania kooperacji.

---

*Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge 1965, za: *Działania zbiorowe. Teoria i praktyka*, red. A. Matysiak, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 198-199).

Więcej na temat definiowania i roli grup interesu zob. także U. Kurczewska, M. Molenda-Zdziech, *Lobbying w Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002, s. 14; J. Sroka, *Polityka organizacji pracodawców i przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 39.

<sup>2</sup> Por. *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006; J. Gnoth, *Leveraging export brands through a tourism destination brand*, "Brand Management" 2002, vol. 9, no. 4-5, s. 262-280

<sup>3</sup> *Gospodarka...*, op. cit., s. 9. Por. także: J. Robson, I. Robson, *From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers*, "Tourism Management" 1996, vol. 17, no. 7, s. 537.

<sup>4</sup> Klasyfikację grup interesu porządkuje E. Nawrocka w pracy *Grupy interesu w procesie kształtowania wizerunku obszaru turystycznego*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 312-313; D. Tyler, C. Dinan, *The Role...*, op. cit., s. 228-229.

<sup>5</sup> Zob. także rodzaje korzyści grup interesu: P.A. Sabatier, *Przynależność do grup interesu a ich organizacja: przegląd teorii*, w: *Władza i społeczeństwo, antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, red. J. Szczupaczyński, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1995, s. 201.

<sup>6</sup> Por. M. Clamen, *Lobbying i jego sekrety*, FELBERG SA Wydawnictwo, Warszawa 2005, s. 4.

<sup>7</sup> S. Wodejko, *Polityka turystyczna a grupy interesu*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 15.

<sup>8</sup> Taki konflikt interesów na wyspie Bonhaire opisuje S. Parker. Przedstawia on konflikt między sektorem prywatnym, chcącym umożliwić turystom nurkowanie wśród raf koralowych, a grupami na rzecz ochrony ekosystemu na wyspie. (S. Parker, *Collaboration...*, op. cit., s. 78-98). Często podobne konflikty występują też w polskich regionach turystycznych, przykładem może być choćby konflikt sprzed kilku lat w Zakopanem między właścicielem działek a Polskimi Kolejami Linowymi zarządzającymi kolejką kursującą na Gubałówkę. (Zob. informacje prasowe na stronie <http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,42699,2669827.html>, (stan w dniu 8.01.2010).

Interes prywatny w regionie turystycznym reprezentują różnego rodzaju prywatne przedsiębiorstwa. Nie stanowią one jednolitej grupy. Można je podzielić uwzględniając np. stopień, do którego ich powstanie, działalność i dalszy rozwój są bezpośrednio lub pośrednio związane z turystyką<sup>9</sup>. W takim ujęciu inne będą interesy podmiotów bezpośrednio i pośrednio związanych z turystyką. Pierwsza z wymienionych grup podmiotów dążyć będzie do rozwoju ruchu turystycznego celem generowania korzyści ekonomicznych. Cel taki jednak może być sprzeczny z interesem przedsiębiorstw pośrednio związanych z rozwojem turystyki, a także z interesem publicznym, który reprezentują przedstawiciele ochrony przyrody, władze samorządowe, mieszkańcy i często także organizacje non-profit<sup>10</sup>.

Tabela 16. Grupy interesu w regionie turystycznym

Rodzaj interesu	PUBLICZNY	PRYWATNY
<b>Korzyści</b>	Zbiorowe (kolektywne)	Indywidualne (selektywne)
<b>Cele</b>	Głównie ideologiczne : - społeczne - środowiskowe	Głównie ekonomiczne (materialne)
<b>Członkowie grup interesu</b>	- władze samorządowe - przedstawiciele ochrony przyrody - organizacje mieszkańców - organizacje non-profit	Przedsiębiorstwa prywatne*

\* Mogą to być także mieszkańcy prowadzący działalność gospodarczą związaną z turystyką.

Źródło: Opracowanie własne.

I tak przedstawiciele ochrony przyrody mogą sprzeciwiać się działaniom związanym z rozwojem ruchu turystycznego w regionie, jeśli wiązałyby się one z groźbą naruszenia przepisów prawa w zakresie ochrony przyrody. Z kolei władze samorządowe mogą przychylić się do stanowiska reprezentantów ochrony przyrody, mając na względzie niedopuszczenie do przekroczenia norm chłonności i/lub pojemności turystycznej. Mogą one też jednak (w sytuacji, gdy prawo dotyczące ochrony środowiska nie zostaje naruszone) chcieć realizować wizję rozwoju turystyki w oparciu o generowanie korzyści ekonomicznych dla danego obszaru.

Także postawy mieszkańców w stosunku do rozwoju turystyki mogą być zróżnicowane<sup>11</sup>. Również mieszkańcy nie stanowią bowiem jednolitej grupy<sup>12</sup>. Można ich podzielić na bezpośrednio zależnych od turystyki (gdy np. są zatrudnieni w przedsiębiorstwach turystycz-

<sup>9</sup> Por. podział przedsiębiorstw obsługujących turystów – podrozdział 1.4.1.

<sup>10</sup> B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 5.

<sup>11</sup> Por. np. B. Keogh, *Public Participation in Community Tourism Planning*, "Annals of Tourism Research" 1990, vol. 17, s. 450-451.

<sup>12</sup> Por. B. Bramwell, A. Sharman, *Approaches to sustainable tourism planning and community participation. The case of the Hope Valley*, w: *Tourism and Sustainable Community Development*, red. D. Hall, G. Richards, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York 2000, s. 21.

nych lub są jego właścicielem<sup>13</sup>) i na niezwiązanych z turystyką. Każda z grup mieszkańców będzie dążyć do umocnienia własnej pozycji, co może prowadzić do konfliktu<sup>14</sup>.

Jeszcze inną grupę interesu mogą stanowić organizacje non-profit, realizujące zadania w zakresie celów społecznych i środowiskowych. Ich stosunek do rozwoju turystyki w regionie może być różny, na przykład w zależności od przedmiotu działalności organizacji. Te, dla których turystyka jest jednym ze statutowych celów prowadzonej działalności będą bardziej niż inne popierać jej rozwój.

Pogodzenie interesów wielu różnych grup funkcjonujących w regionie turystycznym jest zatem niebywale trudne, a zdaniem niektórych autorów wręcz niemożliwe i immanentnie związane z konfliktem<sup>15</sup>. Utrudnia to nie tylko duża liczba tych grup, ale i to, że, jak wcześniej wskazano, grupy te są także wewnątrznie niespójne. Stąd w praktyce konflikty między nimi nie należą do rzadkości<sup>16</sup>. Taka sytuacja może bardzo utrudniać współpracę aktorów w regionie turystycznym. Może im być bowiem trudno znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia (cel akceptowany przez wszystkie strony) i ze względu na inny interes odmienna może być ich skłonność do kooperacji.

### **5.1.3. Rachunek korzyści i kosztów współpracy**

Należy przypuszczać, że kluczowym gospodarczym uwarunkowaniem kooperacji jest rachunek korzyści i kosztów, dokonywany zarówno z punktu widzenia partnerów, jak i organizacji partnerskiej jako całości. Jego wynik może determinować nie tylko skłonność do nawiązywania współpracy, lecz także jej przebieg, a tym samym efekty. Prawdopodobnie partnerzy i organizacja partnerska szacują bowiem koszty i korzyści nie tylko przed przystąpieniem do kooperacji, ale i przez cały czas jej trwania. Wynik tego rachunku decyduje o tym, czy przystąpić do kooperacji i/lub w niej pozostać czy też nie. Rachunek ten jest niewątpliwie ważny dla współpracy każdego typu – publicznej, prywatnej i międzysektorowej. Wydaje się jednak, że podmioty sektora publicznego i prywatnego inne znaczenie przypisują kosztom i korzyściom, co może być ważnym uwarunkowaniem kooperacji. Zasadne staje się zatem przedstawienie specyfiki postrzegania tych kategorii przez przedstawicieli obydwu sektorów i wskazanie, jak różnice w tym zakresie mogą wpływać na współpracę w regionie turystycznym.

---

<sup>13</sup> Wówczas jednocześnie tworzą grupę scharakteryzowanych wcześniej przedsiębiorstw prywatnych.

<sup>14</sup> A. Niezgodą, *Rola mieszkańców obszaru recepcji turystycznej w rozwoju turystyki zrównoważonej*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 323.

<sup>15</sup> Por. B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit.

<sup>16</sup> Zob. np.: *Współpraca popłaca...*, op. cit.. Por. także: J. Sala, *Ochrona środowiska a rozwój gospodarki turystycznej w regionie małopolskim*, w: *Gospodarka...*, op. cit., s. 331-336; S. Parker, *Collaboration...*, op. cit., s. 240-259; B. Lovelock, *Why It's Good To Be Bad: The Role of Conflict in Contributing Towards Sustainable Tourism in Protected Areas*, "Journal of Sustainable Tourism" 2002, vol. 10, no. 1, s. 1-30.

Jak wspomiano, w przypadku współpracy istnieje konieczność ponoszenia kosztów, zanim pojawią się płynące z niej korzyści<sup>17</sup>. Na koszty te składają się zasoby w postaci:

- materialnej (dla indywidualnych partnerów – np. składka, którą uiszczają członkowie struktury partnerskiej, finansowe koszty dojazdu na miejsce spotkania, zasoby rzeczowe wniesione do współpracy w formie aportu; dla organizacji partnerskiej – np. koszty czynszu/dzierżawy za wynajem pomieszczeń, koszty przeszkolenia personelu, wynagrodzeń, prowadzenia księgowości, itp.);
- niematerialnej (np. czas, zaangażowanie, wiedza, doświadczenie, umiejętności, autonomia, którą partnerzy częściowo muszą poświęcić<sup>18</sup>, itp.)<sup>19</sup>.

Jak jednak sygnalizowano, koszty związane z inwestowaniem przez partnerów zasobów we współpracę mogą mieć odmienne znaczenie dla podmiotów sektora prywatnego i publicznego, co może różnicować ich skłonność do kooperacji<sup>20</sup>. Przede wszystkim wynika to z faktu, że reprezentanci sektora prywatnego inwestują we współpracę te zasoby, których są właścicielami i które w innych okolicznościach zainwestowaliby najprawdopodobniej we własną działalność gospodarczą<sup>21</sup>. Czas poświęcony na współpracę mogliby także poświęcić na odpoczynek. Wówczas będą zatem postrzegać zaangażowane w kooperację zasoby jako

---

<sup>17</sup> Por. T. Kowalski, *Otoczenie konkurencyjne Jednostek Administracji Publicznej – droga do partnerstwa lub korupcji*, w: *Lokalne...*, op. cit., s. 57.

B. Pogonowska twierdzi, że są to koszty związane z tworzeniem kapitału społecznego. (Por. B. Pogonowska, *Kapitał...*, op. cit., s. 18)

<sup>18</sup> Partnerzy postrzegają współpracę także przez pryzmat kosztów związanych z częściową utratą autonomii. (J. R. Schermerhorn, Jr., *Determinants of Interorganizational Cooperation*, „Academy of Management Journal”, 1975, vol. 18, s. 849).

<sup>19</sup> Znaczenie kosztów materialnych i niematerialnych jako ważnych uwarunkowania kooperacji w turystyce podkreślono m.in. w pracach: P. Mason, M. Johnston, D. Twynam, *The World Wide Found for Nature Arctic Tourism Project*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 98-117; P. Long, *Tourism Development Regimes in the Inner City Fringe: The Case of Discover Islington, London*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 183-200; A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 200-230; *Network...*, op. cit., s. 107; T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 159-183; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164; M.A. Schuett, S.W. Selin, D.S. Car, *Making It Work: Keys to Successful Collaboration in Natural Resource Management*, „Environmental Management” 2001, vol. 27, no. 4, s. 587-593; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing relations in a learning model for bringing destinations in need of assistance into contact with good practice*, „Tourism Management” 2005, vol. 26, s. 667-679; A. J. Morrison, *Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1994, vol. 6, no. 3, s. 27-28; J. Stegeman, *Collaborative Partnerships in the Tourism Industry*, Discussion Paper by Interepid Consulting & Event Management, s. 15, dostępne na stronie: <http://www.taskbc.bc.ca/CollaborativePartnershipsIntheTourismIndustry.pdf.pdf>, stan na 16.04.2010.

<sup>20</sup> P. Long wskazuje, że współpraca na rzecz rozwoju turystyki w Londynie w ramach programu *Tourism Development Action Programmes* ze względu na koszty wiązała się z brakiem regularnego udziału sektora prywatnego w spotkaniach organizacji partnerskiej. Sektor ten wykorzystywał generalnie sieć własnych kontaktów do celów kooperacji w czasie, który mu na to pozwalał. Dysponował własną wiedzą, doświadczeniem, itp. Pozwoliło to na oferowanie niezbędnej pomocy na zasadach *ad hoc* oraz na obniżenie kosztów działania. Podmioty prywatne ostatecznie uznały taki system prac za korzystny. (Por. P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 193).

<sup>21</sup> *Getting Federal Land Management Agencies to the Collaboration Table: Barriers and Remedies to Cooperative Conservation*, Collaboration Action Team, Discussion Draft August 2005, s.6 i 10.

wymierny koszt alternatywny<sup>22</sup>. Ponadto, prawdopodobnie sektor prywatny bardziej niż publiczny będzie postrzegał konieczność podzielenia się z innymi partnerami zasobami niematerialnymi (np. wiedzą czy umiejętnościami) w kategoriach nakładów wniesionych we współpracę, wiążących się z koniecznością poniesienia ryzyka<sup>23</sup>. Przykładowo, wiedza, którą partnerzy się dzielą jest często tzw. wiedzę milczącą (*tacit*), którą podmioty zdobywają przez lata doświadczeń w danej dziedzinie<sup>24</sup>. To ona umożliwia im skuteczne funkcjonowanie na rynku i daje szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej. Stąd właśnie wynika opór przed jej przekazywaniem innym podmiotom<sup>25</sup>. Jak podkreślają N. Scott i in., dyfuzja tego rodzaju wiedzy wymaga szczególnie wysokiego poziomu zaufania. Temu zaś może nie sprzyjać wysoki stopień konkurencyjności między aktorami w sieci<sup>26</sup>. W związku z takim sposobem postrzegania kosztów kooperacji, przedsiębiorców może być trudno do niej przekonać. Stąd, często jest to sektor słabiej reprezentowany w strukturze partnerskiej<sup>27</sup>. Nie sprzyja to jej funkcjonowaniu.

Z kolei reprezentanci sektora publicznego przekazują do współpracy zasoby będące własnością publiczną, nie zaś ich prywatną (np. środki finansowe, sprzęt wniesiony aportem, pomieszczenia, itp.). Ponadto, reprezentanci tego sektora angażują się we współpracę w czasie wykonywania swojej pracy zawodowej, gdyż jest to jeden z ich urzędniczych obowiązków. Zatem inne przeznaczenie zasobów angażowanych przez sektor publiczny w kooperację wiązałoby się ewentualnie z kosztem alternatywnym (w postaci innych niezrealizowanych zadań publicznych), ponoszonym przez całą społeczność danego obszaru, nie zaś z dotkliwiej odczuwalnym kosztem indywidualnym. Co więcej, ze względu na fakt, iż konkurencyjność nie jest dla sektora publicznego tak podstawowym mechanizmem funkcjonowania, jak dla prywatnego, nie musi się on w tak wysokim stopniu obawiać o przekaz partnerom wiedzy

---

<sup>22</sup> Z wywiadów z 36 podmiotami reprezentującymi przedsiębiorstwa prywatne, prowadzących działalność w 4 turystycznych regionach Australii, wynika, że główną barierą kooperacji stanowiły właśnie koszty zaangażowanego w nią czasu i finansów. (Por. *The costs and implications of inter-firm collaboration in remote area tourism*, red. P. Tremblay, A. Wegner, CRC for Sustainable Tourism, Pty Ltd., Australia 2009, s. vii).

<sup>23</sup> *Network...*, op. cit., s. 42.

<sup>24</sup> Obok wiedzy milczącej, z punktu widzenia możliwości transferu i skodyfikowania tej wiedzy wyróżnia się także wiedzę wyraźną (ang. *explicit*). Wiedzę tę, w przeciwieństwie do milczącej, łatwiej przekazać i zakodować czy wyrazić w formie symboli. Znajduje się ona w dokumentach, bazach danych i innych źródłach informacji. (Por. M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York 1966, za: *Network...*, op. cit., s. 41-42).

<sup>25</sup> Więcej na temat dyfuzji wiedzy w regionie turystycznym: T. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, za: *Network...*, op. cit., 41; Ch. Cooper, *Knowledge Management and Tourism*, "Annals of Tourism Research" 2006, vol. 33, no. 1, s. 47-64.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 45.

<sup>27</sup> J. Vernon, S. Essex, D. Pinder, K. Curry, *Collaborative policymaking. Local Sustainable Projects*, "Annals of Tourism Research" 2005, vol. 32, no. 2, s. 335; M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks...*, op. cit., s. 1146. Przykładowo, badania 47 organizacji partnerskich powstałych w woj. pomorskim w ramach dwóch inicjatyw: TWS i „Program Rozwoju Produktów Turystycznych” wykazały, że w większości przypadków w partnerstwo zaangażowane są samorządy lokalne, a przeważnie również organizacje społeczne. Przedsiębiorstwa były zaangażowane jedynie w 43% inicjatyw. (J. Zdrojewski, *Wybrane...*, op. cit., s. 11).

milczącej. Ewentualne obawy mogą jedynie dotyczyć kooperacji międzygminnej, gdyż przekazywana jest wówczas wiedza służąca konkurencyjności danej gminy. Natomiast w kooperacji z sektorem prywatnym sektor publiczny przekazuje partnerom głównie tzw. wiedzę wyrażną. W związku z powyższym, w przypadku współpracy publiczno-prywatnej nierzadko podmioty reprezentujące sektor publiczny przeważają w składzie partnerów<sup>28</sup>.

Wynik dokonywanego przez partnerów rachunku korzyści i kosztów kooperacji niewątpliwie zależy będzie także od wyposażenia w zasoby (materialne i niematerialne) w momencie podejmowania decyzji o współdziałaniu. Przykładowo, w odniesieniu do kooperacji międzygminnej znaczenie odgrywać może wysokość budżetu samorządowego. Gminy o relatywnie niższym budżecie mogą nie zdecydować się na kooperację, gdyż może być ona dla nich rozwiązaniem zbyt kosztownym w stosunku do potencjalnych korzyści. Podobnie w przypadku współpracy podmiotów prywatnych – posiadane zasoby, np. wysokość osiąganych obrotów, mogą determinować skłonność do przystąpienia i aktywnego zaangażowania się we współpracę. Zbyt duże rozbieżności w tych zasobach u partnerów (np. zróżnicowanie budżetów gminnych, zysków przedsiębiorstw, ilości czasu wolnego do dyspozycji, itp.) mogą ponadto utrudniać przebieg kooperacji.

Wiąże się to z cechą relacji między aktorami, jaką jest wzajemność, która także może determinować współpracę<sup>29</sup>. Jak wspomniano w podrozdziale 2.2.4., wzajemność to sytuacja, gdy każda ze stron ma uprawnienia i zobowiązania wobec drugiej. Stanowi ona element stabilizujący relacje między aktorami<sup>30</sup>. Jest to także świadomość danego podmiotu, że dysponuje zasobami atrakcyjnymi dla innych oraz, że pozostali partnerzy posiadają zasoby atrakcyjne dla niego. Dopóki podmioty oczekują i odczuwają wzajemność w swoich relacjach<sup>31</sup>, dopóty będą zainteresowane nawiązaniem i dalszym utrzymywaniem kontaktów<sup>32</sup>. Zagrożenie dla rozwoju i/lub kontynuowania relacji stanowić może zatem sytuacja, gdy podmiot czuje się zdominowany przez innych partnerów, np. gdy uważa, że niewiele w porównaniu do innych może zaoferować, albo przeciwnie – oferuje wiele (wyraźnie odczuwa ponoszone koszty), ale

---

<sup>28</sup> Zob. P. E. Murphy, A. E. Murphy, *Strategic...*, op. cit., s. 376.

<sup>29</sup> Por. V. Bramwell, D. Meyer, *Power and Tourism Policy Relations in Transition*, "Annals of Tourism Research" 2007, vol. 34, no. 3, s. 766-788; M.G. Reed, *Power Relations and Community – Based Tourism Planning*, "Annals of Tourism Research" 1997, vol. 21, no. 3, s. 566-591; C. Hardy, N. Phillips, *Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain*, "Organization Science" 1998, vol. 9, no. 2, s. 217-230; P. Björk, H. Virtanen, *What...*, op. cit. s. 218.

<sup>30</sup> Por. A. Matysiak, *Źródła...*, op. cit., s. 58-60.

<sup>31</sup> W pierwszym przypadku (oczekiwać) jest to tzw. wzajemność uogólniona, a w drugim (odczuć) – zrównoważona.

<sup>32</sup> R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984, za: S. Selin, K. Beason, *Interorganizational relations...*, op. cit., s. 643; E. van't Klooster, F. Go, P. van Baalen, *Exploring Destination Brand Communities: A Business Model For Collaboration In The Extremely Fragmented Tourism Industry*, 17<sup>th</sup> Bled eCommerce Conference eGlobal, Bled, Slovenia, June 21, 2004, s. 13.



nie dostrzega korzyści, które wynikałyby z wzajemności, w tym z równie wysokiego zaangażowania z drugiej strony.

Rozpatrując korzyści i koszty współpracy nie z punktu widzenia poszczególnych partnerów, a z punktu widzenia struktury partnerskiej jako całości, kluczowe znaczenie jako uwarunkowanie kooperacji ma niewątpliwie wyposażenie w zasoby umożliwiające i usprawniające prace organizacyjne takiej struktury. Są to wspomniane wcześniej: biuro/sekretariat i jego wyposażenie, sprzęt komputerowy, wykwalifikowani pracownicy, itp. Brak tych zasobów często okazuje się jedną z największych barier współpracy, zwłaszcza na samym początku<sup>33</sup>.

Ważne staje się w związku z tym finansowe, rzeczowe i merytoryczne wsparcie z zewnątrz np. ze strony rządu czy samorządu terytorialnego<sup>34</sup>. Wsparcie to, zwłaszcza na początkowych etapach kooperacji i w szczególności ze strony samorządu terytorialnego najniższego szczebla (bo najbliższego lokalnej społeczności), stanowi często najważniejszy czynnik stymulujący przystąpienie do kooperacji reprezentantów sektora prywatnego<sup>35</sup>. Z drugiej zaś strony, brak takiego wsparcia może obniżać skłonność potencjalnych partnerów, zwłaszcza prywatnych, do przystąpienia do kooperacji<sup>36</sup>. Forma i wysokość tego wsparcia nie może jednak hamować prywatnej przedsiębiorczości, lecz musi służyć jej wyzwaniu. W literaturze znane są bowiem przypadki kooperacji, w których początkowa pomoc ze strony sektora publicznego rozbudziła nadmierne oczekiwania reprezentantów sektora prywatnego i obniżyła poziom ich inicjatywy w zakresie pozyskiwania innych źródeł finansowania działalności<sup>37</sup>.

Często ze względu na przewidywane koszty i konieczność ich pokrycia, organizacje partnerskie decydują się wprowadzić obowiązek uiszczania składek członkowskich. Jednak najczęściej ich wysokość nie wystarcza, by pokryć niezbędne koszty. Wysokość takiej składki

---

<sup>33</sup> Badania struktur partnerskich w turystyce w woj. pomorskim wykazały, że jedną z głównych potrzeb tych struktur było wsparcie bieżącego funkcjonowania – utrzymania biura. Jego brak uniemożliwił pełne działanie, a jednocześnie uniemożliwił rozpoczęcie profesjonalnego działania. (J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 11).

<sup>34</sup> Według badań przeprowadzonych przez A. Caffyn, dotyczących różnych struktur partnerskich w turystyce, brak lub napływ zasobów finansowych, obok zmian osób pełniących funkcje przywódcze, wyznaczał punkty zwrotne w funkcjonowaniu inicjatyw partnerskich. (Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 212).

<sup>35</sup> Por. przykł.: L. M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership and regional tourism in Brazil*, "Annals of Tourism Research" 2002, vol. 29, no. 4, s. 38-64; L. Joliffe, T. Brown, *Event Tourism Partnership Evolution – Evidence from the Highlands of Scotland*, "Tourism Today" 2004, no. 4, s. 1-20.

<sup>36</sup> Obiektywnym problemem pomocy ze strony sektora publicznego może jednak być nieelastyczność budżetów samorządów terytorialnych, utrudniająca uruchomienie środków w miarę potrzeb ze względu na określony okres budżetowania jednostek samorządowych. Może to rodzić dodatkowe koszty związane z niepewnością i także może być przyczyną wycofywania się partnerów, zwłaszcza prywatnych, z inicjatywy. (Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 200-230).

Nie należy przy tym jednocześnie zapominać, że ograniczone zasoby niejednokrotnie stanowią także stymulantę kooperacji. Przykładowo, ograniczenie w latach 80. ubiegłego wieku funduszy publicznych w USA, czy Kanadzie na ochronę lasów spowodowało wzrost zainteresowania różnymi formami współpracy podmiotów reprezentujących obszary chronione np. z podmiotami działającymi w zakresie turystyki.

<sup>37</sup> Por. B. Bramwell, B. Lane, *Collaborative Tourism Planning: Issues and Future Directions*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 339.

musi bowiem uwzględniać możliwości finansowe partnerów, a te są często ograniczone ze względu na fakt, iż partnerami prywatnymi są w przeważającej mierze drobne, rodzinne przedsiębiorstwa. Wiele organizacji, np. stowarzyszenia, może finansować swoje koszty z prowadzonej działalności gospodarczej<sup>38</sup>, jednak także i ta możliwość jest stosunkowo ograniczona na początku funkcjonowania organizacji. Wiąże się bowiem również z koniecznością poniesienia kosztów, często wynikających z przepisów prawnych, np. kosztów rejestracji podmiotu (por. podrozdział 4.3.4.).

Ważne jest także, by od początku właściwie oszacować wysokość kosztów działań danej organizacji i odpowiednio wcześniej zapewnić przyszłe źródła ich finansowania. Jak okazują przykłady, błędne szacunki lub ich brak w istotny sposób mogą zaważyć na dalszym funkcjonowaniu organizacji partnerskiej<sup>39</sup>. W sytuacji braku zasobów (np. finansowych) liderzy organizacji zamiast skupiać się na realizowaniu długookresowej strategii działania, muszą poświęcać uwagę i czas na doraźne rozwiązywanie problemów w tym zakresie.

Współpraca generuje jednak nie tylko koszty. Przede wszystkim ma ona dostarczać korzyści w postaci różnego rodzaju zasobów materialnych i niematerialnych. Do tych pierwszych można zaliczyć wzrost zasobów finansowych np. dzięki wzmocnieniu pozycji rynkowej, zdobyciu nowego segmentu turystów lub uzyskaniu dostępu do nowej technologii. Na korzyści niematerialne składać się mogą z kolei: dodatkowa wiedza/umiejętności, wyższa wiarygodność i reputacja podmiotu wśród pozostałych aktorów w sieci, nawiązanie nowych relacji, itp. Korzyści te w przyszłości powinny mieć wymiar także materialny<sup>40</sup>.

Podobnie, jak w przypadku kosztów, można sądzić, że również inne jest znaczenie potencjalnych korzyści kooperacji dla sektora publicznego i prywatnego. Także w tym przypadku można się spodziewać, że będzie to wpływało na kooperację między tymi sektorami.

---

<sup>38</sup> Przykładowo, w 2002 roku w strukturach partnerskich w Wielkiej Brytanii, jak: *Cumbria Tourist Board, London Tourist Board and Convention Bureau, South East England Tourist Board* składki członkowskie stanowiły odpowiednio: 4%, 17%, 23% całości budżetu. Natomiast odpowiednio 85%, 20% i 44% stanowiły wpływy z działalności gospodarczej. W Anglii udział sektora prywatnego w finansowaniu regionalnych organizacji partnerskich wynosi od 4-8%. (Za: J. Borzyszkowski, *Dotychczasowy stan funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce*, w: „Rocznik Naukowy” 2007, tom 6, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, s. 44. Zobacz także: J. Borzyszkowski, *Istota współpracy publiczno-prywatnej w strukturach organizacyjnych ds. turystyki*, w: *Działania w trybie...*, op. cit., s. 89-90).

<sup>39</sup> P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 183-200; A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 200-230.

Jak twierdzą autorzy badań struktur partnerskich w turystyce w woj. pomorskim (projekt AGORA – *Network Sustainable Tourism Development in the Baltic Sea Region*, projekt Inicjatyw Wspólnoty Interreg IIIB) brak środków często zniechęcał do kooperacji z powodu braku efektów. Autorzy tych badań stwierdzają: „brak środków wynika z małych zdolności do ich absorpcji – braku środków finansowych, wiedzy na temat ich pozyskania i mocy organizacyjnych (etatów, biur, sprzętu). W większości partnerstwa te są bardzo słabe i mają małą moc przerobową. Dotyczy to zwłaszcza partnerstw młodych, LOT-ów, stowarzyszeń turystycznych i partnerstw w projektach – zakończenie projektów oznacza koniec środków na funkcjonowanie”. (Por. J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 10).

<sup>40</sup> Szerzej por. podrozdziały 3.5. – 3.7.

Po pierwsze, sektor publiczny angażuje się we współpracę oczekując korzyści głównie zbiorowych. Z kolei sektor prywatny liczy na korzyści selektywne (indywidualne), gdyż – jak wskazano w podrozdziale 5.1.2. – celem grup interesu prywatnego jest reprezentowanie i ochrona interesu wyłącznie ich członków<sup>41</sup>. Taki partykularny, ekonomiczny interes reprezentantów sektora prywatnego nie musi być jednak sprzeczny z interesem publicznym, a nawet może być korzystny dla ogółu społeczeństwa generując tzw. korzyści zewnętrzne<sup>42</sup>. Korzyści te pojawiają się w efekcie powstania tzw. dóbr publicznych, będących rezultatem kooperacji<sup>43</sup>. W szczególności chodzi tu o ten ich rodzaj, jaki stanowią dobra zbiorowe, czyli tzw. nieczyste dobra publiczne (z ang. *non pure public goods*). Mogą one (choć nie muszą) być niekonkurencyjne w konsumpcji (nie trzeba o nie rywalizować), jednak zawsze cechuje je tzw. niewyłączność (nikogo nie można wyłączyć z ich konsumpcji)<sup>44</sup>. Mogą one zatem przynosić korzyści zarówno kooperującym podmiotom, jak i szerszej społeczności<sup>45</sup>. Występowanie korzyści zewnętrznych może ograniczać jednak skłonność sektora prywatnego do kooperacji. Dla podmiotów prywatnych opłacalne może być nie przystępowanie do współpracy, wiążącej się z koniecznością ponoszenia kosztów (np. opłacenia składki członkowskiej w strukturze partnerskiej), skoro tak samo jak inni będą one odnosić korzyści z niej płynące. Przykładowo, sektor prywatny może nie być zainteresowany finansowaniem promocji turystycznej gminy/regionu, jeśli korzyści wynikające z tej promocji mieliby osiągać wszyscy, także ci, którzy bezpośrednio nie partycypują w kosztach<sup>46</sup>. Jest to tzw. problem pasażera na gapę (z ang. *free rider*). Problem ten wskazuje się w literaturze jako jedną z ważniejszych barier kooperacji w regionie turystycznym<sup>47</sup>.

Dla nawiązania współpracy niezbędne jest zatem zrozumienie, że jej korzyści nie muszą i najczęściej nie będą równe co do bezwzględnej wartości, a także, że nie będą przynosić takiej samej użyteczności krańcowej wszystkim partnerom<sup>48</sup>. Z drugiej strony, istnienie ko-

---

<sup>41</sup> S. Wodejko, *Polityka...*, op. cit., s. 15.

<sup>42</sup> Więcej na temat efektów zewnętrznych w turystyce, także w kontekście kooperacji, por. P. Tremblay, *An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 315.

<sup>43</sup> Dobra publiczne to dobra dostarczane przez sektor publiczny, mające na celu zaspokajanie potrzeb publicznych. O dobra publiczne nie trzeba rywalizować i nikogo nie można wykluczyć z ich konsumpcji. Zatem dobra tego rodzaju przynoszą tzw. korzyści zewnętrzne w postaci niepodzielnej konsumpcji dostępnej dla więcej niż jednej osoby i często wymagają decyzji i działań zbiorowych.

<sup>44</sup> Por. M. Olson, *The Logic...*, op. cit., za: B. Klimczak, *Działania grup interesu w okresie transformacji – teoria i zastosowanie*, „*Ekonomista*” 2002, nr 4, s. 502.

Przykładem takich dóbr może być oświetlenie uliczne lub bezpieczeństwo publiczne.

<sup>45</sup> Por. regionalne korzyści współpracy – podrozdział 3.6.

<sup>46</sup> Por. np. P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 193.

<sup>47</sup> Por. *Network...*, op. cit., s. 133; P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 193.

<sup>48</sup> J. Smith, P. Wohlstetter, *Understanding the different faces of partnering: a typology of public-private partnerships*, “*School Leadership and Management*” 2006, vol. 26, no. 3, s. 251; *Raport zespołu roboczego do spraw koo-*

rzyści zewnętrznych, pojawiających się wraz z dostarczaniem dzięki kooperacji dóbr zbiorowych stanowi uzasadnienie zaangażowania władz publicznych w finansowanie działań podejmowanych we współpracy z podmiotami prywatnymi<sup>49</sup>. Zapewnienie tego typu nieczystych dóbr publicznych leży bowiem w gestii sektora publicznego.

Kolejną różnicą w postrzeganiu potencjalnych korzyści kooperacji przez oba sektory jest to, że sektor prywatny interesuje się raczej korzyściami, które łatwiej oszacować<sup>50</sup>. Akceptacja trudno mierzalnych efektów jakichkolwiek działań (w tym prawdopodobnie też tych, które podejmowane są we współpracy) znacznie łatwiej przychodzi reprezentantom sektora publicznego ze względu na jego nastawienie na korzyści zbiorowe (por. podrozdział 3.6.). Może to mocno różnicować postawy przedstawicieli obu sektorów w stosunku do kooperacji.

Niski stopień akceptacji przez podmioty sektora prywatnego korzyści trudnych do pomiaru może wynikać z równie trudnego do przyjęcia przez te podmioty faktu, iż wiele efektów kooperacji pojawia się dopiero w długim okresie. Jak się okazuje, jedną z kluczowych barier współpracy, gdy partnerem jest sektor prywatny jest jego nastawienie głównie na korzyści krótkookresowe<sup>51</sup>. Natomiast sektor publiczny, ze względu na specyfikę swojej działalności, raczej łatwiej akceptuje konieczność długiego oczekiwania na rezultaty. Brak wyraźnego dostrzeżenia od samego początku tego, iż potencjalne korzyści kooperacji mają charakter głównie średnio- i długookresowy może być zatem ważną barierą współpracy<sup>52</sup>.

Często zdarza się przy tym, że partnerzy mają zbyt wygórowane, nie do końca realne oczekiwania wobec współpracy i w zderzeniu z rzeczywistością odczuwają zawód, zniechęcający ich do podejmowania wspólnych działań w przyszłości<sup>53</sup>. By zatem przekonać podmioty do kooperacji, od początku należy podkreślać korzyści, które faktycznie może ona przynieść.

---

*peracji i partnerstwa w turystyce w Michigan (Collaboration and Partnership Issue Work Team Report to the Council)*, listopad 2006, s. 2, dostępny na stronie:

[http://www.tourismplan.msu.edu/Resources/FinRepMtg/ColabPart\\_Report.pdf](http://www.tourismplan.msu.edu/Resources/FinRepMtg/ColabPart_Report.pdf), stan w dniu 27.11.2009.

<sup>49</sup> A. Palmer, *Linking...*, op. cit., s. 56; T. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., s. 193.

<sup>50</sup> Por. L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit., s. 230-247.

<sup>51</sup> Por. np. T. Bieger, *Reengineering Destination marketing Organisations – The case of Switzerland*, „Tourism Review” 1998, vol. 3, s. 4-17; A. Machiavelli, *Tourist...*, op. cit., s. 6; P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 194; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit.; A. Lemmetyinen, F.M. Go, *The key capabilities...*, op. cit., s. 39; M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks...*, op. cit., s. 1148.

<sup>52</sup> Por. S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit., s. 844-856; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit., s. 396; A. Palmer, D. Bejou, *Tourism...*, op. cit., s. 618; K. Schianetz, L. Kavanagh, D. Lockington, *The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations*, „Tourism Management” 2007, vol. 28, s. 1494; T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 196-197.

<sup>53</sup> Por. V. Brown, *Heritage, tourism and rural regeneration: The Heritage Regions Programme in Canada*, „Journal of Sustainable Tourism” 1996, vol. 4, no. 4, s. 174-182; C. Freeman, S. Littlewood, D. Whitney, *Local Government and Emerging Models of Participation in the Local Agenda 21 Process*, „Journal of Environmental Planning and Management” 1996, vol. 39, s. 65-78; W.C. Johnson, *Citizen Participation in Local Planning in the UK and USA: Comparative Study*, „Progress in Planning” 1984, vol. 21, s. 149-221.

#### 5.1.4. Poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy

Kolejne uwarunkowanie współdziałania w regionie turystycznym może stanowić poziom rozwoju funkcji turystycznej jednostki przestrzennej, na terenie której ma się odbywać kooperacja. Może on wpływać zarówno na skłonność do nawiązywania współpracy przez aktorów zlokalizowanych na danym obszarze, jak i na przebieg współdziałania.

Tego rodzaju uwarunkowanie można rozpatrywać z punktu widzenia stopnia spójności sieci – im ten stopień niższy, tym kooperacja aktorów staje się bardziej utrudniona. Spójność zaś jest tym niższa, im większe jest zróżnicowanie cech aktów w sieci. Do tych cech można zaliczyć w szczególności cele działalności, postawy, czy wyznawane przez aktorów wartości. W tej części pracy autorka odwoła się do odmiennych celów reprezentantów samorządów terytorialnych (gmin), a także działających na ich terenie podmiotów prywatnych. Te różne cele wynikać będą z faktu, iż sieć stanowi region, na który składają się gminy o innym poziomie rozwoju funkcji turystycznej. W takiej sytuacji różnice występujące między publicznymi reprezentantami tych gmin, a także prywatnymi podmiotami zlokalizowanymi na ich terenie mogą bardzo warunkować kooperację w regionie turystycznym<sup>54</sup>.

Dla charakterystyki, a zwłaszcza podkreślenia odrębności obszarów recepcji turystycznej (ort)<sup>55</sup> o różnym poziomie rozwoju funkcji turystycznej, w literaturze wykorzystuje się najczęściej model cyklu życia ort opracowany przez R. Butlera (*Tourism Area Life Cycle – TALC*)<sup>56</sup>. Autor ten zaadoptował marketingową koncepcję cyklu życia produktu, którym staje się tutaj dany obszar, tworzący pewną nierozzerwalną całość<sup>57</sup>. Podobnie jak każdy produkt przechodzi przez kolejne fazy rozwoju: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, upadek, tak i obszary przechodzą przez różne stadia rozwoju – od wstępnej eksploracji, wprowadzenia, następnie dynamicznego rozwoju do konsolidacji, stagnacji aż do upadku i odrodzenia<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> W części dotyczącej uwarunkowań społeczno-kulturowych będą kontynuowane rozważania na temat zróżnicowania cech aktorów w sieci w odniesieniu do podmiotów reprezentujących inne sektory – publiczny i prywatny.

<sup>55</sup> Za obszar recepcji turystycznej przyjęto gminę. Szerzej na temat ort. była mowa w podrozdziale 1.2.

<sup>56</sup> R. Butler, *The concept...*, op. cit., s. 5-12. Wykorzystanie funkcji turystycznej do wyznaczenia etapu cyklu życia ort zaproponowała J. Majewska. (Por. J. Majewska, *Samorząd terytorialny w kształtowaniu funkcji turystycznej gminy*, rozprawa doktorska przygotowana w Katedrze Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, maszynopis, s. 220).

<sup>57</sup> Por. L.A. Tooman, *Applications of the life-cycle model in tourism*, "Annals of Tourism Research" 1997, vol. 24, no. 1, s. 214-234.

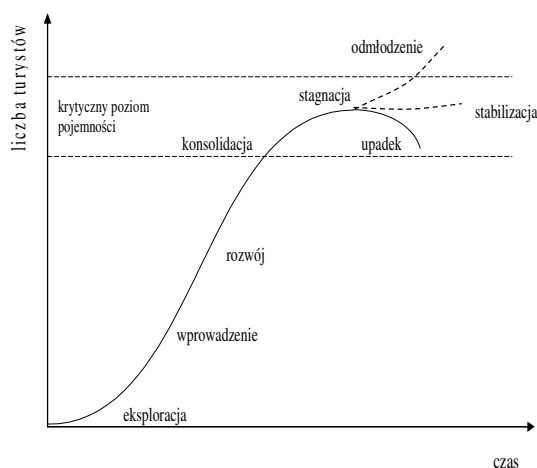
<sup>58</sup> R. Butler, *The concept...*, op. cit., s. 7

Jak podkreśla E. Dziedzic, koncepcja cyklu życia, mimo swej prostoty, nie jest wolna od kontrowersji, choćby dlatego, że rzeczywisty kształt funkcji cyklu życia produktu można poznać dopiero *ex post*. (E. Dziedzic, *Obszar...*, op. cit., s. 127-128). Innymi pracami, w których koncepcję cyklu życia R. Butlera poddano krytyce, są np.: D.J. L. Choy, *Life cycle models for Pacific island destinations*, "Journal of Travel Research" 1992, vol. 30, no. 3, s. 26-31; S. Lundtrop, S. Wanhill, *The resort life cycle theory: Generating processes and estimation*, "Annals of Tourism Research" 2001, vol. 28, no. 4, s. 947-964; M. Oppermann, *What is new with the resort cycle?*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 2, s. 179-180; N. Douglas, *Applying the life cycle model to Melanesia*, "Annals of Tourism Research" 1997, vol. 24, no. 1, s. 1-22; S. Corak, *The Modification of the Tourism Area Life Cycle Mod-*

Miernikiem określającym fazy cyklu życia jest najczęściej liczba przyjazdów turystów. Jej kształtowanie się w czasie wyznacza przebieg krzywej logistycznej w kształcie litery S (rys. 12).

Poszczególne etapy cyklu życia obszaru recepcji turystycznej<sup>59</sup> scharakteryzowano w tabeli 17. Krótkie przedstawienie tych etapów jest konieczne dla przeprowadzenia dalszych analiz w kontekście uwarunkowań kooperacji.

Rysunek 12. Cykl życia obszaru recepcji turystycznej



Źródło: R. Butler, *The concept...*, op. cit., s. 7.

Dla każdej z faz cyklu (a tym samym, dla różnych poziomów rozwoju funkcji turystycznej) można wyodrębnić grupę charakterystycznych czynników. Podmioty zarządzające poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego będą przypisywały tym czynnikom odmienną rolę, decydującą o podjęciu adekwatnych do sytuacji działań<sup>60</sup>. Także inną rolę będą prawdopodobnie przypisywały kooperacji wewnątrz-, jak i międzysektorowej. W odniesieniu do współpracy międzygminnej może to mieć istotne znaczenie.

Jak wynika z badań J. Majewskiej, współpraca jest głównie domeną gmin w dojrzałym stadium turystycznego rozwoju. W takich gminach liczne powiązania między różnymi pod-

*el for (Re)inventing a Destination: The Case of the Opatija Riviera, Croatia*, "Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications", red. R. Butler, Chanel View Publications, 2006, vol. 1, s. 271-286; K.M. Haywood, *Can the tourist area life cycle be made operational?*, "Tourism Management" 1986, September, s. 154-167.

<sup>59</sup> Jak przyznaje sam R. Butler, nie wszystkie obszary muszą przechodzić przez wszystkie etapy cyklu (np. nie zawsze musi wystąpić faza eksploracji, np. gdy obszar w wyniku jakiegoś wydarzenia staje się znany i masowo odwiedzany). Na cykl każdej jednostki przestrzennej wpływa szeroka grupa specyficznych zmiennych, stąd, krzywa dla każdego obszaru może mieć inny kształt. (R. Butler, *The concept...*, op. cit., s. 10-11).

<sup>60</sup> Ponadto, jak wcześniej wspomniano, cykl życia każdej gminy determinuje wiele zmiennych środowiskowych o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, itp. (Por. M. Haywood, *Can the tourist-area life cycle be made operational?*, "Tourism Management" 1986, vol. 7, no. 3, s. 164-166). Cykl życia obszaru zależy też od różnego rodzaju czynników losowych. Por. wspomniane wykorzystanie teorii chaosu w systemie regionu turystycznego. (Zob. B. McKercher, *A chaos...*, op. cit., s. 432).

miotami sektora usług turystycznych i nieuchronność wzajemnych interakcji tych podmiotów powodują konieczność podejmowania przez nie współpracy na rzecz turystyki<sup>61</sup>. W gminach o rozwiniętej funkcji turystycznej wyraźnie widać ponadto, że działania indywidualne nie przynoszą już optymalnych efektów. Mniej skłonne do kooperacji mogą być natomiast władze obszarów, na których turystyka dopiero zaczęła się rozwijać.

Tabela 17. Charakterystyka faz cyklu życia obszaru recepcji turystycznej

Faza cyklu życia	Opis
Eksploracja ( <i>exploration stage</i> )	Charakteryzuje się małą liczbą odwiedzających indywidualnych. Jest to określony typ turystów – tzw. nastawionych na przygodę, którzy zdecydowali się odwiedzić teren ze względu na jego walory przyrodnicze lub kulturowe. Niska dostępność, poziom zagospodarowania turystycznego i ograniczona wiedza lokalnej społeczności na temat rozwijania turystyki na jej terenie są na tym etapie najważniejszymi czynnikami ograniczającymi liczbę odwiedzających.
Wprowadzenie ( <i>involment stage</i> )	Następuje tu stopniowy wzrost liczby turystów. Stąd, wzrasta potrzeba aktywności sektora prywatnego (usługi noclegowe, gastronomiczne, itp.) i publicznego (infrastruktura techniczna i społeczna) w zakresie obsługi odwiedzających. Coraz większa część mieszkańców stanowi jednocześnie grupę przedsiębiorców prywatnych, czerpiących dochody z turystyki. Uwidacznia się tu sezonowość popytu turystycznego i pojawia się konieczność podejmowania aktywności w zakresie promocji obszaru jako atrakcyjnego turystycznie.
Rozwój ( <i>development stage</i> )	Następuje tu coraz większa ingerencja człowieka w kształtowanie atrakcyjności turystycznej obszaru, opartej bardziej niż w poprzednich fazach na walorach antropogenicznych. Ponadto ofertę obszaru w coraz większym stopniu tworzą nie lokalni przedsiębiorcy, lecz przedsiębiorcy z kapitałem zewnętrznym, którzy uzyskują znaczną kontrolę nad rozwojem turystycznym terenu. Liczba turystów zaczyna się tutaj zrównywać z liczbą stałych mieszkańców i rosnąć antagonizmy między nimi.
Konsolidacja ( <i>consolidation stage</i> )	Liczba turystów przekracza liczbę stałych mieszkańców i ciągle rośnie, choć przyrosty są coraz mniejsze. Przekroczenie norm pojemności i chłonności turystycznej jest coraz bardziej prawdopodobne, wielkość ruchu turystycznego jest bowiem zbliżona do wielkości granicznych. Z tego powodu mieszkańcy coraz częściej sprzeciwiają się rozwojowi turystyki na swoim terenie. Na obszarze, wśród innych funkcji gospodarczych, dominuje funkcja turystyczna, maleje jednocześnie wielkość inwestycji związanych z zagospodarowaniem turystycznym. Działania marketingowe podejmowane przez sektor publiczny i prywatny zmierzają do wydłużenia sezonu turystycznego.
Stagnacja ( <i>stagnation stage</i> )	Liczba turystów osiąga poziom maksymalny w stosunku do tej z poprzedniej fazy. Wizerunek obszaru jest dobrze ugruntowany w świadomości odwiedzających, ale jest niezgodny z bieżącymi trendami, dlatego trzeba go zmienić <sup>62</sup> . Obszar odwiedzają już tylko stali turyści. Możliwe jest pogorszenie się satysfakcji odwiedzających z pobytu i jakości życia mieszkańców z uwagi na wysokie prawdopodobieństwo przekroczenia norm pojemności i chłonności turystycznej. Jeśli tak się stanie, spadnie atrakcyjność turystyczna obszaru.
Spadek ( <i>decline stage</i> )	Obszar przestaje być konkurencyjny. Dotychczasowi odwiedzający decydują się na pobyt w innych miejscach, których atrakcyjność jest w ich opinii wyższa. Jeśli już podejmują decyzję o przyjeździe, to pobyt ma najczęściej charakter krótkoterminowy – weekendowy lub jednodniowy. Funkcja turystyczna, wśród innych funkcji gospodarczych, przestaje być wiodąca – obiekty zakwaterowania turystycznego przekształca się do pozaturystycznego wykorzystania.
Odrodzenie/odmłodzenie ( <i>rejuvenation stage</i> )	Może ona wystąpić alternatywnie do fazy spadku, gdy podmioty zarządzające obszarem decydują się na podjęcie działań mających na celu podniesienie atrakcyjności terenu, lecz przy wykorzystaniu innych niż dotychczasowe atrakcji. Celem takich działań jest pozyskanie nowego rynku nabywców oferty, ponowny wzrost wielkości ruchu turystycznego i przywrócenie znaczenia funkcji turystycznej wśród innych funkcji gospodarczych.

Źródło: R. Butler, *The Concept...*, op. cit., s. 10-11.

<sup>61</sup> J. Majewska, *Samorząd...*, op. cit.

<sup>62</sup> M. Schuckert, C. Möller, K. Weiermair, *Alpine destination life cycles: challenges and implications*, w: *Trends and issues in global tourism*, Springer, Berlin-Heidelberg 2007, s. 4.

Co więcej, nawet gdy uda się – mimo różnej skłonności do współpracy – nawiązać kooperację międzygminną, to przedstawiciele każdej z gmin chcąc działać dla dobra własnej jednostki samorządowej, dążyć będą do odmiennych celów, realizując adekwatne do nich działania. Często trudno je ze sobą pogodzić, co może utrudniać ewentualną współpracę<sup>63</sup>.

Porównując jednostki terytorialne będące w fazie wprowadzenia i dojrzałości można zidentyfikować szereg potencjalnych działań, które prawdopodobnie trudno byłoby im zintegrować. Władze obszaru znajdującego się w fazie wprowadzenia będą dążyć do wzrostu liczby turystów, priorytetem będą inwestycje w infrastrukturę turystyczną, budowanie wizerunku oraz zwiększenie pojemności turystycznej i stopnia wykorzystania obiektów noclegowych<sup>64</sup>. Władze te byłyby zatem zainteresowane kooperacją, gdyby była ona nastawiona na tego rodzaju cele. Z kolei priorytetem dla władz jednostki terytorialnej znajdującej się na etapie dojrzałości będą raczej działania zapobiegające przekroczeniu norm chłonności i pojemności turystycznej. Zatem, taki cel, nie zaś przyciągnięcie turystów, będzie ich skłaniał do działań mających na celu zarządzanie popytem turystycznym. Inwestycje w budowanie wizerunku czy w infrastrukturę turystyczną nie będą już priorytetem, ważniejsze będą inwestycje miękkie (np. w kapitał ludzki – kadry turystyczne). Ograniczone będą także działania mające stymulować nowe inwestycje w zakresie zagospodarowania turystycznego. Z tego punktu widzenia kooperacja międzygminna na płaszczyźnie wspólnych inwestycji infrastrukturalnych czy działań marketingowych może być ograniczona i utrudniona.

Specyficzne cele i działania marketingowe, wynikające z innego kształtowania się popytu i podaży turystycznej na poszczególnych etapach cyklu życia obszaru ujęto w tabeli 18. Wynika z niej, że na początkowym etapie cyklu życia strategii marketingowe winny koncentrować się na budowaniu wśród potencjalnych nabywców świadomości istnienia produktu turystycznego danego obszaru. W miarę przechodzenia do kolejnych faz celem staje się kolejno informowanie i przekonywanie/namawianie do zakupu. W ostatniej fazie konieczna jest z kolei zmiana wypracowanego do tej pory wizerunku i zmiana oferty<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> D. Buhalis, *Marketing the competitive destination of the future*, "Tourism Management" 2000, vol. 21, no. 1, 2000, s. 97-116, za: A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit., s. 60; E.T. Sautter, B. Leisen, *Managing stakeholders: A tourism planning model*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2, s. 312-328.

<sup>64</sup> W odniesieniu do sektora publicznego, sposób jego zaangażowania w rozwój turystyki na obszarach znajdujących się na różnym etapie cyklu życia badała J. Majewska. Z jej badań wynika, iż w początkowych fazach priorytetem jest tworzenie miejsc zakwaterowania i tradycyjnej infrastruktury turystycznej, inwestycje w rozwój udogodnień i urządzeń, stąd istnieje potrzeba wykorzystania przez sektor publiczny nie miękkich, a raczej twardych instrumentów finansowych. W miarę, gdy poziom zagospodarowania turystycznego w coraz większym stopniu spełnia oczekiwania turystów (oferta turystyczna jest coraz bardziej dopracowana), rola sektora publicznego jako inwestora maleje. (Por. J. Majewska, *Samorząd...*, op. cit., s. 61-62).

<sup>65</sup> D. Buhalis, *Marketing...*, op. cit., s. 104.



Fakt, iż obszary znajdujące się w fazie dojrzałości mają (w przeciwieństwie do będących na początkowych etapach cyklu) wypracowany i ugruntowany w świadomości turystów wizerunek wydaje się tu być bardzo ważny. Współpraca międzygminna w zakresie marketingu może bowiem wymagać kreowania w świadomości odwiedzających wspólnego wizerunku całego regionu, co może wymuszać ryzykowną z ekonomicznego punktu widzenia zmianę dotychczas wypracowanego, utrwalonego i zaakceptowanego przez odwiedzających wizerunku gmin o bardziej rozwiniętej funkcji turystycznej. Istnieje ryzyko, że „nowy” wspólny wizerunek nie będzie dla tych gmin tak samo korzystny lub, że skorzystają na nim jedynie gminy słabsze (w sensie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej na rynku), zaś odpowiedzialność ponoszona będzie przez wszystkich partnerów – problem pasażera na gapę występować może w tym przypadku także w sektorze publicznym.

Tabela 18. Charakterystyka marketingowych aspektów związanych z przebiegiem cyklu życia obszaru recepcji turystycznej na tle ogólnej charakterystyki stadiów rozwojowych

Analizowane aspekty	cykl życia				
	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Nasylenie	Upadek
Charakterystyka działań marketingowych					
Cel marketingowy	Uświadomienie	Informowanie	Nakłanianie	Nakłanianie	Budowanie lojalności/nowy rynek
Wiodąca strategia	Ekspansja	Penetracja	Obrona	Obrona	Ponowne wprowadzenie
Wydatki marketingowe	Rosnące	Wysokie	Wysokie	Spadające	Skonsolidowane
Rozwój produktu	Poziom podstawowy	Wzbogacanie/ulepszenie	Najwyższy poziom rozwoju	Pogorszenie	Rozpad
Rozwój działań promocyjnych	Niski poziom wykorzystania	Głównie reklama	Kontrolowane przez podmioty zewnętrzne	Kontrolowane przez podmioty zewnętrzne	Kontrolowane przez podmioty zewnętrzne
Cena	Wysoka	Wysoka	Niższa	Niska	Poniżej kosztów
Dystrybucja	Niezależna	Niezależna	Kontrolowana/prowadzona przez podmioty zewnętrzne (tour operatorów)	Kontrolowana/prowadzona przez podmioty zewnętrzne (tour operatorów)	Kontrolowana/prowadzona przez podmioty zewnętrzne (tour operatorów)

Źródło: Opracowanie własne na podst.: D. Buhalis, *Marketing...*, op. cit., s. 105.

Trudności w integrowaniu działań reprezentantów gmin o różnym poziomie rozwoju funkcji turystycznej nie oznaczają jednak, że kooperacja jest niemożliwa. Co więcej, jak wspomniano w rozdziale 1., zróżnicowanie gminne może stanowić atut regionu. Wymaga jednak pomysłowego i starannego opracowania komplementarnej oferty takiego regionu.

Jak wynika z opisu faz cyklu życia obszaru, na każdym z etapów inne są nie tylko postawy poszczególnych władz samorządowych, lecz także pozostałych interesariuszy, w szczególności przedstawicieli przedsiębiorstw prywatnych, prowadzących na danym obszarze działalność gospodarczą. Dlatego, zdaniem autorki, etap cyklu życia obszaru determinować może nie tylko gotowość do kooperacji i przebieg współpracy międzygminnej, lecz także kooperacji międzysektorowej i między podmiotami sektora prywatnego, działającymi na terenach o różnym poziomie rozwoju funkcji turystycznej.

## 5.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe

### 5.2.1. Przywództwo, funkcje przywódcze i ich dynamika

Kolejną grupę uwarunkowań, których roli w kooperacji nie można marginalizować, stanowią determinanty społeczno-kulturowe. Do grupy tej można zaliczyć przede wszystkim przywództwo oraz czynniki związane z kulturą organizacyjną aktorów (publicznych i prywatnych) zaangażowanych w kooperację. W szczególności są to różnice w wyznawanych przez nich wartościach i prezentowanych postawach. Duże znaczenie wydaje się mieć też poziom wzajemnej akceptacji tych różnic. Do innych determinant społeczno-kulturowych, będących przedmiotem rozważań w podrozdziale 5.2. zaliczyć można także: umiejętność wypracowania i wypełniania tzw. norm relacyjnych i kompetencji kooperacyjnych oraz zaufanie partnerów.

Jak wynika z literaturowych studiów przypadków<sup>66</sup>, jednym z podstawowych uwarunkowań kooperacji jest też przywództwo<sup>67</sup>. Najogólniej można je rozumieć jako zdolność wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele<sup>68</sup>. Przywódca może być wyznaczony w sposób formalny (wynikać z formalnych uprawnień: zajmowanego stanowiska/formalnego

---

<sup>66</sup> A. Palmer, *Evaluating the governance style of marketing groups*, „Annals of Tourism Research” 1998, vol. 25, no. 1, s. 185-201; A. Ladkin, A.M. Bertramini, *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*, „Current Issues in Tourism” 2002, vol. 5, no. 2, s. 71-93; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164; A. Lemmetyinen, F.M. Go, *The key capabilities...*, op. cit., s. 36; J. Jackson, P. Murphy, *Clusters...*, op. cit., s. 1018-1035; P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic...*, op. cit., s. 130-154; S. Nordin, *Tourism...*, op. cit., s. 42-49; R. Kusa, *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych*, Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej na Wiedzy, Szkoła Letnia Zarządzania, 2008, s. 517-520; L. Williams, J. Jantararat, *Interorganisational Collaboration in Tourism*, Commerce Division Discussion Paper No. 46, February 1998.

<sup>67</sup> W literaturze anglojęzycznej używa się dla niego określenia „*leadership*”. W odniesieniu do osoby przywódcy używa się określenia *leader*, a także *convener*. (Por. m.in.: B. Gray, *Collaborating...*, op. cit.; B. Gray, *Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, Thousand Oaks 1996, s. 62; T. Jamal, D. Getz, *Collaboration...*, op. cit., A. Fyall, B. Garrod, *Tourism...*, op. cit.; J.M. Wondolleck, S.L. Yaffee, *Sustaining the Success of Collaborative Partnerships. Revisiting the Building Bridges Cases*, Ecosystem Management Initiative, School of Natural Resources and Environment, The University of Michigan, 1997, dostępne na stronie: [http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Sustaining\\_Success.pdf](http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Sustaining_Success.pdf), stan na 16.04.2010).

<sup>68</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 248; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 38-64. Przegląd innych definicji por. P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic...*, op. cit., s. 133.

autorytetu, np. przywództwo w przedsiębiorstwie), jak i wyłonić się oddolnie z grupy współpracujących podmiotów, dzięki ujawnionemu potencjałowi przywódczemu danego aktora.

Jak wspomniano w rozdziałach 1-2, wyróżnić można następujące funkcje przywódcze w regionie turystycznym: informatora, koordynatora, aktywizatora, analityka i reprezentanta<sup>69</sup>. Funkcja informatora czyni z przywódcy centrum działań w regionie. Podmiot pełniący taką funkcję jest nadawcą i odbiorcą informacji, inicjując działania w zakresie pozyskania informacji potrzebnych do dalszego rozwoju regionu turystycznego. Taki podmiot może zatem pełnić funkcję inicjatora kooperacji. Z kolei koordynator ułatwia wzajemne oddziaływanie podmiotów, wzmacnia stabilność struktury partnerskiej, a także przeciwdziała zakłóceńcom i konfliktom mogącym pojawić się w regionie, ułatwiając wypracowanie konsensusu przez partnerów. Funkcja aktywizatora polega na motywowaniu i inspirowaniu podmiotów do sprawniejszego działania, co przekłada się na jakość oferty regionalnej. Analityk pełni kluczową rolę w wypracowywaniu wizji rozwoju turystyki w regionie, identyfikuje silne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla regionu, a następnie wytycza cele działania. Natomiast reprezentant jest przedstawicielem struktury partnerskiej i regionu na zewnątrz oraz nawiązuje relacje z podmiotami spoza sieci<sup>70</sup>. W przypadku regionu turystycznego pełnienie przez dany podmiot określonych funkcji przywódczych zawsze winno być akceptowane przez pozostałych aktorów tworzących sieć relacji.

W przedstawionym tu podziale funkcji przywódczych funkcja informatora zawiera w sobie funkcję inicjatora, zaś funkcja koordynatora – funkcję negocjatora (inaczej mediatora). Autorka będzie jednak rozpatrywać te funkcje oddzielnie ze względu na ich ogromną wagę dla kooperacji, a także z uwagi na fakt, że w praktyce często funkcję informatora i inicjatora oraz koordynatora i mediatora pełnią inne podmioty. Ponadto, zastosowane w analizie tych funkcji podejście sieciowe wskazuje, że potencjał do ich wypełniania wynikać może z innego rodzaju cech aktorów. Część z tych cech ma charakter strukturalny, a część – indywidualny<sup>71</sup>.

Jak wspomniano w rozdziale 2, przywództwo wiąże się z kategorią centralności w sieci. Centralność, będąca cechą strukturalną, wynika z rozkładu relacji zachodzących w sieci i wskazuje, jak ważny w sieci jest dany węzeł. Podmioty, które w największym stopniu spełniają kryteria zajmowania pozycji centralnej (tzw. stopień centralności, zdolność pośredniczenia i stopień terytorialnej bliskości – szerzej omówione w podrozdziale 2.2.3.) są szczególnie predysponowane do pełnienia niektórych funkcji przywódczych w systemie turystyki

---

<sup>69</sup> Por. P. Zmyślony, *Potrzeba...*, op. cit., s. 172-173.

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> Zob. także G. Gęsicka, *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, PIL, Katowice 1996, s. 30-31.

w regionie. Są to w szczególności funkcje: koordynatora i informatora. Wynika to z tego, że podmiot centralny ma relatywnie większą niż inni aktorzy zdolność tworzenia i zmiany relacji w sieci. Ma też w związku z tym większy dostęp do informacji, (które w przeciwnym razie byłyby poza zasięgiem aktorów sieci), może sprawniej i szybciej podejmować, wdrażać i koordynować decyzje oraz jest generalnie podmiotem mającym odpowiednią reputację w sieci<sup>72</sup>.

Jak bliżej wskazano w rozdziale 2, ze względu na wszystkie trzy mierniki centralności do pełnienia roli podmiotu centralnego predysponowany jest przede wszystkim samorząd lokalny<sup>73</sup>, organizacje/struktury partnerskie (np. LOT-y i ROT-y)<sup>74</sup> oraz prywatne przedsiębiorstwa o szerokim zakresie kontaktów, zwłaszcza zajmujące się pośrednictwem<sup>75</sup>. Jak wspomniano w rozdziale 2, wymienione podmioty centralne, mogą być do pewnego stopnia predysponowane także do pełnienia innych funkcji przywódczych. By jednak tak się stało, obok cech strukturalnych, winny one posiadać także odpowiednie cechy indywidualne (np. lokalny/regionalny autorytet, obiektywizm w działaniu, wiedzę i doświadczenie, itp. – szerzej na temat tych cech w dalszych rozważaniach tego podrozdziału).

Jak wspomniano, nie ulega wątpliwości, że przywództwo stanowi kluczowe uwarunkowanie współpracy w turystyce. Od samego początku kooperacji przesądza ono o dalszych losach. Jak pokazuje teoria i praktyka, bez przywództwa nie ma mowy o sprawnym (efektywnym w sensie relacji nakładów do kosztów) i skutecznym (dającym pożądane rezultaty) współdziałaniu<sup>76</sup>. Jednak bardzo często w regionie turystycznym trudno wskazać jeden podmiot, który posiadałby wszystkie wymienione cechy przywódcze, zarówno strukturalne, jak i indywidualne. W związku z tym funkcje przywódcy są często w naturalny sposób rozdzielane między kilku aktorów<sup>77</sup>. Aktorzy ci pełnią określone funkcje na różnych etapach współpracy.

---

<sup>72</sup> Co ważne, jak wspomniano w rozdziale 2., podmiot centralny jest także pożądanym partnerem do współpracy.

<sup>73</sup> Władze samorządowe, które jako podmioty centralne potencjalnie mogą ułatwiać rozwój struktur partnerskich nazywane są władzami aktywnymi. (Por. *World Bank Development Report 1997, The State in a Changing World*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 27, za: J. Wallis, B. Dollery, *Local Government Capacity and Social Capital*, University of Otago Economics Discussion Papers, No 0207, s. 5).

<sup>74</sup> Por. np. znaczenie LOT jako koordynatora sieci, w: K. Blumberg, *Cooperative Networks in destination marketing. A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand*, w: *Networks&...*, op. cit., s. 333-346.

Samorzady lokalne i struktury partnerskie do kontaktu z innymi podmiotami w sieci mogą przykładowo wykorzystywać kanały przepływu informacji, które stosują w codziennej działalności, w tym przykładowo w postaci lokalnej prasy, telewizji, czy organizowania lokalnych/regionalnych wydarzeń.

<sup>75</sup> Przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem (np. lokalne biura rezerwacji miejsc, biura zajmujące się turystyką przyjazdową) na co dzień współpracują z licznymi aktorami z sieci. W związku z tym utrzymują kontakt z wieloma usługodawcami z regionu.

<sup>76</sup> Przykładowo, jak wynika z badań struktur partnerskich w turystyce w woj. pomorskim, przywódca był głównym podmiotem aktywizującym grupę, której członkowie wykazywali generalnie bierne postawy. (J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 10. Por. Też S. Parker, *Collaboration...*, op. cit.; A. Caffyn, *Is there...*, op. cit.).

<sup>77</sup> K. Paskaleva-Shapira, E. Besson, *Towards competitive and sustainable urban destinations: Governance in planning and policy in smaller cultural tourism cities in Europe*, International Conference "Trends, Impacts and Policies on Tourism Development", Heraklion, Crete, 15-18 June, 2006, s. 10.

Można więc mówić o tzw. przywództwie zbiorowym. Gdy następuje podział funkcji przywódczych, należy przypuszczać, że współpraca zależeć będzie nie tylko od tego, czy w regionie turystycznym istnieją (i w jakiej liczbie) podmioty predysponowane do pełnienia tych funkcji – posiadające odpowiednie cechy strukturalne i indywidualne. Będzie ona uzależniona także od stopnia, w jakim każdy z tych podmiotów potrafi te funkcje właściwie wypełniać oraz od poziomu skoordynowania wysiłków między tymi podmiotami na każdym etapie współdziałania. Użyteczne wydaje się zatem przedstawienie uwarunkowań kooperacji związanych z przywództwem w ujęciu dynamicznym. Dynamice funkcji przywódczych poświęcono w dalszych rozważaniach stosunkowo wiele uwagi, niejednokrotnie czyniąc analizę bardzo szczegółową. Wynika to z faktu jej ogromnej wagi dla problematyki pracy.

Współpracę w ujęciu dynamicznym można rozważać wykorzystując koncepcję faz cyklu życia kooperacji. Dzięki temu możliwe jest określenie:

- które funkcje przywódcze i na którym etapie kooperacji odgrywają kluczową rolę;
- jaki jest pożądany zakres obowiązków przywódczych na każdym etapie cyklu (dzięki czemu można wskazać kto jest predysponowany do pełnienia określonych funkcji, a w praktyce – także ocenić stopień wypełniania tych funkcji przez określone podmioty);
- które funkcje i na jakim etapie winny być ze sobą najbardziej skoordynowane.

Najprostszym, a zarazem najbardziej popularnym modelem cyklu życia kooperacji<sup>78</sup> jest koncepcja B. Gray, oparta na modelu J.E. Mc Cann<sup>79</sup>. Można w niej wyróżnić 3 fazy:

- pierwszą – fazę ustalania dziedziny problemowej kooperacji. Ma ona miejsce przed wypracowaniem planu działań i polega na uświadomieniu partnerom wzajemnej zależności i potrzeby współdziałania. W tej fazie następuje zainicjowanie kooperacji, informowanie o niej, poznawanie się potencjalnych partnerów i nawiązanie między nimi dialogu;
- drugą – fazę ustalania kierunku działań. Polega ona na wypracowywaniu wspólnej wizji, celów, opracowywaniu planu zadań i ich podziału; inaczej jest to faza projektowa;
- trzecią – fazę wdrażania. Ma ona charakter operacyjny i polega na w podejmowaniu działań zgodnie z założeniami, poczynionymi w fazie poprzedniej<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Spośród autorów podejmujących problematykę współpracy w turystyce odwołują się do niego m. in.: B. Bramwell, L.M. de Araujo, *Stakeholder...*, op. cit., S. Parker, *Collaboration...*, op. cit.; S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit.

<sup>79</sup> J.E. McCann, *Design Guidelines for Social Problem-Solving Interventions*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1983, vol. 19, no.2. B. Gray zaprezentowała model w pracach: *Conditions facilitating Interorganizational Collaboration*, "Human Relations" 1985, vol. 38, no. 5; *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey Bass, San Francisco 1989.

<sup>80</sup> Przeglądu innych modeli cyklu życia kooperacji dokonuje A. Caffyn, która przedstawia także własną propozycję tego cyklu w odniesieniu do regionu turystycznego. (Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 200-230).

W każdej z tych faz funkcje przywódcze zmieniają się i odgrywają różne znaczenie<sup>81</sup>. Kluczowe funkcje przywódcze w poszczególnych fazach, wraz z zadaniami realizowanymi w ramach tych funkcji zostały przedstawione na rysunku 13.

Rysunek 13. Kluczowe funkcje przywódcze w cyklu życia współpracy

Faza ustalania dziedziny problemowej	Faza ustalania kierunku działań	Faza wdrażania
<p style="text-align: center;"><b>Inicjator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inicjowanie współpracy;</li> <li>- przekonywanie do współpracy innych podmiotów;</li> <li>- zapewnienie poparcia kooperacji przez ważne podmioty ze środowiska;</li> <li>- zapewnienie poparcia kooperacji przez lokalną społeczność;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Informator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informowanie podmiotów o nawiązaniu współpracy;</li> <li>- podkreślanie korzyści kooperacji;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mediator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ułatwianie wypracowania konsensusu;</li> <li>- ułatwianie wypracowania wspólnych reguł działania;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Analitik:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza potrzeb i możliwości wspólnych działań;</li> <li>- wypracowanie wizji wspólnego działania</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aktywizator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pobudzanie podmiotów do dalszego działania;</li> <li>- zachęcanie do projektów pilotażowych;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Koordinator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordynacja wysiłków partnerów;</li> <li>- organizacja spotkań partnerów;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Reprezentant:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odbywanie spotkań z podmiotami z otoczenia;</li> <li>- pozyskiwanie wsparcia (w tym finansowego) dla kooperacji;</li> <li>- reprezentacja organizacji partnerskiej na zewnątrz.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W fazie pierwszej kluczowe są funkcje inicjatora i informatora. Znaczenie tej pierwszej wynika z faktu, iż aby nawiązać kooperację potrzebny jest przede wszystkim podmiot, który zainicjuje działania w tym zakresie. Winien się on cechować ponadprzeciętną aktywnością na tle innych aktorów w sieci, lokalnym/regionalnym autorytetem i właściwą reputacją<sup>82</sup>, gdyż od tego zależy, jak wiele podmiotów uda mu się przekonać do kooperacji<sup>83</sup>. Rolę tę może pełnić przykładowo stowarzyszenie zajmujące się rozwojem turystyki w regionie (np. LOT/ROT) z jego liderem na czele. Mogą być to też podmioty centralne (władze samorządowe lub silny podmiot prywatny), o ile posiadają wymienione wcześniej cechy indywidualne<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> J. Vernon, S. Essex, D. Pinder, K. Curry, *Collaborative policymaking. Local Sustainable Projects*, "Annals of Tourism Research" 2005, vol. 32, no. 2, s. 341.

<sup>82</sup> T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 198-199.

<sup>83</sup> M. Watkins, B. Bell, *The experience...*, op. cit., s. 21; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit, s. 396.

<sup>84</sup> Przykładowo, wiele Regionalnych Organizacji Turystycznych w Polsce powstało z inicjatywy marszałka województwa, po to, by były one partnerem samorządu województwa w realizacji polityki rozwoju turystyki w regionie. Z kolei badania struktur partnerskich funkcjonujących w ramach inicjatywy TWS i „Programu Rozwoju Produktów Turystycznych” przeprowadzone w województwie pomorskim w ramach projektu AGORA wyka-

Drugą kluczową w pierwszej fazie kooperacji funkcję przywódczą pełni informator. Musi to być podmiot mający możliwość szerokiego informowania otoczenia o nawiązaniu współpracy. Mimo że z racji zajmowanej pozycji centralnej (np. ze względu na zdolność pośredniczenia) o współpracy teoretycznie mogą informować nawet pojedyncze przedsiębiorstwa czy organizacje, często funkcję informatora przejmują władze samorządowe ze względu na centralność wynikającą z kryterium stopnia centralności (por. podrozdział 2.2.3.).

W związku z powyższym inicjator i informator – o ile nie są to te same podmioty – powinny w pierwszej fazie kooperacji ściśle ze sobą współpracować. Ich wysiłki sprowadzają się tutaj głównie do zapewnienia pożądanego grona partnerów. To, jakie podmioty uda się przekonać do współpracy może z kolei od początku determinować jej dalszy przebieg. Dążąc do pozyskania poparcia dla inicjatywy konieczne jest zorganizowanie i przeprowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnej dla kooperacji i szerokie podkreślanie w niej korzyści współpracy<sup>85</sup> (jest to głównie funkcją informatora). Inicjator i informator winni także jak najszybciej zapewnić poparcie inicjatywy przez wpływowe podmioty z regionu/gminy (ze składu systemu) lub jego otoczenia (np. władze regionalne/centralne, organy UE, itp.). Rośnie wówczas prawdopodobieństwo przystąpienia do inicjatywy większej liczby aktorów, gdyż wzrasta prestiż i zaufanie do projektu<sup>86</sup>. W szczególności, inicjator i informator winni zadbać o aktywne zaangażowanie lokalnej społeczności<sup>87</sup>, która najlepiej zna potrzeby i problemy lokalne<sup>88</sup>. Zainteresowanie współpracą ze strony wielu podmiotów i reprezentantów różnych grup interesu może służyć obniżeniu kosztów badań opinii wielu różnych interesariuszy. Ważne jest także, by reprezentanci ci mieli właściwy kontakt z podmiotami, które reprezentują i na bieżąco przekazywali im informacje<sup>89</sup>. Właściwa realizacja w tej, jak i w pozostałych fazach,

---

zały, że większość organizacji partnerskich inicjowana była przez organizacje pozarządowe i samorządy, a jedynie 9% przez przedsiębiorców turystycznych. (Por. J. Zdrojewski, *Wybrane...*, op. cit., s. 9).

<sup>85</sup> Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 215; T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 159-183; M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks...*, op. cit., s. 1146; L.J. Reid, S.L. J. Smith, R. McCloskey, *The effectiveness...*, op. cit., s. 591.

<sup>86</sup> Inicjatywa partnerska winna być też ciągle otwarta na nowych członków. Z praktyki wynika, że czynienie jej elitarną rodzi niepożądane skutki. (Por. B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 8; T. Jamal, D. Getz, *Community Roundtables for Tourism-related Conflicts: The Dialectics of Consensus and Process Structure*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, no 3-4, s. 290-311; P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic...*, op. cit. s. 364-369).

<sup>87</sup> B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 4; P. Mason, M. Johnston, D. Twynam, *The World...*, op. cit., s. 98-117; Por. L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit., s. 230-247; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit. s. 396-397; T. Bohaire, M. Elliot-White, *Community participation in tourism planning and development in the historic city of York, England*, "Current Issues in Tourism", 1999, vol. 2, nr 2-3, s. 243-276.

<sup>88</sup> Przykładowo w inicjatywie „Turystyka – wspólna sprawa” nie było takiej możliwości. Na udział mieszkańców w spotkaniach szkoleniowych grup partnerskich nie pozwalały wymogi formalne projektu.

<sup>89</sup> L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1155; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaboration...*, op. cit., s. 396.

wszystkich opisanych działań oraz zapewnienie ich skoordynowania może w istotny sposób przesądzać o dalszych losach kooperacji już na tak wczesnym jej etapie.

Kolejną jest faza ustalania kierunku działań. W fazie tej w dalszym ciągu ważna jest funkcja informatora, ale kluczową rolę odgrywa mediator i analityk. Ten pierwszy, zajmujący się ułatwianiem wypracowania konsensusu i wspólnych reguł działania między zróżnicowanymi grupami partnerów, ma w tej fazie do odegrania rolę najważniejszą. To bowiem na tym etapie podmioty ustalają wspólną wizję i cele działania. Dlatego tę funkcję musi pełnić podmiot postrzegany jako neutralny, obiektywny w działaniu i posiadający autorytet<sup>90</sup>.

Z kolei zadaniem analityka jest analiza potrzeb i możliwości wspólnych działań. Wykorzystuje on w tym celu różne dostępne źródła informacji. Biorąc pod uwagę fakt, iż najszerszą wiedzę w zakresie funkcjonującej dokumentacji planistycznej gminy/regionu (na temat silnych, słabych stron, szans i zagrożeń dla danego obszaru oraz celów przyszłego rozwoju) posiadają przedstawiciele samorządu lokalnego, także do pełnienia funkcji analityka szczególnie predysponowany jest samorząd. Dodatkową przesłanką ku temu jest konieczność wypracowania pod kierunkiem analityka wspólnej wizji działania<sup>91</sup>. Wizja ta zawsze musi być zgodna z dokumentami planistycznymi na szczeblu gminnym, krajowym i regionalnym. Treść tych dokumentów znają przede wszystkim przedstawiciele władz samorządowych. Jeśli jednak samorząd nie przejmuje funkcji analityka samodzielnie, powinien przynajmniej współpracować w tym zakresie z podmiotem, który zdecyduje się ją realizować. Funkcję tę może przejąć np. LOT/ROT lub inna organizacja, np. stowarzyszenie specjalizujące się w wypracowywaniu strategii działania (np. przedstawiciele nauki). Jednak bez konsultacji merytorycznych z przedstawicielami samorządu i innymi partnerami funkcji analityka nie da się właściwie realizować<sup>92</sup>.

Właściwe wypełnianie w fazie drugiej działań związanych z kluczowymi dla niej funkcjami: mediatora i analityka oraz koordynacja ich działań może w istotny sposób przesądzać o dalszych losach kooperacji. Co więcej, w tej fazie winny być one skoordynowane nie

---

<sup>90</sup> Może to być na przykład organizacja non-profit (zwłaszcza, gdy chodzi o współpracę publiczno-prywatną). Skutki niespełniania tych cech można zaobserwować na przykładzie współpracy w mieście Squamish w Kanadzie. Przedstawia je M. G. Reed. Por. M. G. Reed, *Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings*, „Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3 and 4, s. 331-355.

<sup>91</sup> Brak wypracowania długookresowej strategii działania i wizji powoduje skupienie uwagi partnerów na działaniach *ad hoc*, przez co marnowany jest potencjał kooperacji. (Por. J. Greer, *Developing trans-jurisdictional tourism partnerships – insights from the Island of Ireland*, “Tourism Management” 2002, vol. 23, s. 363; S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit., A. Ladkin, A.M. Bertramini, *Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru*, “Current Issues in Tourism” 2002, vol. 5, no. 2, s. 72-73).

Jak stwierdzają autorzy raportu z badania struktur partnerskich w turystyce w woj. pomorskim: „brak wieloletnich planów, wizji działania oraz monitoringu i ewaluacji realizowanych działań jest jedną z kluczowych barier kooperacji”. (J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 11).

<sup>92</sup> S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit.; A. Palmer, *Linking...*, op. cit., s. 51-60.



tylko ze sobą, lecz także z funkcją informatora. W szczególności, na tym etapie współpracy analityk, przy kooperacji z informatorem, winien zadbać o szeroki udział przedstawicieli różnych grup interesu w konsultowaniu wspólnych planów. Zapewni to wspólne autorstwo decyzji i zwiększy prawdopodobieństwo poparcia wypracowanych ustaleń, by były one atrakcyjne dla poszczególnych partnerów, (gdyż motywuje ich to dalszych działań i zaangażowania własnych zasobów<sup>93</sup>). Dodatkowo informator informuje partnerów i lokalną społeczność o wszelkich dotychczasowych postępach w związku z kooperacją. Determinuje to przebieg i efekty współpracy, wpływając między innymi na aktywność partnerów, a także na ich decyzje czy pozostać w strukturze partnerskiej, czy też nie, itp.

Gdy partnerzy zaakceptowali już plan działań i dokonano podziału obowiązków, kooperacja wchodzi w fazę trzecią – wdrażania. Tu najważniejsza jest funkcja aktywizatora i koordynatora. Celem aktywizatora jest pobudzanie podmiotów do dalszego działania. Musi on zatem posiadać odpowiednie cechy osobowościowe – przedsiębiorczość, charyzmę i łatwość wyzwalania chęci do działania wśród innych aktorów<sup>94</sup>. W sytuacji, gdy stroną współpracy są prywatni przedsiębiorcy, funkcję taką często pełni jeden z nich. Aktywizatorem może być także reprezentant organizacji non-profit lub innej, posiadający wolę angażowania się w działania społeczne. Czasem bywa nim także przedstawiciel samorządu, ale jeśli brakuje mu właściwych cech indywidualnych, np. lokalnego autorytetu, lepiej, jeśli tę funkcję wypełnia inny podmiot<sup>95</sup>. Aktywizator powinien ściśle współpracować z podmiotami pełniącymi inne funkcje przywódcze celem organizacji szkoleń, warsztatów i innych inicjatyw, mających na celu podnoszenie poziomu wiedzy aktorów z zakresu, którego dotyczy współpraca. Jest to

---

<sup>93</sup> S.A. Waddock, B.D. Bannister, *Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships*, "Journal of Organizational Change Management" 1991, vol. 4, s. 74-89, za: M. A. Schuett, S. Selin, *Profiling Collaborative Natural Resource Initiatives and Active Partnerships*, "Northern Journal of Applied Forestry" 2002, vol. 19, no. 4, s. 156.

<sup>94</sup> Zważywszy na konieczność występowania tych cech, należy uznać za wysoce niewłaściwe z punktu widzenia efektywności kooperacji, ograniczenie procesu wyboru lidera do samodzielnego zgłoszenia się podmiotu do pełnienia tej funkcji. Było tak w przypadku realizowania projektu TWS w woj. wielkopolskim. Podczas spotkania mającego na celu wyłonienie się grup partnerskich (w spotkaniu tym, jako obserwator, uczestniczyła autorka pracy), koordynatorzy projektu zapytali członków grup, kto z nich chciałby pełnić funkcję przywódcy – aktywizatora i reprezentanta grupy. Wymogiem projektu było bowiem przypisanie tych funkcji od samego jego początku.

<sup>95</sup> Z niektórych literaturowych studiów przypadków wynika, że czasami korzystne dla kooperacji okazuje się jedynie zainicjowanie współpracy przez sektor publiczny, a następnie wycofanie się i „oddanie władzy” podmiotom reprezentującym pozostałe sektory na późniejszych etapach cyklu życia współpracy. Samorząd nie pełni wtedy funkcji aktywizatora czy koordynatora. Taką sytuację opisują badacze analizujący kooperację w turystyce, mającą na celu wspólne opracowanie strategii rozwoju miasta Canmore (Kanada). Z inicjatywy lokalnego burmistrza i rady miasta powołano w związku z tym, tzw. *Growth Management Committee*. Władze chciały, by organizacja miała oddolny charakter, stąd wycofały się na kolejnych etapach kooperacji. Ich rolą był pomysł powołania organizacji, poinformowanie o niej lokalnej społeczności (funkcja informatora) i bieżące udzielanie wsparcia technicznego (częściowe wypełnianie funkcji analityka). Następnie wynajęto dwa podmioty zewnętrzne, które zapraszały do współpracy i pełniły rolę mediatora. (Por. T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 159-183).

ważne, gdyż działania tego rodzaju należy wdrożyć możliwie jak najszybciej i starać się kontynuować w miarę potrzeb jak najdłużej<sup>96</sup>. Tak samo – możliwie jak najszybciej – aktywizator winien zachęcać do realizacji drobnych projektów pilotażowych. Da to partnerom poczucie, że kooperacja nie sprowadza się jedynie do dyskusji i dialogu (które w fazie pierwszej i drugiej zajmują wiele czasu i wiążą się z kosztami alternatywnymi, szczególnie dotkliwymi dla sektora prywatnego), lecz także na konkretnym, przynoszącym korzyści działaniu<sup>97</sup>. Dzięki temu rośnie prawdopodobieństwo, że więcej podmiotów będzie skłonnych współpracować.

Drugą ważną rolę w fazie wdrażania działań odgrywa podmiot koordynujący wysiłki różnych partnerów. Mimo kluczowego znaczenia koordynatora w tej fazie, należy podkreślić, że jego rola jest ważna także w fazach wcześniejszych. W szczególności koordynator planuje i organizuje cykliczne spotkania partnerów, a tym samym ułatwia wzajemne ustalanie ich potrzeb i dalszych działań<sup>98</sup>. W wypełnianiu tej funkcji musi on współpracować na bieżąco z innymi aktorami, pełniącymi funkcje przywódcze – w szczególności z informatorem (przekazującym informację o spotkaniach i wydarzeniach) i analitykiem (dla którego niezbędna jest znajomość efektów pracy wnioskujących z cyklicznych spotkań partnerów). Koordynatorem może być na przykład organizacja non-profit postrzegana jako aktywna, sprawna w działaniu. Jeśli ponadto posiada cechę strukturalną, jaką jest wysoki stopień centralności i zdolność pośredniczenia, tym bardziej jest predysponowana do wypełniania tej funkcji.

W fazie trzeciej, gdy rozpoczęto już wdrażanie wspólnych działań, szczególne znaczenie nabiera funkcja reprezentanta. Może ją pełnić jeden z aktorów centralnych, o ile posiada społeczną akceptację ze strony innych podmiotów w sieci. Rolą reprezentanta jest dbanie o pozyskanie wsparcia finansowego dla kooperacji, czemu służą spotkania z liczną grupą podmiotów z otoczenia regionu i z samego regionu. Pozyskane środki przeznaczyć można na opracowanie np. wspólnego logo, materiałów informacyjnych, itp. Służą to budowaniu wspólnej tożsamości organizacji partnerskiej. Reprezentant winien w tym celu współpracować z informatorem, który odpowiada za informowanie o dotychczasowych rezultatach kooperacji, co podnosi jej prestiż i rodzi zaufanie<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164.

<sup>97</sup> K. Schianetz, L. Kavanagh, D. Lockington, *The Learning...*, op. cit.

<sup>98</sup> Jak pokazuje praktyka, spotkania takie nie mogą odbywać się zbyt rzadko, ani zbyt często, bo wiążą się wówczas ze zbyt wysokimi kosztami transakcyjnymi, które partnerzy muszą ponieść (czas, dojazd, zaangażowanie, itp.)

<sup>99</sup> Mason, M, Johnston, D. Twynam, *The World...*, op. cit., s. 98-117; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164.

Co ważne, praktyka pokazuje, że gdy jednak nie udaje się zrealizować pewnych działań, należy o tym także informować, wyjaśniając przyczyny, które uniemożliwiły osiągnięcie planowanych rezultatów. Często niedomówienia i brak wiedzy rodzą bowiem gorsze skutki aniżeli jasne przedstawienie sytuacji. (Por. M. A. Schuett, S.W. Selin, D.S. Carr, *Making it work: Keys to Successful Collaboration in Natural Resource Management*, "Environmental Management" 2001, vol. 27, no. 4, s. 587-593).

Należy zatem przypuszczać, że sposób wypełniania poszczególnych funkcji przywódczych oraz stopień ich skoordynowania na poszczególnych etapach współpracy mogą determinować skłonność podmiotów do nawiązywania kooperacji oraz jej przebieg. Wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny.

Jak sygnalizowano na początku, w rzeczywistości funkcje przywódcze są w naturalny sposób rozdzielane między kilku aktorów. W praktyce rzadka jest jednak sytuacja, w której każdą z funkcji realizuje inny podmiot. W takim wypadku skoordynowanie wysiłków różnych aktorów byłoby albo niemożliwe, albo zbyt kosztowne, gdyż pochłaniałyby zbyt wiele czasu i wysiłku. Również stosunkowo rzadko wszystkie funkcje przywódcze realizuje jeden aktor. Najczęściej są to dwa, trzy podmioty. Mimo to, celowo dość szczegółowo omówiono wszystkie funkcje przywódcze, by uwidocznic znaczenie każdej z nich i relacji między nimi.

Za B. Gray należy ponadto podkreślić, że przedstawione fazy cyklu nachodzą na siebie – często, przechodząc do kolejnego etapu nie sposób zamknąć wcześniejszego<sup>100</sup>. Przykładowo, gdy w trzeciej fazie (wdrażania działań) partnerzy zaczynają realizować działania zaplanowane w fazie drugiej (projektowej), a sytuacja w systemie lub jego otoczeniu zmienia się na tyle, że trzeba ustalić nowy plan działań, należy znów powrócić do fazy projektowej<sup>101</sup>. Wówczas ponownie kluczowa staje się np. funkcja analityka. Ponadto, nie wszystkie struktury partnerskie przechodzą przez wszystkie z tych faz. Niekiedy nie udaje się na przykład rozpocząć fazy wdrażania, gdy chęć do współpracy wygasa lub inne okoliczności nie pozwalają na jej kontynuowanie. Etapy te, w zależności od sytuacji, mogą obejmować także różny czas – np. w przypadku niektórych inicjatyw partnerskich dwie pierwsze fazy mogą zajmować od kilku tygodni do kilku miesięcy, w przypadku innych – nawet kilka lat.

Biorąc pod uwagę fakt nachodzenia faz cyklu na siebie i cykliczne znaczenie określonych funkcji przywódczych, ważnym uwarunkowaniem kooperacji staje się możliwość kontynuacji ich wypełniania. Jak pokazuje praktyka, problemem często okazuje się rotacja podmiotów pełniących te funkcje, np. na skutek nowych wyborów samorządowych lub zaprzestania pracy danego podmiotu w danej organizacji. Jak pokazują literaturowe studia przypadków<sup>102</sup>, stanowi to problem nie tylko wiążący się z niższą efektywnością działań (czego po-

---

<sup>100</sup> B. Gray, *Cross-sectoral partners: Collaborative Alliance among business, government and communities*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, London 1996, s. 57-79, za: B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 11.

<sup>101</sup> Na sprzężenia zwrotne pomiędzy poszczególnymi fazami wskazuje też S.A. Waddock w swoim modelu cyklu życia kooperacji. (Por. S. A. Waddock, *Understanding...*, op. cit., za: A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 207-208).

<sup>102</sup> Por. A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 212; P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 195; S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit., P. Manson, M. Johnston, D. Twynam, *The World...*, op. cit., s. 98-117; T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 199; B. Lovelock, *Interorganisational Relations in the Protected Area – Tourism Policy Domain*:

wodem są wyższe koszty transakcyjne, wynikające z braku kontynuacji i koordynacji decyzji i działań), lecz może nawet powodować rozwiązanie struktury partnerskiej<sup>103</sup>.

### 5.2.2. Kultura organizacyjna

Jak wskazują literaturowe studia przypadków, czynnik warunkujący kooperację w regionie turystycznym może stanowić kultura organizacji, którą reprezentują poszczególni partnerzy. Może ona zarówno decydować o skłonności do współpracy, jak i o jej przebiegu, a tym samym – także efektach<sup>104</sup>. W szczególności dotyczy to kooperacji międzysektorowej<sup>105</sup>.

G. Hofstede określa kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej<sup>106</sup>. Na kulturę organizacyjną składa się wiele elementów. C. Sikorski dzieli jej składniki na: wzory myślenia, wzory zachowań oraz symbole (inaczej artefakty)<sup>107</sup> – zob. rysunek 14.

Dzięki wzorom myślenia członkowie grupy posiadają kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji. Na te wzory składają się tzw. założenia kulturowe, czyli aksjomaty, które ogólnie decydują o stosunku danej społeczności do rzeczywistości<sup>108</sup>, wartości (wzorce stanów pożądaných) oraz normy społeczne (zasady postępowania). Z kolei wzory zachowań dostarczają właściwych form reagowania na zjawiska i sytuacje, a ostatnia składowa kultury organizacyjnej – symbole – to tzw. artefakty, dzięki którym występuje upowszechnianie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy<sup>109</sup>.

Według E.H. Scheina wszystkie trzy elementy kultury organizacyjnej tworzą tzw. poziomy kultury. Najniższy stanowią założenia kulturowe, następne w kolejności są normy i

---

*The Influence of Macro-economic Policy*, "Current Issues in Tourism" 2001, vol. 4, no. 2-4, s. 265-266; P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 196; D. Dredge, *Policy...*, op. cit., s. 277; J. Zdrojewski, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 10-11.

<sup>103</sup> Przykładowo, w Australii w 1996 roku wskutek zmian na stanowiskach władz federalnych, wspierających inicjatywy klastrowe, wiele regionalnych inicjatyw upadło. (S. Nordin, *Tourism Clustering...*, op. cit., s. 35).

<sup>104</sup> Por. C. Huxham, S. Vangen, *Managing...*, op. cit., s. 63-65.

<sup>105</sup> Elementy kultury organizacyjnej podmiotów sektora publicznego i prywatnego jako determinanty współpracy można by analizować także w poprzednim rozdziale – traktując je jako uwarunkowania o charakterze egzogenicznym (są one bowiem raczej niezależne od podmiotów, charakteryzują pomioty prywatne i publiczne także poza systemem regionu turystycznego, a aktorzy nie mają na nie większego wpływu). Z drugiej jednak strony, różnice w kulturze organizacyjnej sektora publicznego i prywatnego nasilają się właśnie w relacjach publiczno-prywatnych, w najszerszym zakresie i z największą częstotliwością zachodzących na najniższym szczeblu administracji publicznej, a zatem na poziomie gminy/regionu. Stąd, zdecydowano się rozważać tę grupę uwarunkowań w tej części pracy.

<sup>106</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 270-271. Zob. przegląd definicji przykładowo w: *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, red. B., Nogalski, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 101-107, G. Aniszewska, *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4, s. 8-10.

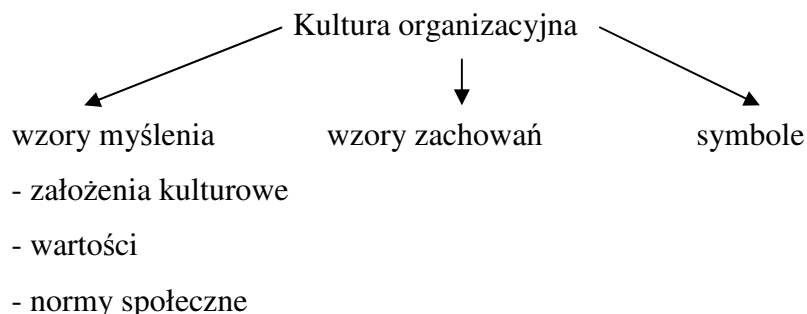
<sup>107</sup> Por. C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 7-13.

<sup>108</sup> Są one kształtowane właściwie od urodzenia, dlatego uważa się, że w chwili podjęcia pracy w organizacji są już ukształtowane i nie wpływają znacząco na kulturę organizacyjną. Traktować je należy jako dane. (C. Sikorski, *Kultura...*, op. cit., s. 8).

<sup>109</sup> Np. symbole językowe – styl porozumiewania się ludzi w organizacji lub symbole fizyczne – „kultura materialna”/środowisko pracy.

wartości, na szczycie tej piramidy znajdują się symbole. Jak przy tym twierdzi M. Czerska, im niższy poziom, tym składniki kultury trwalsze i trudniejsze do zmiany<sup>110</sup>.

Rysunek 14. Składniki kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podst.: C. Sikorski, *Kultura...*, op. cit.

Rodzi to określone następstwa dla kooperacji. Współdziałanie może być utrudnione, gdy ma się do czynienia zwłaszcza z kooperacją w formie struktury partnerskiej, zrzeszającej przedsiębiorstwa o różnych kulturach organizacyjnych, a w szczególności o odmiennych wartościach i normach<sup>111</sup>. Także zróżnicowanie w zakresie trzeciego elementu kultury organizacyjnej – symboli może rodzić problemy. Jak twierdzi G. Krzyminiewska, kanon środowiskowych zachowań może wpłynąć na różną interpretację nadawaną słowom i działaniom uczestników dyskursu, a niewłaściwe ich interpretowanie może skomplikować negocjacje<sup>112</sup>. W przypadku kooperacji w turystyce, odmienności w zakresie języka używanego przez partnerów mają szczególne znaczenie. Dotyczą one w szczególności kontaktu przedstawicieli nauki z praktyką (co jest potrzebne zwłaszcza w pierwszych fazach tworzenia struktury partnerskiej, np. gdy konieczna jest merytoryczna pomoc eksperta przeprowadzającego warsztaty/szkolenia, opracowującego strategię rozwoju w oparciu o przeprowadzone konsultacje, itp.) oraz przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego.

Z punktu widzenia pracy na szczególną uwagę zasługuje analiza najważniejszych składników kultury organizacji publicznych i prywatnych. Przede wszystkim, sektor publicz-

<sup>110</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 16.

<sup>111</sup> Por. D.D. Paulson, K.M. Chamberlin, *Guidelines and Issues to Consider in Planning a Collaborative Process*, Final Report submitted to the Institute for Environment and Natural Resources, 1994, s. 8, dostępny na stronie:

[www.collaborateaustralia.com.au/media/Guidelines%20to%20Consider%20in%20Planning%20Collaborative%20Process.pdf](http://www.collaborateaustralia.com.au/media/Guidelines%20to%20Consider%20in%20Planning%20Collaborative%20Process.pdf), stan na 16.04.2010; S.L. Yaffee, J.M. Wondolleck, S. Lippman, *Factors that Promote and Constrain Bridging: A Summary and Analysis of the Literature*, School of Natural Resources and Environment, The University of Michigan 1997, s. 28, dostępny na stronie: [http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Factors\\_that\\_Promote\\_and\\_Constrain\\_Bridging.pdf](http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Factors_that_Promote_and_Constrain_Bridging.pdf), stan na 16.04.2010.

<sup>112</sup> G. Krzyminiewska, *Umiejętności zarządzania konfliktem, jako element kapitału społecznego*, w: *Kapitał społeczny...*, op. cit.

ny zobowiązany jest realizować szerokie, ambitne cele służące dobru wspólnemu<sup>113</sup>. W związku z tym powinien on respektować takie wartości jak: sprawiedliwość, solidaryzm społeczny, wyrównywanie szans, unikanie stronniczości i odpowiedzialność publiczna<sup>114</sup>. Wartościom tym powinny być podporządkowane wszelkie cele wewnątrzorganizacyjne, co, jak twierdzi B. Kożuch, wymaga ukształtowania innych niż w sektorze prywatnym wzorów myślenia i zachowań<sup>115</sup>. Biorąc pod uwagę szerokie cele działalności sektora publicznego, za podstawę działań należałoby przyjąć kooperatywne zachowania jego przedstawicieli. Konkurencja staje się tutaj mechanizmem drugoplanowym, gdyż nie jest warunkiem istnienia organizacji. Organizacje publiczne, w związku z koniecznością respektowania przedstawionych wcześniej wartości, a co za tym idzie – zaspokajania szerokich celów, służących dobru wspólnemu, muszą być ponadto otwarte na sygnały płynące z otoczenia. Ich działania są wystawione na widok publiczny i poddawane nieustannej ocenie i kontroli<sup>116</sup>. Sprawia to, iż podmioty publiczne mogą wykazywać bardzo ostrożne postawy w stosunku do podejmowania niektórych działań, przykładowo z obawy o bycie posądzonym o niegospodarność. Dotyczyć to może także kooperacji. Organizacje publiczne mogą bowiem podejmować działania jedynie wyraźnie przewidziane prawem<sup>117</sup>. W związku z tym, nawet jeśli zdecydują się przystąpić do kooperacji, nie mogą podejmować niektórych aktywności, które w opinii sektora prywatnego przykładowo przyspieszyłyby czy ułatwiły tę współpracę.

W przeciwieństwie do sektora publicznego, podmioty prywatne za cel mają działanie w interesie właścicieli i zaspokajanie potrzeb klientów na zasadach rynkowych. Wartością jest zysk, którego maksymalizacja opiera się na wykorzystywaniu szans jednostek bardziej przedsiębiorczych. W związku z tym konkurencyjność stanowi warunek przetrwania, zaś kooperacja jest jedynie uzupełnieniem modeli konkurencyjnych, gdyż niekonkurencyjne przedsiębiorstwa są eliminowane z rynku<sup>118</sup>. Ponadto, sektor prywatny ponosi odpowiedzialność

---

<sup>113</sup> Por. J. W. Whorton, J.A. Worthley, *A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox And Organizational Culture*, "Academy of Management Review" 1981, vol. 6, no 3, s. 358.

<sup>114</sup> Por. Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 106. Zob. także: J. W. Whorton, J.A. Worthley, *A Perspective...*, op. cit., s. 358.

<sup>115</sup> Por. B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, s. 36-38.

<sup>116</sup> P.S. Ring, J.L. Perry, *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, "The Academy of Management Review" 1985, April, s. 279.

<sup>117</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 99.

<sup>118</sup> B. Kożuch, *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 11-12.

jedynie wobec właścicieli przedsiębiorstwa i swoich klientów, a nie elektoratu<sup>119</sup> i może dokonywać szerokiej selekcji podmiotów, których decyzje i działania będzie uwzględniać<sup>120</sup>.

Ze względu na złożoność pojęcia kultury organizacyjnej istnieje wiele jej typologii dokonywanych z punktu widzenia często nakładających się kryteriów. Ujęto je w tabeli 19<sup>121</sup>.

Każda z przedstawionych w tabeli 19. klasyfikacji zawiera czynniki mogące warunkować kooperację – wpływające na skłonność i przebieg współpracy. Wynika to zarówno z samych cech danej kultury organizacyjnej (np. bardziej skłonne do kooperacji są kultury o cechach kobiecych), jak i z ich skonfrontowania z odmiennymi cechami potencjalnych partnerów. Przykładowo, może być trudno nawiązać współpracę, gdy jeden z nich reprezentuje cechy kultury introwertycznej, a drugi ekstrawertycznej.

Szczególnie ważne są różnice w kulturze organizacyjnej małych przedsiębiorstw prywatnych i organizacji publicznych<sup>122</sup>. Wynikają one nie tylko z omówionych wcześniej odmiennych wartości, lecz także ze stopnia elastyczności podejmowanych działań, stopnia sformalizowania i rodzaju struktury organizacyjnej, a także poziomu samodzielności pracowników i sposobu ich motywowania. Dla uwypuklenia różnic między tymi sektorami autorka posłużyła się klasyfikacją kultury organizacyjnej według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, którzy wyróżnili: kulturę rodzinną, typu wieży Eiffla, pocisku sterowanego i inkubatora. Zdaniem tych autorów dla małych, często rodzinnych przedsiębiorstw, jakie dominują w gospodarce turystycznej charakterystyczna jest głównie kultura rodzinna, zaś dla podmiotów sektora publicznego (np. urzędów gminnych) – kultura typu wieży Eiffla. Cechy obu kultur mogą odmiennie wpływać na współpracę.

Kultura rodzinna jest zorientowana na osobę (pracownika), a zarazem na władzę (lidera organizacji). To jego cechy wyznaczają normy, wzorce zachowań i tym samym kierunki działalności. Władza nie polega tu jednak na zastraszaniu, w organizacji panuje bowiem bliskość i kameralna atmosfera, a podmioty osobiście się znają. Kreatywność czy stopień podejmowania decyzji przez pracowników są jednak ograniczone – decyzje w większości podejmuje lider organizacji. Między nim a pracownikami istnieje duży przepływ informacji – wysoka jest skłonność pracowników do informowania lidera o wszystkim, co ważne. Organizacje takie cechuje stosunkowo duża elastyczność reakcji na zmiany w otoczeniu.

---

<sup>119</sup> G.A. Boyne, *Public and Private Management: What's The Difference?*, "Journal of Management Studies", 1, January 2002, s. 101; B. Koźuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 91-99; H.G. Rainey, R. W. Backoff, C.H. Levine, *Comparing Public and Private Organizations*, "Public Administration Review" 1976, March/April, s. 239.

<sup>120</sup> P. S. Ring, J. L. Perry, *Strategic...*, op. cit., s. 277.

<sup>121</sup> Nie jest to jednak wyczerpująca lista. Klasyfikacji kultury organizacyjnej dokonują także C. Sathe, J. J. Peters, Kotter i J. Heskett i Cz. Sikorski.

<sup>122</sup> A. Palmer, *Linking...*, op. cit., s. 53.

Tabela 19. Przykłady klasyfikacji kultury organizacyjnej

Autor	Kryterium zróżnicowania/uwarunkowanie kooperacji	Typ kultury
R. Harrison, Ch. Handy	System wartości (zorientowanie na przywódcę, poziom samodzielności pracownika, zorientowanie na pracownika, jego kreatywność, elastyczność reagowania na zmienność otoczenia itp.)	Władzy Roli Zadań Jednostki
T.E. Deal, A.A. Kennedy	Skłonność do ryzyka i elastyczność działania (szybkość poznawania wyników działania)	Indywidualistów Hazardzistów Zrównoważenia Rutyniarzy
L. Zbiegień-Maciąg	Stopień elastyczności i system motywowania pracowników, poziom kreatywności, zbiurokratyzowania	Pozytywna (konstruktywna) Negatywna (biuropatologia)
	Poziom agresji/troski, konkurencji/współpracy, dominacji/równości, nastawienie na zadania/na pomoc, itp.	Męska Kobieca
	Stopień skoncentrowania przedsiębiorstwa na własnym wnętrzu a otwartość na otoczenie, wysiłki w zakresie dążenia do niezależności od innych organizacji, otwartość na nowych pracowników	Introwertyczna Ekstrawertyczna
	Stopień orientacji na przyszłość a na przeszłość, otwartość/zamknięcie na zmiany, poziom stabilności/zmienności, stopień nastawienia pracowników na rozwój	Zachowawcza Innowacyjna
	Znaczenie instrukcji, przepisów, poziom samodzielności/kreatywności, skłonność do ryzyka	Biurokratyczna Pragmatyczna
	Sposób rekrutacji (pracownicy z określonym statusem lub przydatni – bez względu na otoczenie), stopień hierarchii/równości pracowników	Elitarna Egalitarna
	Silne powiązanie przez założenia, wartości, symbole lub brak takiego powiązania	Silna Słaba
F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner	Relacje między zatrudnionymi i organizacją, poziom/hierarchiczny system władzy, orientacja na pracownika/na zadanie, itp.	Rodzinna Wieża Eiffła Pocisk sterowany Inkubator

Zródło: opracowanie własne na podstawie: C. Handy, *Understanding the organizations*, Clays Ltd Lintron, Times, 1993; R. Harrison, *Understanding your organization's character*, "Harvard Business Review" 1992, no. 3, za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 63-67; T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts 1982, s. 13; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem.. op. cit.*, s. 188-214.

Rozważając cechy kultury rodzinnej, można uznać, że współpracy z innymi podmiotami może sprzyjać stosunkowo duża elastyczność działania, szybka bezpośrednia komunikacja i wysoka wiedza lidera na temat funkcjonowania jego organizacji (co predestynuje go do pełnienia roli reprezentanta swojej organizacji w strukturze partnerskiej). Ponadto, gdy lider jest przekonany do kooperacji, jest duże prawdopodobieństwo poparcia jej ze strony pozostałych pracowników. Zagrozeniem jest natomiast ograniczona możliwość transferu przez lidera uprawnień w zakresie reprezentowania organizacji przez inne podmioty (skupianie pełnej władzy przez lidera). Ponadto, małe przedsiębiorstwa, w których kultura rodzinna dominuje,



najbardziej odczuwają obciążenie finansowe związane z kooperacją przez co mogą być mniej skłonne do przystępowania do współpracy lub mogą z niej łatwiej zrezygnować<sup>123</sup>.

Z kolei kultura typu wieży Eiffla jest zorientowana na role. Struktura organizacyjna w organizacjach o tej kulturze jest rozbudowana (stąd nazwa), a poziom zburokratyzowania jest stosunkowo wysoki. Opiera się ona na ściśle określonych przepisach, procedurach i wzorcach, którym pracownicy muszą się podporządkować<sup>124</sup>. Ich obowiązki są wyraźnie zdefiniowane, a ich wykonywanie w jasny sposób poddawane ocenie. Z jednej strony daje to pracownikom poczucie bezpieczeństwa, z drugiej jednak ogranicza kreatywność i samodzielność. Takie przedsiębiorstwo nie jest w stanie szybko reagować na zmiany, gdyż ich uwzględnienie trwa zbyt długo. Ten typ kultury organizacyjnej (głównie ze względu na konieczność przestrzegania szerokiego zakresu przepisów prawnych) charakterystyczny jest dla administracji państwowej, w tym organizacji samorządu terytorialnego, np. urzędu gminy<sup>125</sup>

Z punktu widzenia kooperacji, zwłaszcza międzysektorowej, ważnymi cechami tej kultury są zwłaszcza sformalizowane procedury w procesie podejmowania decyzji, mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka i związany z nimi niski stopień elastyczności podejmowanych działań<sup>126</sup>. Mogą one determinować zarówno skłonność reprezentantów sektora publicznego do współpracy, jak i jej przebieg. Co ważne, ten wysoki stopień zburokratyzowania może także ograniczać skłonność sektora prywatnego do współpracy z sektorem publicznym<sup>127</sup>. Ponadto, niski poziom autonomii menedżerów publicznych<sup>128</sup> i dominacja relacji subordynacji mogą ograniczać aktywność pracowników zarówno w zakresie inicjowania, jak i rozwijania współpracy. Aktywność może także ograniczać fakt, iż bezpieczeństwo pracy jest tutaj większe niż w organizacjach prywatnych<sup>129</sup>. Mniejsze są możliwości egzekwowania pracy pracowników publicznych, w tym nagradzania i karania za jej wykonanie. Dotyczy to także pracy zaangażowanej w kooperację<sup>130</sup>.

---

<sup>123</sup> Por. cechy małych i średnich przedsiębiorstw: S. Carter, *Small business marketing*, w: *International encyclopedia of business and management*, red. M. Warner, Routledge London 1996, za: S.J. Page, P. Forer, G.R. Lawton, *Small business development and tourism: Terra incognita?*, "Tourism Management" 1999, vol. 20, s. 438.

<sup>124</sup> Większy poziom zburokratyzowania stanowi efekt uboczny rządzenia hierarchicznego. W literaturze zjawisko to zyskało nawet miano tzw. bezproduktywnej obsesji (*counter-productive obsession*), polegającej na przywiązywaniu nadmiernego znaczenia do przestrzegania zasad i procedur zamiast koncentrowania się na rezultatach. (B. Koźuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 94).

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> Jak twierdzi R. R. Gesteland, proces negocjacyjny trwa zwykle dłużej, gdy ma się do czynienia z sektorem państwowym, niż gdy interesy robi się z sektorem prywatnym. (Por. R. R. Gesteland, *Różnice...*, op. cit., s. 213).

<sup>127</sup> Z kolei, dla samych reprezentantów sektora publicznego stanowi to często usprawiedliwienie niższej efektywności podejmowanych działań (tzw. *inferiority complex* – kompleks niższości sektora publicznego w stosunku do prywatnego). (Por. J. W. Whorton, J.A. Worthley, *A Perspective...*, op. cit., s. 357-361).

<sup>128</sup> H.G. Rainey, R. W. Backoff, C.H. Levine, *Comparing...*, op. cit., s. 240.

<sup>129</sup> Por. J.N. Baldwin, *Public...*, op. cit., s. 182-83.

<sup>130</sup> H.G. Rainey, R. W. Backoff, C.H. Levine, *Comparing...*, op. cit., s. 240.

Specyfika danego sektora i dominująca w nim kultura organizacyjna, może nie być do końca rozumiana przez przedstawicieli drugiego sektora<sup>131</sup>. Może to powodować postrzeganie się podmiotów przez pryzmat utartych stereotypów, niekorzystnych dla kooperacji<sup>132</sup>. Jak twierdzi G. Krzyminiewska, może to usztywnić relację ze względów pozamerytorycznych<sup>133</sup>.

W sytuacji wyraźnych rozbieżności kultur organizacyjnych partnerów jedyną możliwością jest akceptacja różnych kultur i próba wypracowania wspólnych dla kooperantów norm działania, czyli tzw. norm relacyjnych. Wyznaczają one określone dopuszczalne granice zachowania i stanowią swoiste zabezpieczenie przed działaniami szkodliwymi dla trwałości relacji<sup>134</sup>. Jednak wypracowanie wspólnych norm (czyli budowanie wzorów myślenia), a następnie ich przestrzeganie przez partnerów (wzory zachowań) także wiąże się z problemami. Do tego zagadnienia autorka odniesie się szerzej w kolejnym podrozdziale.

### 5.2.3. Normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne

Jak wynika z teorii sieci, wraz z upowszechnieniem się wśród aktorów wzorów zachowań w postaci zdolności do wypełniania norm relacyjnych, rośnie siła relacji łączących aktorów. Maleje też prawdopodobieństwo zerwania łączącej ich więzi. Wypracowane wspólnie przez partnerów tzw. normy relacyjne bezsprzecznie sprzyjają zatem kooperacji<sup>135</sup>. Wraz z omówionymi dalej tzw. kompetencjami kooperacyjnymi pełnią one ważną rolę we współpracy<sup>136</sup>.

---

Znaczenie różnic międzysektorowych dla współpracy w turystyce w odniesieniu do wartości i organizacji pracy podmiotów reprezentujących te sektory podkreślają m.in.: F.J. Long i M.B. Arnold w: *The Power...*, op. cit., za: B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 8; A. Palmer, D. Bejou, *Tourism...*, op. cit., s. 620-621.

<sup>131</sup> K. Andriotis, *Tourism Planning and Development in Crete: Recent Tourism Policies and Their Efficacy*, „Journal of Sustainable Tourism” 2001, vol. 9, no. 4, s. 308.

<sup>132</sup> Stereotyp oznacza schematyczny obraz danej grupy społecznej lub wyobrażenie cech jej członków związane z przynależnością do grupy. Oznacza to zwykle zabarwione emocjonalnie i wartościujące postawy wobec członków grupy. (Por. G. Krzyminiewska, *Umiejętności...*, op. cit., s. 97). Więcej na temat stereotypowego postrzegania się partnerów zob. też: B. Gray, *Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration*, „Human Relations” 1985, vol. 38, no. 10; s. 922; J.M. Wondolleck, S. Yaffee, *Making Collaboration Work. Lessons from Innovation in Natural Resource Management*, Island Press, Washington-Covelo 2000, s. 59-60; C. Daly, *The Collaboration Handbook*, Red Lodge Clearinghouse, s. 35, dostępne na stronie: <http://rlch.org/content/view/261/49/>, stan na 16.04.2010.

<sup>133</sup> Ibidem.

<sup>134</sup> Ważne jest jednocześnie, by przyjęte wspólne reguły działania nie utrudniały kooperacji w późniejszych jej etapach. Znane są bowiem w literaturze przypadki, w których reguły, które początkowo wydawały się korzystne, w perspektywie czasu okazały się utrudnieniem. Przykładowo, w ramach kooperacji w mieście Canmore w Kanadzie, podmioty ustaliły na początku współpracy, że nikt nie może odejść od struktury partnerskiej do czasu osiągnięcia celów, gdyż to znacznie osłabiłoby siłę organizacji. Reguła, która początkowo wydawała się słuszna z czasem doprowadziła do tego, że podmiot, który chciał się wycofać nie robił tego przez wzgląd na inne podmioty, nie chcąc zaszkodzić inicjatywie. Jednak pozostawał w niej niejako z przymusu wobec czego brakowało mu entuzjazmu do działania. (Por. T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 159-183).

<sup>135</sup> Por. B. Gray, *Assessing...*, op. cit.

<sup>136</sup> S.L. Yaffe, J.M. Wondolleck, *Making collaboration work*, „Conservation Biology in Practice” 2000, vol. 1, s. 17-25; M.A. Schuett, S. Selin, *Profiling Collaborative Natural Resource Initiatives an Active Participants*, „Northern Journal of Applied Forstry” 2002, vol. 19, no. 4, s. 155-160; E. van't Klooster, F. Go, P. van Baalen, *Exploring...*, op. cit., s. 12-14; L. Beesley, *The management of emotion in collaborative tourism research settings*, „Tour-

Normy relacyjne tworzą zbiór spójnych reguł postępowania w postaci: elastyczności, wymiany informacji i solidarności<sup>137</sup>. Elastyczność oznacza wzajemne oczekiwanie gotowości do działań adaptacyjnych (dostosowawczych) podyktowanych zmianą warunków i okoliczności. Jest to szczególnie ważne biorąc pod uwagę fakt, iż aktorzy w regionie turystycznym działają w systemie kompleksowym i chaotycznym (por. rozdział 2). Z kolei zgodnie z zasadą „wymiany informacji” partnerzy wzajemnie oczekują proaktywnego zapewnienia użytecznych informacji. Są nimi informacje, których posiadanie może znacząco wpłynąć na poprawę bądź pozytywną zmianę bieżących relacji partnerów. Chodzi tu zarówno o przekaz wiedzy milczącej, jak i wyraźnej np. aktywne informowanie podmiotów prywatnych przez samorząd gminny o działaniach, podejmowanych przez samorząd związanych z rozwojem turystyki w gminie<sup>138</sup>. Natomiast solidarność stanowi wzajemne oczekiwanie co do wysokiej wartości relacji zachodzących między partnerami.

Samo wypracowanie norm relacyjnych jednak nie wystarczy. Ważna jest także zdolność ich przestrzegania przez partnerów – im jest ona większa, tym wyższa jest skłonność do nawiązywania współpracy, bardziej sprawny jej przebieg i bardziej prawdopodobne pożądane rezultaty. Z całą mocą należy zatem podkreślić, że skłonność podmiotów do wypracowania i przestrzegania wymienionych norm nie wynika z pobudek altruistycznych. Jak twierdzi J. Światowiec, istnienie i rozwijanie norm relacyjnych ma swój ekonomiczny wymiar w postaci wyższej wartości, będącej efektem wspólnych działań<sup>139</sup>. Nawiązując do teorii kosztów transakcyjnych można uznać, że normy te pozwalają obniżyć koszty formalnych zabezpieczeń, a zatem obniżyć koszty transakcyjne.

Przyjęcie i respektowanie norm relacyjnych oznacza, że podmioty w dążeniu do osiągnięcia celów wspólnych w razie konfliktów potrafią je rozwiązywać w drodze konstruktywnej dyskusji<sup>140</sup>. Jest to tzw. negocjacyjny model rozwiązywania konfliktów<sup>141</sup>, wynikających z odmiennych stanowisk w danej sprawie, będących wynikiem różnych systemów wartości.

Uzupełnieniem norm relacyjnych są tzw. kompetencje kooperacyjne w postaci: umiejętności prowadzenia otwartego dialogu, wzajemnego zrozumienia, zdolności do kompromisu

---

ism Management” 2005, vol. 26, s. 261-275; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164; P. Manson, M. Johnston, D. Twynam, *The World...*, op. cit., s. 98-117.

<sup>137</sup> J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 95-96.

<sup>138</sup> Por. koncepcja marketingu relacji – podrozdział 3.2.5.

<sup>139</sup> J. Światowiec, *Więzi...*, op. cit., s. 98.

<sup>140</sup> Ibidem, s. 96-97.

<sup>141</sup> Por. G. Krzyminiewska, *Umiejętności...*, op. cit., s. 93-97.

oraz zaufania<sup>142</sup>. Kompetencje kooperacyjne w dużym stopniu zależą od cech osobowościowych i mentalności partnerów, stąd ich wypracowanie często wymaga długiego czasu.

Wśród kompetencji kooperacyjnych kluczowe znaczenie dla współpracy w turystyce ma zaufanie<sup>143</sup>. Stąd stanowi ono przedmiot odrębnych rozważań w kolejnym podrozdziale.

#### 5.2.4. Zaufanie

Zaufanie jest ważnym elementem wszystkich form powiązań, stanowiących treść relacji w sieci: powiązań aktorów, zasobów i działań. Decyduje ono także o sile relacji w sieci. Dlatego wielu autorów uznaje zaufanie za podstawową determinantę współpracy w turystyce<sup>144</sup>.

W rozdziale 4., rozpatrując egzogeniczne uwarunkowania kooperacji, autorka odniosła się do tzw. zaufania uogólnionego (anonimowego), będącego zaufaniem *a priori*. W takim kontekście było ono regułą kulturową rozpowszechnioną w danej zbiorowości<sup>145</sup>. W tym miejscu zwrócono uwagę na zaufanie w wymiarze relacji. Jego podstawą jest wiarygodność partnera, z którym nawiązano relację. W oparciu o wiedzę zdobytą na temat tego partnera następuje kalkulacja korzyści i kosztów współpracy<sup>146</sup>. Każda nawiązana relacja w sieci, oparta na określonej wiarygodności aktorów, może zatem wiązać się z innym poziomem tego typu zaufania. Stąd można je rozpatrywać jako endogeniczne uwarunkowanie kooperacji.

---

<sup>142</sup> E. Sivadas, F. R. Dwyer, *An Examination...*, op. cit., s. 31-49.

<sup>143</sup> Przykładowo, jak wykazały badania przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej, główną przeszkodą tworzenia klastrów był właśnie brak zaufania. (Por. European Commission – DG Enterprise and Industry, The Gallup Organization, 2006, *Innobarometer on cluster's role facilitating innovation in Europe. Analytical report*, Flash EB Series, no. 187).

<sup>144</sup> Por. B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration...*, op. cit., s. 8; Y. v. F. Grangsjö, *Hotel networks and social capital in destination marketing*, "International Journal of Service Industry Management" 2006, vol. 17, no. 1, s. 58-75; L. Roberts, F. Simpson, *Developing...*, op. cit., s. 230-247; C.M. Hall, *Rethinking...*, op. cit., s. 143-155; A. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 217; T. Jamal, D. Getz, *Community...*, op. cit., s. 159-183; L.M. de Araujo, B. Bramwell, *Partnership...*, op. cit., s. 1138-1164. Zob. także znaczenie zaufania we współpracy, nie tylko w turystyce, np. A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organization Science" March-April 1998, vol. 9, no. 2, s. 141-159; C. Ashley, B. Jones, *Joint Ventures Between Communities and Tourism Investors: Experience in Southern Africa*, "International Journal of Tourism Research" 2001, vol. 3, s. 420; M. Zineldin, *Co-operation: the organization of the future*, "Marketing Intelligence & Planning" 2004, vol. 22, no. 7, s. 784; L.A. Wilson, E. Boyle, *Interorganisational collaboration at UK World Heritage Sites*, "Leadership & Organization Development Journal" 2006, vol. 27, no. 6, s. 520; R. Juriaido, N. Gustafsson, *Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships*, "The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management" 2007, vol. 14, no. 1, s. 56; D. Merrill-Sands, B. Sheridan, *Developing and managing collaborative Alliances. Lessons from a review of the literature*, Support Program in Organizational Change for the CGIAR Centers, October 1996, s. 8; dostępne na stronie: <http://www.trg-inc.com/resources/DevManagingPartnership.pdf>, stan na 16.04.2010.

<sup>145</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 110.

<sup>146</sup> P. Sztompka wymienia także trzeci (obok wymiaru kulturowego i relacji) wymiar zaufania – wymiar osobowości. Jego podstawą jest tzw. podmiotowa ufność. Zaufanie stanowi tu skłonność psychologiczną danego podmiotu do ufania innym, wynikającą z osobistych doświadczeń ze współpracy z innymi (jest to tzw. „impuls zaufania”). Autorka nie będzie jednak szerzej analizować zaufania w tym wymiarze, gdyż wykracza to poza zakres pracy. Por. P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 110.

Jak wspomniano w rozdziale 4., zaufanie generalnie postrzega się w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony<sup>147</sup>. Oznacza ono gotowość do podejmowania działań, opartą na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać dla nas w sposób korzystny<sup>148</sup>. W związku z tym, zaufanie po pierwsze – sprzyja podjęciu współpracy, po drugie – warunkuje jej przebieg i z pewnością także efekty. Stąd, jak to się ujmuje w literaturze: „zaufanie to emocjonalna podstawa współpracy” lub „smar ułatwiający współpracę”<sup>149</sup>.

Zaufanie, jako czynnik sprzyjający współpracy, staje się tym bardziej istotne, gdy uwzględni się, że kooperacja wiąże się zawsze z niepewnością co do zachowania się partnera. Może ona skłaniać dany podmiot do wyboru rozwiązań gorszych, ale za to pewniejszych<sup>150</sup>. Jak twierdzi P. Sztompka, w przypadku współpracy, sukces jednostki zależy od działań podejmowanych przez innych. W znacznym stopniu zwiększa to niepewność rosnącą dodatkowo wraz z liczbą partnerów, z których każdy jest wolnym i w zasadzie nieprzewidywalnym podmiotem. Dlatego właśnie zaufanie staje się w tej sytuacji tak istotne. Jest warunkiem koniecznym, a jednocześnie produktem udanej współpracy<sup>151</sup>.

W sytuacji występowania niepewności, alternatywą zaufania jest zdobywanie dodatkowej informacji o partnerze oraz tzw. sygnalizacja (przekazywanie informacji o sobie w celu podniesienia wiarygodności). Takie rozwiązania jednak znacznie zwiększają wysokość kosztów transakcyjnych, stąd są mniej efektywne. Ponadto, zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy milczącej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania<sup>152</sup>. Z tego wynika rola zaufania nie tylko jako czynnika warunkującego podjęcie, ale i przebieg kooperacji<sup>153</sup>.

W literaturze wyróżnia się wiele kryteriów podziału zaufania<sup>154</sup>. Dla rozważań w tym rozdziale szczególnie użyteczna jest klasyfikacja D.O. Faulknera. Wymienia on trzy wymiary zaufania – od najniższego do najwyższego<sup>155</sup>:

---

<sup>147</sup> R.J. Lewicki, D.J. McAllister, R.J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationship and Realities*, “Academy of Management Review” 1998, no. 3, s. 438.

<sup>148</sup> G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny” 2003, z. 2, s. 223.

<sup>149</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 138.

<sup>150</sup> A. Matysiak, *Źródła...*, op. cit., s. 52.

<sup>151</sup> W literaturze brak zgody co do tego, czy zaufanie jest nakładem czy efektem współpracy, czy też determinuje jej przebieg. Na podstawie literaturowych studiów przypadków, wydaje się jednak, że zaufaniu należy przypisać wszystkie role jednocześnie. (Por. A.L. Viera, C. Ennew, H. Winklhofer, *Relationship...*, op. cit., s. 171-172).

<sup>152</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Stuzyna, rozdz. VI, Prace naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 155.

<sup>153</sup> Szeroko korzyści zaufania dla nawiązywania relacji kooperacyjnych prezentuje R. Gulati. (Zob. R. Gulati, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, “Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 1, s. 85-112).

<sup>154</sup> Por. np.: D.J. McAllister: *Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations*, “Academy of Management Journal” 1995, no. 38, s. 24-59; R. Gulati, *Does familiarity...*, op. cit.,

- zaufanie kalkulacyjne, gdzie jeden partner kalkuluje, że inny może być mu pomocny w osiągnięciu własnych celów i ufa mu w tym sensie, że ma nadzieję, że ten będzie zachowywał się zgodnie z oczekiwaniami;
- zaufanie predykcyjne (polegające na przewidywaniu przyszłych zdarzeń na podstawie doświadczeń z przeszłości), gdy partner wierzy, że inny zachowa się w uzgodniony sposób, gdyż do tej pory druga strona wywiązywała się ze wspólnych ustaleń;
- zaufanie w wymiarze emocjonalnym – gdy partnerzy zaczynają się lubić i cenić jako osoby prywatne, zaufanie przybiera tu wymiar bardziej osobisty.

D.O. Faulkner uznaje, że we właściwie funkcjonującej współpracy niekoniecznie musi być osiągnięty najwyższy, czyli emocjonalny wymiar zaufania. Jednak jeśli tak się stanie, istnieje większe prawdopodobieństwo, że kooperacja będzie silna i elastyczna, gdy pojawią się sytuacje problemowe<sup>156</sup>.

Koncepcję wymiarów zaufania, bardzo zbliżoną do tej autorstwa D.O. Faulknera, zaproponowali także R.J. Lewicki i B. Bunker. Autorzy ci twierdzą, iż zaufanie kalkulacyjne jest ciągłą, zorientowaną na rynek, ekonomiczną kalkulacją, której wartość wynika z oczekiwań co do rezultatów płynących z tworzenia i podtrzymywania związku w stosunku do kosztów jego utrzymywania i obsługi<sup>157</sup>. Ten rodzaj zaufania najczęściej odnosi się do relacji w większości bliżej nieznanym sobie partnerów. Najczęściej funkcjonuje on w oparciu o zabezpieczenie instytucjonalne (np. spisana umowę), ewentualnie o rozpowszechnioną w danym środowisku reputację partnerów. Jest to szczególnie ważny rodzaj zaufania w pierwszej fazie budowania współpracy. Bez niego nie jest możliwe, by rozwinęła się jakakolwiek kooperacja, w tym, by powstała jakakolwiek organizacja partnerska.

Z kolei zaufanie oparte na realistycznym przewidywaniu zachowania partnera (u D. O. Faulknera – predykcyjne) autorzy ci określili zaufaniem w wymiarze poznawczym. Ze względu na fakt, iż partner jest znany podmiotowi, który nawiązał z nim relację, można antycypować jego zachowanie. Dlatego właśnie jest to inaczej zaufanie oparte na wiedzy.

Trzeci typ zaufania polega na wykształceniu się specyficznej więzi między partnerami, gdy zaczynają oni wyznawać podobne wartości i respektować wspólne normy postępowania. Jest to jednak możliwe tylko w związku trwającym dłuższy czas, w którym zaufanie

---

s. 85-112; D. Harrison McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Initial Trust Formation in New Organizational Relationship*, "Academy of Management Review" 1998, no. 3, s. 47-490.

<sup>155</sup> D.O. Faulkner, *Trust and Control: Opposing or Complementary Functions?*, w: *Cooperative Strategy...*, op. cit., s. 341.

<sup>156</sup> D. O. Faulkner, *Trust...*, op. cit., s. 341.

<sup>157</sup> R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, w: *Trust Organizations: Frontiers of Theory and Research*, red. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks 1996, s. 120, za: D. O. Faulkner, *Trust...* op. cit., s. 342-343.

budowane było stopniowo. Osobista sympatia partnerów zachęca do korzystnego, w tym efektywnego działania dla siebie nawzajem<sup>158</sup>.

Przedstawione tu klasyfikacje mogą przyjmować postać kontinuum/skali zaufania, po której partnerzy „przesuwają się” wraz z czasem trwania współpracy. Jak twierdzą C. Huxham i S. Vangen, budowanie zaufania musi być cyklicznym procesem, w którym podstawę rozwoju tego zaufania stanowią pozytywne rezultaty. Podmioty podejmujące ryzyko współpracy formułują oczekiwania co do rezultatów tej kooperacji i sposobu przyczyniania się innych partnerów do ich osiągnięcia. W każdym wypadku, gdy oczekiwania są spełnione, postawy zaufania zostają wzmocnione. Rezultat staje się częścią współpracy w przeszłości, co zwiększa szansę, że także i w przyszłości partnerzy będą mieli pozytywne oczekiwania co do wspólnych działań. Im mniejsze oczekiwania co do rezultatów i niższy poziom ryzyka, tym większa szansa, że oczekiwania zostaną spełnione<sup>159</sup>.

Dla celów pracy ważny jest także podział zaufania według P. Sztompki. Przeprowadzono go z punktu widzenia obiektów, którym można ufać, bądź nie<sup>160</sup>. Autor wymienia między innymi zaufanie/nieufność osobistą (kierowaną ku osobom), a także ważne dla kooperacji międzysektorowej zaufanie/nieufność pozycyjną (kierowaną do określonych ról społecznych, zawodów, stanowisk, urzędów) oraz zaufanie/nieufność instytucjonalną (kierowaną na instytucje – banki, organizacje, szkoły, itp.)<sup>161</sup>.

Jak twierdzi P. Sztompka, za organizacją zawsze stoją ludzie i to ich obdarza się zaufaniem<sup>162</sup>, dlatego w dużym stopniu zaufanie pozycyjne i instytucjonalne (np. między organizacją sektora publicznego i prywatnego) sprowadza się do zaufania osobistego. Im poziom tego rodzaju zaufania wyższy, tym większe szanse na podjęcie i właściwy przebieg kooperacji (np. międzysektorowej). Ponadto w turystyce, ze względu na przewagę małych i średnich przedsiębiorstw, często rodzinnych, przedsiębiorstwa prywatne nierzadko tworzy kilka, a na-

---

<sup>158</sup> Taką konstatację potwierdza też D. J. McAllister w swojej klasyfikacji zaufania. Por. D. J. McAllister, *Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 1, s. 24-59.

<sup>159</sup> Dlatego mocno podkreśla się potrzebę inicjowania współpracy za pomocą mniej ryzykownych inicjatyw – drobnych projektów. Bardziej ambitne działania mogą być podjęte, gdy zbudowany zostanie „fundament” w postaci wyższego poziomu zaufania – zaufania predykcynego (opartego na wiedzy) lub w wymiarze emocjonalnym. (Por. C. Huxham, S. Vangen, *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2006, s. 154).

<sup>160</sup> Wymienione kategorie nie stanowią w przypadku tej klasyfikacji kontinuum.

<sup>161</sup> Wszystkie rodzaje zaufania, poza zaufaniem osobistym, nazywa się w literaturze zaufaniem abstrakcyjnym – społecznym (publicznym). Mogą one charakteryzować zarówno zbiorowość, jak i jednostkę. Dlatego powyższa klasyfikacja może służyć analizie zaufania odnoszącego się do szerszej zbiorowości, jak społeczeństwo w danym kraju (wówczas można mówić o wspomnianej już „kulturze zaufania/nieufności”), jak i do mniejszych systemów – podsieci – społeczności lokalnej/regionalnej. Zaufanie tego rodzaju może zatem stanowić endogeniczne uwarunkowanie kooperacji w regionie turystycznym. (P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2002, s. 326).

<sup>162</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 114-115.

wet jeden podmiot. W takim przypadku zaufanie instytucjonalne można utożsamiać z osobistym. Uwarunkowania kooperacji na rzecz rozwoju turystyki będą analizowane w rozprawie z uwzględnieniem przedstawionych tu różnych wymiarów/rodzajów zaufania partnerów.

### 5.3. Uwarunkowania demograficzne

#### 5.3.1. Pochodzenie i miejsce zamieszkania

Do ważnej grupy endogenicznych uwarunkowań kooperacji należy zaliczyć cechy demograficzne aktorów sieci. Są to w szczególności: pochodzenie i miejsce zamieszkania potencjalnych partnerów oraz ich wykształcenie i wiek.

Pochodzenie i miejsce zamieszkania są cechami związanymi z tzw. zakorzeniem aktora w sieci (*embeddedness*). Jak wspomniano w podrozdziale 2.2., każde działanie ekonomiczne aktorów jest zakorzone w funkcjonujących w danym momencie układach relacji społecznych<sup>163</sup>. Tzw. sieć osobistych kontaktów danego aktora (PCN – ang. *personal contact network*) tworzą podmioty, z którymi łączy go zarówno relacje biznesowe, jak i pozabiznesowe. Obok klientów, dostawców, współpracowników czy konkurentów są nimi też rodzina, przyjaciele, znajomi. Relacje z tymi podmiotami wpływają na decyzje i działania danego aktora, gdyż poprzez zakorzenie w społeczności lokalnej/regionalnej, korzysta on z zasobów członków sieci i osobistych kontaktów, uzyskując wymierne korzyści (także ekonomiczne).

Zakorzenie może stanowić bardzo ważne uwarunkowanie współpracy. Od zakresu sieci osobistych kontaktów aktora, czyli od tego jak wiele i jakie osoby zna w danym środowisku, od jego reputacji i autorytetu, zaufania jakim się cieszy, a także wiedzy na temat regionu i szybkości jej pozyskania może bowiem zależeć jego zdolność do nawiązywania i podtrzymywania kooperacji z innymi aktorami<sup>164</sup>. Zakorzenie w dużym stopniu zależy zatem od pochodzenia aktora, będącego potencjalnym partnerem oraz od jego obecnego miejsca zamieszkania i czasu przebywania w tym miejscu.

Na podstawie teorii oraz literaturowych studiów przypadków<sup>165</sup> można przypuszczać, że aktorów silnie zakorzenionych w sieci regionu turystycznego cechować będzie:

- łatwość nawiązywania nowych kontaktów;

<sup>163</sup> M. Granovetter, *Economic...*, op. cit., za: *Network...*, op. cit., s. 29.

<sup>164</sup> Tak rozpatrywane relacje danego aktora z innymi podmiotami w sieci stanowią analizę kapitału społecznego z punktu widzenia jednostki, a nie grupy, jak to było do tej pory w rozprawie. Analiza na poziomie mikro znalazła odzwierciedlenie w tej części pracy, gdyż to właśnie tutaj autorka rozpatruje uwarunkowania wiążące się z cechami aktorów sieci, a nie jej relacji, czy struktury.

<sup>165</sup> Por. R.S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge-London 1992, za: R. Gulati, *Alliances and Networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, s. 298; S. Selin, D. Chavez, *Developing...*, op. cit., s. 851.



- szybkość uzyskiwania informacji o możliwości przystąpienia do współpracy;
- możliwość pełnienia określonych funkcji przywódczych we współpracy (w tym możliwość przekonania innych do kooperacji) dzięki autorytetowi i wiarygodności;
- możliwość współpracy bardziej efektywnej – minimalizowanie kosztów transakcyjnych związanych z zabezpieczeniem kontraktu (reputacja), kosztami związanymi z dostępem do innych podmiotów, ze zdobyciem wiedzy na ich temat, itp.

Należy też podkreślić, że często silne zakorzenienie rodzi tzw. patriotyzm regionalny/lokalny, który stanowić może ważną stymulantę kooperacji na rzecz rozwoju turystyki na danym terenie. Podmioty, dostrzegając bowiem możliwość rozwoju obszaru, z którego pochodzą/na którym mieszkają niejednokrotnie chętniej godzą się przystąpić do współpracy<sup>166</sup>.

Jednak zgodnie z teorią sieci, z silnym zakorzenieniem mogą się także wiązać zagrożenia<sup>167</sup>. Literatura dotycząca kooperacji (w turystyce, a także innych dziedzinach gospodarowania) wskazuje na przykład, że nadmierny poziom bliskich/nieformalnych relacji rodzi ryzyko, że podejmowane w ramach współpracy działania będą suboptymalne lub nawet nieefektywne i nieskuteczne w związku z<sup>168</sup>:

- nadmierną ufnością kierowaną pod adresem innych aktorów z sieci i nieufnością względem podmiotów z zewnątrz;
- brakiem obiektywizmu w działaniach;
- upodabnianiem się podmiotów do siebie w zakresie wartości, oczekiwań i postaw – co skutkować może brakiem innowacyjności w podejmowaniu decyzji i działań, utrwalonymi sposobami postrzegania problemów, a także wyższym poziomem wzajemnej presji aktorów i koniecznością poszukiwania kompromisu<sup>169</sup>.

Przypuszczenia te autorka postara się zweryfikować w części empirycznej.

<sup>166</sup> Por. P. Long, *Tourism...*, op. cit., s. 193.

<sup>167</sup> Jest to związane z kategorią tzw. ujemnego kapitału społecznego, wprowadzoną przez A. Portersa. Twierdzi on, że silne więzi i zaufanie występują w małych grupach, wykorzystujących ten zasób do gry przeciw grupom większym, a niektóre formy kapitału społecznego mogą nawet odgrywać rolę hamującą w procesach zmiany i adaptacji do nowych warunków. (Por. A. Porters, *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*, "Annual Review of Sociology" 1998, vol. 24, s. 1-24, za: J. Bartkowski, *Kapitał...*, op. cit., s. 66).

<sup>168</sup> S.S. Bhat, S. Milne, *Network...*, op. cit., s. 1137. Por. także podrozdział 2.2.5. i wady sieci o wysokiej gęstości i przewadze silnych więzi.

Przykładowo S. Parker wskazuje, że niski stopień sformalizowania struktury partnerskiej (spotkania *ad hoc*, brak sformalizowanego podziału zadań i odpowiedzialności, itp.) i bliska znajomość partnerów mogą powodować obniżenie efektywności działania. (Por. S. Parker, *Collaboration...*, op. cit., s. 78-98. Zob. też: J. Smith, P. Wohlstetter, *Understanding the different faces of partnering: a typology of public-private partnerships*, "School Leadership and Management" 2006, vol. 26, no. 3, s. 260-261).

<sup>169</sup> W odniesieniu do współpracy w turystyce podkreśla to np. P. Tremblay, *An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism*, w: *Tourism Collaboration...*, op. cit., s. 314-333.

### 5.3.2. Wykształcenie i wiek

Obok zakorzenienia w sieci do demograficznych determinant współpracy można także zaliczyć wykształcenie i wiek aktorów. Jak bowiem wskazano w podrozdziale 4.3.3., do współdziałania jako takiego bardziej skłonni są ludzie relatywnie wyżej wykształceni oraz ludzie młodszy. Można zatem przypuszczać, że czynniki te w odniesieniu do poszczególnych jednostek także będą determinować współpracę w regionie turystycznym.

Przykłady literaturowe potwierdzają, że podmioty z wykształceniem wyższym, często menedżerskim (w tym specjalistycznym – turystycznym) często są bardziej otwarte na kooperację, bardziej świadomie dostrzegając jej zalety<sup>170</sup>. Ważne jest tutaj jednak zarówno wykształcenie podmiotów prywatnych, jak i władz samorządowych. Gdyby dodatkowo cecha ta wiązała się z młodszym wiekiem, jej oddziaływanie mogło by być wzmocnione.

Należy jednak podkreślić, że aktorów z wyższym i specjalistycznym wykształceniem oraz w młodszym wieku nie zawsze musi cechować większe zainteresowanie kooperacją. Znane są przykłady, w których podmioty otwarte na współpracę, a nawet liderzy/wizjonerzy zachęcający innych do wspólnych działań nie mieli wyższego wykształcenia. Mieli natomiast inne cechy osobowościowe niezbędne, by przekonać innych do współpracy, np. charyzmę, doświadczenie, autorytet, itp. (por. cechy indywidualne przywódcy). Co więcej, w przypadku inicjowania kooperacji i zachęcania do niej innych aktorów, może się okazać, że to właśnie starszy wiek inicjatora sprzyja pozytywnym результатам. Osoba taka ze względu na większe doświadczenie może się bowiem cieszyć relatywnie większym autorytetem aniżeli osoba młodsza. Na podstawie badań autorka stwierdza, czy faktycznie można potwierdzić istnienie tendencji, iż młodszy wiek oraz wyższe wykształcenie sprzyjają kooperacji.

### 5.4. Uwarunkowania prawne i przestrzenne

Do endogenicznych uwarunkowań prawnych należy zaliczyć wszelkiego rodzaju przepisy prawa, które powstają na szczeblu gminy/regionu i wpływają na kooperację (np. lokalne rozporządzenia, zarządzenia, itp.) lub przepisy dotyczące większych systemów przestrzennych, niż lokalny/regionalny (np. kraju), ale pozostawiające możliwość podjęcia określonych działań przy założeniu spełnienia pewnych warunków. To, czy dana jednostka terytorialna spełnia te warunki czy nie, zależy w dużym stopniu od decyzji podmiotów nią zarządzających.

Przykład mogą stanowić przepisy prawa dotyczące stosowania ulg/zwolnień podatkowych. Stosunkowo restrykcyjne ograniczenia w tym zakresie dotyczą wszystkich samorzą-

---

<sup>170</sup> A. Palmer, D. Bejou, *Tourism...*, op. cit., s. 626.

dów terytorialnych w Polsce. Mimo to część z nich potrafi skutecznie wykorzystywać te przepisy jako formę stymulowania lokalnej przedsiębiorczości. Wydaje się to w dużym stopniu zależeć od postaw przedsiębiorczych prezentowanych przez lokalne władze. Może to przede wszystkim wpływać na klimat do współpracy publiczno-prywatnej. Jako że ten rodzaj uwarunkowań można zidentyfikować głównie w efekcie badań empirycznych, autorka poświęci im więcej uwagi w kolejnym rozdziale pracy.

W grupie endogenicznych uwarunkowań kooperacji w regionie turystycznym ważne znaczenie mogą odgrywać także determinanty związane z lokalizacją aktorów na danej przestrzeni geograficznej. Przede wszystkim ważną determinantę współpracy może stanowić lokalizacja działalności prowadzonej przez partnerów w pobliżu walorów turystycznych<sup>171</sup>. Może ona wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na skłonność do kooperacji oraz jej przebieg.

Jak twierdzi S. Liszewski, atrakcyjność obszarów przyrodniczych dla turystyki gwałtownie wzrasta z chwilą uznania ich za obszary chronione, zwłaszcza parki narodowe<sup>172</sup>. Przyciągają one turystów, którzy zakupują dobra i usługi korzystając także z atrakcji położonych w ich sąsiedztwie. Ta bliskość lokalizacji może stymulować wspólne inicjatywy (wewnątrz- i międzysektorowe) interesariuszy na danej przestrzeni. Dostrzegają oni bowiem szansę dalszego indywidualnego rozwoju dzięki wykorzystaniu renty położenia, a zatem wyraźniej dostrzegają potencjalne korzyści współpracy.

Jednak kooperacja podmiotów zlokalizowanych w pobliżu walorów takich jak np. parki narodowe, czy krajobrazowe, a także współpraca między tymi podmiotami i reprezentantami form ochrony przyrody może być utrudniona ze względu na przepisy prawa. Zakazują one podejmowania pewnych działań na terenach, na których zlokalizowane są określone formy ochrony przyrody (por. egzogeniczne uwarunkowania prawne). W związku z tym ograniczona może być przede wszystkim skłonność do kooperacji w tych obszarach, które np. wiązałyby się z nadmierną lub zabronioną prawem ingerencją w środowisko przyrodnicze.

Ze względu na konieczność ponoszenia wraz z kooperacją kosztów transakcyjnych, istotny wydaje się być także dystans przestrzenny pomiędzy siedzibami partnerów<sup>173</sup>. Jak

---

<sup>171</sup> Jak wspomiano w rozdziale 2.1.2, można tu mówić o tzw. relacjach niewiązanych, będących w głównej mierze relacjami przestrzennymi, stanowiącymi efekt lokalizacji podmiotów wchodzących w skład systemu.

<sup>172</sup> S. Liszewski, *Rola środowiska przyrodniczego i kulturowego w rozwoju turystyki w Polsce*, w: *Turystyka – szansą rozwoju kraju*, materiały podstawowe Kongresu Turystyki Polskiej pod patronatem Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 6-8 listopada 1995, s. 111.

<sup>173</sup> Jest to jeden z czynników uznany za stymulantę współpracy w klastrze Tropical North Queensland w Australii. (Por. S. Nordin, *Tourism...*, op. cit., s. 40). Pozytywną zależność między bliskością geograficzną podmiotów a wzrostem relacji kooperacyjnych między nimi zidentyfikowali w swoich badaniach S. Selin i K. Beason. (Por. S. Selin, K. Beason, *Interorganizational relations...*, op. cit., s. 639-652).

twierdzą R. Domański i A. Marciniak, bliskość przestrzenna jest korzystna dla współpracy pod wieloma względami: umożliwia oszczędzanie wydatków ponoszonych na poszukiwanie partnerów i usług biznesowych, ułatwia nadzór nad realizacją projektów i egzekwowanie warunków umów, sprzyja kontaktom osobistym mającym szczególne znaczenie w projektach silnie zintegrowanych, w których trudno zaprogramować oddzielanie zadań częściowych, umożliwia śledzenie potencjalnych zasobów i współpracowników przydatnych w kolejnych projektach, służy także rozpowszechnianiu wiedzy milczącej<sup>174</sup>.

Z kolei oddalenie przestrzenne partnerów wiąże się w przypadku kooperacji z dodatkowymi kosztami transakcyjnymi, co może stanowić istotne ograniczenie współpracy, obniżając zarówno gotowość do jej podejmowania, jak i utrudniając jej przebieg. Przede wszystkim, w przypadku przestrzennego oddalenia, partnerzy ponoszą wyższe koszty związane z dojazdem na miejsce spotkań organizacji partnerskiej, a także wyższy koszt alternatywny poświęconego na dojazd czasu. Oddalenie przestrzenne zwiększa zatem prawdopodobieństwo braku reprezentacji wszystkich stron interesu w organizacji partnerskiej, co uniemożliwia dalsze sprawne i skuteczne działanie. Z tego powodu w literaturze podkreśla się, że ważne jest, by spotkania partnerów odbywały się w miejscu w miarę dogodnym dla wszystkich, tak by od samego początku nie ograniczać nikomu możliwości udziału w kooperacji<sup>175</sup>.

W rozdziale przedstawiono, wynikające z teorii i literaturowych studiów przypadków endogeniczne uwarunkowania współpracy. Stanowią one uzupełnienie zaprezentowanych w rozdziale 4. determinant o charakterze egzogenicznym. W kolejnych dwóch rozdziałach przedstawiono uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym zidentyfikowane na podstawie badań empirycznych. Ma to pozwolić na udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze postawione przez autorkę oraz na zweryfikowanie hipotezy badawczej.

---

<sup>174</sup> R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe...*, op. cit., s. 21.

<sup>175</sup> Por. Caffyn, *Is there...*, op. cit., s. 217; A. Yuksel, F. Yuksel, *Managing...*, op. cit., s. 667-679; D. Dredge, *Policy...*, op. cit., s. 278.

## **6. Analiza egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym**

### **6.1. Metodologia badań empirycznych**

#### **6.1.1. Przesłanki prowadzenia badań o charakterze jakościowym**

W niniejszym rozdziale, na podstawie przeprowadzonych badań, dokonano analizy egzogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym. Analizę poprzedzono jednak omówieniem metodologii badań (podrozdział 6.1) oraz charakterystyką regionu objętego badaniem, w tym form współpracy na jego terenie (podrozdział 6.2).

Jak podkreśla M. Kostera, na metodologię badań składają się metody gromadzenia danych, spisywanie, analiza, opracowanie i interpretacja wyników<sup>1</sup>. W związku z tym, w niniejszym podrozdziale:

- uzasadniono wykorzystanie w pracy badań o charakterze jakościowym;
- omówiono zastosowane metody i techniki badawcze w kontekście postawionego problemu badawczego, cząstkowych pytań badawczych, celu pracy i hipotezy;
- omówiono metodę analizy i interpretacji materiału.

Uwagę poświęcono także dwóm kryteriom oceny badań jakościowych – rzetelności i trafności. Wskazano, czy i na jakiej podstawie można twierdzić, że badania empiryczne w niniejszej rozprawie spełniają te kryteria.

Na wstępie należy podkreślić, że badania empiryczne przeprowadzone dla celów niniejszej rozprawy mają charakter jakościowy. Można przytoczyć różne argumenty przemawiające za wykorzystaniem przez autorkę pracy takiego podejścia. W szczególności, badania jakościowe (nazywane także badaniami terenowymi):

- 1) pozwalają w sposób całościowy podejść do skomplikowanych i dynamicznych zjawisk społecznych; umożliwiają opis tych zjawisk i ich problematyzację, a także pomagają w poszukiwaniu ich uwarunkowań<sup>2</sup>;
- 2) biorąc pod uwagę powyższe – umożliwiają rozpoznanie wielu niuansów w postawach i zachowaniach, których mogą nie dostrzegać badacze stosujący inne metody; przy

---

<sup>1</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 22.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 28.

wykorzystaniu badań jakościowych można badać postawy i zachowania w ich naturalnym środowisku i dzięki temu można je lepiej zrozumieć<sup>3</sup>;

- 3) mimo że dostarczają wniosków, które nie są istotne statystycznie, umożliwiają wnioskowanie istotne społecznie; możliwa jest także interesująca dla badacza nauk społecznych analiza przypadków zarówno typowych, jak i unikalnych<sup>4</sup>;
- 4) nadają się najlepiej do badania zjawisk, o których niewiele wiadomo, czyli do badań eksploracyjnych; zgłębienie słabo poznanej do tej pory problematyki nie jest możliwe przy użyciu metod ilościowych<sup>5</sup>.

Przesłanki stosowania badań jakościowych są użyteczne z punktu widzenia podejmowanej w pracy problematyki, która – jak wskazywano w poprzednich rozdziałach – dotyczy:

- skomplikowanych i dynamicznych uwarunkowań współpracy;
- zachowań i postaw wobec kooperacji, do zrozumienia których konieczne jest ich badanie w ich naturalnym środowisku;
- zróżnicowanych zachowań i postaw, istotnych społecznie ze względu na korzyści kooperacji;
- uwarunkowań kooperacji, które stanowią przedmiot badań o charakterze eksploracyjnym.

Odnosząc się w szczególności do ostatniej z wymienionych przesłanek prowadzenia badań jakościowych, należy podkreślić, że problematyka uwarunkowań kooperacji w turystyce nie była do tej pory szerzej podejmowana. Dotyczy to w szczególności literatury polskiej i badań przedstawiających uwarunkowania współpracy w polskich regionach turystycznych. Wykorzystane w rozprawie (głównie w rozdziale 4.) prace z tego zakresu dotyczą czynników determinujących współpracę w dużym stopniu krajów wysoko rozwiniętych. Autorka dostrzega zatem potrzebę zidentyfikowania uwarunkowań kooperacji oraz sposobu ich oddziaływania na współpracę w wybranym przez siebie polskim regionie turystycznym<sup>6</sup>.

Jak twierdzi E. Babbie, badania eksploracyjne mają dużą wartość w naukach społecznych. Są kluczowe, gdy badacz wkracza na nowy grunt i zawsze pomagają rozeznąć się w temacie badań<sup>7</sup>. Ich wadą jest jednak to, że nie dają ostatecznych odpowiedzi, lecz jedynie

---

<sup>3</sup> E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 322.

<sup>4</sup> Badania ilościowe biorą z kolei pod uwagę jedynie to, co typowe. Często wręcz normalną praktyką jest eliminacja ekstremalnych, odmiennych danych, by nie zniekształcać obliczonych miar statystycznych. (Ibidem, s. 26).

<sup>5</sup> A. Strauss, J. Corbin, *Basis of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park 1999, za: E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 312-313.

<sup>6</sup> W tym obszarze praca ma więc charakter eksploracyjny.

<sup>7</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 109

wskazują takie odpowiedzi i sugerują, jakimi metodami można je osiągnąć<sup>8</sup>. Zatem, także badania w niniejszej rozprawie mają charakter wyjaśniający, a nie rozstrzygający<sup>9</sup>. Służą one głównie odpowiedziom na pytanie: „jak?”, „w jaki sposób?”, „dlaczego?”. W części empirycznej pracy nie będzie zatem chodziło o wskazywanie na częstotliwość występowania w regionie określonego rodzaju uwarunkowań kooperacji (np. gospodarczych, społeczno-kulturowych, prawnych, itp.), lecz o pokazanie, w jaki sposób (pozytywny lub negatywny) uwarunkowania te mogą oddziaływać na skłonność do nawiązywania współpracy oraz jej przebieg.

Obok zaspokojenia ciekawości badacza i jego dążenia do lepszego zrozumienia przedmiotu badań, istnieją jeszcze dwa cele tych badań. Są nimi zbadanie możliwości podjęcia szerszych badań oraz wypracowanie metod, które zostaną użyte w dalszych badaniach<sup>10</sup>. Badania te mogą na wiele sposobów wspomagać projektowanie narzędzi, użytych następnie w badaniach ilościowych. Co więcej mogą sugerować, w jaki sposób zapewnić skuteczność tych narzędzi. Badania prowadzone w terenie dostarczają bowiem cennych informacji na temat odbioru i zainteresowania problematyką badań wśród potencjalnych respondentów. Narzędzie badawcze może zostać wzbogacone o dodatkowe zagadnienia lub ograniczone, jeśli badania terenowe wykażą, że jakies zagadnienia, czy tematy poruszone w kwestionariuszu są całkowicie nieznanne w badanej populacji lub nie przywiązują się do nich takiej wagi, jak wynikałoby to z teorii<sup>11</sup>. Decyzji autorki o podjęciu badań eksploracyjnych przyświecała chęć osiągnięcia wszystkich trzech wymienionych tu celów tego rodzaju badań.

### **6.1.2. Przesłanki doboru głównej metody badań jakościowych**

Pierwszym krokiem procedury badawczej był wybór regionu objętego badaniem. Do tego celu wykorzystano metodę poszerzonego zbiorowego studium przypadku, co zostanie opisane szerzej w podrozdziale 6.1.4. Natomiast drugim krokiem było zgromadzenie danych pierwotnych od podmiotów z wybranego regionu. Wykorzystano w tym celu metodę wywiadu. W badaniu wykorzystano wywiad swobodny pogłębiony, nazywany też w literaturze wywiadem o charakterze eksploracyjnym<sup>12</sup>. Spośród trzech form tego wywiadu, różniących się stopniem

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 109

<sup>9</sup> D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 32.

<sup>10</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 107-108.

<sup>11</sup> B. Sławecki, *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu: podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 545-546.

<sup>12</sup> A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 83.

ukierunkowania (ustrukturyzowania), a mianowicie: wywiadu mało ukierunkowanego, ukierunkowanego oraz wywiadu ze standardową listą poszukiwanych informacji<sup>13</sup>, wybrano drugą formę. Polega ona na przeprowadzeniu rozmowy, w której badacz dysponuje tzw. dyspozycjami do wywiadu, stanowiącymi otwartą listę potrzeb informacyjnych<sup>14</sup>.

Wybrano tę formę, gdyż, z jednej strony chciano zapewnić rozmówcom możliwość swobodnej wypowiedzi, z drugiej zaś – poruszyć określoną tematykę przedstawioną w części teoretycznej pracy (w rozdziałach 4-5). Osiągnięcie pierwszego celu było możliwe dzięki zadawaniu pytań otwartych, nie ograniczających wypowiedzi rozmówcy, zaś drugiego – dzięki przygotowaniu dyspozycji do wywiadu, pozwalających odpowiednio ukierunkować rozmowę.

Oprócz zastosowania metody wywiadu, dążąc do pogłębienia i zweryfikowania uzyskanej na ich podstawie wiedzy, w pracy zastosowano także metodę obserwacji oraz analizę dokumentów<sup>15</sup>. Posłużono się zatem tzw. triangulacją. Jest to strategia rozwiązywania problemów badawczych, polegająca między innymi na łączeniu kilku metod badawczych i służąca podniesieniu trafności badań<sup>16</sup> (szerzej mowa będzie o tym w dalszych rozważaniach).

Metody wywiadu użyto, gdyż autorkę interesowały zachowania badanych podmiotów, zaś obserwację (ukrytą i jawną) zastosowano ze względu na zainteresowanie motywacjami rozmówców<sup>17</sup>. Obserwacja uczestnicząca ukryta miała stanowić tło dla wywiadów<sup>18</sup>, a obserwacja nieuczestnicząca jawna – sposób na potwierdzenie lub odrzucenie (wynikających ze wstępnie przeprowadzonych przez autorkę rozmów) przypuszczeń co do specyfiki relacji publiczno-prywatnych<sup>19</sup>. Obserwację ukrytą należało zastosować w obawie o tzw. reaktywność, czyli podejrzenia badacza, że rozmówca, wiedząc kim on jest, zachowywałby się inaczej<sup>20</sup>.

---

<sup>13</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa, WN PWN, 2000, s. 169-170.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 170.

<sup>15</sup> W ten sposób starano się maksymalnie wykorzystać zalety wszystkich użytych technik i jednocześnie zminimalizować ich wady. W ramach analizy dokumentów wykorzystano dokumenty (w szczególności planistyczne) jednostek samorządowych, dokumenty przygotowane na zlecenie współpracujących ze sobą gmin, przeprowadzone przez zewnętrzne podmioty badania wykorzystywane w tych opracowaniach, dokumenty struktur partnerskich (strategie/programy działań, raporty, sprawozdania, statuty, itp.), akty prawne, dane udostępniane przez GUS, Bank Danych Regionalnych, zasoby Internetu.

<sup>16</sup> J. Mason, *Qualitative Researching*, Sage London 1996, s. 25, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 63.

<sup>17</sup> D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 153-154.

<sup>18</sup> M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 101. Polegała ona na odgrywaniu przez autorkę roli turystki, która przykładowo, udając się do punktów informacji turystycznej poszczególnych gmin pytała o atrakcje w pozostałych gminach „Beskidzkiej 5”. Celem takiego działania było ustalenie, na ile współpraca w ramach „Beskidzkiej 5” faktycznie ma miejsce.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 102.

<sup>20</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 325; F. Krzykała, *Metodologia badań socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo „CONTACT”, Poznań 2005, s. 176-178.



### 6.1.3. Problem badawczy, cel, hipoteza i pytania cząstkowe

W rozprawie zastosowano dedukcyjno-indukcyjne podejście do badań terenowych. Badania polegają bowiem na podbudowaniu danych empirycznych wcześniejszą teoretyczną wiedzą autorki. Wybrała ona teren, by sprawdzić, czy i w jakim zakresie mają zastosowanie opisywane przez nią teorie (dedukcja). Jednocześnie zaś, z badanych przypadków starano się wyciągnąć bardziej ogólne wnioski (indukcja)<sup>21</sup>.

M. Burawoy – autor wspomianej metody tzw. poszerzonego, zbiorowego studium przypadku<sup>22</sup> (zob. kolejny podrozdział) – zaleca, by starać się „wyłożyć tak spójnie, jak to możliwe, to, co spodziewamy się odkryć w badanym miejscu przed wyjściem w teren”<sup>23</sup>. Zatem, w jego opinii, w badaniach dedukcyjno-indukcyjnych kluczowa jest dogłębna analiza literatury przedmiotu (czego dokonano w rozdziałach 1-5) oraz, o ile to możliwe, sformułowanie na jej podstawie hipotez badawczych. Ponieważ, jak wspomniano, praca ma częściowo dedukcyjny charakter, opierając się na teorii, a także literaturowych studiach przypadków, postawiono szereg pytań cząstkowych. Odpowiedzi na te pytania służyły weryfikacji hipotezy pracy. Od początku do końca uporządkowanie i kierunek badań wyznaczone były natomiast przez problem i cel badawczy.

W rozprawie sformułowano następujący problem naukowy: jakie uwarunkowania egzo- i endogeniczne wpływają na współpracę na rzecz rozwoju turystyki w regionie? Jak przejawia się ten wpływ oraz która z grup tych uwarunkowań ma większe znaczenie dla kształtowania partnerskich relacji międzypodmiotowych? Celem pracy jest zatem przedstawienie czynników determinujących współpracę (wewnątrz- i międzysektorową) w regionie turystycznym oraz wskazanie, w jaki sposób oddziałują one na tę współpracę.

Można przypuszczać, że współpracę determinuje szeroka grupa uwarunkowań egzo- i endogenicznych, które są wzajemnie powiązane, między którymi zachodzą sprzężenia zwrotne i które mają charakter dynamiczny. Postawiono hipotezę, że w warunkach polskich uwarunkowania te w przeważającej mierze stanowią barierę współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Dotyczy to przede wszystkim uwarunkowań egzogenicznych, szczególnie ważnych ze względu na fakt, że:

- wpływają one na uwarunkowania endogeniczne;

<sup>21</sup> Por. M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 48-49.

<sup>22</sup> Por. M. Burawoy i in., *Etnography unbound: Power and resistance in the modern metropolis*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London 1991, za: M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 41; R. Stake, *Case studies w: Handbook of Qualitative Research*, red. N.K. Denzin, Y. Lincoln, Sage, Londyn 1994, s. 435-454, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 169.

<sup>23</sup> M. Burawoy i in., *Etnography...*, op. cit., za: E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 334.

- są głęboko zakorzenione w społeczeństwie i w gospodarce oraz wymagają dużych wysiłków i długiego czasu by je zmienić;
- ich zmiany są zmianami systemowymi, których nie są w stanie dokonać pojedyncze podmioty.

W rozdziale 6. postawiono pytania cząstkowe, służące zweryfikowaniu hipotezy. Mianowicie, w jaki sposób na gotowość podmiotów do podjęcia współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie i jej przebieg oddziałują:

- ogólnogospodarcze i turystyczne trendy? Czy potencjalni partnerzy są świadomi istnienia tych trendów?;
- egzogeniczne uwarunkowania gospodarcze związane z poziomem rozwoju gospodarczego i poziomem decentralizacji władzy, a także czasem trwania gospodarki rynkowej, ustroju demokratycznego i funkcjonowania turystyki jako gałęzi gospodarki?;
- egzogeniczne uwarunkowania społeczno-kulturowe w postaci cech kultury narodowej oraz poziomu rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego?;
- egzogeniczne uwarunkowania prawne związane z przepisami UE i przepisami krajowymi?

Natomiast w rozdziale 7. autorka podejmie próbę odpowiedzi na pytania cząstkowe, odnoszące się do grupy uwarunkowań endogenicznych. Podobnie jak dla uwarunkowań egzogenicznych, pojawiają się tu pytania, w jaki sposób na gotowość podmiotów do podjęcia współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie i jej przebieg oddziałują:

- duża liczba grup interesów w regionie turystycznym?;
- sposób, w jaki reprezentanci sektora publicznego i prywatnego szacują koszty i korzyści współpracy?;
- odmienny etap cyklu życia obszaru recepcji turystycznej (gminy)?;
- cechy przywódcy, wypełnianie funkcji przywódczych oraz poziom ich skoordynowania ze sobą?;
- odmienna specyfika sektorów publicznego i prywatnego w zakresie elementów kultury organizacyjnej?;
- kompetencje kooperacyjne, a także wypracowanie i respektowanie wspólnych norm relacyjnych (w tym zaufania)? W jakich warunkach wypracowywane są te normy relacyjne i od czego zależą kompetencje kooperacyjne?;
- miejsce pochodzenia oraz czas zamieszkiwania na danym terenie, a także wiek i wykształcenie podmiotu?;

- przepisy prawne i uwarunkowania przestrzenne?

#### 6.1.4. Dobór przypadków w badaniach jakościowych – przesłanki, metody/techniki wyboru regionu oraz rozmówców do badań

Metodologia poszerzonego, zbiorowego studium przypadku, jaką wybrano do badań, służy po części weryfikowaniu, a po części zaś budowaniu ogólniejszych teorii nomotetycznych, czyli takich, które odnoszą się do większej grupy przypadków<sup>24</sup>. Zatem metoda ta pozwala na wyciąganie bardziej ogólnych wniosków niż zwykle pojedyncze studium przypadków – pozwala na dokonywanie tzw. uogólnień analitycznych, nie statystycznych.

Dobór przypadków do badań miał charakter celowy. Jak twierdzą N. Denzin i Y. Lincoln, wielu badaczy posługujących się metodami jakościowymi korzysta właśnie z celowej, a nie losowej metody doboru próby. Badacze poszukują wówczas grup i jednostek, które dają największe szanse na wystąpienie interesujących ich procesów<sup>25</sup>. Podobne podejście przyjęto w pracy. Dobierając przypadek do badań autorka ustaliła konkretne kryteria, jakie musiał spełniać wybrany region, biorąc pod uwagę postawione w rozprawie problem i pytania badawcze<sup>26</sup>. Kryteria te były następujące:

- 1) spójność regionalna – gminy miały tworzyć w miarę spójny region pod względem społeczno-gospodarczym i kulturowym, a także pod względem walorów naturalnych<sup>27</sup>;
- 2) wysoki poziom rozwoju funkcji turystycznej regionu na tle kraju – wszystkie gminy tworzące region miały mieć poziom rozwoju funkcji turystycznej wyższy niż przeciętnie w

<sup>24</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 334. W przypadku zbiorowego studium przypadku badacze studiuje kilka przypadków jednocześnie bądź razem w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego chcąc zbadać jakieś zjawisko, zbiorowość lub jakieś ogólne uwarunkowania zjawisk. Przypadki są wybrane, by lepiej zrozumieć lub tworzyć lepsze teoretyczne uogólnienia o jeszcze większej liczbie przypadków. (R. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, WN PWN, Warszawa 2009, s. 628).

<sup>25</sup> N. Denzin, Y. Lincoln, *Handbook...*, op. cit., s. 370, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 172.

<sup>26</sup> Przeprowadzenie delimitacji regionu przy wykorzystaniu złożonej, wieloetapowej metody wskaźnikowej (por. przykł. *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 24-37) nie pozwoliłoby na osiągnięcie celów pracy – zawsze któreś z przyjętych w rozprawie założeń mogłoby nie zostać zweryfikowane. Dlatego w pracach na temat kooperacji w przestrzeni turystycznej w doborze obszaru do badań stosuje się metodę case study, co może oznaczać, iż przedmiotem badania jest celowo wykreowany „region marketingowy”. Czasem jest to rzeczywisty region turystyczny, a czasem region potencjalny, może to być także „region marketingowy” (por. podrozdziały 1.1.2. i 1.2.1.).

Metoda case study jest szeroko stosowana w badaniach dotyczących kooperacji w turystyce. Por. przykładowo: A. Lemmetyinen, F.M. Go, *The key capabilities...*, op. cit.; R. Tinsley, P. Lynch, *Small tourism business networks and destination development*, “International Journal of Hospitality Management” 2001, vol. 20, no. 4; S. Bhat, S. Milne, *Network...*, op. cit.; Wang, D. Fesenmaier, *Collaborative...*, op. cit.; M. M. Augustyn, T. Knowles, *Performance...*, op. cit.; R. W. Riley, L.L. Love, *The State of Qualitative Tourism Research*, “Annals of Tourism Research” 2000, vol. 27, no. 1, s. 164-187; I. Wilkinson, R. March w: „*Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships*”, w: *Network Analysis and Tourism*, red. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, 2008, s. 32-34.

<sup>27</sup> Kryterium to pozwala mówić ogólnie o regionie, który nie jest jedynie kategorią teoretyczną/abstrakcyjną, lecz rzeczywistą (por. rozdział 1.).

Polsce (miało to pozwolić na analizowanie kooperacji w regionie będącym regionem rzeczywistym, a nie potencjalnym)<sup>28</sup>;

- 3) wewnętrzne (międzygminne) zróżnicowanie poziomu rozwoju funkcji turystycznej<sup>29</sup>;
- 4) istniejące w regionie doświadczenia w zakresie kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej oraz wstępna wiedza autorki, że w regionie występują ważne uwarunkowania współdziałania, charakterystyczne także dla innych obszarów w Polsce<sup>30</sup>;
- 5) rozległość geograficzna i dostępność regionu – biorąc pod uwagę posiadane przez autorkę zasoby, rozmiar regionu musiał umożliwiać przeprowadzenie zaplanowanych badań; uznano także, że dobrze byłoby, gdyby posiadano dostęp do tzw. informatorów – osób znających ważnych potencjalnych rozmówców w regionie.

Kierując się tymi kryteriami do badań wybrano region składający się z pięciu beskidzkich gmin: Brenna, Istebna, Szczyrk, Ustroń i Wisła. Gminy te tworzą bowiem porozumienie o nazwie „Beskidzka 5”, (o którym więcej w podrozdziale 6.2). Wybór tego regionu był w szczególności ważny ze względu na możliwość spełnienia kryterium 4.

Badania miały celowo charakter dynamiczny i trwały od lipca 2008 roku do maja 2010 roku. Zanim przeprowadzono wywiady wchodzące w skład ostatecznej próby (o której szerzej mowa w dalszych rozważaniach), w lipcu 2008 roku umówiono się na wywiad pilotażowy z 4 podmiotami prywatnymi. W jego efekcie doprecyzowano dyspozycje do wywiadu, mające na celu ukierunkowanie wywiadu swobodnego z tą grupą rozmówców. Pozwoliło to ograniczyć prawdopodobieństwo nieporozumień, wynikających z niezrozumienia pytań. Jednocześnie, w trakcie badań pilotażowych, autorka przekonała się, że wybór metody badań jakościowych w postaci wywiadu swobodnego był najwłaściwszy z punktu widzenia postawionego w pracy problemu i możliwości jego rozwiązania. Zauważono bowiem, że jedynie pozostawiając rozmówcom swobodę wypowiedzi można było wyciągnąć z wywiadu ciekawe wnioski, które nie były powierzchowne.

---

<sup>28</sup> Dokładne wartości wskaźników funkcji turystycznej poszczególnych gmin regionu wybranego do badań przedstawiono w podrozdziale 6.2.

<sup>29</sup> Miało to odpowiedzieć na postawione w rozprawie pytanie badawcze dotyczące zróżnicowania skłonności do kooperacji reprezentantów gmin o odmiennym poziomie rozwoju funkcji turystycznej.

<sup>30</sup> Autorka posiadała wiedzę iż porozumienie „Beskidzka 5” to jest uznawane za modelowy przykład współpracy międzygminnej w Polsce, o czym świadczą choćby kolejne nagrody przyznawane tej inicjatywie. Jednak mimo że współpraca międzygminna oceniana jest pozytywnie, na podstawie dostępnych źródeł informacji (media, prasa) oraz w efekcie śledzenia przez autorkę sytuacji w tym regionie (ma to miejsce od roku 2004 – od czasu zbierania przez autorkę materiału do jej pracy magisterskiej), można było stwierdzić, że kooperacja międzysektorowa, a także wśród podmiotów prywatnych, nie przebiega bezproblemowo. Jako przykład można podać choćby nagłaśniane wielokrotnie konflikty grodzenia tras narciarskich. Ponadto, od kilku lat w regionie bezskutecznie podejmuje się próby zintegrowania środowiska prywatnych przedsiębiorców np. w formie wspólnej LOT – pojawiło się zatem interesujące pytanie, dlaczego tak trudno o kooperację podmiotów?

Dobór rozmówców do badań był celowy, połączony ze stosowaną najczęściej w badaniach eksploracyjnych techniką kuli śnieżnej<sup>31</sup>. Chodzi w niej o zebranie informacji od kilku członków badanej populacji, których da się odszukać, i których następnie prosi się o dostarczenie informacji potrzebnych do doboru do badań kolejnych rozmówców<sup>32</sup>. Procedurę czterostopniowego doboru próby do badań przedstawia rysunek 15.

W pierwszym etapie przeprowadzono wywiady z reprezentantami samorządowych komórek organizacyjnych zajmujących się turystyką w poszczególnych gminach regionu objętego badaniami, a zatem w: Szczyrku, Wiśle, Ustroniu, Brennej i Istebnej<sup>33</sup>. Były to jednocześnie osoby, pełniące rolę członków tzw. zespołu roboczego „Beskidzkiej 5”. Umożliwiło to autorce zadanie rozmówcom pytań z trzech obszarów: uwarunkowań rozwoju turystyki w gminie, kooperacji publiczno-prywatnej w zakresie rozwoju turystyki na terenie danej gminy oraz uwarunkowań kooperacji międzygminnej w ramach „Beskidzkiej 5” (por. załącznik A).

Następnie, rozmówców poproszono, by wskazali grupę podmiotów prywatnych z terenu gminy, które podejmują współpracę w różnych obszarach (w zakresie różnych elementów marketingu mix – por. tabela 3 w rozdziale 3.) z przedstawicielami samorządu gminnego i o których wiadomo, że podejmują kooperację z innymi podmiotami prywatnymi z terenu gminy. Jednocześnie poproszono o wskazanie podmiotów, które z różnych powodów do takiej współpracy nie są skłonne. Zdecydowano się na połączenie doboru celowego (wywiady z przedstawicielami urzędów gminnych) z techniką kuli śnieżnej (wywiady ze wskazanymi przez urzędników kolejnymi osobami) ze względu na szeroką wiedzę i doświadczenie urzędników w zakresie kooperacji na terenie gminy<sup>34</sup>. Było to tym łatwiejsze, że wybrane gminy zaliczyć można do grupy gmin małych<sup>35</sup>, stąd podmioty mieszkające i/lub pracujące na ich terenie generalnie znajdują się ze sobą.

Celem drugiego etapu doboru próby do badań był dobór reprezentantów sektora prywatnego (por. rysunek 15). Ich wybór polegał ponownie na połączeniu techniki kuli śnieżnej z doborem celowym. Wyłonionych w etapie pierwszym dotychczasowych rozmówców – przedstawicieli sektora prywatnego poproszono o wskazanie kolejnych podmiotów, mogących stanowić użyteczne źródło informacji. Przyjęto jednocześnie, że rozmowy będą prze-

---

<sup>31</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 213.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> W Szczyrku był to Miejski Ośrodek Kultury, Promocji i Informacji im. Jana Więzika, w Ustroniu – Wydział Oświaty, Kultury Sportu i Turystyki, w Wiśle – Referat Promocji Turystyki i Sportu, w Brennej – Ośrodek Promocji, Kultury i Sportu, a w Istebnej – Gminny Ośrodek Kultury.

<sup>34</sup> Szeroką wiedzą w tym zakresie dysponował każdy reprezentant urzędu, z którym przeprowadzono rozmowę.

<sup>35</sup> Gminy te scharakteryzowano pod względem zajmowanej przestrzeni terytorialnej i liczby mieszkańców w podrozdziale 6.2.

prowadzane z reprezentantami przedsiębiorstw prywatnych, które mogły prowadzić różny typ działalności gospodarczej, w różnym stopniu związanej z turystyką<sup>36</sup>.

Rysunek 15. Etapy doboru próby do badań

		Podmioty dobrane do próby	Technika doboru próby
Dobór podmiotów prywatnych	Dobór podmiotów publicznych	<b>1</b> reprezentanci gminnych komórek zajmujących się turystyką	← dobór celowy
		<b>2a</b> podmioty prywatne współpracujące i nie współpracujące z gminą/innymi podmiotami prywatnymi  a jednocześnie • o różnej lokalizacji • bezpośrednio i pośrednio związane z turystyką, reprezentujące 5 rodzajów działalności	← dobór techniką kuli śnieżnej (podmioty wskazane przez reprezentantów gmin)  + dobór celowy
	Dobór podmiotów prywatnych	<b>2b</b> podmioty prywatne wskazane przez rozmówców z etapu 2a  a jednocześnie • o różnej lokalizacji • bezpośrednio i pośrednio związane z turystyką, reprezentujące 5 rodzajów działalności	← dobór techniką kuli śnieżnej  + dobór celowy
		Dobór podmiotów publicznych	<b>3</b> wójtowie/burmistrzowie
Dobór pozostałych podmiotów	<b>4</b> inne podmioty wskazane przez poprzednich rozmówców	← dobór techniką kuli śnieżnej	

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>36</sup> Skorzystano w tym celu z podziału przedsiębiorstw według G. Gołębskiego – por. podrozdział 1.4.1.

Chodziło zatem o dobór przedsiębiorstw zajmujących się bezpośrednio obsługą turystów i dostarczających usług typowo turystycznych oraz tych, które świadczyły swoje usługi dla turystów, chociaż ich obsługa nie była jedynym celem ich działalności<sup>37</sup>. Do pierwszej grupy zaliczyć można cztery rodzaje podmiotów zapewniających:

- nocleg wraz z usługami komplementarnymi,
- atrakcje turystyczne,
- sprzedaż pamiątek,
- pośrednictwo w organizacji turystyki przyjazdowej, w tym biura podróży zajmujące się turystyką przyjazdową<sup>38</sup>.

Z kolei do drugiej grupy zaliczyć można różnego rodzaju obiekty gastronomiczne<sup>39</sup>.

Jednocześnie w procesie doboru próby pod uwagę wzięto pytania cząstkowe postawione w pracy. Stąd, starano się między innymi, by wybrane przedsiębiorstwa były zlokalizowane na różnej przestrzeni geograficznej (w pobliżu większych atrakcji turystycznych, parków krajobrazowych/rezerwatów przyrody, blisko siebie/w oddaleniu od innych przedsiębiorstw).

Ostatecznie do badań w tym etapie wybrano: 7 podmiotów prywatnych z gminy Istebna, 6 z gminy Brenna, 7 z Ustronia i po 8 ze Szczyrku i Wisły – łącznie 36 reprezentantów sektora prywatnego (zob. załącznik B). W etapie tym można wyróżnić dwie fazy. W fazie „a” przeprowadzono rozmowy z podmiotami wskazanymi przez urzędników gminnych, natomiast w fazie „b” – z podmiotami wskazanymi przez rozmówców z fazy „a”. W pierwszej kolejności w próbie znalazły się te podmioty, które urzędnicy uznali za najbardziej „wartościowe źródło” informacji i które ich zdaniem cechowała zróżnicowana skłonność do kooperacji. W drugiej kolejności zwracano uwagę na lokalizację podmiotów w przestrzeni (z uwagi na chęć zbadania uwarunkowań przestrzennych), a w trzeciej decydował typ prowadzonej działalności<sup>40</sup>. Pytania zadawane rozmówcom zawsze dotyczyły trzech obszarów: uwarunkowań roz-

---

<sup>37</sup> Wybrane do badań przedsiębiorstwa stanowiły zatem dwie pierwsze grupy wg podziału G. Gołębskiego (zob. tab. 1).

<sup>38</sup> Nie włączono do tej grupy przedsiębiorstw transportowych zapewniających transport do miejsca przeznaczenia, gdyż badaniami objęto tylko podmioty prywatne zlokalizowane w regionie turystycznym, a nie poza nim.

<sup>39</sup> Często zdarzało się, że nie tylko właściciele obiektów noclegowych, ale także obiektów gastronomicznych świadczyli jednocześnie usługi komplementarne jak: wypożyczenie sprzętu turystycznego, jego naprawę i serwis, a także zabawę, rozrywkę, itp. Pozwoliło to na zgromadzenie do badań podmiotów, które cechowała stosunkowo duża różnorodność. Jest to zalecane w badaniach o charakterze eksploracyjnym.

<sup>40</sup> Celem autorki nie było zagwarantowanie, by każdą z 5 gmin reprezentowała taka sama liczba podmiotów prywatnych oraz by podmioty z każdej gminy reprezentowały zawsze każdy z przedstawionych typów działalności. Przede wszystkim wynikało to z faktu, iż ze względu na charakter badań w pracy nie zakładano reprezentatywności próby oraz nie formułowano pytań badawczych odnoszących się do rodzaju prowadzonej działalności jako do uwarunkowania współpracy. Chodziło natomiast o dobór rozmówców przede wszystkim dysponujących

woju turystyki w gminie, uwarunkowań współpracy w zakresie turystyki (zarówno wewnątrz sektora prywatnego, jak i publiczno-prywatnej), oraz wiedzy na temat kooperacji międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5” (zob. załącznik C).

Następnych rozmówców sektora prywatnego, którym zadawano pytania z tego samego obszaru, dobierano także przy wykorzystaniu techniki kuli śnieżnej, ale wskutek dotychczasowych rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami przedsiębiorstw prywatnych, a nie urzędników<sup>41</sup> (etap 2b). Rozmówcami w przypadku małych, często jednoosobowych, rodzinnych przedsiębiorstw byli ich właściciele, a w przypadku przedsiębiorstw średnich i większych – podmioty odpowiedzialne za kontakty z innymi przedsiębiorstwami w gminie/regionie (menedżerowie jednostek ds. marketingu).

Po rozmowach przeprowadzonych z przedstawicielami przedsiębiorstw prywatnych, w trzecim etapie procedury doboru próby, przeprowadzono pogłębione wywiady swobodne z wójtami/burmistrzami wszystkich 5 gmin<sup>42</sup>. Celowo zaplanowano taką kolejność. Niejednokrotnie bowiem w wywiadach tych pojawiały się zarzuty pod kątem działalności władz samorządowych. Chodziło zatem o wykorzystanie możliwości ustosunkowania się władz poszczególnych gmin do tych zarzutów. Pozwoliło to także pogłębić wiedzę na temat ważnej dla rozprawy specyfiki sektorowej, mogącej warunkować współpracę publiczno-prywatną. Pytania zadawane wójtom/burmistrzom dotyczyły trzech obszarów: uwarunkowań rozwoju turystyki w gminie, uwarunkowań współpracy w zakresie turystyki (zarówno publiczno-prywatnej, jak i wewnątrz sektora prywatnego) oraz doświadczeń z kooperacji międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5” (zob. załącznik D). Zatem łącznie przeprowadzono rozmowy z 10 reprezentantami sektora publicznego (5 urzędników gminnych w etapie 1, a następnie 5 wójtów/burmistrzów w etapie 3).

Oprócz wywiadów przeprowadzonych z reprezentantami samorządów gminnych (wójtów/burmistrzów i pracowników odpowiednich wydziałów urzędów gminnych) oraz z przedsiębiorcami prywatnymi, uznano za konieczne przeprowadzenie 17 wywiadów także z innymi osobami (etap czwarty procedury doboru próby). Były to podmioty wskazywane przez do-

---

wiedzą i doświadczeniami, które interesowały autorkę w kontekście postawionego problemu badawczego. Ponadto, nie we wszystkich gminach można było znaleźć podmioty prywatne prowadzące wszystkie rodzaje działalności, np. w Istebnej i Brennej nie było biura podróży zajmującego się turystyką przyjazdową.

<sup>41</sup> Podobny sposób doboru próby zastosowano w badaniach dotyczących analizy współpracy w celach marketingowych w Elkhart County w USA. (Por. Y. Wang, D. R. Fesenmaier, *Collaborative...*, op. cit., s. 865-866. Technikę kuli śnieżnej stosowano też w innych badaniach kooperacji w turystyce, np. w: S. S. Bhat, S. Milne, *Network...*, op. cit., s. 1132).

<sup>42</sup> W przypadku gmin miejskich (Szczyrk, Ustroń, Wisła) byli to burmistrzowie, w przypadku wiejskich (Brenna, Istebna) – wójtowie.



tychczasowych rozmówców jako kompetentne źródło bogatych informacji w zakresie problematyki uwarunkowań kooperacji w badanym regionie. W doborze tych rozmówców ponownie zastosowano technikę kuli śnieżnej. Wśród nich znajdowali się przykładowo prezesi ważnych organizacji bezpośrednio lub pośrednio związanych z rozwojem turystyki w gminie/regionie (np. prezes Wiślańskiej Organizacji Turystycznej, Beskidzkiej Organizacji Turystycznej, Szczyrkowskiej Izby Gospodarczej, Stowarzyszenia Rozwoju i Promocji Ustronia, dyrektor Centralnego Ośrodka Sportu w Szczyrku, itp.)<sup>43</sup>. Rozmowy z tymi podmiotami były niezbędne dla rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego oraz odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze.

Z 3 osobami wywiady przeprowadzono dwukrotnie, by mieć ogląd, jak zmieniała się sytuacja w regionie w przeciągu pół roku lub roku. Taki powrót w teren i ponowna obserwacja są bardzo ważne dla tego rodzaju badań jakościowych, choć czyni je to jednocześnie bardzo czasochłonnymi<sup>44</sup>. Łącznie zatem rozmawiano z 63 osobami, a przeprowadzono 66 wywiady.

Czasami na spotkania nie było łatwo się umówić<sup>45</sup>. Potwierdziły to przeprowadzone badania empiryczne (por. podrozdział 7.3.1., w którym autorka pisze o nieufności mieszkańców Szczyrku względem obcych, jako o uwarunkowaniu kooperacji). Zatem, by uzyskać dostęp do potencjalnych rozmówców oraz pozyskać ich zaufanie potrzebna była pomoc dwóch informatorów znających środowisko<sup>46</sup>. Jeden pochodził z zewnątrz, a drugi był członkiem społeczności objętej badaniem. Z kolei w dwóch przypadkach do przeprowadzenia wywiadu potrzebna była pisemna zgoda zarządu przedsiębiorstwa, mieszczącego się w innym regionie Polski. Na rozmowy zawsze umawiano się w miejscach wskazywanych przez rozmówców, zapewniając im tym samym komfort w udzielaniu odpowiedzi na zadawane pytania<sup>47</sup>.

Zdecydowaną większość wywiadów nagrywano przy użyciu dyktafonu. Autorka dysponuje nagraniami z 51 wywiadów spośród 66 (dla brakujących 15 sporządzono szczegółowe notatki). Przyczyną braku nagrań były częściowo problemy techniczne, np. niemożność odsłuchania wywiadu ze względu na jego złą jakość. Jednak najczęściej była to świadoma rezy-

---

<sup>43</sup> Ich szczegółowy wykaz zawiera załącznik E.

<sup>44</sup> M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s. 230; M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 201.

<sup>45</sup> Jak twierdzą M. Hammersley i P. Atkinson, odkrycie trudności w nawiązaniu kontaktu z przedstawicielami danej grupy oraz znalezienie skutecznych sposobów ich przewycięzania, samo w sobie dostarcza informacji na temat społecznej organizacji badanego środowiska. Dotyczyło to zwłaszcza rozmówców ze Szczyrku, gdzie dało się wyczuć większą, niż w pozostałych gminach nieufność względem autorki. (M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s. 64 oraz 76-77).

<sup>46</sup> Na ich ważną rolę zwraca się uwagę w wielu pracach z zakresu badań jakościowych, między innymi: M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s. 68-70.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 156.

gnacja autorki z nagrywania rozmowy. Było tak wówczas, gdy nastawienie rozmówcy wyraźnie wskazywało, że zapytanie o możliwość nagrywania uniemożliwi przeprowadzenie wywiadu lub negatywnie wpłynie na odpowiedzi (rozmówcy nie będą w stanie się otworzyć)<sup>48</sup>.

Po przeprowadzeniu wywiadu, tego samego dnia starano się zanotować najważniejsze spostrzeżenia wynikające z rozmowy. Tam, gdzie uznano to za konieczne, zaznaczono fragmenty rozmowy, w trakcie których sposób wypowiedzi rozmówcy (np. zachowania niewerbalne świadczące np. o zdenerwowaniu, jak też werbalne np. podniesiony/ściszony głos, itp.) odgrywał ważne znaczenie dla pełnego zrozumienia przekazu.

Łączny czas trwania wszystkich wywiadów wynosił w przybliżeniu 90 godzin. Najdłuższy wywiad trwał 3 godziny i 50 minut, zaś najkrótszy 34 minuty. Przeciętny wywiad trwał natomiast około 1,5 godziny. Badania trwały do momentu, gdy materiał zaczął się powtarzać i pojawiły się wyraźne wzorce. W metodologii jakościowych badań empirycznych podkreśla się, że jest to moment, w którym można zakończyć badania<sup>49</sup>.

### **6.1.5. Metody analizy danych empirycznych**

Proces zbierania i analizy danych miał charakter ciągły<sup>50</sup>. Metoda analizy danych pochodzących z wywiadów polegała na kodowaniu spisanego tekstu wywiadu – tzw. transkrypcji. Spisaniu i zakodowaniu podlegał cały tekst, który dawał łącznie około 1000 stron przeznaczonych do analizy. Transkrypcji poddano także wszelkiego rodzaju poboczne wątki poruszane przez rozmówcę, przyjmując założenie M. Hammersleya i P. Atkinsona, że wszelkie dygresje i wypowiedzi spontaniczne są nieocenionym źródłem informacji<sup>51</sup>. Transkrybowanie było zajęciem bardzo czasochłonnym, gdyż pochłania ono średnio pięciokrotnie lub więcej czasu, niż samo nagrywanie<sup>52</sup>. Potwierdzają to także doświadczenia autorki.

W ramach pierwszego etapu analizy, dokonując transkrypcji stworzono karty przypadków dla każdego z rozmówców. W kolejnym etapie każdą z kart przypadków poddano

---

<sup>48</sup> O takiej sytuacji wspominają także M. Hammersley, P. Atkinson. (Por. M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s 191).

<sup>49</sup> M. Koseła, *Antropologia...*, op. cit., s. 97.

<sup>50</sup> Por. D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 194-195.

<sup>51</sup> M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s 133. Zalety transkrypcji por. D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 228-229, M. Koseła, *Antropologia...*, s. 162-164.

<sup>52</sup> M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s 192.

zakodowaniu z wykorzystaniem programu Atlas.ti v. 5.0<sup>53</sup>. Wykorzystano w tym celu 49 kodów wyjściowych, odpowiadających poszczególnym grupom rodzajowym uwarunkowań egzogen- i endogenicznych zidentyfikowanych w literaturze (gospodarczych, społeczno-kulturowych, prawnych, demograficznych i przestrzennych) – przedstawia je załącznik F. Takie podejście stanowi metodę tworzenia kodów preferowaną przez M.B. Milesa i A.M. Hubermana<sup>54</sup>. Wynika ono z ram pojęciowych, pytań badawczych, hipotez obszarów problemowych i/lub głównych zmiennych, które badacz uwzględnił w pracy<sup>55</sup>. Dzięki temu kody były pojęciowo i strukturalnie uporządkowane oraz tworzyły spójny porządek, ważny ze względu na cel badania<sup>56</sup>. W miarę procesu kodowania „startowa lista kodów” ulegała poszerzeniu<sup>57</sup> (z 49 do 54 kodów). W przypadku pojawienia się kodu, który nie znajdował się w książce kodowej, następowała ponowna analiza tekstu pod kątem poszukiwania fragmentów odpowiadających danemu kodowi. Zakodowane fragmenty różniły się długością – od pojedynczego zdania do całych akapitów. Długość tę wyznaczała ilość informacji niezbędna, by móc uznać ją za wartościowy przekaz.

Efektem analizy jest treść rozdziału 6. i 7. rozprawy. Wynika ona z uporządkowania zagadnień poruszanych przez rozmówców w nawiązaniu do treści poszczególnych podrozdziałów rozdziału 4. i 5. Jako że w badaniach tego typu konieczne jest przedstawianie badanego terenu w sposób jak najbardziej realistyczny, do głosu dopuszcza się samych badanych. Zamieszcza się w związku z tym także cytaty z wywiadów i to one uprawomocniają naukowo tekst<sup>58</sup>. Jak twierdzi M. Kostera, jest to prawdopodobnie jedyna metoda, która, będąc ściśle naukową, jednocześnie daje wrażenie osobistego doświadczenia<sup>59</sup>.

#### **6.1.6. Trafność i rzetelność przeprowadzonych badań oraz możliwość dokonywania uogólnień**

Jak wspomiano, o jakości badań empirycznych decyduje stopień spełnienia dwóch warunków: trafności i rzetelności. W pierwszej kolejności autorka odniesie się do pierwszego kryterium. Trafność oznacza, że wyjaśnienie faktycznie odzwierciedla zjawisko społeczne, do któ-

---

<sup>53</sup> Atlas.ti. jest programem do rozbudowanej analizy treści, zwłaszcza bardzo dużych zbiorów. Jest użyteczny w zakresie zliczania częstotliwości występowania słów i kategorii. Między kategoriami istnieje możliwość budowania relacji wraz z wizualizacją, tworzenia struktury kodów i relacji między fragmentami tekstów.

<sup>54</sup> M. B Miles i A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, TRANS HUMANA Białystok 2000, s. 61

<sup>55</sup> Ibidem, s. 61.

<sup>56</sup> Ibidem, s. 65.

<sup>57</sup> Lista kodów nazywana jest także książką kodową. (Por. J. Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC 2009, s. 21).

<sup>58</sup> M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 27.

<sup>59</sup> Ibidem.

rego się ono odwołuje<sup>60</sup>. Badaniom jakościowym, opartym na studium przypadku, zarzuca się często tzw. anegdotyzm, czyli że wyniki są uzależnione od wyboru przypadków. Jednak, jak stwierdził J. Mitchell, trafność analizy jakościowej bardziej niż od wielkości próby zależy od jakości analizy<sup>61</sup>.

W związku z tym, by uniknąć anegdotyzmu zastosowano triangulację, czyli wspomnianą wcześniej strategię rozwiązywania problemów badawczych przy wykorzystaniu nie tylko różnych metod badawczych (wywiad, obserwacja, analiza dokumentów), lecz także różnych podejść teoretycznych (por. rozdziały 2-5) i różnych źródeł danych (źródła pierwotne i zróżnicowane źródła wtórne). Triangulacja umożliwia zwiększenie prawdopodobieństwa trafności badań. Osiąga się to między innymi poprzez zmniejszenie prawdopodobieństwa stronniczości badacza i upraszczania rzeczywistości. Ewentualne rozbieżności i odchylenia można wówczas przypisać nie metodzie, a badanemu zjawisku<sup>62</sup>.

Korzystając z zaleceń D. Silvermana w pracy zastosowano także inne niż triangulacja strategię zapewnienia trafności badań<sup>63</sup>. Są nimi:

- zasada możliwości obalenia założeń – autorka podejmowała próby sfalsyfikowania swoich wstępnych założeń, gdyż tylko wtedy, gdy nie można ich obalić można mówić o wiedzy „obiektywnej”;
- metoda ciągłego porównywania – autorka poszukiwała innych przypadków, umożliwiających przetestowanie pojawiających w trakcie badań tymczasowych wniosków<sup>64</sup>;
- dogłębna analiza danych – analizie poddano wszystkie części danych, innymi słowy – uogólnienia poczynione przez badacza musiały odnosić się do każdej części danych uznanych za ważne dla analizy;
- analiza przypadków odchylenia – na podstawie przypadków, które wydawały się nie potwierdzać wniosków badacza można było stwierdzić, czy odchylenia te przesądzały o

---

<sup>60</sup> M. Hammersley, *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*, Longmans, London 1990, s. 57, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 258.

<sup>61</sup> J. Clyde Mitchell, *Case and situational analysis*, “Sociological Review” 1983, vol. 31, no. 2, s. 187-211, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 86.

<sup>62</sup> Można także zastosować triangulację badaczy zajmujących się analizowaniem tekstu. Polega ona na osobnym analizowaniu materiału przez dwie lub więcej osoby jednocześnie. Nie zastosowano jej jednak w niniejszej rozprawie ze względu na ograniczone zasoby czasowe i finansowe przeznaczone na jej realizację.

<sup>63</sup> Stosuje się m. in. także tzw. nadawanie trafności przez rozmówcę, czyli przedstawienie mu wyników badań z prośbą o wskazanie, czy uznaje je za trafne (Por. D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 260). Nie zawsze jednak, a w praktyce bardzo rzadko, rozmówcy zgadzają się z wnioskami autora, co zdaniem wielu autorów wcale nie musi oznaczać nietrafności badań. Dlatego tego kryterium nie zastosowano w rozprawie. (Por. przykł. M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 52).

<sup>64</sup> W pracy dokonano tego przez wykorzystanie techniki kuli śnieżnej i zadawanie kolejnym rozmówcom pytań, dotyczących przypuszczeń autorki, które pojawiły się w trakcie badań.

odrzućeniu wniosków i wysunięciu innych, czy też w jakiś sposób uprawomocniały te wnioski (np. na zasadzie wyjątku od reguły)<sup>65</sup>.

Jak wspomniano, drugim wyznacznikiem jakości badań jest ich rzetelność. Oznacza ona osiągnięcie za każdym razem takiego samego wyniku/wyciągnięcie tych samych wniosków przy zastosowaniu danej metody. Z punktu widzenia rzetelności badań ważne jest, by wnioski były zawsze poparte analizą notatek terenowych i transkrypcją wywiadów z zachowaniem określonego paradygmatu naukowego. Ponadto istotne jest konsekwentne stosowanie przez badacza wyłonionych kategorii. Autorka dysponuje zarówno nagraniami, notatkami, jak i transkrypcjami wywiadów. Jak wcześniej wspomniano, dokonano wiernej transkrypcji całego materiału (spisanie w dokładnym brzmieniu całości wywiadu, a nie tylko jego fragmentów), poddanego następnie w całości zakodowaniu oraz dwukrotnej pełnej analizie.

Oprócz trafności i rzetelności z punktu widzenia oceny badań jakościowych ważna jest także możliwość wyciągania na ich podstawie bardziej ogólnych wniosków (tworzenie wcześniej wspomnianych teorii nomotetycznych). Służy temu przede wszystkim reprezentatywność próby dobranej do badań. Nie zawsze jednak próba może i musi być reprezentatywna. Jak twierdzą M. Hammersley i P. Atkinson, próba nie musi być reprezentatywna właśnie, gdy celem badacza nie jest rejestrowanie poglądów, bądź technik prowadzenia dyskursu, lecz pozyskiwanie informacji. Wówczas cały wysiłek koncentruje się na wyselekcjonowaniu osób dysponujących potrzebną wiedzą<sup>66</sup>. W takim przypadku należy wykorzystać inne sposoby, dzięki którym można wyciągać wnioski, odnoszące się do większej społeczności. Jednym z tych sposobów jest celowy dobór próby<sup>67</sup>. Takie podejście, jak wyjaśniono w rozdziale 6.1.4 przyjęto w niniejszej rozprawie. Oprócz tego autorka zastosowała inne sposoby zapewnienia możliwości wyciągania bardziej ogólnych wniosków. Są nimi łączenie badań jakościowych ze wskaźnikami ilościowymi dotyczącymi populacji oraz teoretyczny dobór próby, uwzględniający czas oraz zasoby<sup>68</sup>.

M. Hammersley utrzymuje, że dzięki porównywaniu badanego przypadku z większą próbą można ustalić pewien poziom reprezentatywności badanego przypadku<sup>69</sup>. W rozprawie zastosowano porównanie badanych przypadków z innymi dostępnymi wynikami badań, mającymi zarówno ilościowy, jak i jakościowy charakter (por. rozdział 4 i 5). D. Silverman,

---

<sup>65</sup> Zob. także: E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 481.

<sup>66</sup> M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody...*, op. cit., s. 144.

<sup>67</sup> Por. N. Denzin, Y. Lincoln, *Handbook...*, op. cit., s. 370, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 172.

<sup>68</sup> D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 170-179.

<sup>69</sup> M. Hammersley, *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*, Routledge, London 1992, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 170.

wskazuje w tym zakresie także na korzyści dokonania dogłębnego przeglądu literatury, co umożliwi większy stopień porównań i uogólniania<sup>70</sup>. Takiego przeglądu także dokonano w niniejszej pracy.

Jednocześnie, dla większych możliwości dokonywania uogólnień zastosowano w rozprawie tzw. teoretyczny dobór próby. Zdaniem J. Mason, jest on równoznaczny z dokonaniem wyboru grup lub kategorii badawczych na podstawie ich znaczenia dla pytań badawczych oraz zaplecza teoretycznego i, co najważniejsze, dla formułowania wniosków. Teoretyczny dobór próby polega na stworzeniu próby istotnej teoretycznie, albowiem stanowiącej podstawę dla określonych charakterystyk i kryteriów, umożliwiających rozbudowanie i testowanie teorii oraz dokonanego wyjaśnienia<sup>71</sup>. Ponadto, dzięki elastyczności badań jakościowych, gdy badacz uzna to za konieczne, może w trakcie badań zwiększyć próbę badanych przypadków. Dobór próby do badań w niniejszej pracy był także teoretyczny (por. podrozdział 6.1.4).

W rozprawie nie zastosowano natomiast możliwości uogólniania, jaką jest tzw. model analityczny. Można to tłumaczyć po pierwsze, tym, że w takim przypadku nie była możliwa odpowiedź na postawiony w pracy problem naukowy i pytania badawcze, a po drugie – zbyt-  
nim radykalizmem tej metody. Zakłada ona bowiem, iż każdy przypadek odzwierciedla jakiś porządek społeczny. Tymczasem określenie „każdy przypadek” może się odnosić nawet do pojedynczego rozmówcy.

W kolejnym podrozdziale dokonano charakterystyki regionu wybranego do badań, a także przedstawiono najważniejsze informacje, dotyczące form współpracy rozwijających się w tym regionie. Uwarunkowania tej współpracy przedstawiono z kolei w podrozdziale 6.3. i w rozdziale 7.

## **6.2. Charakterystyka regionu objętego badaniem oraz form współpracy na jego terenie**

Region pięciu beskidzkich gmin objętych badaniem należy do Beskidu Śląskiego – najdalej wysuniętego na zachód pasma polskich Beskidów. Pod względem administracyjnym położony jest w południowej części województwa śląskiego, a tworzące go gminy wchodzi w skład powiatu cieszyńskiego (Wisła, Ustroń, Brenna i Istebna) oraz bielskiego (Szczyrk). Region charakteryzuje się wysokim potencjałem turystycznym. Składają się nań zarówno unikatowe naturalne walory górskiego krajobrazu, jak i liczne antropogeniczne atrakcje turystyczne i

---

<sup>70</sup> D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 171.

<sup>71</sup> J. Mason, *Qualitative...*, op. cit., s. 93-94, za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 173.

kulturowe oraz obiekty zagospodarowania turystycznego. Spośród pięciu gmin regionu najbardziej rozwinięte pod względem turystycznym są: Szczyrk, Wisła i Ustroń<sup>72</sup>.

Szczyrk od lat międzywojennych stanowi ośrodek wypoczynku zimowego i letniego<sup>73</sup>. Uznawany jest za centrum sportów zimowych, gdyż w gminie funkcjonują aż 32 wyciągi i około 60 km tras narciarskich<sup>74</sup>. Zlokalizowane są tam także skocznie narciarskie, zbudowane przez Centralny Ośrodek Sportu, mający w Szczyрку swoją siedzibę. Gmina postrzegana jest coraz częściej także jako ośrodek turystyki biznesowej dla klientów ze Śląska. Władze miasta kładą nacisk na rozwój turystyki aktywnej dla ludzi młodych, lubiących sporty ekstremalne, które można uprawiać zarówno zimą, jak i latem<sup>75</sup>.

Nie mniej znaną turystyczną miejscowością, z długoletnimi tradycjami jest Wisła – także ośrodek wypoczynku letniego i zimowego. Miasto jest znane dzięki walorom naturalnym, a także antropogenicznym, jak np. Zameczek Prezydencki czy skocznia narciarska. Władze gminy dążą do tego, by stała się ona centrum skoków narciarskich<sup>76</sup>.

Z kolei Ustroń jest znaną miejscowością uzdrowskowo-sanatoryjną, w której leczy się m.in. choroby narządów ruchu, dróg oddechowych, układu krążenia i układu nerwowego. Gmina nastawiona jest na dalszy rozwój oferty leczniczo-rehabilitacyjnej, która zapewnia jej całoroczne wpływy, a także rozwój turystyki górskiej, w tym narciarstwa biegowego<sup>77</sup>.

W porównaniu z wymienionymi gminami mniej znana jako miejscowość turystyczna jest natomiast Brenna<sup>78</sup>. W miejscowości tej występuje jednak największa na tle pozostałych czterech gmin liczba domków letniskowych. Brenna jest znana jako ośrodek jazdy konnej na koniach huculskich, hodowanych na jej terenie. Jest to odpowiednie miejsce pobytu dla turystów poszukujących spokoju, ciszy i kontaktu z przyrodą, co zresztą podkreśla się w strategii promocji gminy<sup>79</sup>.

Z kolei potencjał gminy Istebna stanowią przede wszystkim silna miejscowa tradycja i folklor (w zakresie koronkarstwa, haftu, budownictwa, malarstwa, rzeźby, itp.), rozwój agro-

<sup>72</sup> Wskaźniki poziomu funkcji turystycznej wszystkich gmin przedstawiono w dalszej części rozważań.

<sup>73</sup> Por. B. Foryś, *U stóp Skrzycznego... Czyli historia Szczyrku od czasów najdawniejszych*, Wydawnictwo B. Foryś, Buczkowice 2000.

<sup>74</sup> Najbardziej aktualną informację na ten temat znaleziono w publikacji: *Beskid Śląski, Brenna-Istebna-Szczyrk-ostroń-Wisła. Mapa turystyczna*, Wydawnictwo Witańsk, Katowice 2009.

<sup>75</sup> *Strategia rozwoju turystyki miasta Szczyrk do 2016 roku*, Regionalne Biuro Realizacji Programów Ekologicznych, 2004.

<sup>76</sup> *Strategia Promocji i Rozwoju Turystyki Miasta Wisły – streszczenie*, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Wrocław 2006.

<sup>77</sup> *Zintegrowana Strategia Rozwoju Ustronia 2005-2015*, Delta Partner – Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych, Cieszyn 2005.

<sup>78</sup> Mimo że turystyka zaczęła się rozwijać na jej terenie już w latach 30. ubiegłego wieku oraz po II wojnie światowej.

<sup>79</sup> *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Brenna 2008-2015*, Brenna 2008.

turystyki oraz cenne walory przyrodnicze (świerki istebniańskie i biegowe trasy narciarskie). Istebna sąsiaduje ponadto z Czechami i Słowacją, co daje jej szerokie możliwości współpracy transgranicznej w dziedzinie turystyki i nie tylko. Celem działań promocyjnych władz gminy jest osiągnięcie statusu znanego ośrodka agroturystyki na obszarze południowej Polski, przy jednoczesnym zachowaniu wartości regionalnych i poszanowaniu środowiska naturalnego<sup>80</sup>. Wybrane dane charakteryzujące poszczególne gminy przedstawiono w tabelach 20 i 21.

Tabela 20. Ogólna charakterystyka gmin objętych badaniem

Gmina	Rodzaj gminy (wiejska/miejska)	Powierzchnia (w ha)	Liczba mieszkańców	Dochody gminy ogółem	Wydatki gminy ogółem	Parki krajo-brazowe (w ha)	Rezerwa-ty przy-rody (szt./ ha)
Brenna	wiejska	9 560	10 475	22 910 699,50	24 566 149,72	6 655	2/397,5
Istebna	wiejska	8 437	11 345	29 626 116,01	30 402 106,63	3 550	-
Szczyrk	miejska	3 907	5 778	18 561 061,61	18 993 495,09	3 240	-
Ustroń	miejska	5 927	15 469	47 880 326,94	51 232 698,32	2 920	1/ 97,7
Wisła	miejska	10 978	11 323	31 304 680,12	30 481 786,99	9 820	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych; dane rok 2008; [http://www.stat.gov.pl/bdr\\_n/app/strona.indeks](http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/strona.indeks).

Tabela 21. Charakterystyka gmin z punktu widzenia funkcji turystycznej

Gmina	Funkcja turystyczna		Charakterystyka wybranych składowych wskaźnika funkcji turystycznej gmin			
	Poziom rozwoju funkcji turystycznej <sup>81</sup>	Ranga w skali kraju (na 2478 gmin)	Miejsca noclegowe ogółem (stan w dn. 31.VII)	Korzystający z noclegów	Udzielone noclegi	Podmioty gospodar-cze w sekcji H (stan w dn. 31.XII)
Brenna	2,20	151	151	3 304	18 160	109
Istebna	2,62	127	526	11 217	39 684	77
Szczyrk	22,49	11	1 933	76 586	223 833	240
Ustroń	16,66	18	5 857	184 540	976 014	192
Wisła	19,47	15	4 477	205 720	522 106	278

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych; dane za rok 2008; [http://www.stat.gov.pl/bdr\\_n/app/strona.indeks](http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/strona.indeks); J. Majewska, *Samorząd...*, op. cit.

W trakcie badań empirycznych zidentyfikowano różne przykłady kooperacji, zarówno wewnątrz-, jak międzysektorowej. Przybierały one postać ustnych lub pisemnych umów o

<sup>80</sup> *Zintegrowana Strategia Rozwoju Gminy Istebna 2005-2015*, Delta Partner – Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych, Cieszyn 2005.

<sup>81</sup> Funkcję turystyczną gminy wyznaczono na podstawie wskaźnika syntetycznego obliczonego jako średnia arytmetyczna pięciu mierników cząstkowych. Wartość wskaźnika syntetycznego funkcji turystycznej równa się jedności. Oznacza średnią wartość tego wskaźnika dla wszystkich gmin w Polsce. W obliczeniach wskaźnika funkcji turystycznej nie uwzględniono walorów naturalnych. (J. Majewska, *Samorząd...*, op. cit.).



współdziałaniu zarówno bez tworzenia odrębnej organizacji partnerskiej (np. polecanie turystom oferty innych podmiotów, wymiana materiałów promocyjnych, doradztwo, organizacja wspólnych imprez, itp.), jak i takich, w których powstawał nowy podmiot, często posiadający osobowość prawną (np. Lokalne Organizacje Turystyczne, inne fundacje/stowarzyszenia, itp.)<sup>82</sup>. Przykładowo, w Wiśle od 2008 roku istniała Wiślańska Organizacja Turystyczna (WOT) zajmująca się rozwojem turystyki na terenie miasta (promowaniem miasta poprzez organizację imprez, wydawanie materiałów promocyjnych, udział w imprezach targowych, itp.). Do WOT należał również samorząd gminny. Ponadto w Wiśle od kilku lat władze współpracowały z podmiotami prywatnymi przy organizowaniu imprezy „Wisła za póldarmo”<sup>83</sup>, a także informowały i popierały prywatną inicjatywę – „Wiślańska karta rabatowa”<sup>84</sup>. Z kolei w Szczyrku od 2004 roku istniała Szczyrkowska Izba Gospodarcza (SIG), zrzeszająca przedsiębiorstwa, głównie prowadzące działalność związaną z turystyką i współpracująca z władzami samorządowymi (np. w zakresie wzajemnej wymiany informacji, organizacji szkoleń/warsztatów, doradztwa, przeprowadzania kategoryzacji obiektów noclegowych, itp.). W Szczyrku zaobserwowano także wysoką aktywność przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego w zakresie organizowania różnego rodzaju imprez na rzecz rozwoju turystyki w mieście opartych o pisemne umowy<sup>85</sup>. W Ustroniu funkcjonowało natomiast Stowarzyszenie

---

<sup>82</sup> Spis najważniejszych struktur partnerskich, działających na rzecz rozwoju turystyki w poszczególnych gminach zawiera załącznik G.

<sup>83</sup> Impreza „Wisła za póldarmo” odbywa się od października 2008 roku w wybrane dwa weekendy roku poza sezonem turystycznym. Jej organizatorami są dwa prywatne przedsiębiorstwa, które współpracują w tym zakresie z władzami miejskimi i Fundacją na Rzecz Rozwoju Miasta Wisły. Impreza polega na tym, że szeroka grupa usługodawców: obiekty noclegowe, gastronomiczne, atrakcje turystyczne, sieci taksówek, itp. udzielają 50% rabatu na wszystkie lub wybrane usługi. Ponadto w tym czasie w mieście odbywają się liczne imprezy. Ma to zachęcić turystę do skorzystania z wielu różnych usług i pozostania w Wiśle na dłużej.

<sup>84</sup> „Wiślańska karta rabatowa”, której inicjatorem jest ten sam przedsiębiorca co imprezy „Wisła za póldarmo” (podmiot prowadzi w Wiśle biuro zajmujące się pośrednictwem w sprzedaży noclegów) zrzesza grupę podmiotów, które dla posiadacza karty oferują zniżki cenowe (od 3 do 10%). Kartę otrzymują klienci biura pośrednictwa, którzy zakupili przynajmniej 2 noclegi w którymś z obiektów noclegowych w Wiśle. Za udział w inicjatywie podmioty prywatne zrzeszone w karcie otrzymują reklamę na stronie WWW przedsiębiorstwa-inicjatora, także na jego ulotce oraz w jego biurze.

<sup>85</sup> Przykładami takich imprez były: „Dzień orła białego”, „Kroćpokowe święto” czy „Izba biesiadna”. Organizatorem pierwszej z wymienionych były zawsze władze miasta, zaś hotel ponosił koszt finansowy imprezy. W zamian otrzymywał reklamę, którą zapewniało miasto na stronie WWW, na plakatach, w kalendarzu imprez. Z kolei „Kroćpokowe święto” odbywało się w prywatnej „Karczynie Kroćpoka”. Miasto użyczało amfiteatru, całej infrastruktury technicznej (nagłośnienia, ochrony, itp.) oraz zapewniało reklamę. Podmiot prywatny pozyskiwał zespoły artystów oraz przygotowywał zaproszenia. Impreza miała charakter otwarty. „Izba biesiadna” współorganizowana była z kolei regularnie przez Szczyrkowską Izbę Gospodarczą, zrzeszającą prywatnych usługodawców ze Szczyrku. Władze samorządowe współpracowały także z podmiotami prywatnymi w zakresie wydawania wspólnych materiałów promocyjnych (np. katalog „Najpiękniejsze śluby tylko w Szczyrku”, w którym prezentowana była oferta różnych podmiotów prywatnych od obiektów noclegowych i gastronomicznych przez oferujące transport, atrakcje w formie turystyki aktywnej, a nawet fotografów czy wizażystów). Współpraca publiczno-prywatna w Szczyrku i innych gminach dotyczyła też wspólnego przygotowywania oferty dla pro-

Rozwoju i Promocji Ustronia, zajmujące się organizowaniem kilku imprez w roku, głównie rajdów rowerowych i zawodów sportowych. Stowarzyszenie na swoją działalność otrzymywało co roku dotację od miasta<sup>86</sup>. W Ustroniu z inicjatywy urzędników samorządowych funkcjonowały także karnety cenowe z ofertą największych atrakcji turystycznych<sup>87</sup>.

Stosunkowo najmniej form kooperacji zidentyfikowano w Istebnej i Brennej. W Istebnej istniała Lokalna Grupa Działania „Żywiecki Raj”, do której należał samorząd gminny i która podejmowała działania między innymi na rzecz rozwoju turystyki w gminie<sup>88</sup>. Funkcjonowała też, zrzeszająca kilkanaście podmiotów (głównie obiektów noclegowych), „Rowerowa karta rabatowa”. Jej dystrybucję, podobnie jak w Ustroniu zainicjowali urzędnicy gminni. W Brennej natomiast istniało przykładowo Stowarzyszenie Integracja zrzeszające podmioty prywatne chcące działać na rzecz rozwoju gminy, między innymi poprzez rozwój turystyki oraz Lokalna Grupa Działania „Cieszyńska Kraina”<sup>89</sup>.

Najogólniej, współpraca w regionie objętym badaniem odbywała się zarówno między dwoma podmiotami, jak i większą ich liczbą. Czas jej trwania był zróżnicowany – od kooperacji doraźnej, a nawet jednorazowej, do długookresowej – wieloletniej. Poprzez różnego rodzaju współpracę w regionie/gminie realizowano różne zadania z zakresu wszystkich czterech elementów marketingu mix (por. podrozdział 3.1.). Przedmiotem badań autorki były zatem uwarunkowania tak szeroko rozumianej współpracy. Rezultaty tych badań zaprezentowano w kolejnych podrozdziałach tego i następnego rozdziału pracy.

W tym miejscu trzeba jednak bliżej przedstawić dwie inicjatywy partnerskie, rozwijające się w badanym regionie. To bowiem głównie dzięki nim autorka mogła dostrzec i zrozumieć wiele kluczowych uwarunkowań wewnątrz- i międzysektorowej kooperacji na rzecz

---

gramów telewizyjnych (np. udostępniania terenu, pracowników, sprzętu, itp.), zapewnienia bezpłatnych usług dla dziennikarzy sporządzających materiał o gminie, itp.

<sup>86</sup> Stowarzyszenie funkcjonujące od 8 grudnia 2004 otrzymuje od miasta co roku dotację w wysokości około 50-60 tys. złotych. Stowarzyszenie prowadzi punkt „it” w Ustroniu, na dzierżawę tego punktu pozyskuje środki pochodzące ze sprzedaży materiałów promocyjnych Ustronia w punkcie „it”.

<sup>87</sup> Karnety cenowe na najważniejsze atrakcje Ustronia funkcjonują od sezonu letniego 2002 roku. Podmioty prywatne (maksymalnie 14) opłacają swoją reklamę na tej karcie. Podmioty na karcie zmieniają się przy tym sezonowo. Karty są produkowane w ilości 10 tys. egzemplarzy. Każda osoba, która w obiekcie noclegowym, w którym się zatrzymała przynajmniej na 2 noce płaci opłatę uzdrowską, otrzymuje w zamian za to kartę pobytu. Uprawnia ona do kilkuprocentowej zniżki na atrakcje na niej umieszczone. Karty wydaje obiektom urząd miasta. Jednak są one przeznaczone wyłącznie dla obiektów zarejestrowanych jako działalność gospodarcza. Karty służą zatem także walce z szarą strefą i zapewniają gminie dochody w postaci opłaty uzdrowskiej. Dzięki karcie wiadomo także, która z atrakcji cieszyła się wśród turystów największym powodzeniem.

<sup>88</sup> LGD „Żywiecki Raj” powstała w 2006 roku. Należy do niej 11 gmin wiejskich z powiatu żywieckiego i cieszyńskiego, w tym Istebna.

<sup>89</sup> Powstała ona na przełomie 2007 i 2008 roku i obejmuje 8 gmin wiejskich, w tym Brenną. Pozostałe gminy „Beskidzkiej 5” z powiatu cieszyńskiego do niej jednak nie należą, przede wszystkim ze względu na fakt, iż nie są to gminy wiejskie.

rozwoju turystyki. Pierwsza jest formą wspomnianej wcześniej współpracy międzygminnej, funkcjonującej pod nazwą „Beskidzka 5”, a druga – realizowana w oparciu o projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” – stanowi formę współpracy podmiotów sektora prywatnego. Uwarunkowania kooperacji w ramach obydwu inicjatyw zostaną bliżej omówione wraz z innymi przykładami współdziałania w dalszej części pracy. Jednak przedstawienie najważniejszych faktów, dotyczących powstania i rozwoju tych dwóch form współpracy, wydaje się kluczowe dla pełnego zrozumienia warunków ich obecnego i przyszłego funkcjonowania.

W czerwcu 2004 roku ówczesne władze pięciu przedstawionych wcześniej beskidzkich gmin uznały, że walory poszczególnych miejscowości i ich zagospodarowanie turystyczne nie są wykorzystywane i promowane w stopniu pozwalającym na przyciągnięcie do regionu pożądanej liczby odwiedzających<sup>90</sup>. Ówcześni burmistrzowie i wójtowie uznali, że można by to zmienić dzięki nawiązaniu kooperacji międzygminnej w zakresie rozwoju turystyki. Pozwoliłoby to na stworzenie wspólnej oferty opartej na różnorodności sąsiadujących ze sobą gmin. Kooperacja ta przybrała formę „luźnego” porozumienia pod nazwą „Beskidzka 5”.

Początkowe działania „Beskidzkiej 5” były stosunkowo skromne – wydano czterojęzyczny folder przedstawiający ofertę gmin, który trafił następnie do biur podróży i centrów informacji turystycznej. Z czasem współpraca ewoluowała. Obecnie<sup>91</sup> porozumienie obejmuje współpracę w zakresie nie tylko wymiany informacji i promocji, lecz także rozwoju społeczno-gospodarczego i kulturalnego.

W roku 2006 gminy pozyskały dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego<sup>92</sup>, które przeznaczono na realizację projektu „Program rozwoju i promocji produktów turystycznych oraz kulturowych Beskidzkiej 5”<sup>93</sup>. Wykonanie projektu zlecono organizacji pozarządowej – Zespołowi Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Gospodarczych Delta Partner w Cieszynie. Głównym celem projektu było zwiększenie krajowego i zagranicznego ruchu turystycznego w pięciu beskidzkich gminach poprzez opracowanie zintegrowanej strategii rozwoju turystyki tego obszaru. Cel ten miał być osiągnięty między innymi poprzez:

---

<sup>90</sup> Geneza organizacji sięga jednak października 2003 roku, gdy władze Szczyrku, Wisły i Brennej po wspólnie zorganizowanym przedsięwzięciu postanowiły nawiązać współpracę i zaprosić do niej Ustroń i Istebną.

<sup>91</sup> Pierwsza połowa 2010 roku.

<sup>92</sup> Środki pozyskano w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działanie 1.4. Rozwój turystyki i kultury. Projekt realizowano od II kwartału 2006 roku do III kwartału 2007 roku. Uzyskano nań dofinansowanie w wysokości 415 500 PLN. Projekt otrzymał w roku 2009 nagrodę główną w konkursie „Polska pięknieje – 7 Cudów Funduszy Europejskich”, organizowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

<sup>93</sup> W efekcie projektu wypracowano hasło promujące ten region: „Beskidzka 5 – siła płynie z gór”. Natomiast opierając się na różnorodności gminnej każda z gmin przyjęła hasło promocyjne podkreślające określone walory gminy. I tak: Brenna to siła spokoju, Istebna siła tradycji, Szczyrk siła energii, Ustroń siła zdrowia, a Wisła – siła źródeł.

- przeprowadzenie analizy stanu ruchu turystycznego oraz oferty podaźowej (efekty tej analizy zawarto w dokumentach pt. „Raport z badań ruchu turystycznego na obszarze Beskidzkiej 5”<sup>94</sup> oraz „Analiza potencjału organizacyjnego gmin Beskidzkiej 5”);
- stworzenie lokalnej marki „Beskidzki produkt na 5” (znak promocyjny dla lokalnych twórców i rzemieślników);
- wypracowanie „Programu Promocji Beskidzkiej 5”, w tym opracowanie materiałów promocyjnych i kompleksowego i spójnego systemu identyfikacji wizualnej (opracowanie logo „Beskidzkiej 5”, organizacja jednego stoiska targowego, opracowanie wspólnej strony internetowej, kalendarza imprez, itp.);
- zainicjowanie ściślejszej współpracy pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie rozwoju turystycznego i kulturalnego 5 gmin.

Obecnie (pierwsza połowa 2010 roku) gminy realizują kolejny projekt pt. "Siła płynie z gór – ogólnopolska kampania promocyjna Beskidzkiej 5". Podobnie jak w przypadku poprzedniego projektu uzyskano na niego unijne dofinansowanie i zlecono jego wykonanie tej samej organizacji pozarządowej<sup>95</sup>. Jego celem jest ogólnopolska promocja regionu „Beskidzkiej 5” (bilbordy w największych miastach Polski, artykuły w czasopismach lotniskowych, reklama w Internecie i ogólnopolskim programie śniadaniowym)<sup>96</sup>.

Równolegle do inicjatywy „Beskidzkiej 5”, od stycznia 2005 do grudnia 2007 roku, realizowany był projekt „Tworzenia Sektorowych Sieci Współpracy i struktur wspierających w województwie śląskim”<sup>97</sup> (w skrócie projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach”). Miał on na celu powstanie na obszarze gmin „Beskidzkiej 5” klastra turystycznego, a przez to podniesienie konkurencyjności regionu. Osiągnięcie tego celu miało nastąpić poprzez: organizowanie wspólnych zakupów, szkoleń w zakresie turystyki, organizowanie kursów językowych,

<sup>94</sup> Na próbie 5200 odwiedzających latem i jesienią 2006 oraz zimą 2007 roku przeprowadzono wnikliwe badania ruchu turystycznego.

<sup>95</sup> Dofinansowanie uzyskano z Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013 (Działanie 3.4. – Promocja Turystyki). Budżet projektu wynosi 650 000 PLN. Główne hasło tego etapu kampanii promocyjnej to „Beskidzka 5 – tu zjeżdżają całe rodziny”.

<sup>96</sup> Kampania realizowana była w dwóch etapach: przed sezonem zimowym 2009/2010 oraz przed sezonem letnim 2010. Jednym z ostatnich efektów współpracy jest uruchomienie połączeń autobusowych na linii Warszawa-Ustroń/Wisła/Szczyrk (planowane jest włączenie do tej trasy kolejnych miejscowości „Beskidzkiej 5”) oraz powstanie Centrum Informacji Turystycznej „Beskidzkiej 5” w Warszawie.

<sup>97</sup> Projekt finansowany był ze środków Unii Europejskiej, Funduszu Społecznego i budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Projekt realizowany był przez Konsorcjum projektowe w skład, którego weszli: Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A (lider projektu), Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A., Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu. Celem projektu było stworzenie nie tylko sieci współpracy w turystyce, lecz także utworzenie Klastra Transportu Szynowego i Klastra Medycznego.

wspólne działania marketingowe w zakresie promocji podmiotów pięciu beskidzkich gmin, wymianę doświadczeń, rozwój infrastruktury, wspólną reprezentację wobec władz samorządowych, wspólne działania dla rozwoju sportu i rekreacji, organizowanie wspólnych imprez oraz działalność badawczą<sup>98</sup>.

Ze względu na równoległe funkcjonowanie na tym samym obszarze obydwu inicjatyw partnerskich, których cele w dużym stopniu wydawały się być zbieżne, przedstawiciele projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” podjęli starania o połączenie wysiłków podmiotów zaangażowanych w obydwie inicjatywy. Od stycznia 2006 do grudnia 2007 roku, czyli do końca projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” jego przedstawiciele odbywali spotkania indywidualne i grupowe z reprezentantami gmin „Beskidzkiej 5”, a także przedstawicielami działającego na rzecz „Beskidzkiej 5” stowarzyszenia Delta Partner. W efekcie tych spotkań nastąpiła wymiana informacji co do podejmowanych i planowanych działań w zakresie obu inicjatyw. Dzięki szerokiemu uczestnictwu w spotkaniach podmiotów sektora prywatnego, przedsiębiorcy zostali bliżej zapoznani z ideą współpracy międzygminnej w postaci „Beskidzkiej 5”. Przedstawiciele władz gminnych mogli z kolei wysłuchać uwag reprezentantów sektora prywatnego na temat warunków rozwoju turystyki w poszczególnych gminach.

W efekcie licznych spotkań wstępnie ustalono, że na bazie funkcjonującego porozumienia „Beskidzka 5” mogłaby powstać organizacja (uznano że najlepiej w formie Lokalnej Organizacji Turystycznej), zrzeszająca podmioty prywatne, które zaangażowały się w projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” i które – jako partner władz samorządowych – wdrażałyby strategię rozwoju turystyki opracowaną w ramach „Beskidzkiej 5”. Taka organizacja pełniłaby także funkcję koordynatora kształtującego się klastra turystycznego. W związku z tym, zarówno przedsiębiorcy, jak i wykonawcy projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” uważali, że do nowej organizacji powinny przystąpić także władze wszystkich pięciu gmin.

W rezultacie, 9 stycznia 2008 roku grupa 36 przedsiębiorców prowadzących na terenie pięciu beskidzkich gmin działalność bezpośrednio i pośrednio związaną turystyką (właściciele obiektów noclegowych, atrakcji turystycznych, obiektów gastronomicznych i in.) podjęła uchwałę o powołaniu stowarzyszenia o nazwie: Beskidzka Organizacja Turystyczna (BOT). W pierwszych miesiącach funkcjonowania BOT podjęło działalność wydawniczą w zakresie folderów reklamowych wybranych podmiotów z terenu „Beskidzkiej 5”. Obecnie zajmuje się także organizacją imprez turystycznych jako podmiot wpisany do Rejestru Organizatorów

---

<sup>98</sup> „Notatka ze spotkania podmiotów gospodarczych sektora turystycznego i przeprowadzonych warsztatów dla tworzenia sieci współpracy Beskidzkiej Piątki”, Szczyrk 15.12.2005 roku. Dokumenty uzyskane przez autorkę w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Katowicach.

Turystyki i Pośredników Turystycznych Marszałka Województwa Śląskiego oraz podejmuje inne statutowe zadania na rzecz rozwoju turystyki na terenie pięciu beskidzkich gmin.

Władze gminne do BOT jednak nie przystąpiły, twierdząc, że będą się jej przyglądać i w zależności od oceny jej funkcjonowania w przyszłości podejmą decyzję o kooperacji w tej formie. Z powodów przedstawionych szerzej w dalszych rozważaniach władze gminne do dziś nie zdecydowały się przystąpić do organizacji, która zrzesza około 50 podmiotów sektora prywatnego<sup>99</sup>.

Wnikliwa obserwacja i analiza przez autorkę wydarzeń związanych z równoczesnym rozwijaniem się obydwu inicjatyw – „Beskidzkiej 5” i „Sieci Turystycznej w Beskidach”, a także innych form współpracy (np. licznych ustnych porozumień) pozwoliły zidentyfikować szereg ważnych uwarunkowań współpracy na rzecz rozwoju turystyki w badanym regionie.

W podrozdziale 6.3. dokonano analizy uwarunkowań o charakterze egzogenicznym. Zgodnie z układem rozważań zawartych w rozdziale 4., obejmować ona będzie kolejno trendy ogólnogospodarcze i turystyczne oraz uwarunkowania krajowe z podziałem na gospodarcze, społeczno-kulturowe, demograficzne i prawne oraz uwarunkowania o charakterze losowym. Natomiast uwarunkowania endogeniczne przedstawiono w rozdziale 7.

### **6.3. Analiza egzogenicznych uwarunkowań współpracy w badanym regionie turystycznym**

#### **6.3.1. Trendy ogólnogospodarcze i turystyczne**

Badania wykazały, że świadomość potrzeby współdziałania u rozmówców wynikała ze znajomości przez nich globalnych trendów, przede wszystkim w popycie i podaży turystycznej. Pozytywnie na przebieg i efekty współpracy oddziaływało bowiem przekonanie parterów, iż są od siebie wzajemnie zależni, bowiem uznawano, że kooperacja jest konieczna celem zaspokojenia potrzeb odwiedzających (z kraju i zagranicy), poszukujących całościowej, kompleksowej oferty (dodatkowo sprzyjał temu trend coraz większej mobilności podróżnych).

Jeśli istniała u podmiotów znajomość tych potrzeb, wówczas współpracę nawiązywano w sposób oddolny, a partnerzy mieli pełne przekonanie do konieczności jej podjęcia i potencjalnych korzyści. Wzmacniało to działania na rzecz rozwoju współpracy i poprawiało relacje partnerskie w regionalnym systemie turystycznym. Znajdowało to wyraz w odpowied-

---

<sup>99</sup> Źródło: <http://bot5.pl/>, stan w dniu 10.04.2010.

nim kształtowaniu podaży turystycznej. Potwierdzają to słowa przedsiębiorców ze Szczyrku i Istebnej:

*„Uważam, że nie powinno być niezdrowej konkurencji. Dzisiaj turysta przyjeżdża nie po to by siedzieć w jednym miejscu. Chciałby pojechać tu, tam, zobaczyć to, tamto. I jak ja polecę taki sposób przebywania tutaj to ja uważam, że ten drugi, nazwijmy to, konkurencyjny podmiot – poleci mnie i teraz ten – temu, ten – temu. I na tym to powinno polegać”. [P20<sup>100</sup>]*

*„Zawsze powtarzam, że turyści jak już wiedzą, że chcą jechać w góry to jest dobrze. Jak wiedzą, że chcą jechać w Beskidy to super i niekoniecznie muszą zatrzymać się u mnie. Ważne by nie pojechali gdzieś indziej. Turyści się przecież przemieszczają, zawsze czegoś nie zobaczy, co pozwoli go ściągnąć w przyszłym roku”. [P32]*

Jednak nie wszystkie podmioty, z którymi przeprowadzono rozmowy i które reprezentowały sektor prywatny, były świadome tych trendów. Stąd nie zawsze były one otwarte na kooperację (więcej na ten temat w dalszych rozważaniach).

Także globalne trendy ogólnogospodarcze i turystyczne, a w szczególności globalizacja, wzrost światowej konkurencji, problemy budżetowe sektora publicznego i możliwość pozyskania środków z UE, a także wzrost oczekiwań turystów były przyczyną nawiązania kooperacji międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5”. Fakt, iż obecnie każdy region może stanowić względem innych konkurencję wzbudził przekonanie wójtów i burmistrzów pięciu beskidzkich gmin, (a następnie ich urzędników i radnych), iż potrzebna jest przenikająca się z konkurencją międzygminną współpraca na rzecz przyciągnięcia do regionu większej liczby odwiedzających. Potwierdzają to słowa burmistrza Wisły:

*„Badacz: czy były jakieś obawy przed przystąpieniem do „Beskidzkiej 5”?*

*Rozmówca: na pewno tak, bo współpraca jest trudna, zawsze te bariery to jest właśnie kwestia konkurencji. Bo na pewno ze sobą konkurujemy, tego ukryć się nie da. I każdy chętnie by przyjął jak najwięcej tych gości do siebie. Zdarzają się takie głosy wśród inwestorów: dlaczego na terenie Wisły jest informacja na temat atrakcji turystycznych w Istebnej? A dlaczego w Ustroniu jest informacja na temat atrakcji turystycznych Wisły? Docierają do nas takie głosy. To jest nieraz postrzegane negatywnie. Dlaczego my mamy wysyłać swoich turystów do Brennej? Niech oni tutaj siedzą. Ale argumentujemy to w taki sposób, jak mówiłem: mało jest takich turystów, którzy w tej chwili posiadając środek transportu będą chcieli tylko i wyłącznie w Wiśle siedzieć, albo tylko i wyłącznie w Brennej. Czyli moim zdaniem, to porozumienie daje większą szansę, że wielu turystów odwiedzi cztery pozostałe, czyli na pewno zwiększa nam się ilość turystów w każdej z tych miejscowości”. [P49]*

---

<sup>100</sup> P20 oznacza kod rozmówcy. Zgodnie bowiem z zasadami prowadzenia badań jakościowych badacz nie może zdradzać tożsamości autorów poszczególnych wypowiedzi.

Z czasem zdano sobie sprawę z faktu, że ów wzrost liczby turystów jest możliwy przede wszystkim dzięki wykorzystaniu różnorodności poszczególnych gmin, stanowiącej potencjał do tworzenia atrakcyjnego regionalnego produktu turystycznego.

### **6.3.2. Krajowe uwarunkowania współpracy w regionie turystycznym**

#### **6.3.2.1. Uwarunkowania gospodarcze**

Polska jest krajem o niższym poziomie rozwoju gospodarczego w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych, gdzie współpraca ma długoletnie tradycje. Przy tym jest krajem transformacji ustroju gospodarczego i politycznego. Nie pozostawało bez wpływu na relacje partnerskie w systemie regionu turystycznego objętego badaniem.

Przed wszystkim pięć badanych gmin borykało się z problemami finansowymi. Problemy te postrzegane były przez władze gminne jako jedne z ważniejszych uwarunkowań, a przy tym barier, kooperacji<sup>101</sup>. Ograniczały one przykładowo gotowość do przystąpienia do Beskidzkiej Organizacji Turystycznej (BOT), w której członkostwo wymagałoby finansowego udziału z ich strony samorządów<sup>102</sup>. Ograniczały one też możliwości podejmowania niektórych, bardziej kosztownych działań w ramach kooperacji w formie „Beskidzkiej 5”. Z drugiej strony, to właśnie ograniczenia finansowe, konfrontowane z odczuwalnymi potrzebami, stymulowały władze gminne do tej współpracy, w tym do aplikowania o środki unijne (por. egzogeniczne uwarunkowania prawne – podrozdział 6.3.2.4.).

Problemom finansowym w każdej z gmin towarzyszyły także problemy kadrowe. Rozmówcy reprezentujący sektor publiczny podkreślali, że wielu pracowników urzędu gminy wyjechało za granicę w poszukiwaniu lepszego zarobku. Stąd brakowało wykwalifikowanej kadry, gotowej podjąć pracę (także w zakresie kooperacji na rzecz rozwoju turystyki) na oferowanych warunkach.

Również barierę kooperacji stanowiła mało stabilna kondycja finansowa przedsiębiorców prywatnych. Dotyczyło to współpracy zarówno z sektorem publicznym, jak i innymi przedsiębiorcami. Podmioty prywatne, działając stosunkowo krótko w warunkach gospodarki rynkowej, dążyły w pierwszej kolejności do zaspokojenia własnych potrzeb związanych z szybkim osiągnięciem zysku. Dopiero później myślały o aktywności na rzecz rozwoju gminy/regionu (wymagającej często działań społecznych). Potwierdzają to słowa prezesa BOT:

---

<sup>101</sup> W najmniejszym stopniu podkreślał je przedstawiciel miasta Ustroń, którego budżet w stosunku do pozostałych miejscowości był relatywnie najwyższy. (Por. tabela 20).

<sup>102</sup> Według wstępnych ustaleń każda z gmin miała wnieść po 10 tysięcy złotych (dla Istebnej i Brennej stanowiło niemalże roczny budżet na promocję turystyki).



*„BOT nastawiony jest obecnie na działalność komercyjną, by korzystali z tego członkowie stowarzyszenia i żeby samo stowarzyszenie jako takie mogło się utrzymać, rozwijać. Jeżeli wypracuje środki w ten sposób to te środki przeznaczać będzie na promocję szerszą całego regionu bez tego spojrzenia komercyjnego. Ale żeby to zrobić najpierw trzeba zaspokoić nasze pierwsze potrzeby. Jeszcze nie wiem jak ta szersza promocja regionu będzie wyglądać”.*  
[P6]

Zatem, gdy kooperacja nie była postrzegana przez partnerów jako narzędzie służące generowaniu indywidualnych korzyści ekonomicznych, podmioty prywatne nie decydowały się na jej podjęcie. Często współpraca traktowana była jako swego rodzaju dobro wyższego rzędu, na które w danych warunkach gospodarczych przedsiębiorcy nie mogli sobie pozwolić.

Co więcej, gdy już udało się nawiązać współpracę w formie struktur partnerskich, konsekwencją takiej sytuacji finansowej były problemy organizacyjno-finansowe tych organizacji. Stanowiły one ważną barierę kooperacji, czemu poświęcono więcej miejsca w części dotyczącej kosztów funkcjonowania struktur partnerskich jako uwarunkowań endogenicznych (podrozdział 7.1.2.1.).

Ważną determinantę kooperacji w przypadku wszystkich badanych samorządów terytorialnych stanowił też charakterystyczny dla większości polskich gmin niski stopień rozwoju infrastruktury technicznej. Autorka zapytała wójtów/burmistrzów wszystkich pięciu gmin, czy poziom rozwoju tej infrastruktury jest już na tyle wysoki, by można było w większym zakresie inwestować w infrastrukturę *stricte* turystyczną (np. w formie PPP) i/lub w projekty „miękkie”, przykładowo podnoszące wiedzę na temat turystyki i kooperacji. Wszyscy rozmówcy jednoznacznie stwierdzili, że mimo iż takie inwestycje są ważne i w obydwu obszarach faktycznie są dokonywane, to jednak zdecydowanie największe potrzeby dotyczą ciągle infrastruktury technicznej. Odnosiło się to zwłaszcza do Istebnej i Brennej, gdzie istniała i nadal istnieje jeszcze duża potrzeba budowy dróg, kanalizacji, wodociągów, itp.

Krótki okres funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce powodował, że decyzjami i działaniami zarówno przedsiębiorców, jak i władz i urzędników samorządowych kierowały modele myślowe z przeszłości. Przybierały one formę postaw czy zachowań niekorzystnych dla kooperacji. Wydaje się, że były to modele utrwalone jeszcze przed transformacją rynkową. Ze strony przedsiębiorców były to negatywnie oddziałujące na relacje publiczno-prywatne wysoce roszczeniowe postawy w stosunku do władz gminnych oraz postawy adaptacyjne (nie proaktywne) w stosunku do współpracy. Postawy roszczeniowe dotyczyły wielu aspektów, głównie udzielania zwolnień i ulg podatkowych lub oczekiwania, by władze gminne podejmowały różnego rodzaju inwestycje infrastrukturalne. Nie uwzględniano przy tym

możliwości prawnych czy finansowych gmin<sup>103</sup>. Negatywny wpływ postaw roszczeniowych na kooperację potwierdzają słowa burmistrza Wisły:

*„Na pewno mają wpływ pewne uwarunkowania z poprzedniej epoki ustrojowej (...). Na terenie Wisły było wiele obiektów wczasowych hut, kopalni. Zadaniem kierownictwa tych obiektów było przyjąć do siebie gości, którzy byli przystani przez zakłady pracy, czyli ktoś z zewnątrz prawie wszystkim tym obiektom organizował marketing – to że oni mieli tych klientów. Dziś zmieniło się myślenie kierownictwa tych obiektów, choć coś w mentalności jednak pozostało. Niektórzy uważają, że oto urząd miasta powinien wszystko zorganizować, dostarczyć wszelkich atrakcji, jak również zapewnić klientów tym obiektom. To jest chyba największa bariera w kontaktach samorząd-przedsiębiorcy”. [P49]*

Natomiast postawy adaptacyjne podmiotów prywatnych w systemie regionu turystycznego przejawiały się tym, że przedsiębiorcy bardzo często decydowali się przystąpić do kooperacji dopiero wtedy, gdy taką decyzję podjęli także ich konkurenci. Obawiali się bowiem, że w przeciwnym razie nie skorzystają z pewnych zasobów wiedzy, które dzięki kooperacji zdobędzie ich konkurencja. Fakt, iż inni przystępowali do współpracy obniżał także stopień niepewności związany z kooperacją, dzięki czemu malały potencjalne koszty transakcyjne. Istnienie postaw adaptacyjnych potwierdzają słowa jednego z przedsiębiorców z Wisły, będącego jednocześnie inicjatorem wspomnianego już projektu „Wisła za półdarmo”:

*„Powiedzmy sobie szczerze, takie organizacje turystyczne nie powstają dlatego, że ludzie mają wspólne inicjatywy, lecz jeśli powstają takie organizacje to ludzie przystępują tam tylko w jednym konkretnym celu – by bronić własnych, indywidualnych interesów. Nie jest to zrzeszenie ludzi z inicjatywą, którzy chcą wspólnie działać, lecz jest to zrzeszenie ludzi, którzy zabezpieczają się członkostwem przed innowacjami, nowinkami i wtedy mogą bronić swojej działalności własnym głosem. Mogą być na bieżąco (...). Dlatego przystąpiłem do WOT, by wiedzieć, co się dzieje, chciałem bronić własnych interesów (...). My to widzimy przy „Wiśle za półdarmo”. Wiemy, że nie wszyscy się włączyli, ale jesteśmy przekonani, że, jeżeli akcja będzie systematyczna to wszyscy się włączą. Tylko najbardziej oporni się nie włączą. „Ty miałeś więcej ludzi bo byłeś w „Wiśle za półdarmo”, ja miałem mniej, więc teraz, nie mogę być gorszy niż ty – mój konkurent z naprzeciwka. Ale w tym przypadku to akurat będzie fajne”. [P56]*

Z przytoczonej wypowiedzi wynika zatem, że z jednej strony, w sytuacji występowania postaw adaptacyjnych brakuje działań proaktywnych, dzięki którym można by wykorzystać szanse płynące z szybko zmieniającego się otoczenia. Z drugiej jednak, postawy te powodują, iż więcej podmiotów przystępuje do współpracy. Daje to szansę, by z czasem mogły się one przekonać, że kooperacja może służyć ich indywidualnym interesom, a przy tym celom gminy czy regionu.

---

<sup>103</sup> Por. egzogeniczne uwarunkowania prawne – podrozdział 6.3.2.4.

Niewystarczająco proaktywne postawy wobec kooperacji wykazywały również władze i urzędnicy samorządowi pięciu gmin objętych badaniem. Wynika to zapewne z cech kultury organizacyjnej sektora publicznego (por. podrozdział 7.2.2.), ale i z ciągle niedostatecznie merytorycznie przygotowanych kadr zajmujących się turystyką.

Można domniemywać, że wiąże się to w dużym stopniu z krótkim okresem funkcjonowania turystyki jako gałęzi gospodarki w Polsce. Zgodnie z przypuszczeniami formułowanymi w części teoretycznej rozprawy, w badanym regionie pojawił się zatem problem braku wiedzy i doświadczenia, jak zarządzać rozwojem turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym. Potwierdzają to słowa burmistrza jednej z gmin na temat jej radnych:

*„Czasem jedyne co [przeszkadza – przyp. aut.] to brak wiedzy co do uwarunkowań dotyczących realizacji tych wszystkich przez nas akceptowanych przedsięwzięć o charakterze turystycznym (...). Przykład: dajmy na to, stwierdzamy, że miasto będzie budowało wyciąg. Z całym szacunkiem – my wyciągu nie będziemy budowali, chociaż wiemy że jest dobry, bo my nie jesteśmy przedsiębiorstwem, które będzie zarabiać na wyciągach. My możemy przygotować teren, warunki, całą infrastrukturę, po to, że jak się pokaże inwestor, to my mu – proszę bardzo: myśmy to przygotowali. A tu jest pytanie radnych: to co, my mu będziemy robili? Z jakiej racji my mamy robić? Odpowiadam: no tak, no tak. Bo jeśli to będzie tu funkcjonowało, wkoła tej inwestycji zarobi 20 podmiotów gospodarczych, będzie przyjeżdżało więcej turystów, czyli wartość miejscowości wzrośnie. Czyli tą chałupę którą dzisiaj masz, jest warta stówkę, to po tej inwestycji będzie warta sto pięćdziesiąt, proste? Aha. Tak trzeba tłumaczyć. Bo jest to takie krótkowzroczne patrzeć na takie przedsięwzięcia, patrzeć tylko teraz, albo co ja z tego będę miał, z jakiej racji za moje/nasze pieniądze będzie miał on? A to nie on, to my. On dał to, my to, w sumie powstanie coś, co będziemy mieli my”. [P7]*

W części teoretycznej wskazano, że ważna jest też wiedza i doświadczenie dotyczące podziału ról w sytuacji, gdy np. powstaje organizacja partnerska jak np. LOT oraz, że ważna jest koordynacja informacji i działań. W przypadku podmiotów z pięciu badanych gmin, wydaje się, że brakowało zarówno wiedzy i doświadczenia w zakresie podziału ról, jak i ich skoordynowania. Po pierwsze, niektórzy przedstawiciele gminnych komórek organizacyjnych zajmujących się turystyką przedstawiali projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” jako konkurencyjny, a nie komplementarny w stosunku do inicjatywy „Beskidzkiej 5”<sup>104</sup>. Po drugie, gdy opcja przystąpienia gmin do BOT była jeszcze realna, nie potrafiono dokładnie stwierdzić, jak w stosunku do tej organizacji powinny funkcjonować dotychczasowe referaty/wydziały promocji poszczególnych gmin (podobna sytuacja dotyczyła funkcjonowania WOT i tamtejszego referatu promocji). Obawy przed utratą stanowisk potwierdzają słowa reprezentanta jednego z urzędów:

---

<sup>104</sup> Niektórzy urzędnicy obawiali się przykładowo, że obydwie organizacje („Beskidzka 5” i BOT) mogłyby stać się dla siebie bezpośrednimi konkurentami np. podczas prezentacji oferty na targach turystycznych.

*„Więc teraz zaczyna się dublowanie: tu BOT, tu „Beskidzka 5”, tu wydziały promocji. Jedni patrzą na drugich. Teraz można by się zastanawiać na ile jest sens utrzymywania etatów w urzędzie, w wydziałach promocji – o to mi najbardziej chodzi”. [P31]*

Z drugiej strony, na podstawie przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że niektórzy pracownicy komórek organizacyjnych zajmujących się turystyką w gminie obawiali się także, że w przypadku przystąpienia samorządów do BOT spadną na nich dodatkowe zadania związane z rozwijaniem turystyki. Potwierdzają to słowa urzędniczki z Istebnej:

*„Badacz: a dostrzega Pani jakieś bariery połączenia tych inicjatyw – BOT i „Beskidzkiej 5”?  
Rozmówca: są obawy u wszystkich. Obawiamy się tego, że może być tak, że powiążemy się, a i tak referaty promocji będą się tym dalej zajmować. Bo my oprócz tego mamy oczywiście swoją pracę w urzędach, w jednostkach, a oprócz tego trzeba by było pomóc tam i się udzielać. A oprócz tego taka organizacja turystyczna to też ma za zadanie nie tylko wydawanie materiałów, ale też działalność gospodarczą, czyli organizowanie imprez, wycieczek, tego wszystkiego i trzeba by było jasno określić kto się czym zajmuje, jakie biuro gdzie. Czy to będzie działało na zasadzie jakiegoś małego biura podróży na obszarze „Beskidzkiej 5””. [P10]*

Władze samorządowe obawiały się jednak przekazania BOT uprawnień i odpowiedzialności w zakresie promocji gmin, mimo że podmioty prywatne deklarowały chęć przejęcia tych obowiązków. Potwierdzają to słowa jednego z burmistrzów wygłoszone podczas jednego ze spotkań z przedsiębiorcami<sup>105</sup>:

*„Walne Zgromadzenie powinno przyjąć taki program działań, gdzie kontynuuje się prace „Beskidzkiej 5”. Powinny być formalnie przeprowadzone zmiany w statucie gwarantujące członkostwo w zarządzie wójtom i burmistrzom – by przedstawiciele samorządów nie tracili kontroli nad stowarzyszeniem (np. 5 przedstawicieli publicznych i 5 prywatnych w zarządzie), bo liczbowo będziemy w mniejszości (moglibyście nas w każdej chwili przegłosować), więcej jest przedsiębiorców niż przedstawicieli gmin (...)”. [P8]*

W najmniejszym stopniu obawy tego rodzaju formułowały władze Ustronia i Wisły. Burmistrzowie tych miast uważali, że wypracowane do tej pory przez „Beskidzką 5” rozwiązania należało by przekazać BOT-owi. Wypowiedź jednego z burmistrzów potwierdza istnienie generalnego oporu ze strony władz samorządowych przed takim działaniem:

*„Bo my tu narzekamy, że ktoś chce mieć wyłączność, a sami jako samorzady robimy to samo. A skąd wiemy, że to lepiej nie będzie? Ja bym nie miał takiej odwagi, śmiałości, egoizmu w sobie, by powiedzieć, że ja to będę wiedział lepiej (...). Oddajmy co możemy drugiemu i cieszymy się z jego sukcesów, osiągnięć, inwestycji, nowych rzeczy. My jako gmina musimy dać trochę władzy podmiotom prywatnym. Musimy się na to zgodzić, to trzeba zaakceptować. Bez tej władzy tym ludziom, np. radnym wydaje się że są nikim. Jak już się dostali do niej to chcą na zewnątrz pokazać jacy są ważni. I oni się boją tym podzielić”. [P8]*

---

<sup>105</sup> Słowa padły podczas spotkania 6.09.2008 roku w Wiśle, które dotyczyło uzgodnień w sprawie przystąpienia samorządów do BOT. Autorka pełniła w trakcie tego spotkania rolę obserwatora.

Fakt, iż wśród władz gminnych istniał generalnie opór przed przekazaniem części swoich uprawnień podmiotom prywatnym potwierdzają też słowa jednego z przedsiębiorców z Brennej:

*„Jak pani zobaczy kalendarz imprez na plakacie, to proszę się przyjrzeć. W gminie jest 900 podmiotów gospodarczych zarejestrowanych, ale jako partner stowarzyszenia gminy nie figurują. Może raz czy dwa razy. Gminny Ośrodek Kultury jest kreatorem całego życia kulturalnego, bo on ma podkreślać chwałę majestatu urzędu gminy i pani wójt”. [P1]*

Obok braku wiedzy i doświadczenia w zakresie zarządzania rozwojem turystyki na szczeblu lokalnym i regionalnym brakowało także koordynacji, w tym wypracowania systemu sprawnego i szybkiego przepływu informacji<sup>106</sup>. Za przejaw braku koordynacji działań można przykładowo uznać prawie jednoczesne powstanie WOT (Wiślańskiej Organizacji Turystycznej) i BOT (Beskidzkiej Organizacji Turystycznej) – organizacji, które z założenia miały podejmować podobne działania. Rodziło to ryzyko częściowego marnotrawienia potencjału współpracy i powielania tych samych wysiłków. Brakowało też wiedzy, jak pogodzić funkcjonowanie w systemie regionu turystycznego obydwu organizacji – czy mają się połączyć czy działać oddzielnie. Ostatecznie WOT został członkiem BOT, ale rozmówcy mieli poczucie, że organizacje zamiast współpracować konkurowały ze sobą, przede wszystkim o pozyskiwanie nowych członków.

Przeprowadzone badania wskazują, iż konsekwencją krótkiego okresu demokracji był stosunkowo niski poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz kapitału społecznego, w tym zaufania niezbędnego do kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej<sup>107</sup>. Przejawiało się to zarówno w relacjach publiczno-prywatnych, jak i w kontaktach podmiotów sektora prywatnego. Brakowało wspólnych działań oddolnych, wynikających z chęci podjęcia aktywności na rzecz dobra większej społeczności. Świadczą o tym np. słowa prezesa Stowarzyszenia Integracja w Brennej:

*„My sobie doskonale zdajemy sprawę, że bez zaangażowania ludzi, bez ich pozytywnej opinii nic się nie da zrobić, oni muszą być przekonani do tego, co chcemy robić, jeśli coś konkretnie chcemy zrobić. Problemem jest jednak – chyba największym – jak dotrzeć do tych ludzi. Próbujemy. To jest problem zarówno Brennej, jak i innych miejscowości w Polsce i na świecie. Grupa osób 30 rzeczywiście zaangażowanych, najczęściej przedsiębiorców, chcących coś zrobić, ale to koniec. Ale co dalej? Jeszcze się nie doczekaliśmy, by wokół tej 30 było 500 czy 600 osób podobnie myślących, zaangażowanych, znających sprawę i chcących coś zrobić”. [P1]*

O niewielkim zaangażowaniu społecznym świadczy chociażby fakt, że, jak wynika z

<sup>106</sup> Por. także normy relacyjne – podrozdział 7.2.3.

<sup>107</sup> Więcej na temat zaufania w dalszych rozważaniach.

przeprowadzonych rozmów, w konsultacjach gminnych w sprawie tworzenia strategii rozwoju gminy w każdej z gmin uczestniczyło zaledwie kilkanaście osób. Niewiele osób przychodziło też na organizowane przez projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” seminaria<sup>108</sup> czy na spotkania, zebrania, szkolenia/warsztaty organizowane przez poszczególne gminy<sup>109</sup>. Z badań wynika, że niewielkie zaangażowanie w dużym stopniu było efektem braku czasu oraz braku pozytywnych doświadczeń w zakresie kooperacji i braku świadomości korzyści współdziałania, o czym szerzej będzie mowa w podrozdziale 7.1.2.2. Często, gdy podmioty prywatne miały jakiegokolwiek doświadczenia w zakresie kooperacji, nie były to doświadczenia pozytywne. Powodowało to, że nie chciały one angażować się w kolejne formy współpracy. Przykładowo, przedsiębiorcy twierdzili, że w przeszłości istniało wiele organizacji partnerskich, którym niczego konkretnego nie udało się osiągnąć, a które generowały jedynie koszty<sup>110</sup>. Te złe doświadczenia z kooperacji dostrzegał między innymi burmistrz Wisły, który podczas spotkania z podmiotami prywatnymi wyrażał obawy, że negatywne postawy w stosunku do współpracy ulegną jeszcze eskalacji ze względu na negatywne doświadczenia<sup>111</sup>:

*„Jesteśmy teraz w strasznie trudnej chwili: jeśli teraz ta współpraca nam się nie uda, to będzie nasza wspólna porażka, kolejny taki pomysł już może nie przejdzie, naszym następcom będzie jeszcze gorzej”. [P49]*

W efekcie badań można stwierdzić, że władze samorządowe często nie były postrzegane przez przedsiębiorców jako liderzy działań. Przyczyną tego wydaje się być nie tylko krótki okres decentralizacji struktur samorządowych, lecz także ciągle jeszcze zbyt niski – zdaniem zarówno władz samorządowych, jak i podmiotów prywatnych – jej poziom. Obie grupy podmiotów jednoznacznie wskazywały, że ograniczone możliwości decyzyjne na poziomie gminnym w porównaniu ze szczeblem powiatowym i wojewódzkim sprawiają, że istnieje poczucie, iż „gmina nic nie może”. Władze gminne często nie były z tego względu postrzegane jako wartościowy, równorzędny partner przez podmioty sektora prywatnego. Przykładowo dotyczyło to uzyskiwania różnego rodzaju pozwoleń np. pozwolenia na rozpoczęcie inwestycji budowlanej przez osobę prawną. Takie pozwolenie można było bowiem uzyskać

---

<sup>108</sup> Z przeprowadzonych rozmów z animatorami projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” oraz z analizy dokumentacji otrzymanej od Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach (członka konsorcjum projektowego) wynika, że było to od 16 do 40 podmiotów reprezentujących łącznie wszystkie 5 gmin.

<sup>109</sup> Por. także normy relacyjne, podrozdział 7.2.3.

<sup>110</sup> Również wykonawcy projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” uznawali, że brak doświadczeń w zakresie kooperacji, postawy roszczeniowe oraz bierność stanowią podstawowe bariery współpracy w regionie objętym badaniem. (Prezentacja pt. *Sektorowa sieć współpracy w turystyce Beskidu Śląskiego szansą rozwoju regionu oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, z zasobów przekazanych autorce przez RIG w Katowicach).

<sup>111</sup> Spotkanie dotyczyło członkostwa gmin w BOT i odbyło się 6 września 2008 roku. Jako obserwator, po uzyskaniu wcześniejszej zgody uczestników spotkania, uczestniczyła w nim także autorka rozprawy.

nie na szczeblu gminy, lecz na szczeblu powiatu (por. egzogeniczne uwarunkowania prawne – podrozdział 6.3.2.4). Niewystarczający w opinii rozmówców poziom decentralizacji potwierdzają słowa jednego z burmistrzów:

*„Barierą współpracy jest też to, że gmina wiele rzeczy nie może – my też jesteśmy takim samym petentem jak oni w starostwie powiatowym. Często słyszymy, że w starostwie czegoś nie da się załatwić. No nie da się, ale my sami padamy ofiarami tego typu rzeczy.” [P8]*

Wymienione egzogeniczne uwarunkowania o charakterze gospodarczym dotyczyły wszystkich gmin. Często w największym stopniu dotyczyły jednak gmin najslabiej rozwiniętych gospodarczo, w tym turystycznie, tj. Brennej i Istebnej. Uwarunkowania te stanowiły bariery współpracy, choć nie ulega wątpliwości, że to właśnie mechanizmy rynkowe i konieczność osiągania zysków poprzez maksymalizowanie przychodów i minimalizowanie kosztów powodują obecne zainteresowanie kooperacją.

### **6.3.2.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe**

#### **6.3.2.2.1. Kultura narodowa**

Ważne znaczenie dla kooperacji (zarówno wewnątrz, jak i międzysektorowej) w badanym regionie, miały uwarunkowania o charakterze społeczno-kulturowym. Składały się na nie specyfika kultury narodu polskiego oraz poziom rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Jak stwierdzono w rozdziale 4, polską kulturę charakteryzuje bardziej kolektywizm, niż indywidualizm. Kolektywizm ten polega jednak na silnej skłonności przedstawicieli polskiego społeczeństwa do identyfikowania się z małymi grupami, jak rodzina i przyjaciele, nie zaś z grupami większymi, jak np. organizacje partnerskie. Stanowiło to barierę kooperacji w formie struktur partnerskich w gminach objętych badaniem. Najczęściej bowiem współpraca odbywała się między pojedynczymi przedsiębiorcami (np. sąsiadami, długoletnimi znajomymi) w ramach nieformalnych, ustnych porozumień (np. dotyczących polecenia oferty, posiadania i dystrybuowania materiałów promocyjnych, wspólnej organizacji atrakcji dla odwiedzających, itp.). Większość rozmówców było natomiast sceptycznie nastawionych do tworzenia i przynależności do większych organizacji partnerskich, zwłaszcza sformalizowanych. Dotyczyło to przykładowo takich struktur jak Szczyrkowska Izba Gospodarcza (SIG), BOT, WOT, itp. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że taka postawa była głównie efektem indywidualnej kalkulacji kosztów i korzyści kooperacji. Przedsiębiorcom łatwiej było bowiem zaangażować się w codzienną współpracę z pojedynczym, znanym sobie podmiotem. Efekty

takiego współdziałania były – po pierwsze namacalne, po drugie pojawiały się w stosunkowo krótkim okresie, a po trzecie taka kooperacja wiązała się z niższymi kosztami transakcyjnymi. Współdziałanie w formie struktur partnerskich dostarczało z kolei mniej pewnych korzyści, które do tego występowały w dłuższym okresie i trudniej je było oszacować. Ponadto, od samego początku należało je pomniejszyć o koszty, jakie musieli ponieść partnerzy, np. w postaci składki członkowskiej<sup>112</sup>. Dodatkowo swoisty koszt stanowiła w tej sytuacji także niepewność co do intencji partnera należącego do wspólnej struktury partnerskiej, gdyż często był to podmiot bliżej nieznan. W związku z tym, często mu nie ufano.

Niewystarczająca liczba organizacji zrzeszających podmioty prywatne powodowała, że często w gminach brakowało przedstawiciela, który reprezentowałby sektor prywatny w rozmowach z innymi podmiotami, np. władzami gminnymi. Jeśli już natomiast powstawały takie organizacje, często podmioty negatywnie oceniały ich funkcjonowanie, uznając je za „sztuczne twory”. Wszystko to było powodem dużej rotacji struktur partnerskich. Potwierdzają to słowa przedsiębiorców ze Szczyrku i z Wisły:

*„Pełnię w Szczyrkowskiej Izbie Gospodarczej funkcję jednego z prezesów ds. sportu, nie mając ze sportem nic nigdy wspólnego. Także już sam sposób tego wybierania, zgłaszania, kto tam żeby był, kto jest chętny, to tak na zasadzie: dobra, to nazwisko znane to może niech będzie. Ten, kogo się zgłasza powinien wtedy powiedzieć – nie chcę tego robić, nigdy się tym nie zajmowałem, ale wtedy nikt by tego nie mógł robić, nikt by w tym nie uczestniczył, nie byłoby izby i to tak wygląda. Sztuczny twór. Kompletnie, sztuczny twór. Sztuczny twór, on jedynie nadaje się do podpisania, że ktoś coś podbija, chcąc w słowach czy wypowiedziach czy artykułach podnieść rangę jakiegoś wydarzenia, pisma to dodaje: izba gospodarcza, ale jak na razie nie słyszałem o jakichś takich rzeczach, by to w jakiś sposób pomogło”. [P16]*

*„Co pół roku powstaje jakaś nowa organizacja, czy to w Wiśle, czy w regionie, mająca bardzo różne cele, pięknie wyglądające w statucie (...). To wszystko trwa pół roku, rok, dwa, i gdy nic się nie dzieje i ludzie dochodzą wszyscy do wniosku, że to nie miało sensu i powstaje nowa organizacja”. [P56]*

Podmioty, z którymi przeprowadzono rozmowy i które należały przykładowo do SIG w większości przypadków nie były zorientowane co do działalności tej organizacji, mimo że informacje na ten temat na bieżąco prezentowane są w formie elektronicznych protokołów z zebrań, umieszczonych na stronie internetowej organizacji. Wynika z tego, że podmioty nie poszukiwały samodzielnie informacji na ten temat<sup>113</sup>. Ich członkostwo w tego typu organizacjach często ograniczało się jedynie do płacenia składki. Niektórzy rozmówcy, zapytani o

<sup>112</sup> Szerzej por. rachunek korzyści i kosztów współpracy – podrozdział 7.1.2.

<sup>113</sup> Por. także normy relacyjne – podrozdział 7.2.3.



przynależność do konkretnych organizacji partnerskich (stowarzyszeń, fundacji, itp.), nawet nie potrafili z pewnością potwierdzić lub zaprzeczyć swojemu członkowstwu w takich strukturach. Często rozmówcy nie wiedzieli nawet, czy organizacje te nadal istnieją czy też nie.

Odnosząc się do cech polskiej kultury, kooperację utrudniał też fakt, iż nadal można stwierdzić, iż obserwuje się wysoki poziom formalizacji i podział na „my”, czyli obywatele i „oni”, czyli władza. Istnienie w badanych gminach wysokiego dystansu władzy potwierdzają słowa jednego z burmistrzów:

*„Gdzieś tam ciągle postrzegani jesteśmy jako samorząd, czy jako urząd jako my i wy. Że my wam tu płacimy podatki, a wy tu nic nie robicie. A to też nie o to chodzi, bo każda taka inicjatywa to musi być wola dwóch stron, nie moja. Ja podatki muszę ściągać. To nie jest dla mnie ani zaszczyt ani przyjemność, to jest mój obowiązek. Czy chcę czy nie chcę każdy burmistrz to będzie robił, czy to będę ja czy każdy następny. Bo to musi robić (...). Gdzieś tam to zostaje, że: dajcie nam te pieniądze z opłaty, to my wam pokażemy (...). Zdarzało się, że przesyłaliśmy podmiotom plakaty i usłyszeliśmy: „nie będziemy waszych imprez promować”. Naszych imprez? (...). Mówili: „wy nam dajcie te pieniądze my sobie lepsze plakaty za to wydrukujemy”. Być może, ale imprezy są miejskie i za darmo. To się na szczęście zmienia i to na plus, wygląda to coraz lepiej”. [P8]*

Dystans władzy ograniczał skłonność do kooperacji publiczno-prywatnej, gdyż podmioty prywatne często charakteryzowała postawa marazmu wyrażająca się w opinii: „nie warto podejmować aktywności, bo i tak nie mam na to wpływu, wpływ ma jedynie władza”. Jeden z przedsiębiorców ze Szczyrku stwierdził, że chętniej uczestniczyłby w spotkaniach, konsultacjach dotyczących rozwoju turystyki w gminie, gdyby na zaproszeniu na takie spotkanie widniała informacja: „możesz coś przez to zmienić”.

Rozpatrując z kolei relacje wewnątrzsektorowe w kontekście wysokiego dystansu władzy w warunkach polskich należy podkreślić, że negatywny klimat do kooperacji wynikał z istnienia dysproporcji w poziomie zasobności podmiotów prywatnych, będących potencjalnymi partnerami. Przejawiało się to w wypowiedziach rozmówców, którzy podkreślali, że w Polsce nie akceptuje się jeszcze w wystarczającym stopniu osób relatywnie bardziej zamożnych oraz, że panuje kultura nieufności, zazdrość i zawiść wobec tych, którym powodzi się lepiej<sup>114</sup>. Przedsiębiorcy wspominali, że nie są akceptowani jako potencjalni przywódcy przez lokalną społeczność, gdyż postrzega się ich jako grupę o relatywnie wyższym statusie społecznym. Potwierdza to także opinia jednego z burmistrzów, który już kolejną kadencję obserwuje mieszkańców i radnych swojej gminy:

*„Jest owszem paru liderów, którzy coś stworzyli, zbudowali, jakiś potencjał już osiągnęli, ale*

---

<sup>114</sup> Więcej na temat kultury nieufności w kolejnym podrozdziale.

*oni, przynajmniej na razie jeszcze będą przez większą część społeczeństwa postrzegani jako bardziej ci źli, bo im się udało, a nie jako ci dobrzy. Odbicie mamy w radzie. Proszę przeanalizować strukturę rady, jaką by nie wziąć – czy to by było wykształcenie, zawód czy pozycja materialna. Kto jest w radzie? Emerycy, rolnicy, nauczyciele i kolejarze. Nie ma lekarzy, inteligencji w sensie naukowym (...), nie ma przedsiębiorców, prawników, naukowców, kierowników firm z tego względu, że są wycinani w wyborach. Bogaty to zły – tak to się ciągle kojarzy, on będzie chciał tylko dla siebie załatwić. Byli tacy ludzie początkiem lat 90-tych – lekarze, dyrektorzy, przedsiębiorcy. Wytrzymali góra dwie kadencje: trzecia, czwarta to już są zwykli szarzy prości ludzie. Czyli oddaje przekrój społeczeństwa tak naprawdę, bo większość jest takich. Tylko oni nie rozumieją, bo właśnie to jest ta sztuka, żeby ich świadomość podnieść do poziomu dopuszczenia myślenia w takich kategoriach, jak ci przedsiębiorcy, ci bogatsi. Przecież to oni tworzą potencjał”. [P8]*

Stosunkowo wysoki dystans władzy, panujący wśród podmiotów prywatnych w badanych gminach i stanowiący barierę kooperacji wewnątrzsektorowej, potwierdzali też animatorzy projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”. Opisywali oni swoje spostrzeżenia poczynione w przeciągu dwóch lat w trakcie spotkań podmiotów prywatnych w ramach tego projektu. Podkreślali, że, gdy jeden usługodawca prosperował lepiej od innych, to od razu odbierany był negatywnie.

Kolejna cecha polskiej kultury – stosunkowo duży stopień unikania niepewności – także wpływała na skłonność do nawiązywania kooperacji. Ponieważ, jak wcześniej wspomniano, efekty współpracy są wysoce niepewne i pojawiają się najczęściej w długim okresie, podmioty miały wobec kooperacji wiele obaw. Jak już sygnalizowano, dotyczyło to zwłaszcza rozmówców, którym brakowało doświadczeń i wiedzy na temat pozytywnych przykładów kooperacji i odnosiło się najczęściej do współpracy sformalizowanej w formie struktur partnerskich. Niepewność ta malała, gdy do kooperacji decydowały się przystąpić inne podmioty prywatne lub zachęcały do niej władze gminne. Była ona przy tym zauważalna przede wszystkim w gminach o słabo rozwiniętej funkcji turystycznej, czyli w Istebnej i Brennej. Potwierdzają to słowa przedstawiciela urzędu w Istebnej:

*„W Wiśle, Ustroniu są duże pensjonaty, turystyka tam rozwija się dłużej, stąd mieszkańcy są przyzwyczajeni do turystów, mają o wiele wyższą świadomość, niż u nas. I u nich była już współpraca podmiotów prywatnych z gminą, u nich to jest prostsze. Oni się cieszyli z takiego rozwiązania i te gminy bardziej popierają BOT. A u nas ta współpraca jest mniejsza i większe są obawy, tak to widzę. Chcą to, ale jeszcze się boją. Taka ta mentalność, że bardziej podmioty prywatne chcą coś dla siebie”. [P10]*

Niepewność dotyczyła zarówno podmiotów prywatnych, jak i władz gminnych. Przykładem mogą być wątpliwości i obawy przedstawicieli samorządów gminnych przed przystąpieniem do BOT lub też obawy radnych dotyczące członkostwa gmin w „Beskidzkiej 5”. W Szczyrku, radni podjęli decyzję o przystąpieniu miasta do tego międzygminnego porozumie-

nia dopiero w efekcie długotrwałego przekonywania ich przez osobę zajmującą się promocją miasta, że tworzenie marketingowego regionu turystycznego jak „Beskidzka 5” nie jest na świecie niczym nowym i nie należy się takich działań obawiać. Także niepewność, oprócz innych czynników, powodowała opór podmiotów przed wprowadzeniem wspólnych karnetów cenowych na wyciągi narciarskie. Z taką inwestycją wiązałyby się po pierwsze duże koszty, a po drugie – w dużym stopniu jej zwrot zależałby od warunków atmosferycznych<sup>115</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można zatem stwierdzić, że dominacja w polskiej kulturze cech kobiecych, ale głównie na niższym poziomie grup społecznych, jak rodzina, przyjaciele, czy znajomi, nie zaś na poziomie większych organizacji, nie sprzyjała nawiązywaniu kooperacji w formie struktur partnerskich. Sprzyjała ona natomiast codziennej, bardziej nieformalnej współpracy między niewielką liczbą partnerów.

### **6.3.2.2. Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie**

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że ważnym uwarunkowaniem kooperacji w systemie badanego regionu turystycznego był też niski poziom kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, co wynika z dominującej w Polsce kultury nieufności<sup>116</sup>. Jak twierdzi P. Sztompka, kiedy działamy w kulturze nieufności czy cynizmu czujemy, że żyjemy wśród zawistników, zazdrośników, podejrzliwców, nabuzowanych złością i agresją<sup>117</sup>. W trakcie przeprowadzonych rozmów pojawiło się wiele wypowiedzi świadczących o tym, że podmioty odczuwały, że funkcjonują właśnie w takiej kulturze<sup>118</sup>). Zdecydowanie nie sprzyjało to kooperacji. Można przytoczyć następujące wypowiedzi, zarówno podmiotów prywatnych, jak i władz gminnych, które świadczą o negatywnym wpływie kultury nieufności na kooperację w turystyce:

*„Jaka współpraca? Skoro my jeden drugiego nienawidzimy, bo on ma, a ja nie mam. Zazdrość, zawiść – to jest wszędzie, w całej Polsce, nie tylko tutaj. To są cechy ludzkie. Generalnie nie jest tu lepiej niż w innych gminach – w interesach wszędzie jest tak samo. Ja myślę, że wszystkich by urządziła współpraca, ale jak ja organizuję imprezę i mam za duże obłożenie noclegowe, gdy proponuję współpracę innemu gestorowi, on nie jest chętny. Bo dlaczego u niego ma tylko być nocleg, a u mnie impreza i nocleg? To nie ma i koniec. Tu każdy ciągle działa tylko dla siebie”. [P34]*

*„Konflikty między podmiotami staramy się wyprzedzać. Rozmawiamy z ludźmi, mediuujemy, tłumaczymy, staramy się w tych rozmowach dawać jakieś perspektywy na przyszłość na takich*

<sup>115</sup> Więcej na temat warunków wprowadzenia takich karnetów w dalszych rozważaniach.

<sup>116</sup> Do kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego nawiązano już wcześniej, w podrozdziale 6.3.2.1.

<sup>117</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 267-268.

<sup>118</sup> Por. także dystans władzy – podrozdział 6.3.2.2.1.

*samych warunkach jak sąsiad – bo to rodzi największe konflikty. Zazdrość, zawiść są ludzkie. W Polsce mamy mentalność „psa ogrodnika”, jako samorząd staramy się naszym działaniem ich nie potęgować”. [P8]*

Można przypuszczać, że postawy charakterystyczne dla kultury nieufności są dodatkowo bardziej odczuwalne w stosunkowo niewielkich gminach. Tymczasem, takie właśnie gminy objęto badaniem.

### **6.3.2.3. Uwarunkowania demograficzne i prawne**

W części teoretycznej stwierdzono, że na podstawie ogólnopolskich badań można uznać, iż istnieje pozytywna korelacja między współpracą/zaufaniem a wiekiem/wykształceniem czy dochodem danego podmiotu. W oparciu o badania przeprowadzone na potrzeby rozprawy można było dostrzec pewne tendencje, świadczące o możliwym istnieniu dodatkowej korelacji występującej w szczególności między wykształceniem/wiekami i skłonnością do współpracy w turystyce. Ze względu na możliwość analizy tej grupy uwarunkowań jedynie z punktu widzenia poszczególnych jednostek, zostaną one omówione w kolejnym rozdziale, w części poświęconej endogenicznym uwarunkowaniom demograficznym.

Ostatnią grupą determinant egzogenicznych dla systemu regionu turystycznego stanowią uwarunkowania prawne. Są nimi zarówno prawo unijne, jak i przepisy powstałe oraz obowiązujące na szczeblu całego kraju. Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić, że ogromnie ważna była szansa pozyskania funduszy unijnych – stymulowała ona nawiązanie i rozwój kooperacji. Podkreślano, że dzięki współpracy łatwiej było pozyskać środki UE, gdyż polityka unijna, zgodnie z przedstawioną wcześniej zasadą partnerstwa, wspiera projekty realizowane w kooperacji. Dzięki niej rozwinął się przykładowo projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach”, w którego efekcie, jak wspomniano, powstała Beskidzka Organizacja Turystyczna. Ponadto, dzięki funduszom UE aktywną działalność prowadziła „Beskidzka 5”. Potwierdzają to słowa przedstawicieli jednej z gmin:

*„Zdecydowanie sprawę ułatwiły nam programy unijne, które na nas wymusiły, stymulowały współpracę, byśmy ją dalej kontynuowali i dalej sięgali po te środki”. [P8]*

Jednak, doceniając rolę funduszy unijnych jako stymulanty kooperacji należy podkreślić, że wymogi formalne projektów unijnych również utrudniały kooperację. Przykładowo, zgodnie z nimi, projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” musiał się zakończyć powstaniem jakiejś organizacji partnerskiej na rzecz rozwoju turystyki lub przekazaniem inicjatywy jakiemuś liderowi lokalnemu/regionalnemu, który by ją kontynuował. Fakt, iż w projekt zaangażowało się kilkadziesiąt podmiotów prywatnych z regionu Beskidów sprawił, że osoby za-

rzządzające projektem, chcąc wykorzystać ten potencjał, dążyły do powstania struktury partnerskiej w postaci BOT. Okazało się jednak, że niektóre podmioty – w tym władze gminne – uznały, że spełnienie formalnego wymogu projektu miało umożliwić jedynie pozyskanie środków unijnych, a nie nawiązanie faktycznej długookresowej, korzystnej dla regionu kooperacji. Stąd nastawienie władz samorządowych do powstania BOT od początku nie było jednoznacznie pozytywne. Ograniczało to ich skłonność do przystąpienia do tej organizacji.

Podobnie – jako „sposób wyciągnięcia unijnych pieniędzy” – inicjatywę utworzenia BOT postrzegały niektóre podmioty prywatne<sup>119</sup>. Fakt, że projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” trwał dwa lata nie wystarczył na zbudowanie wśród odpowiedniej liczby podmiotów prywatnych świadomości faktycznej potrzeby współdziałania w formie BOT. Ponadto, w momencie zakończenia tego projektu liderzy BOT, którzy nie byli merytorycznie przygotowani do pozyskiwania środków unijnych nie kontynuowali inicjatywy w tym zakresie, co dodatkowo osłabiło organizację. Niektóre podmioty odeszły z BOT z nadmiernie rozbudzonymi i niespełnionymi oczekiwaniami oraz negatywną opinią o potrzebie tworzenia podobnych organizacji w przyszłości. Można stwierdzić, iż członkowie BOT zostali pozostawieni samym sobie. To zdecydowanie utrudniło dalszą współpracę w tej formie<sup>120</sup>.

Przepisy unijne niejednokrotnie utrudniały kooperację także poprzez konieczność respektowania zasad programu Natura 2000. Wyzwalały one konflikty różnych grup interesu, a także powodowały, że nie można było podjąć współpracy na obszarach objętych tą formą ochrony przyrody. Dotyczyło to przykładowo Brennej. Obszar obejmujący rejon góry Kotarz stanowił bowiem jedyny korytarz łączący siedliska sieci Natura 2000, gdzie występowały rzadkie gatunki ryb, roślin i bezkręgowców, z których część była prawnie chroniona. Ze względu na przepisy sieci Natura 2000 wydłużał się przede wszystkim proces inwestycyjny. By bowiem móc przeprowadzić jakąkolwiek inwestycję na obszarach objętych tym programem należało uzyskać odpowiednią opinię wojewody. Miała ona stwierdzać, że inwestycja nie oddziałuje negatywnie na środowisko naturalne. To generowało dodatkowe koszty i wymagało upływu co najmniej kilkumiesięcznego okresu, zanim można było przystąpić do jakichkolwiek działań.

---

<sup>119</sup> Podobnie, większość podmiotów prywatnych uważało, że także projekty „Beskidzkiej 5” służą jedynie pozyskaniu środków UE.

<sup>120</sup> Warto zastanowić się w tym kontekście nad możliwością zaangażowania w przyszłości w takie projekty animatorów, którzy jeszcze po zakończeniu finansowania zewnętrznego koordynowałiby prace organizacji partnerskiej. Bardziej dojrzała okazała się natomiast współpraca gmin, których przedstawiciele zachęteni dotychczasowymi sukcesami złożyli kolejny wniosek o przyznanie środków unijnych na działanie „Beskidzkiej 5”.

Ważnym uwarunkowaniem kooperacji były także krajowe przepisy prawa. Z pewnością korzystne dla współpracy jest funkcjonowanie od 2004 roku ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, nakazującej władzom gminnym kooperację z sektorem prywatnym (por. także podrozdział 1.4.5.)<sup>121</sup>. Jednak w efekcie badań zidentyfikowano głównie szeroki wachlarz barier prawnych. Wymownym przykładem takich barier uniemożliwiających współpracę publiczno-prywatną był brak możliwości szerszej współpracy gmin „Beskidzkiej 5” z prywatnym przedsiębiorstwem, któremu w marcu 2010 roku zlecono tworzenie Centrum Informacji Turystycznej „Beskidzkiej 5” w Warszawie. Samorządy gminne mogły jedynie przekazać podmiotowi prywatnemu logo swojej organizacji, jednak, ze względu na treść ustawy o samorządzie lokalnym, nie mogły sfinansować projektu utworzenia centrum. Realizacja projektu wymaga natomiast poniesienia kosztów utrzymania biura w centrum stolicy, łącznie z jego pracownikami i sprzętem, na co trudno wygospodarować środki<sup>122</sup>.

Zarówno przedstawiciele sektora prywatnego, jak i publicznego narzekali, że często krajowe przepisy prawne utrudniają codzienne funkcjonowanie obydwu stronom, co tworzyło negatywny klimat do kooperacji publiczno-prywatnej. Podmioty prywatne narzekały przykładowo na brak stosowania przez samorząd gminny różnego rodzaju stymulant dla działalności sektora prywatnego np. w postaci ulg czy zwolnień podatkowych<sup>123</sup>, umieszczania ofert inwestycyjnych dla inwestorów (np. w katalogach branżowych), czy sprzedaży gruntów komunalnych na warunkach korzystnych dla podmiotów prywatnych. Reprezentanci sektora publicznego twierdzili natomiast, że większość ograniczeń w tym zakresie wynika z prawa i niskiego stopnia decentralizacji uprawnień<sup>124</sup>. Potwierdzają to słowa burmistrza Szczyrku i urzędnika z Istebnej:

*„Ależ my nie jesteśmy samorządem! Proszę mi wybaczyć: co ja mogę? Ustalić podatek na jakimś poziomie? I wtedy się mówi: ty jesteś samorządem, ale już mam od do. Dobrze, ale jak ja chcę na to podatek? A na to ci nie wolno. Że na to muszę mieć, a zwolnić z podatku, to już mam napisane dokładnie: kogo mogę a kogo nie mogę. To jest wszystko uregulowane. To nie jest tak, że mi się podoba, albo widzę, że ktoś powinien, bo padnie. Także to są takie rzeczy, które są czasem nielogiczne i nijak się mają do gospodarki i do gospodarzenia w pozytywnym znaczeniu. Gmina jeśli chodzi o inwestycje może wydać tylko dokument – plan zagospodarowania. Takie ma możliwości”. [P7]*

---

<sup>121</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

<sup>122</sup> Szacowany koszt miesięczny wynosi 25-30 tysięcy PLN. (*Polska Dziennik Zachodni*, z dnia 3.03.2010, s. 10).

<sup>123</sup> Potwierdzają to nie tylko rozmowy przeprowadzone przez autorkę, ale także analiza protokołów ze spotkań członków Szczyrkowskiej Izby Gospodarczej. Protokół z posiedzenia SIG (12.01.07); [http://izba.szczyrk.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=37](http://izba.szczyrk.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=37), stan w dniu 10.04.2010.

<sup>124</sup> Por. egzogeniczne uwarunkowania gospodarcze – podrozdział 6.3.2.1.

*„Nie mamy swoich terenów, czyli negocjacje na temat pozyskania gruntów kończą się na zapoznaniu się z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego. Znając zapis planu osoba decyduje się na kupienie terenu. Nie wydajemy katalogów branżowych, nie reklamujemy się na stronie WWW, w prasie – bo nie mamy swoich terenów. Nasze kompetencje jako gminy to informacja o planie zagospodarowania i ewentualnie decyzja środowiskowa (...). Tylko tam, gdzie inwestycja graniczy z drogami gminnymi jesteśmy traktowani jako strona, w przeciwnym wypadku nawet nie dostajemy kopii zawiadomień, że ktoś coś buduje, nie mamy praktycznie kontroli nad inwestycjami w gminie”. [P14]*

Reprezentanci sektora prywatnego narzekali także, że zgodnie z prawem budowlanym różnego rodzaju pozwolenia na budowę<sup>125</sup> muszą uzyskiwać na szczeblu powiatowym, a nie gminnym. Wydłuża to cały proces inwestycyjny i rosną jego koszty (np. związane z dojazdem do starostwa powiatowego). Niektóre podmioty prywatne często miały w związku z tym pretensje do władz gminy, że procedury związane z uzyskaniem pozwolenia trwają aż tak długo<sup>126</sup>. Jednak, co potwierdzają także przytoczone wcześniej słowa, samorząd gminny nie był władny rozstrzygać w tych sprawach. Tworzyło to negatywny klimat do nawiązywania właściwych relacji publiczno-prywatnych. Potwierdzają to także słowa jednego z burmistrzów:

*„Przepisy prawne wymagają długiego czasu. I gdyby ten czas mógł być skrócony, to ten proces inwestycyjny mógłby być skrócony. Dzisiaj dochodzenie do inwestycji trwa nawet 3-4 razy dłużej niż sama inwestycja, czy nawet dziesięć razy dłużej, a z roku na rok od gminy zależy coraz mniej. A zawsze, jeśli czegoś nie można to się powie, że gmina jest temu winna, a proszę mi wierzyć nie jest tak. Jesteśmy dzisiaj tylko wykonawcami przepisów, które kiedyś tam stworzono i o samorządności można, że tak powiem zapomnieć”. [P7]*

Z kolei władze gmin miejskich narzekały, że w miastach – w przeciwieństwie do terenów wiejskich – zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej<sup>127</sup>, wynajmowanie do 5 pokoi wymaga zarejestrowania działalności. W związku z tym ceny wody i innych mediów są w mieście wyższe niż na terenach wiejskich i jest to przyczyną powstawania szarej

---

<sup>125</sup> Przykładowo dla wyciągów narciarskich jest to pozwolenie wodno-prawne, decyzja środowiskowa wydawana przez władze gminne po wcześniejszych konsultacjach ze starostwem powiatowym i sanepidem, uzgodnienia branżowe (np. PPOŻ, BHP, energetyka, kanalizacja, wodociągi, itp.), może to być także raport oddziaływania na środowisko czy badania geologiczne. (Źródło: rozmowa z właścicielem biura projektowego Halifax, zajmującego się pośrednictwem między gminą Istebna a podmiotami prywatnymi w zakresie organizowania wszelkiego rodzaju pozwoleń na budowę. Rozmowę przeprowadzono we wrześniu 2008 roku. Rozmówca odwoływał się tu do następujących aktów prawnych: Ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku – Prawo Budowlane. (Dz. U. 1994 r., nr 89, poz. 414 z późniejszymi zmianami); Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o zmianie ustawy - Prawo budowlane oraz ustawy o gospodarce nieruchomościami. (Dz. U. 2009, nr 161, poz. 1279)).

<sup>126</sup> Wójt gminy Istebna podkreślała, że przykładowo zmiany studium wykonalności trwają dwa lata, zmiany planu zagospodarowania turystycznego kolejne dwa (ze względu na konieczność szerokich konsultacji, np. z organizacjami ochrony przyrody), stąd podmioty prywatne otrzymują decyzję co do klasyfikacji ich gruntu po czterech latach od momentu rozpoczęcia procedury. Zmiany w planie zagospodarowania przestrzennego są ponadto dla gmin bardzo kosztowne – ich koszt liczy się w milionach złotych.

<sup>127</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. (Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807).

strefy. Podmioty prowadząc działalność w szarej strefie nie są zaś zainteresowane przystępowaniem do sformalizowanych form kooperacji.

Ważnym problemem w gminach objętych badaniem okazało się też duże rozdrobnienie własności. Własność ta chroniona jest przepisami, które w Polsce przyznają właścicielowi w zasadzie pełnię praw. W związku z tym, na przykład, gdy ziemia pod jednym wyciągiem narciarskim stanowiła własność kilkudziesięciu podmiotów, ewentualne inwestycje, także te realizowane w formie współpracy, były utrudnione ze względu na konieczność uzyskania zgody wszystkich właścicieli<sup>128</sup>. To rozdrobnienie własności utrudniało przykładowo tworzenie wspomnianych wspólnych karnetów na wyciągi narciarskie, zwłaszcza w Szczyrku i Wiśle<sup>129</sup>. W Szczyrku problem stanowił fakt, iż właścicielem największego kompleksu wyciągów była spółka Skarbu Państwa. Stąd, jakiegokolwiek działania na tym terenie wymagałaby ministerialnej zgody. Znacznie utrudnia to i wydłuża w czasie wszelkie uzgodnienia<sup>130</sup>. Z kolei w Wiśle istniało kilkadziesiąt większych i mniejszych wyciągów narciarskich, nie tylko stanowiących własność różnych podmiotów, lecz także zlokalizowanych w różnych miejscach na terenie gminy.

Bardzo ważne uwarunkowanie kooperacji stanowił także brak funkcjonowania, wzorem krajów alpejskich, tzw. prawa górskiego (inaczej prawa śniegu/prawa śniegowego). Umożliwiłoby ono ustanowienie na prywatnych gruntach służebności polegającej na prawie przejazdu narciarzy po pokrywie śnieżnej, umiejscowieniu urządzeń do sztucznego zaśnieżania i oświetlenia oraz wykonywaniu innych czynności związanych z prowadzeniem wyciągu. W sytuacji bowiem, gdyby spadła ilość śniegu wystarczająca dla uprawiania na danym terenie narciarstwa, grunt stawałby się „ziemią niczyją”. Rozporządzałaby nim gmina ze względu na płynące z tego korzyści ogólnogospodarcze. Wprowadzenie takiego prawa umożliwiłoby uniknięcie konfliktów między właścicielami gruntów i wyciągów oraz ułatwiłoby wprowadzenie skipasów. Wprowadzenie takiego prawa wymagałoby jednak zmian na szczeblu konstytucyjnym, stąd takie zmiany legislacyjne są bardzo trudne.

---

<sup>128</sup> W dużym stopniu jest to efekt czynników historycznych. Po pierwsze, w latach 60. i 70. budowano obiekty bardzo żywiołowo, bez wpisów do księgi wieczystej, w związku z czym własność była nieuregulowana. Po drugie, w latach 90. w okresie transformacji systemowej zaczęto masowo wyprzedawać ziemię, także tą która była własnością FWP przez co nastąpiło rozdrobnienie własności.

<sup>129</sup> Problemów z tworzeniem wspólnych karnetów na wyciągi narciarskie nie ma w Czechach i Słowacji ze względu na państwową, nie prywatną własność gruntów pod wyciągami.

<sup>130</sup> Więcej na ten temat por. M. Mika, K. Krzesiwo, P. Krzesiwo, *Współczesne problemy rozwoju ośrodków nmarcarskich w Polsce – przykład Szczyrku*, „Prace geograficzne”, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, zeszyt nr 117, Kraków 2007, s.71-72.



Nie bez znaczenia dla współpracy były także przepisy krajowe dotyczące ochrony środowiska (por. podrozdział 4.3.4). Niejednokrotnie uniemożliwiały one podjęcie określonego rodzaju kooperacji. Przede wszystkim, bliskość lokalizacji parków krajobrazowych lub rezerwatów przyrody rodziła konflikty interesów i ograniczała możliwość współpracy w pobliżu tych atrakcji<sup>131</sup>. Powodowała też dodatkowe koszty, gdyż przykładowo dla przeprowadzenia inwestycji na terenie leśnym konieczne było dokonanie zmian klasyfikacji gruntów w planie zagospodarowania przestrzennego gminy.

Kooperację międzysektorową hamowały też przepisy ówczesnej ustawy o PPP<sup>132</sup>. Władze gminne podkreślały, że współpracy publiczno-prywatnej w tej formie nie służył w szczególności brak rozporządzeń do ustawy, brak wiedzy, doświadczeń oraz dobrych przykładów. Obawy przedstawicieli sektora publicznego o bycie posądzonym o korupcję<sup>133</sup> powodowały, że generalnie treść ustawy o PPP nie sprzyjała kooperacji publiczno-prywatnej jako takiej (czyli także tej, która nie opierała się *stricte* na przepisach ustawy o PPP).

Ważnymi prawnymi stymulantami kooperacji okazały się również przepisy dotyczące tworzenia i funkcjonowania struktur partnerskich w turystyce w określonych formach organizacyjno-prawnych. Przykładowo, zachętę do nawiązywania kooperacji w formie LOT-ów stanowił zapis w Ustawie o POT, zgodnie z którym w przypadku tego rodzaju struktur istnieje możliwość współpracy na tych samych zasadach zarówno osób fizycznych, jak i prawnych (por. podrozdział 4.3.4.). Podmioty należące do WOT lub BOT były też świadome innych korzyści kooperacji w tej formie. Sprzyjało to ich współdziałaniu. Potwierdzają to słowa jednego z uczestników projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, w ramach którego przedstawiano korzyści LOT-ów:

*„Przedstawiono nam korzyści funkcjonowania LOT-ów nad innymi strukturami partnerskimi – podmioty ze śląskiej ROT przedstawiały, że przynależność do ROT i POT daje pierwszeństwo w promocji na targach. U nas lokalnych [chodzi o LOT-y – przyp. aut.] jest strasznie mało, jeśli są, to tylko na północy województwa. Tu jakoś to się nie mogło zawiązać. Aż się zatem prosi, by odróżnić Beskidy od tej części przemysłowej Śląska. LOT może też prowadzić działalność gospodarczą – możliwość sprzedaży i organizacja imprez, równe prawa podmiotów”. [P10]*

Podmioty prywatne podkreślały też, że dzięki prawnym zasadom funkcjonowania BOT istnieje bezpośredni kontakt z władzami lokalnymi. Umożliwia on między innymi większą kontrolę

---

<sup>131</sup>Szerzej na ten temat por. także uwarunkowania endogeniczne – grupy interesów i uwarunkowania przestrzenne w podrozdziałach 5.1.2. i 5.4.

<sup>132</sup>Rozmowy z przedstawicielami sektora publicznego przeprowadzono w czasie obowiązywania poprzedniej ustawy z lipca 2005 roku.

<sup>133</sup>Por. też podrozdział 5.2.2. – kultura organizacyjna sektora publicznego.

działalności tych władz oraz szybszy przepływ informacji, co pozwala obniżyć koszty transakcyjne. Fakt, iż LOT może prowadzić działalność gospodarczą, (w tym sprzedawać pakiety turystyczne) stanowił dla sektora prywatnego najważniejszą korzyść zakładania organizacji partnerskich w tej formie.

W badanym regionie ważne okazały się także inne przepisy prawne dotyczące funkcjonowania organizacji partnerskich – przykładowo zalety formy prawnej stowarzyszenia. W dużym stopniu o jego popularności zdecydował fakt, iż posiada ono osobowość prawną. Dzięki temu rośnie zakres środków finansowych, o które może starać się organizacja partnerska. W dużym stopniu dotyczy to unijnych funduszy strukturalnych, a także grantów Ministerstwa Gospodarki, czy dofinansowania POT-u<sup>134</sup>. Brak osobowości prawnej stanowił natomiast, zdaniem rozmówców, barierę współpracy w formie „Beskidzkiej 5”. Po pierwsze, Urząd Miasta Ustronia musiał występować jako reprezentant pięciu gmin i w związku z tym każdorazowo należało przekazywać do niego potrzebną dokumentację, co zajmowało czas i generowało, co prawda drobne, ale dodatkowe koszty. Po drugie, urzędnicy wskazywali, że istniała potrzeba sformalizowania inicjatywy celem ograniczenia kosztów transakcyjnych wynikających z faktu, iż bez posiadania jednej osobowości prawnej potencjalni partnerzy „Beskidzkiej 5” musieli kontaktować się każdorazowo z przedstawicielami wszystkich pięciu gmin. Po trzecie, z uwagi na brak osobowości prawnej „Beskidzkiej 5”, podmioty prywatne nie zawsze postrzegały ją jako liczącą się organizację.

#### **6.3.2.4. Globalne i krajowe uwarunkowania losowe**

Niezależnie od przedstawionych do tej pory uwarunkowań ogromne znaczenie mają także egzogeniczne czynniki losowe. Podczas badań zidentyfikowano między innymi następujące uwarunkowania tego rodzaju:

- wahania kursów walut, które determinowały zagraniczny popyt turystyczny, a w związku z tym stymulowały, bądź ograniczały działania podmiotów gospodarczych, także w zakresie kooperacji. Ponadto, gdy kurs euro sprawiał, że ceny polskich usług zbliżały się do cen usług w bogatszych krajach Europy Zachodniej, niektóre podmioty poszukując sposobu obniżenia ceny decydowały się na kooperację w zakresie obniżek cenowych np. z najbliższej położonymi usługodawcami;

---

<sup>134</sup> Ponadto zarówno w przypadku BOT-u, czy WOT-u, zdecydowano się na formę prawną stowarzyszenia ze względu na fakt, iż w porównaniu do spółki z o.o. koszty jego powołania są niższe. Por. podrozdział 4.3.4.

- nagłe zmiany na stanowiskach np. ministerialnych na szczeblu centralnym, które powodowały brak kontynuacji określonych postanowień np. ułatwiających współpracę na terenie gminy<sup>135</sup>;
- zmieniające się nagle warunki pogodowe, które uniemożliwiały lub ograniczały prowadzenie działalności gospodarczej, a w związku z tym także współpracę.

Głównym problemem była sezonowość, a także brak śniegu w sezonie turystycznym.

Potwierdzają to słowa właściciela wyciągu narciarskiego w Brennej:

*„Bardzo ważne uwarunkowanie współpracy w górach stanowi klimat – gdy nie ma śniegu, przestajemy inwestować i wówczas współpracą nie jesteśmy zainteresowani. To jest podstawa tego wszystkiego. Dlatego inwestycje ograniczyliśmy do minimum”. [P26]*

Brak śniegu ograniczał przykładowo możliwość wprowadzenia wspólnych karnetów na wyciągi, o czym świadczą słowa przedstawiciela kolei linowej na Czantorii w Ustroniu:

*„Od dawna mówię o tym karnecie, jest to realne. Nawet rozmawiałem żeby ten karnet zrobić jako karnet miejski. Żeby się to odbywało na tej zasadzie, że przyjeżdża wczasowicz i ma nabijaną określoną ilość punktów, które można wykorzystać na wyciągach. Bardzo byśmy chcieli, ale dwie ostatnie zimy spowodowały, że tracimy wiarę, że to się uda, bo jak sezon trwa 2 lub 3 tygodnie, to ciężko to robić”. [P38]*

Potwierdziło się zatem to, o czym wspomiano w rozdziale 2., że względu na fakt, iż region turystyczny stanowi system kompleksowy i złożony, wpływ takich determinant zewnętrznych może być bardzo silny.

#### **6.4. Wnioski z analizy uwarunkowań egzogenicznych**

W niniejszym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób uwarunkowania egzogeniczne wpływają na kooperację w regionie turystycznym. Należy zauważyć, że przedstawione determinanty współpracy mają głównie postać barier, nie zaś czynników ułatwiających kooperację.

Odnosząc się do uwarunkowań gospodarczych – można stwierdzić, iż kooperacji nie sprzyjają: niski w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi poziom rozwoju gospodarczego naszego kraju, krótki czas trwania ustroju gospodarki rynkowej i demokracji, krótki okres funkcjonowania turystyki jako gałęzi gospodarki. Niewystarczający jest też stopień decentralizacji władzy publicznej.

Współpracę utrudniają także cechy polskiej kultury narodowej w szczególności: skłonność do kolektywizmu, ale tylko na poziomie małych grup społecznych, a nie większych

<sup>135</sup> Dotyczyło to przykładowo wielokrotnych zmian na stanowisku Ministra Skarbu, który miał zająć się sprawą prywatyzacji Głiwickiej Agencji Turystycznej w Szczyrku, co miało ograniczyć incydenty grodzenia tras i zamykania wyciągów narciarskich.

organizacji, stosunkowo wysoki dystans do władzy oraz wysoki stopień unikania niepewności. Kooperacji zdecydowanie nie sprzyja też ciągle niski poziom rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Niejednoznaczny jest wpływ przepisów UE. Stymulują one kooperację poprzez realizowanie za ich pomocą zasady partnerstwa. Biorąc jednak pod uwagę polskie uwarunkowania, często utrudniają one współpracę. Ponadto istnieje szereg krajowych przepisów prawnych, które, biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania, mogą utrudniać kooperację. Co więcej, mimo że w Polsce funkcjonuje ustawa nakazująca władzom samorządów terytorialnych współpracę z lokalnymi/regionalnymi organizacjami nonprofit, daje się zauważyć ciągle swoisty opór sektora publicznego przed oddaniem partnerom części swoich kompetencji.

Spośród grup egzogenicznych uwarunkowań kooperacji w przeważającej mierze jedynie grupy determinant demograficznych oraz trendy ogólnogospodarcze i turystyczne można uznać za stymulanty współdziałania. Należy przy tym jednak zastrzec, że aby istniało silniejsze pozytywne oddziaływanie tych trendów musi istnieć także większa świadomość korzyści współpracy z tych trendów wynikających.

Przedstawione tu wnioski pozwalają potwierdzić, że egzogeniczne uwarunkowania współpracy mają w przeważającej mierze postać barier, stąd utrudniają współpracę w badanym regionie turystycznym. Uwarunkowania te wymagają systemowych i długoletnich przemian, których nie są w stanie dokonać pojedyncze podmioty. Odwołując się do ekonomii instytucjonalnej, są to zmiany instytucji, które przeprowadza się najtrudniej – w szczególności są to zmiany ludzkich modeli myślowych.

Dalsza część rozważań zawartych w rozdziale 7. poświęcona jest uwarunkowaniom endogenicznym. Pozwoli ona ostatecznie zweryfikować hipotezę badawczą – pokazać, w jaki sposób uwarunkowania endogeniczne wpływają na kooperację. Pozwoli ona także zweryfikować przypuszczenie, iż determinanty egzogeniczne determinują uwarunkowania endogeniczne (regionalne).

## 7. Analiza endogenicznych uwarunkowań kooperacji w badanym regionie turystycznym

### 7.1. Uwarunkowania gospodarcze

#### 7.1.1. Grupy interesów

W niniejszym rozdziale dokonano analizy endogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym. Zgodnie z układem przyjętym w rozdziale 5, analiza obejmować będzie kolejno uwarunkowania gospodarcze, społeczno-kulturowe, demograficzne, prawne, przestrzenne oraz wyodrębnione w efekcie badań, determinanty polityczne. W pierwszej kolejności omówiono endogeniczne uwarunkowania gospodarcze w podziale na: grupy interesów, rachunek korzyści i kosztów kooperacji, poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy oraz cykl życia przedsiębiorstwa.

W ramach przeprowadzonych badań we wszystkich gminach zidentyfikowano liczne grupy interesu, reprezentujące interes publiczny lub prywatny. Grupy te tworzone były przez władze samorządowe, przedstawiciele ochrony przyrody, mieszkańców i przedsiębiorstwa prywatne. Niejednokrotnie miały one odmienne cele, które uniemożliwiały lub utrudniały kooperację podmiotów je reprezentujących. Ponadto grupy interesów były wewnątrznie niespójne, co dodatkowo zwiększało stopień zróżnicowania ich celów, a przez to jeszcze bardziej utrudniało znalezienie wspólnej płaszczyzny porozumienia. Zgodnie bowiem z teorią sieci społecznych, grupy interesów obniżają spójność sieci<sup>1</sup>.

Konflikt grup interesu można było wyraźnie zaobserwować w Brennej na przykładzie różnych postaw prezentowanych w stosunku do projektu budowy kompleksu 35 wyciągów i około 70 km tras narciarskich na górze Kotarz oraz budowy połączenia drogowego Brennej ze Szczyrkem. Realizacja projektu umożliwiłaby nawiązanie kooperacji między różnymi usługodawcami na tym terenie, służącej kompleksowej obsłudze turystów.

Interes prywatny reprezentowały przedsiębiorstwa z terenu gminy, które dostrzegały w projekcie możliwość realizacji głównie korzyści indywidualnych (selektywnych) w postaci szansy maksymalizacji indywidualnego zysku. Z kolei interes publiczny reprezentowali: mieszkańcy oraz organizacje ochrony przyrody, w tym ekolodzy<sup>2</sup> i przedstawiciele parku krajobrazowego, którzy do projektu mieli określone zastrzeżenia, oraz samorząd gminny. W realizacji projektu dostrzegano bowiem potencjalne problemy, a nie tylko korzyści zbiorowe

---

<sup>1</sup> Por. podrozdział 5.1.2.

<sup>2</sup> Organizacje ekologiczne reprezentowały: Pracownia na rzecz Wszystkich Istot z Bystrej, Klub Gaja z Wilkowic i Stowarzyszenie dla Natury Wilk z Godziszki.

(kolektywne) w postaci rozwoju gminy i regionu. Dla niektórych z tych grup koszty projektu przewyższały potencjalne korzyści. I tak przedstawiciele ochrony przyrody, kierując się celami środowiskowymi, uważali, że w efekcie realizacji projektu zagrożona będzie miejscowa fauna i flora, gdyż obszar Kotarza znajdował się w granicach Parku Krajobrazowego Beskidu Śląskiego. Przykładowo uznano, że teren przeznaczony na inwestycję był osuwiskowy, znajdowała się na nim trasa wilka i rysia, a także, że inwestycja była zagrożeniem dla rosnącej na tym terenie jodły. Z kolei część mieszkańców obawiała się, że w gminie będzie zbyt duży natłok turystów oraz problemy w komunikacji drogowej. Niektórzy mieszkańcy byli przy tym właścicielami ziemi na górze Kotarz, więc brak ich zgody na projekt był tym bardziej znaczący. Mając na względzie interesy/cele społeczne, w wyniku protestów przedstawicieli ochrony przyrody i części mieszkańców, władze samorządowe przewidziały zmiany w planie zagospodarowania przestrzennego oraz zleciły wykonanie szeregu ekspertyz środowiskowych. Opóźniło to realizację projektu i wywołało niezadowolenie przedsiębiorców. Utrudniało to bowiem szybkie osiągnięcie celów ekonomicznych tej grupy<sup>3</sup>. Potwierdzają to słowa animatora projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, który podkreślał także konieczność poszukiwania kompromisu między stanowiskiem przedsiębiorców i władz samorządowych:

*„W Brennej jest dużo silnych podmiotów, chcą mieć szybko duże zyski, bo ich kapitał stoi, a gmina jest zachowawcza ze względu na prawo, ekologię, brak doświadczenia wójta. Trzeba rozmawiać, próbować rozwiązać problemy ugodowo, w ramach grupy ds. projektu Kotarz, trzeba szukać kompromisu, nie da się działać szybko, chaotycznie. Jedna i druga strona musi popuścić. Potrzebna jest życzliwa współpraca”. [P2]*

Podmioty reprezentujące wymienione grupy musiały odbyć szereg czasochłonnych spotkań, by ostatecznie wypracować kompromisowe stanowisko, zgodnie z którym ograniczono między innymi plany wycinki lasu. Współpraca była jednak, ze względu na zróżnicowanie reprezentowanych interesów, wysoce utrudniona.

Także w pozostałych gminach objętych badaniem dostrzec można było grupy interesu publicznego i prywatnego, dążące do realizacji innego rodzaju korzyści i celów. Rolą władz samorządowych było godzenie różnych grup interesów. Było to bardzo trudne<sup>4</sup>. Tymczasem efekty działalności w tym zakresie wpływały na klimat do kooperacji publiczno-prywatnej. Przykładowo, w większości gmin istniały konflikty między właścicielami wypożyczalni i użytkownikami quadów, rowerów czy motorów a przedstawicielami ochrony przyrody sprze-

---

<sup>3</sup> Por. także podrozdział o kulturze organizacyjnej – 7.2.2.

<sup>4</sup> Por. także marketing relacji – podrozdział 3.2.5.

ciwiającymi się jeździe na tego typu pojazdach ze względu na zagrożenie dla środowiska<sup>5</sup>. Samorząd zajmował się wówczas mediacją w zakresie wytyczenia specjalnych tras, gdyż konflikty tego rodzaju utrudniały tworzenie całorocznych atrakcji turystycznych. Istniał też konflikt między właścicielami wyciągów narciarskich, stosującymi sztuczne zaśnieżanie, a organizacjami ochrony przyrody sprzeciwiającymi się nadmiernemu poborowi wody wykorzystywanej przez armatki śnieżne. Konflikty zachodziły także między mieszkańcami zarabiającymi na turystyce i tymi, którzy nie uzyskiwali z jej tytułu bezpośrednich wpływów (często były to osoby spoza gminy, które zakupiły na jej terenie dom letniskowy). Władze samorządowe twierdziły, że druga grupa często składała w urzędzie zażalenia na pierwszą (przykładowo na właścicieli obiektów noclegowych, że organizują imprezy, naruszające ciszę nocną).

Przedstawiciele różnych organizacji partnerskich, np. SIG, BOT, WOT i in. także można traktować jako reprezentantów różnych grup interesów, których cele często nie były zbieżne lub nie były postrzegane jako zbieżne przez członków tych organizacji. Ograniczało to spójność w sieci. W związku z tym, współpraca była niejednokrotnie wysoce utrudniona.

## **7.1.2. Rachunek korzyści i kosztów współpracy**

### **7.1.2.1. Potencjalne i rzeczywiste koszty współpracy**

Jak już sygnalizowano, skłonność do kooperacji, a także jej przebieg i efekty zdeterminowane były w badanym regionie przede wszystkim przez wynik rachunku kosztów i korzyści współpracy. Z badań wynika, że dopóki zagregowana wartość potencjalnych i rzeczywistych korzyści przewyższała zagregowaną wartość potencjalnych i rzeczywistych kosztów, dopóty istniała chęć kooperacji. Potwierdzają to przykładowe wypowiedzi dotyczące zainteresowania przedsiębiorców określonymi formami współpracy:

*„Badacz: jak ocenia Pan uczestnictwo w Rowerowej Karcie Rabatowej?”<sup>6</sup>*

*Rozmówca: rowerzyści to uciążliwi klienci, tutaj myli rowery (trafiliśmy na okres dużych opadów deszczu), mimo że wystawiliśmy im tu sprzęt do umycia pojazdów trzeba przyznać, że nie docenili tego wysiłku. Sprzątanina po tym było mnóstwo. I potem te korzyści są niewspółmierne do kosztów. Więc nie jesteśmy nieotwarceni na jakieś tam powiedzmy rzeczy, które będą, ale to musi być przemyślane. Uczy się człowiek cały czas”. [P12]*

*„Badacz: czy byliby Państwo zainteresowani wspólnymi z innymi podmiotami prywatnymi*

---

<sup>5</sup> Ustawa o lasach zabrania bowiem m. in. poruszania się pojazdami silnikowymi w miejscach, w których jest to niedozwolone oraz pozostawiania pojazdów w miejscach do tego nieprzeznaczonych (poruszanie się drogami leśnymi jest dozwolone tylko wtedy, gdy są one oznakowane drogowskazami dopuszczającymi ten ruch), płoszenia dziko żyjących zwierząt, hałasowania oraz używania sygnałów dźwiękowych, z wyjątkiem przypadków wymagających wszczęcia alarmu. (Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 roku – Dz. U. 1991, nr 101, poz. 444, rozdział 5, art. 30.).

<sup>6</sup> Pytanie dotyczyło „Rowerowej Karty Rabatowej” funkcjonującej w Istebnej.

*zamówieniami, np. środków czystości?*

*Rozmówca: dostrzegam bariery techniczne – jak podzielić, rozdysponować. Może koszty będą większe od korzyści: kogoś trzeba by zatrudnić do rozwożenia tego, albo by rozwoziły to hurtownie według zamówień, rozliczenie faktury musiałyby być osobno, konieczne jest wspólne negocjowanie ceny”. [P13]*

Badania wykazały, że podmioty sektora publicznego i prywatnego inne znaczenie przypisywały kategoriom szacowanych kosztów i korzyści. Wynikało to przede wszystkim z odmiennych cech reprezentantów tych sektorów<sup>7</sup>. Potwierdziło się zatem przypuszczenie sformułowane w rozdziale 5., że czynnik ten stanowi ważne uwarunkowanie kooperacji.

Odnosząc się w pierwszej kolejności do kategorii kosztów należy stwierdzić, że mogły one mieć charakter kosztów potencjalnych (takich, które będzie trzeba ponieść w przyszłości) oraz kosztów rzeczywistych (faktycznie poniesionych i alternatywnych). I tak, w odniesieniu do sektora prywatnego należy stwierdzić, że rozmówcy podkreślali, iż we współpracę (zwłaszcza w formie struktur partnerskich) inwestują własne zasoby w postaci środków pieniężnych, czasu, zaangażowania, wiedzy, umiejętności, itp., które alternatywnie mogliby poświęcić działalności gospodarczej, czego efektem byłyby wymierne korzyści finansowe. Wynikało to w dużym stopniu z faktu, iż przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z turystyką są w dużej mierze przedsiębiorstwami jednoosobowymi – osobami fizycznymi prowadzącymi działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa takie są zarządzane i reprezentowane przez właściciela, który odpowiada za zobowiązania wynikające z prowadzonej działalności całym majątkiem przedsiębiorstwa oraz majątkiem osobistym. Ponadto, wlicza on zyski uzyskane z działalności gospodarczej do dochodów osobistych<sup>8</sup>. W związku z tym, zgodnie z przypuszczeniami z części teoretycznej, podmioty prywatne potrafiły dość dokładnie oszacować koszt alternatywny poniesiony z tytułu zaangażowania się w kooperację. Im bardziej ten koszt wzrastał, tym kooperację postrzegano jako bardziej ryzykowną i mniej opłacalną.

Przykładowo, badania dowiodły, że podmiotom prywatnym trudno było zaangażować się w kooperację (zwłaszcza w formie struktur partnerskich), gdy spotkania członków organizacji odbywały się w sezonie turystycznym. Wówczas szacowany koszt alternatywny tego

---

<sup>7</sup> Por. cechy aktorów w sieci – podrozdział 2.2.3.

<sup>8</sup> Pełną odpowiedzialność majątkową ponoszą także wspólnicy w spółkach cywilnych. (Por. L. Butowski, *Turystyka...*, op. cit., s. 92).

Jak pisze L. Butowski, w działalności gospodarczej w turystyce dominują przedsiębiorstwa jednoosobowe i spółki osobowe, zwłaszcza cywilne i jawne. Są to najczęściej małe przedsiębiorstwa hotelarskie, gastronomiczne, transportowe i niewielkie biura podróży. Przedsiębiorstwa jednoosobowe to z kolei forma organizacyjno-prawna najszybciej się rozwijająca wśród przedsiębiorstw turystycznych. Średnie przedsiębiorstwa funkcjonują najczęściej w formie spółek z o.o., a duże w formie spółek akcyjnych. (L. Butowski, *Turystyka...*, op. cit., s. 92-94).

W zupełnym zaniku wśród przedsiębiorstw turystycznych są przedsiębiorstwa państwowe (poniżej 1% ogółu podmiotów). (*Ekonomika Turystyki*, red. A. Panasiuk, WN PWN 2006, s. 210).



zaangażowania (koszty transakcyjne poświęconego czasu, dotarcia na miejsce spotkania, itp.) bardzo wzrastał, co zniechęcało do podjęcia współpracy. Przeciwdziałać wzrostowi kosztów miało organizowanie spotkań poza sezonem, co potwierdzają słowa urzędnika z Istebnej:

*„Badacz: A co decyduje o tym, że niektórzy współpracują, inni nie?”*

*Rozmówca: brak czasu w okresie turystycznym czyli w zimie i w lecie, bo mamy dwa okresy. Staramy się te spotkania organizować tak marzec/kwiecień lub październik/listopad, gdy nie ma ludzi, lub jest mniej ludzi. Wtedy jest większe prawdopodobieństwo że ktoś przyjdzie. Spotykamy się z przedsiębiorcami także w ramach „Beskidzkiej 5””. [P8]*

Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić, że przedstawiciele sektora prywatnego bardziej niż podmioty sektora publicznego obawiali się ryzyka związanego z kosztami podzielenia się z innymi partnerami zasobami niematerialnymi (np. wiedzą czy umiejętnościami). Obawy dotyczyły głównie dzielenia się wiedzą milczącą, gdyż to ona umożliwia im skuteczne funkcjonowanie na rynku, dając szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej. Ponadto, jak wcześniej wspomniano, dyfuzja tego rodzaju wiedzy wymaga szczególnie wysokiego poziomu zaufania, którego brakowało w badanym regionie. Potwierdza to fakt, iż na pytanie, czy podmioty byłyby zainteresowane wymianą bazy danych klientów czy prowadzeniem wspólnych badań marketingowych, wiele z nich odpowiadało przecząco. Uzasadniano to obawami, że dane mogłyby zostać wykorzystane w innych celach niż ustalono. Obawy związane z ryzykiem wynikającym z podzielenia się zasobami wiedzy milczącej odzwierciedlają słowa jednego z przedsiębiorców:

*„Wspólne listy adresowe już nie wchodzi w grę. To już jest indywidualny marketing firmy. Jak moi pracownicy mają już marketing starają się, dbają żeby zdobyć klienta, to już jest bardziej indywidualna sprawa”. [P20]*

Kosztów przekazu wiedzy milczącej obawiał się także właściciel organizacji zajmującej się pośrednictwem w zakresie organizacji noclegów w Wiśle, któremu zaproponowano stanowisko prezesa WOT. Przedsiębiorca ten odmówił, gdyż obawiał się, że pomysły, które mogłyby wykorzystać w swojej działalności komercyjnej musiałyby urzeczywistniać w ramach WOT. Ta sama osoba przyznała, że często ma dylemat, czy swoje prywatne znajomości wykorzystać do organizacji imprez przez własne przedsiębiorstwo (osiągając z tego tytułu bezpośrednio korzyści materialne) czy też do działalności w ramach WOT, której jest członkiem.

W związku z takim postrzeganiem kosztów kooperacji przedsiębiorców często trudno było do niej przekonać. Natomiast, zgodnie z tym, co wcześniej powiedziano, jeśli się to już udało, decyzja o kontynuowaniu współpracy zależała od wyniku przyszłej kalkulacji potencjalnych kosztów i korzyści. Jeśli podmioty szacowały, że nakłady będą przewyższać korzyści, wiele z nich stosunkowo szybko rezygnowało z kooperacji. Potwierdzają to słowa prezesa

BOT, który opisuje funkcjonowanie tej organizacji po tym, jak okazało się, że samorzady gminne nie przystąpią do tej formy współpracy z sektorem prywatnym:

*„Zapał do pracy społecznej się skończył jeśli chodzi o członków zarządu. Zupełnie normalne, że się skończył (...). Ja uważam, że takie zaangażowanie, jeśli nie jest związane bezpośrednio z wynagrodzeniem ma sens, jeśli powstaje coś, co wszystkich cieszy i jest to coś nowego, daje zadowolenie. Natomiast, jeśli poświęca się swój czas kosztem jakiejś tam swojej działalności, czyli ewidentnie możliwość pozyskiwania dochodów i na dodatek jest to przyjmowane z niechęcią przez ogół, to zniechęca, zdecydowanie. Stąd właśnie decyzje wielu osób, by z tego zarządu się wycofać (...). Nikt nie podjął się prowadzenia w sposób czysto społeczny tej działalności. Stwierdziliśmy, że czas, który jest poświęcany na prace w stowarzyszeniu w jakiś sposób musi być wynagradzany, bo dalej nikt tego nie pociągnie. Był zapis w regulaminie zarządu, że jest przewidywany zwrot kosztów za dojazdy, ale praktycznie nie doszło do tego. Czyli praktycznie ani złotówka nie wypłynęła na zwrot kosztów dla zarządu. Nasze pieniądze były wkładane. Dalej nie było chętnych, by to robić”. [P6]*

W efekcie badań potwierdzono zawarte w rozdziale 5. przypuszczenia, iż dla reprezentantów sektora publicznego znaczenie kosztów i korzyści kooperacji było inne niż dla sektora prywatnego. Odnosząc się do tych pierwszych, należy podkreślić, że reprezentanci sektora publicznego zdecydowanie rzadziej narzekali na koszty związane z zaangażowaniem we współpracę czasem, gdyż kooperacja była jednym z ich obowiązków urzędniczych realizowanych w godzinach urzędowania<sup>9</sup>. Relatywnie mniejsze było też odczuwane przez te podmioty ryzyko podzielenia się z innymi partnerami zasobami niematerialnymi np. wiedzą czy umiejętnościami. W rozmowach podkreślano jednak, że początkowo we współpracy w ramach „Beskidzkiej 5” wystąpiły obawy (głównie ze strony radnych gmin), że partnerom przekazana zostanie wiedza milcząca, w efekcie czego obniży się konkurencyjność gminy.

Co natomiast ważne dla relacji publiczno-prywatnych, wskutek przeprowadzonych badań zauważono, że przedstawiciele sektora publicznego nie zawsze brali pod uwagę i w pełni respektowali specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na zysk. Bardzo utrudniało to współpracę międzysektorową<sup>10</sup>.

Jako element kosztów dla podmiotów rozważających współpracę można też było postrzegać zasoby (materialne i niematerialne), jakie należało zaangażować w kooperację. Dla podmiotów wyposażonych w relatywnie mniejsze zasoby koszt taki mógł być o wiele bardziej odczuwalny, co mogło redukować skłonność do kooperacji<sup>11</sup>. W efekcie badań ustalono, że władze gmin o relatywnie niższym budżecie – Istebnej i Brennej – mimo takich ograniczeń nie odrzuciły jednak propozycji współpracy międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5”. Uznały bowiem, że przyniesie ona potencjalnie wyższe korzyści niż koszty i że dzięki kooperacji z

<sup>9</sup> Nie znaczy to jednak, że nie wskazywano na ograniczenia czasowe, jako na bariery rozwoju kooperacji.

<sup>10</sup> Więcej na ten temat w podrozdziale 7.2.2., dotyczącym kultury organizacyjnej.

<sup>11</sup> Rósł bowiem także koszt alternatywny zaangażowanych zasobów.

gminami turystycznymi o ugruntowanej pozycji rynkowej będzie można wiele zyskać. Duże zróżnicowanie budżetów gmin udało się przewyciężyć dzięki przyjętym i akceptowanym przez partnerów normom relacyjnym (szerzej por. podrozdział 7.2.3). Gminy o budżecie relatywnie wyższym, zgodnie z przyjętą zasadą solidarności, rezygnowały z podjęcia niektórych działań, na które nie byłoby stać gmin o niższym budżecie. Do pewnego stopnia ograniczało to jednak zakres współpracy. Potwierdzają to słowa burmistrza Ustronia:

*„Jednak mimo tego, że nasze gminy są podobne jeśli chodzi o wielkość, powierzchnię, funkcję, która przeważa, o strategię, to mają różne budżety, różne potrzeby, różne uwarunkowania lokalne, dlatego nie zawsze udawało się (ale taka jest chyba specyfika i norma) wypracować wspólne stanowiska w zakresie finansowania takich czy innych rzeczy. Dotyczyło to przede wszystkim wysokości nakładów, czyli prozaicznych rzeczy. Jak nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o pieniądze. Ustroń z racji swojego budżetu był tutaj postrzegany, myślę, że dalej jest, jako taki najmocniejszy partner. Ale nie chcieliśmy być postrzegani w związku z tym, że jesteśmy najmocniejsi, że chcielibyśmy coś dla siebie z tego jak najwięcej wyciągnąć korzyści, albo że możemy wszystko robić za innych, bo mamy takie możliwości. I takiej sytuacji nie było i myślę, że nie będzie. Tym niemniej zdarzały się sytuacje, że odstępowaliśmy od niektórych pomysłów, szczególnie, gdy któraś z gmin nie była w stanie w tym partycypować, tego sfinansować mimo chociażby, że Ustroń mógł czy mogła Wiła, ale np. nie mogła Brenna. Przykładowo, Ustroń ma uzdrowisko, które jest jedyne w Beskidzie Śląskim (jeszcze Goczałkowice w województwie śląskim), inne gminy nie mają, więc nie mogliśmy np. kierować się tylko na promocję ochrony zdrowia. Mamy wpływ na naszą spółkę komunalną, bo mamy swoich ludzi zatrudnionych w tej spółce. Mamy własny teren, sprzęt, możliwości organizacyjne, by ci ludzie organizowali imprezy w imieniu Ustronia, inne gminy musiałyby to zlecać na zewnątrz, co jest kosztowne i na co ich nie stać”. [P8]*

Duże rozbieżności w posiadanych zasobach wpływały nie tylko na przebieg, ale i na samą skłonność do kooperacji u partnerów prywatnych. Świadczy o tym wypowiedź jednego z przedsiębiorców:

*„Problemem jest też bieda – podmiot, który ledwo wiąże koniec z końcem nie jest skłonny współpracować, ma obawy o bycie wykorzystanym, nie czuje się dla nikogo partnerem”. [P18]*

Zróżnicowany poziom posiadanych zasobów materialnych ograniczał przykładowo możliwość współpracy przedsiębiorców w zakresie utworzenia wspólnego karnetu na wyciągi narciarskie. Szacowano, że koszt zmiany dotychczasowego systemu obsługi takich wyciągów byłby bardzo wysoki<sup>12</sup>. Zdecydowanej większości przedsiębiorców nie byłoby na to stać, nawet jeśli pojedyncze podmioty byłyby w stanie wygospodarować potrzebną na to sumę.

---

<sup>12</sup> Dla jednego podmiotu sięga on nawet 200 000 PLN. Wiązałoby się to bowiem w większości przypadków z koniecznością wprowadzenia jednego nowego systemu, gdyż często funkcjonujące obecnie urządzenia różnych producentów nie mogą ze sobą współdziałać.

Różnice w zasobności podmiotów prywatnych wiązały się z cechą relacji w sieci między aktorami, jaką jest wzajemność<sup>13</sup>. Badania potwierdziły, że odczuwanie wzajemności przez partnerów również determinowało współpracę. Dało się to zauważyć głównie w odniesieniu do zróżnicowania wielkości przedsiębiorstw będących potencjalnymi lub rzeczywistymi partnerami. Z przeprowadzonych rozmów wynikało, że mniejsze przedsiębiorstwa<sup>14</sup>, mające wejść w relacje partnerskie z dużo większymi podmiotami, często nie odnajdywały z nimi płaszczyzny porozumienia, miały bowiem obawy, że nie dysponują zasobami, które byłyby atrakcyjne dla potencjalnego partnera<sup>15</sup>. Potwierdzają to słowa radnego jednej z gmin oraz właściciela małego gospodarstwa agroturystycznego, który miał współpracować w ramach BOT z większymi obiektami hotelarskimi:

*„Małe i duże podmioty nie odnajdują wspólnego języka (...). Duże podmioty nie traktują małych jak partnerów, małe z kolei uważają, że duże ich wygryzą”. [P18]*

*„Badacz: czy uczestniczył pan w zebraniach BOT?”*

*Rozmówca: na jakichś dwóch zebraniach BOT bywałem, ale nie odnajduję tam miejsca dla siebie. Tu mam typowe gospodarstwo rolne, tam były też np. duże hotele – np. STOK [nazwa hotelu – przyp. aut.]. Mówią językiem dla mnie niezrozumiałym, także... Nie żebym nie rozumiał o co im chodziło, ale nie widziałem tam po prostu sensu przynależności. Ja osobiście nie widziałem korzyści dla siebie. Być może zapiszę się do organizacji górali promujących folklor, to bardziej do mnie pasuje”. [P28]*

Z drugiej strony, podmioty relatywnie większe faktycznie często uznawały, że mniejsze nie mogą im zaoferować nic, czego by faktycznie potrzebowały. Dotyczyło to zarówno form kooperacji między pojedynczymi podmiotami (polecanie wzajemnej oferty, reklama i promocja, wspólne zamówienia), jak i współpracy w formie struktur partnerskich. Brak poczucia wzajemności płynącej z potencjalnej kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej odczuwał przykładowo właściciel dużego hotelu w Wiśle. Przedstawiciel tego hotelu stwierdził, że obiekt przystąpił do Wiślańskiej Organizacji Turystycznej jedynie „grzecznościowo, by nadać WOT prestiż” oraz, że zarządzający hotelem nie dostrzegają dlań z tego tytułu większych korzyści. W rozmowie z przedstawicielem hotelu padło stwierdzenie, iż obiekt nie potrzebuje materiałów promocyjnych wydawanych przez WOT, ani też zdobywanych wspólnie środków UE. Stosuje sprzedaż bezpośrednią i posiada własne formy promocji i dystrybucji, które, wypracowane przez lata, są zgodne z marką hotelu. Przedstawiciele hotelu nie byli po-

---

<sup>13</sup> Por. podrozdział 2.2.4.

<sup>14</sup> Zatrudniające mniejszą liczbę pracowników.

<sup>15</sup> Por. także wzajemność a siła wpływu aktorów w sieci – podrozdział 2.2.4.

nadto zainteresowani współpracą z pojedynczymi podmiotami czy udziałem w targach, gdyż uznali, że nie były one skierowane na segment obsługiwanych przez hotel turystów<sup>16</sup>.

Wzajemność okazywała się także ważna w kontaktach podmiotów prywatnych z władzami gminnymi. Przedsiębiorcy odczuwali brak wzajemności przykładowo w odniesieniu do prac nad projektem „Beskidzkiej 5”. Uważano (zresztą słusznie), że założenia projektu i prace nad nim w wystarczającym stopniu nie uwzględniały opinii podmiotów prywatnych, tak, jakby ich indywidualna oferta nie wchodziła w skład regionalnego produktu turystycznego. Świadczą o tym słowa jednego z przedsiębiorców w Brennej:

*„Zrobili projekt „Beskidzkiej 5” za grube miliony, z którego nie wynika nic. To jest dokument fikcyjny, opracowali te hasła promocyjne dla 5 miejscowości bez porozumienia z podmiotami prywatnymi. Czulo się, że nie jesteśmy im potrzebni”. [P1]*

Ten brak poczucia wzajemności tworzył bardzo negatywny klimat do kooperacji publiczno-prywatnej.

Zasoby niezbędne do kooperacji, postrzegane jako jej koszt, szacowano nie tylko indywidualnie, lecz także w odniesieniu do struktury partnerskiej jako całości. Jedną z ważniejszych barier współpracy (zwłaszcza na początkowych jej etapach) wymienianą przez przedstawicieli organizacji partnerskich, był brak wyposażenia w zasoby, umożliwiające i usprawniające prace organizacyjne tych organizacji. Przedstawiciele BOT, WOT, Stowarzyszenia Integracja i in., wymieniali braki w zakresie takich zasobów jak: biuro/sekretariat i jego wyposażenie, sprzęt komputerowy, wykwalifikowani pracownicy, itp. Finansowe, rzeczowe i merytoryczne wsparcie sektora publicznego okazywało się na tym etapie kluczowe<sup>17</sup>. Ponadto, faktycznie stymulowało ono podmioty prywatne do przystąpienia do kooperacji, a jego brak obniżał ich skłonność do współdziałania.

W części teoretycznej wspomniano, że forma i wysokość wsparcia ze strony sektora publicznego nie może jednak hamować prywatnej przedsiębiorczości, lecz musi służyć jej wyzwaniu. Władze gmin objętych badaniem, między innymi w obawie przed nadmiernym zahamowaniem przedsiębiorczości prywatnej, nie wykazały postawy proaktywnej i nie włączyły się do kooperacji w formie BOT, bardzo utrudniając jej dalszy rozwój<sup>18</sup>. Reprezentanci

---

<sup>16</sup> Opór przedstawicieli hotelu przed kooperacją także w ramach projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, potwierdzają protokoły ze spotkań zespołu roboczego tego projektu, przekazane autorce przez RIG w Katowicach.

<sup>17</sup> Takie wsparcie ze strony władz gminnych podkreślał prezes WOT. Organizacji zaproponowano opłacanie składki, miejsce w biurze referatu promocji, a w nim dostęp do telefonu i komputera oraz Internetu.

<sup>18</sup> Podobnie władze Wisły, bojąc się zahamowania przedsiębiorczości prywatnej, wołały początkowo zaproponować WOT niską składkę, by w przyszłości, gdy rezultaty działań organizacji będą wzmocnione, móc ją podwyższyć.

sektora publicznego oczekiwali postępów w funkcjonowaniu BOT i to od nich uzależniali przystąpienie do organizacji. Świadczą o tym słowa burmistrza Szczyrku:

*„Rozmówca: czy na dzień dzisiejszy ta organizacja jest gotowa to przyjąć czy nie – to ocenimy we wrześniu, do końca września rady gmin mają podjąć uchwały o przystąpieniu do BOT lub nie. Ale to zależy od środowiska podmiotów gospodarczych tego terenu – samorządom musi zostać przedstawiony konkretny potencjał tych podmiotów – wtedy radom łatwiej będzie podjąć taką uchwałę.*

*Badacz: według kryteriów jak..?*

*Rozmówca: To jest zaangażowanie gminy, czyli, czy my mamy pomóc trzem przedsiębiorcom czy trzydziestu? Czyli liczba podmiotów, które przystąpiły i co za nimi stoi, jakiego kalibru są to podmioty. To powinno być w całości wzięte pod uwagę. I wtedy to jest jedno kryterium. Drugie to jest funkcjonowanie już powołanego BOT – jak funkcjonuje, czy nas to zadawala czy nadal wymaga wsparcia/reorganizacji, albo rzeczywiście przekazania naszych doświadczeń, materiałów, które udało nam się zdobyć jako samorządom w ramach „Beskidzkiej 5””. [P7]*

Tymczasem bez początkowego wsparcia władz gminnych ciężko było uzyskać jakiegokolwiek pozytywne efekty. Dodatkowo, nie bez znaczenia był fakt, iż władze samorządowe długo zwlekały z decyzją o członkostwie w BOT, a inne podmioty (np. ze SIG) uzależniały przystąpienie do organizacji i opłacanie w niej składek od decyzji samorządu gminnego. W związku z tym, decyzja o nieprzystąpieniu do BOT sprawiła, że część partnerów wycofała się z organizacji. Utrudniło i spowolniło to działalność BOT oraz osłabiło entuzjazm pozostałych podmiotów prywatnych działających na jego rzecz.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że czynnikiem zniechęcającym wielu partnerów, zwłaszcza reprezentujących sektor prywatny, do przystąpienia do kooperacji w formie BOT była również składka członkowska. Miała ona być głównym źródłem finansowania działalności tej organizacji<sup>19</sup>. Jak wcześniej wspomniano, konieczność opłacania składki powodowała, że BOT, a także inne struktury partnerskie, w których uiszczano składki członkowskie, często postrzegane były przez partnerów jako generujące głównie koszty, a nie korzyści. Dodatkowo, koszt związany z opłacaniem składki był natychmiastowy, natomiast korzyści były niepewne, mając przy tym bardziej długookresowy charakter. Świadczą o tym słowa przedstawiciela jednego z hoteli w Szczyrku:

*„Badacz: a czy uważa Pani, że problemem przystąpienia do jakiejś struktury partnerskiej może być konieczność płacenia składki?*

*Rozmówca: a pewnie, ja bym była pierwsza która się nie zapisała do takiej organizacji właśnie przez tą składkę. To są bezsensowne twory, wystarczy ograniczyć tę promocję do miasta i wszyscy mają dobrze, a oni mają mniej roboty. Te organizacje, stowarzyszenia są niepotrzebne (...). Składki powinny być równe i niskie. Utrzymanie organizacji nie powinno być finan-*

---

<sup>19</sup> Składkę stanowiła kwota rzędu kilkuset złotych, najczęściej w zależności od liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Przykładowo w WOT składka wynosiła 100 PLN dla osób fizycznych, które nie prowadziły działalności gospodarczej, zaś dla pozostałych podmiotów od 200 do 1500 PLN. Opłacana była raz w roku.

*sowane ze składki. Takich tworów jest dużo i to nie ma sensu, niech się utrzymują np. z działalności gospodarczej, ze sprzedaży materiałów promocyjnych, albo nawet z podatków, które płacimy – niech biorą. To nie musi być wcale wyciąganie od podmiotów prywatnych, a jak tak, to symboliczna złotówka od każdego. Takich tworów jest dużo i to nie ma najmniejszego sensu”. [P12]*

Z kolei przedstawiciele samorządów gminnych twierdzili, że przynależność gmin do różnych organizacji partnerskich sprawia, że samorzady muszą płacić wiele różnych składek. Zniechęca je to do członkostwa w kolejnych, być może nawet pożytecznych, organizacjach. Taki opór dotyczył też przynależności do BOT. Przewidywano, że samorzady gminne będą płacić w BOT najwyższą składkę. To wyraźne finansowe uzależnienie od gmin bardzo osłabiło organizację, gdy władze samorządowe jednak nie zdecydowały się do niej przystąpić.

Ponadto partnerzy instytucjonalni np. SIG czy WOT mieli płacić w BOT składkę jako organizacja, reprezentująca zrzeszonych w niej członków. Takie rozwiązanie było mniej kosztowne dla pojedynczych podmiotów prywatnych należących do tych organizacji, a uprawniało je w pełni do korzystania z efektów działalności BOT. Władze BOT twierdziły jednak, że przez takie pośrednie członkostwo podmioty indywidualne nie były bezpośrednio zaangażowane w działalność BOT, co nie służyło organizacji.

Obok składek członkowskich istniała także możliwość finansowania działalności BOT ze źródeł pochodzących z prowadzonej działalności gospodarczej. Na początku funkcjonowania BOT były one jednak ograniczone. Wiązało się to po pierwsze z niedostatecznym przygotowaniem merytorycznym i doświadczeniem podmiotów w BOT w zakresie prowadzenia tego typu działalności, a po drugie – z koniecznością poniesienia wcześniej kosztów np. kosztu uzyskania wpisu do Rejestru Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych Marszałka Województwa Śląskiego<sup>20</sup> czy kosztów ubezpieczenia, opłacenia biura rachunkowego, opłacenia składki członkowskiej w Śląskiej Organizacji Turystycznej, itp. Ponadto, w przypadku pozyskiwania funduszy UE wcześniej należało wnieść tzw. wkład własny<sup>21</sup>.

Ważne jest także, że koordynatorzy projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, szacu-

---

<sup>20</sup> Podmiot, który uzyskał taki wpis może wykonywać działalność gospodarczą w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych. Przy czym, impreza turystyczna rozumiana jest jako co najmniej dwie usługi turystyczne tworzące jednolity program i objęte wspólną ceną. Pod warunkiem, że obejmują nocleg lub trwają ponad 24 godziny, albo jeśli program przewiduje zmianę miejsca pobytu.

<sup>21</sup> W związku z tym, że władze BOT od początku szacowały koszty działań organizacji przy uwzględnieniu składki członkowskiej samorządów gminnych, której ostatecznie nie uiszczono, organizacja rozpoczęła swoje funkcjonowanie od długów (zdaniem członka zarządu BOT dług początkowo wynosił 10 tys. złotych). Od początku ograniczyło to zaufanie do BOT ze strony potencjalnych i rzeczywistych partnerów. Liderzy BOT zamiast skupić się na realizowaniu długookresowej strategii działania, zmuszeni byli poświęcać uwagę i czas na rozwiązywanie doraźnych problemów finansowych. Z punktu widzenia dalszego rozwoju kooperacji nie było korzystne, że pierwsze spotkania członków BOT należało poświęcić tej tematyce, nie zaś pierwszym sukcesom organizacji.

jąc potencjalne koszty funkcjonowania BOT i uwzględniając współfinansowanie organizacji przez samorządy gminne nie wzięli w pełni pod uwagę trudnych uwarunkowań panujących w gminach. Przeprowadzona przez nich symulacja kosztów funkcjonowania BOT i jego oddzia-  
łów uznana została przez władze gminne za nierealną, co dodatkowo ograniczyło skłonność samorządów do przystąpienia do BOT. Potwierdzają to słowa jednego z burmistrzów:

*„Z propozycji RIG, już nie tylko „Sieci Turystyki”, ich wizja funkcjonowania była z kosmosu: w każdej gminie oddział, gdzie będzie dyrektor, będzie miał dwóch/trzech pracowników, nad nim będzie koordynator. To się pytam: kiedy i za co i w imię czego? Oni strukturę wzięli jak z kosmosu. Jakby każda z miejscowości była co najmniej miastem Katowice, czy miała tak duży budżet. A my tu przedziemy dwoma pracownikami czy trzema etatami całą kulturę, promocję i informację robimy. Tych dwóch/trzech pracowników miałyby być finansowane przez BOT, a my jako gmina płacilibyśmy składkę do BOT. To tej składki nie starczyłoby na nic. Jak by się wszystkie gminy zebrały i zapłaciły składki, to by nam może na jedno biuro starczyło”.* [P7]

#### **7.1.2.2. Korzyści współpracy i problem pasażera na gapę**

Na podstawie badań udało się też potwierdzić, że podobnie, jak w przypadku kosztów, inne było też znaczenie potencjalnych korzyści kooperacji dla sektora publicznego i prywatnego. Stanowiło to ważne uwarunkowanie współpracy, zwłaszcza międzysektorowej. Sektor publiczny angażował się we współpracę oczekując korzyści zbiorowych (kolektywnych). Przykładowo, do korzyści wynikających z funkcjonowania „Beskidzkiej 5” zaliczano podejmowanie działań służących poprawie konkurencyjności regionu, a w perspektywie – jego rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Do tych działań należało zorganizowanie wspólnego stoiska targowego, wspólne wyjazdy, w trakcie których przedstawiciele gmin promowali region, wydawanie wspólnych materiałów promocyjnych, opracowanie wspólnego kalendarza imprez „Beskidzkiej 5”, wspólne pozyskiwanie środków UE, itp.

Jednocześnie potwierdzono, że sektor prywatny liczył na uzyskanie dzięki współpracy korzyści selektywnych (indywidualnych). Potwierdzają to słowa jednego z przedsiębiorców, reprezentującego wyciąg narciarski w Wiśle i współpracującego z właścicielem innego wyciągu oraz zlokalizowanych w pobliżu obiektów gastronomicznych i handlowych:

*„Nasza współpraca to nie jest kwestia jakiegoś pozytywnego nastawienia do współpracy w ogóle, dla zasady. Tylko wzajemna korzyść. Wszyscy, którzy biorą udział w tym procederze są w jakiś sposób do przodu. Są sobie wzajemnie potrzebni. Natomiast inna współpraca może być jak się bardzo lubimy, ale wcześniej czy później takie współprace się kończą rozwodami w taki czy inny sposób. Tu musi być silne uzależnienie ekonomiczne tych podmiotów”.* [P51]

Skłonność sektora prywatnego do kooperacji była jednak ograniczona wówczas, gdy podmioty prywatne dostrzegały problem pasażera na gapę. Nie były skłonne współpracować, gdy obawiały się, że korzyści kooperacji nie będą równe i nie przyniosą takiej samej użyteczności krańcowej wszystkim partnerom. Jak stwierdził jeden z przedsiębiorców:



*„Podobnie z kreowaniem atrakcji, imprez itd. Jest zbyt duża konkurencja z podmiotami prywatnymi byśmy razem mogli działać w tym zakresie. Wkład pracy i wiedzy będzie różny, a oczekiwane korzyści takie same dla wszystkich. To jest niesprawiedliwe i dlatego wolę się w takie działania nie angażować”. [P16]*

Innym przykładem występowania problemu pasażera na gapę były obawy przedsiębiorców przed wprowadzeniem wspólnych pakietów, składających się z różnych atrakcji. Obawiano się, że nierówne będą koszty eksploatacji urządzeń poszczególnych usługodawców w stosunku do korzyści z zakupu usługi/dobra, znajdującego się w pakiecie. Przykładowo w Wiśle pojawiły się obawy ze strony przedstawiciela dużego hotelu, że stosowanie obniżek cenowych na noclegi wiązać się będzie z większym kosztem dla hotelu, niż dla innych partnerów<sup>22</sup>. Innym przykładem problemu pasażera na gapę były obawy, że podmioty, które przystąpiły do zarządu struktur partnerskich, chcą w ten sposób realizować jedynie własne interesy i uzyskać dodatkowe korzyści kosztem innych. Gdy przedstawiciele sektora publicznego i prywatnego rozmawiali o możliwości przystąpienia samorządów do BOT, jeden z burmistrzów wyraźnie stwierdził, że warunkiem przystąpienia gminy do tej organizacji jest promowanie wszystkich podmiotów prywatnych z regionu, a nie tylko wybranych obiektów, czyli członków BOT:

*„Naszym podstawowym celem w „Beskidzkiej 5” była promocja całego regionu i niemalże całej branży hotelarsko-turystycznej, to trzeba zabezpieczyć. Nie chcemy stosować form promocji, które dotyczą wybranych podmiotów. Interesują nas formy obejmujące promocję wszystkich podmiotów. A to jest bardzo trudne, ale to jest warunek naszego przystąpienia do BOT”<sup>23</sup>. [P49]*

Nieco inne podejście reprezentantów obydwu sektorów do problemu pasażera na gapę utrudniało zatem porozumienie publiczno-prywatne.

Co ciekawe, okazało się, że problem pasażera na gapę pojawił się do pewnego stopnia także w relacjach samorządów gminnych z podmiotami prywatnymi. Władze gminne obawiały się bowiem, że będą płacić w BOT najwyższą składkę, a korzyści będzie odnosił głównie sektor prywatny, co zniechęciło je do przystąpienia do tej organizacji. Świadczą o tym słowa jednego z przedstawicieli urzędów gminnych, zajmujących się turystyką:

*„Badacz: a czy pojawiły się jakieś inne problemy, które tę decyzję samorządów o przystąpieniu do BOT ograniczały?*

*Rozmówca: „Beskidzka 5” to na razie organizacja nieformalna, a przystępując do BOT samorządy płaciłyby składkę, to był też jeden z powodów, dla którego samorządy nie przystąpiły. Składka proponowana do uiszczenia przez gminy w ramach BOT to ok. 10 tys. złotych dla*

---

<sup>22</sup> Noclegi w tym hotelu były drogie, stąd obniżka ich ceny powodowałaby relatywnie większy koszt dla tego podmiotu.

<sup>23</sup> Wypowiedź padła podczas spotkania dotyczącego członkostwa gmin w BOT w dniu 6 września 2008 roku w Wiśle. Autorka brała udział w spotkaniu jako jego obserwator.

*każdej gminy. A podmioty prywatne płaciłyby znacznie mniej mając też jeden głos. Na to samorządy też nie chciały się zgodzić. A de facto BOT utrzymywałby się ze składek samorządu. Przepuszczam, że gminy będą chciały wywierać większe prawo decyzji w tej organizacji”. [P4]*

Problem pasażera na gapę wystąpił także na początku współpracy międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5”. Władze poszczególnych gmin obawiały się, czy gmina, którą reprezentują nie straci na współpracy i nie poniesie relatywnie większych kosztów niż pozostałe gminy. Potwierdzają słowa burmistrza Ustronia:

*„W każdej gminie było tak samo. Czy my coś na tym nie stracimy? Albo czy my więcej, nie daj Boże, tam nie dołożymy”. [P8]*

Z problemem pasażera na gapę we współpracy w ramach „Beskidzkiej 5” poradzono sobie w ten sposób, że władze każdej z gmin zgodziły się płacić taką samą składkę, bez względu na powierzchnię gminy, liczbę mieszkańców, czy poziom rozwoju funkcji turystycznej. Jednocześnie starano się dobrać do wspólnego finansowania działania promocyjne, których efekty były trudno mierzalne i miały wymiar długookresowy, tak, by trudno je było porównywać.

W efekcie badań potwierdzono też, że obok korzyści indywidualnych (selektywnych), sektor prywatny był także zainteresowany korzyściami, które łatwiej było oszacować. Zdarzało się przede wszystkim, że podmioty prywatne nie dostrzegały korzystnych finansowych skutków kooperacji w formie struktur partnerskich, co ograniczało ich skłonność do przystąpienia do takich organizacji. Świadczą o tym przykładowo słowa przedsiębiorcy ze Szczyrku:

*„W efekcie działań grup partnerskich rodziły się inicjatywy, które nie mają bezpośredniego wpływu na działalność restauracji. Mają wpływ pośredni – klientów będzie więcej, albo ludzie będą bardziej zadowoleni z pobytu w regionie. Ale nie przynosi to bezpośrednich korzyści, nie przekłada się to na finansową sprawę”. [P16]*

Akceptacja trudno mierzalnych efektów kooperacji znacznie łatwiej przychodziła reprezentantom sektora publicznego ze względu na wynikające z jego specyfiki nastawienie na trudne do pomiaru korzyści kolektywne (zbiorowe). Sektor ten, łatwiej niż podmioty prywatne akceptował również konieczność długiego oczekiwania na rezultaty kooperacji. Stosunkowo mocno różnicowało to postawy przedstawicieli obydwu sektorów do współpracy publiczno-prywatnej różnicując gotowość do jej podjęcia, jej przebieg, a także efekty. Oczekiwanie przez podmioty prywatne szybkich i wymiernych korzyści potwierdzają słowa przedsiębiorców ze Szczyrku oraz prezesa BOT:

*„Nigdy nie było czegoś takiego, co by dawało bezpośrednio zysk i co by się wydawało tym podmiotom, które za to płacą, że to może mieć jakiś sens (...). Nie można tego robić, nie przekłada się to na zysk bezpośredni, nie widać od razu efektów takich działań”. [P16]*

*„Takie jest rozumowanie przedsiębiorców: jeśli inwestuję w coś 1000 złotych, to otrzymam z*

*tego przynajmniej tyle w jakiejś tam formie. Oczywiście sama promocja powoduje, że przedsiębiorcy też na tym korzystają, ale to nie do końca jest tak odbierane”. [P3]*

*„Ta współpraca... jeżeli zainteresowane podmioty nie widzą bezpośredniej i bardzo szybkiej..., no jakiegoś sukcesu, czy tam korzyści, to jest bardzo mierne zainteresowanie tego typu współpracą. Ludzie uważają, że jeżeli już coś robimy, to musimy mieć już natychmiastowe efekty. Ato jest jakiś proces, to jest długofalowe”. [P20]*

W związku z takim podejściem nie dziwi, że podmioty prywatne przystępujące do BOT były zainteresowane przede wszystkim sprzedażą pakietów turystycznych. W tym działaniu dostrzegały bezpośrednio, szybkie i wymierne korzyści z zainwestowanych zasobów.

Poziom świadomości rozmówców reprezentujących sektor prywatny co do korzyści kooperacji był w regionie objętym badaniem niewystarczający. Dowodem tego mogą być słowa jednego z przedsiębiorców z Ustronia:

*„Jestem spoza Ustronia. Do 1998 roku byłem poza Polską. W Niemczech, pracowałem w ogrodzie zoologicznym i swoje doświadczenia stamtąd przenieśliśmy na grunt polski. Widzę ogromną różnicę w mentalności, polskim prawie w porównaniu do niemieckiego, wzajemne postrzeganie się sektorów publicznego i prywatnego jako konfliktowe. Tak samo widzę, że podmioty prywatne w turystyce w Polsce nie potrafią dostrzec wspólnego interesu”. [P41]*

Współpracę (zwłaszcza substytucyjnych podmiotów, także w formie struktur partnerskich) często postrzegano jako zbytęcną i niezrozumiałą. Przykładowo, niektóre podmioty prywatne ze Szczyrku nie rozumiały potrzeby tworzenia BOT, skoro funkcjonowała już SIG oraz „Beskidzka 5”, mimo że każda z organizacji miała inne możliwości i cele działania. Podobnie, niektórzy rozmówcy nie rozumieli potrzeby tworzenia BOT, skoro ich zdaniem istniały gminne i powiatowe organizacje zajmujące się promocją turystyki na tym terenie.

Często podmioty prywatne nie znały możliwych form kooperacji z innymi przedsiębiorcami, co potwierdzają słowa jednego z nich:

*„Nigdy nie przyszedł mi do głowy pomysł współpracy z innymi podmiotami prywatnymi (...). Właściwie nawet nie wiem, jakiej współpracy miałabym oczekiwać... raczej chyba niczego. Wystarczy, że ktoś poleci mój ośrodek, a ja polecę inną atrakcję. [P60]*

Przykładowo, gdy zapytano o chęć utworzenia wspólnego systemu komputerowej rezerwacji miejsc lub wspólnego składania zamówień, podmioty w pierwszej chwili często nie rozumiały, na czym taka współpraca miałaby polegać. Nie dostrzegano też niektórych możliwości kooperacji w oparciu o struktury partnerskie, (np. nie wiedziano, że można wspólnie, w ramach jednej struktury aplikować o środki UE). Przedsiębiorcy niewiele wiedzieli na temat PPP, Lokalnych Grup Działania czy grup partnerskich w ramach projektu „Turystyka – Wspólna Sprawa”. Twierdzono, że gdyby nie projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach”, wiedza na temat LOT-ów/ROT-ów także byłaby niewielka.

Nierzadko nie dostrzegano także korzyści współpracy z samorządem gminnym. Świadczą o tym słowa właścicielki pensjonatu w Brennej:

*„Co mi gmina w ogóle może dać? Proszę mi powiedzieć. W jakiej formie miałyby to być a współpraca. Nie widzę w ogóle. Nie wiem...”. [P60]*

Podmioty wykazywały często bierność i obojętność, brakowało im wiary, że razem można osiągnąć więcej. Nie dostrzegały efektu synergii, płynącego ze współdziałania w systemie regionu turystycznego. Potwierdzają to słowa jednego z przedsiębiorców, który w przeciwieństwie do innych, był świadomy korzyści współpracy:

*„Każdy wychodzi z założenia: dasz pan grupę? To jest moja grupa! I koniec. Nie widzą tego, że przez takie zachowanie można o wiele więcej przepuścić. Horyzontalnie nie patrzą, może to jest mentalność, trudno mi powiedzieć. Nie wiem”. [P12]*

Zdecydowanie łatwiej było nawiązać codzienną współpracę między podmiotami świadczącymi komplementarne, a nie substytucyjne względem siebie dobra i usługi. Zasadniczo, podmioty były skłonne wydać wspólny folder z usługodawcą świadczącym ofertę o charakterze uzupełniającym, ale nie chciały wydać materiałów promocyjnych z podmiotami oferującymi usługi substytucyjne, chyba że takie działania realizowano by w oparciu o wspólną strukturę partnerską. Nawiązanie kooperacji było przy tym łatwiejsze, gdy w grę wchodziła współpraca z właścicielem wyjątkowej atrakcji na danym terenie (np. właścicielem Leśnego Parku Niespodzianek w Ustroniu). Celem takiej kooperacji było bowiem urozmaicenie oferty dla turysty, a jej korzyści dostrzegano niemalże natychmiastowo<sup>24</sup>.

W regionie funkcjonowało też wiele podmiotów, zwłaszcza ośrodków szkoleniowo-konferencyjnych, które nierzadko same oferowały usługi komplementarne po to, by skłonić turystę do jak najdłuższego pozostania w swoim obiekcie. Takie obiekty często nie były zainteresowane kooperacją, gdyż zarządzające nimi podmioty czuły się bardziej niezależne od innych<sup>25</sup>. Nie widziały więc korzyści ze współpracy.

Często korzyści kooperacji, zwłaszcza w formie struktury partnerskiej odczuwano dopiero wtedy, gdy potencjalni partnerzy spotkali się, poznali i wymienili doświadczenia. Szanse na skuteczną współpracę były większe, gdy potrzeba kooperacji pojawiała się oddolnie – gdy z czasem podmioty same dochodziły do wniosku, że warto współdziałać. Dlatego,

---

<sup>24</sup> Zgodnie z teorią sieci aktorzy posiadający wyjątkową atrakcję mają większą siłę w sieci, stąd są bardziej pożądanymi partnerami do współpracy. (Por. podrozdział 2.2.3).

<sup>25</sup> Wiąże się to z ogólnym problemem braku w Polsce wyspecjalizowanych instytucji zajmujących się sprzedażą turystyki przyjazdowej. Ciągłe jest to bowiem mało opłacalne zajęcie. W związku z tym, zarządzający obiektami noclegowymi często na własną rękę organizują dodatkowe, komplementarne atrakcje dla turystów. Powoduje to konflikt między nimi a biurami podróży, które choćby w niewielkim stopniu, sprzedają na miejscu ofertę dla przyjezdnych. Nie służy to współpracy między nimi.

przykładowo, w ramach projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, gdy chciano powołać BOT, zorganizowano wiele warsztatów, seminariów i indywidualnych spotkań. W projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach” wiele dobrego dla zmiany świadomości wniósł kontakt z ekspertami i przedstawianie przez nich dobrych przykładów współpracy.

Także w przypadku sektora publicznego – u wójtów/burmistrzów, członków zespołu roboczego, a w szczególności wśród radnych, początkowo musiała wzrosnąć świadomość, że warto współpracować. Z czasem coraz wyraźniej dostrzegano zalety współpracy. Potwierdzają to słowa dwóch burmistrzów:

*„Bariery były natury dwojakiej, tzn. mentalnościowej, czyli gdzieś przebić się ze świadomością, że wspólnie można więcej niż osobno, nie wprowadzając, zakłócając indywidualnego rytmu funkcjonowania, który już był i nie robiąc tego kosztem gminy. To, co robiliśmy wspólnie nie odbywało się kosztem żadnej z tych gmin. To, żeby tą mentalność, tą świadomość próbować w jakiś sposób ukształtować, to był taki największy problem, tak jak powiedziałem – pierwszy”. [P8]*

*„Obecnie to, co uda nam się zrealizować wspólnie to robimy jako „Beskidzka 5”, czego nie da się zintegrować, zrealizować na tym poziomie współpracy, gminy robią oddzielnie, lokalnie dla swoich społeczności i to jest jakby poza dyskusją. Okazuje się jednak, że dzięki współpracy można zrealizować wiele celów indywidualnych dzięki wymianie doświadczenia, doradzaniu, wspieraniu – bo do tego etapu już doszliśmy – np. Wisła podpatrzyła od Ustronia jak znakować obiekty noclegowe i walczyć z szarą strefą. Nasze sukcesy nie są chowane przez poszczególne gminy do kieszeni, dzielimy się nimi. Na początku 80-90% zaangażowania referatów promocji było skierowanych na autopromocję, a 5-10% na działania wspólne w ramach Beskidzkiej 5, a dziś te proporcje są już inne. To jest sukcesem. Dziś te podmioty widzą, że warto pracować także na miejscowości sąsiednie, bo to się zwróci każdemu z nas – każdej z gmin”. [P7]*

Nawiązując do teorii sieci społecznych, na podstawie przytoczonych tu słów można uznać, że w przypadku sektora prywatnego od początku współpracy należy podkreślać funkcje relacji, sprzyjające powstawaniu indywidualnych korzyści ekonomicznych. Zaś w przypadku sektora publicznego, biorąc pod uwagę jego nastawienie na korzyści zbiorowe, istnieje potrzeba podkreślania funkcji relacji sprzyjających głównie efektom synergicznym<sup>26</sup>.

### **7.1.3. Poziom rozwoju funkcji turystycznej gminy**

Kolejnym uwarunkowaniem współpracy w regionie turystycznym jest poziom rozwoju funkcji turystycznej jednostki przestrzennej, na terenie której ma się odbywać kooperacja. Na podstawie badań ustalono, w jaki sposób poziom ten wpływał na skłonność do nawiązywania współpracy przez aktorów (publicznych i prywatnych) zlokalizowanych na danym obszarze

---

<sup>26</sup> Por. charakterystyka relacji w sieci – podrozdział 2.2.4.

oraz na przebieg współdziałania. Zróżnicowanie w poziomie rozwoju funkcji turystycznej współpracujących gmin może bowiem, jak wcześniej wspomniano, obniżać spójność sieci w postaci regionu turystycznego.

Zgodnie z tym, co sugerowano w części teoretycznej, w badanym regionie współpraca była głównie domeną gmin w dojrzałym stadium turystycznego rozwoju. W Wiśle i Ustroń, a także w Szczyrku – gminach o relatywnie bardziej rozwiniętej funkcji turystycznej relatywnie wysoki był poziom świadomości władz samorządowych (w tym radnych) i urzędników co do konieczności podejmowania współpracy wewnątrz- i międzysektorowej na rzecz rozwoju turystyki. W tych gminach wyraźniej widać było, że działania indywidualne nie przynoszą już optymalnych efektów. Stąd potrzebne stały się działania zbiorowe. Dostrzegali to też przedsiębiorcy<sup>27</sup>. Odmienny poziom kooperacji publiczno-prywatnej w gminach o odmiennym poziomie rozwoju funkcji turystycznej potwierdzają wypowiedzi burmistrza Wisły i wójta Brennej:

*„Inne mamy spojrzenie na współpracę z branżą, na temat konsultacji z nią (...). Niektórzy mają na tyle negatywne doświadczenia, że są moim zdaniem nawet zbyt ostrożni i są zbyt negatywnie do tego nastawieni. Natomiast dla mnie, pomimo tych trudności, to jest priorytet”.* [P49]

*„Przez to, że ona [turystyka – przyp. aut.] się tak bardziej, mocniej rozwijała, że była istotniejsza dla tych wszystkich działań, powodowało to, że ta współpraca między samorządem a gestorami po prostu siłą rzeczy przez ten czas była bliższa, ugruntowała się. I wiadomo, teraz ona jest już na takim etapie, że trudno byłoby te więzi rozrywać. Natomiast w Brennej my współpracujemy z gestorami, ale to jest zupełnie inny etap współpracy”.* [P59]

O wyższej świadomości świadczyć mogą nie tylko przeprowadzone rozmowy, lecz także liczba struktur partnerskich związanych z turystyką, funkcjonujących na terenach poszczególnych gmin (por. załącznik G) oraz różnorodność i bogactwo obszarów kooperacji publiczno-prywatnej podejmowanej w gminach bardziej rozwiniętych turystycznie (por. podrozdział 6.2.). Co jednak ciekawe, spośród podmiotów prywatnych, które uczestniczyły w spotkaniach dotyczących tworzenia BOT i wśród członków zarządu BOT najczęściej było właśnie przedstawiciele gmin słabiej rozwiniętych – Istebnej i Brennej. Być może podmioty z pozostałych gmin czuły się bardziej niezależne, mimo że miały świadomość potrzeby kooperacji. Potwierdzałyby to słowa jednego z przedsiębiorców oraz członka zespołu roboczego „Beskidzkiej 5”, reprezentującego Brenną:

*„Wiśła w ogóle nie chce współpracować i to widać, że ona bardziej idzie swoją ścieżką. Oni mają swoją lokalną grupę turystyczną [chodzi o WOT – przyp. aut.], swoją grupę inicjatyw*

---

<sup>27</sup> Należy jednak dodać, że świadomość potrzeby współpracy wśród przedsiębiorców z Brennej była stosunkowo wysoka, zdecydowanie wyższa, niż w Istebnej.

*gospodarczych i są dużo w przodzie przed nami i raczej bylibyśmy dla nich bagażem.. tak to odbieram. Wisła jako miasto i podmioty prywatne”. [P12]*

*„Wisła i Ustroń np. są silniejszymi gminami – zwłaszcza Wisła jest i była najbardziej rozwinięta, jest jakby liderem w tym projekcie – już sam przykład WOT, że potrafili już sobie wcześniej stworzyć. To, że Wisła powiedzmy no ma Małysza, źródła Wisły, ma takie czynniki, które powodują, że ona się napędza. Ale to też powodowało, że np. Brenna czy Istebna, czy nawet Szczyrk więcej działań chciały wspólnie, a Wisła czy Ustroń część tych pomysłów realizuje indywidualnie jednak. W niektórych pomysłach tak było. Np. kiedy był proces tworzenia BOT, ona działała osobno, nie w „Beskidzkiej 5”, to równocześnie Wisła stworzyła WOT. Więc tu wspólnie, ale jednak coś my sami. Tego z nami nie konsultowała. To wygląda jak dublowanie się inicjatyw”. [P4]*

Być może także uznano, że w gminach o bardziej rozwiniętej funkcji turystycznej istnieje już wiele form współpracy w różnych obszarach i że kolejne nie są aż tak potrzebne.

To, iż zróżnicowanie gmin – między innymi w zakresie poziomu rozwoju funkcji turystycznej utrudniało kooperację, wynika z wypowiedzi burmistrza Szczyrku:

*„Na początku każda z gmin miała swoją wizję funkcjonowania „Beskidzkiej 5” i starała się bardziej wyartykułować/pozatawiać swoje najważniejsze indywidualne cele/interesy lokalne, bo każda z gmin ma inne lokalne problemy i inną specyfikę (...). To było trudnym niejako początkiem, bo jak wskazać wspólny cel przy takiej różnorodności miejscowości? (...) Każda z miejscowości miała w większym lub mniejszym stopniu sformalizowane biura promocji, czyli wydziały czy referaty, bo to różnie organizacyjnie wyglądało i wygląda nadal inaczej. Te jednostki miały wypracowany pewien poziom promocji, albo nawet wskazany przez poszczególne rady gmin czy przez kierowników lub burmistrzów/wójtów. To była różnorodność – inna wizja, inna atrakcyjność, inne możliwości finansowe, organizacyjne, zatem startowaliśmy z różnych poziomów”. [P7]*

Na podstawie analizy dokumentów strategicznych gmin<sup>28</sup> można stwierdzić, że inne były cele marketingowe poszczególnych gmin (por. tabela 18). Dla Brennej i Istebnej było to raczej uświadomienie/informowanie, zaś dla Szczyrku, Ustronia i Wisły – nakłanianie/budowanie lojalności. Zatem do osiągnięcia celów poszczególnych gmin dostosowana była już gminna polityka marketingowa. Inna była przykładowo główna strategia – dla Brennej i Istebnej była nią penetracja/ekspansja, zaś dla pozostałych gmin – obrona. Przykładowy problem dotyczył także nakładów finansowych poniesionych na działania marketingowe w gminach. Władze gmin bardziej rozwiniętych do momentu współpracy w formie „Beskidzkiej 5”, przeprowadziły odpowiednie badania marketingowe i podjęły własne działania promocyjne. W wyniku kooperacji częściowo należało z nich zrezygnować i podjąć działania wspólne.

---

<sup>28</sup>Strategia rozwoju turystyki miasta Szczyrk do 2016 roku, Regionalne Biuro Realizacji Programów Ekologicznych, 2004; Strategia Promocji i Rozwoju Turystyki Miasta Wisły – streszczenie, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Wrocław 2006; Zintegrowana Strategia Rozwoju Ustronia 2005-2015, Delta Partner – Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych, Cieszyn 2005; Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Brenna 2008-2015, Brenna 2008; Zintegrowana Strategia Rozwoju Gminy Istebna, op. cit.

Było to kosztowne i do pewnego stopnia ryzykowne, jednak przedstawiciele gmin bardziej rozwiniętych zdecydowali się na takie działanie. Problemy z tym związane potwierdzają słowa burmistrza Wisły:

*„O wiele łatwiej przeprowadzić jakąś kampanię promocyjną, gdy tylko my mamy spojrzenie na naszą miejscowość takie i na materiały promocyjne, a tu nagle trzeba uwzględnić głosy innych, bo ktoś to zupełnie inaczej widzi i coś mu się nie podoba. Dłużej to wszystko trwa, to są minusy dochodzenie do porozumienia”. [P49]*

Samorządy gminne charakteryzował również inny poziom rozwoju produktu (por. tabela 18). Dla Brennej i Istebnej był to poziom podstawowy, dla Szczyru pogorszenie produktu<sup>29</sup>, a dla Ustronia i Wisły – poziom najwyższy. Obszary znajdujące się w fazie dojrzałości (w przeciwieństwie do będących na początkowych etapach cyklu) miały wypracowany i ugruntowany w świadomości turystów wizerunek. Jednak, jak wynika z przeprowadzonych rozmów, władze tych gmin (a konkretnie ich radni) na początku współpracy obawiały się, że z tego wizerunku skorzystają jedynie gminy słabiej rozwinięte (por. problem pasażera na gapę). Szybko jednak dostrzeżono szansę na to, by Istebna i Brenna wniosły do współpracy wiele nowości i „świeżości”.

Władze gmin bardziej rozwiniętych turystycznie narzekały dodatkowo na fakt, iż wizerunek ich gmin nie był w ostatnich latach zbyt korzystny i wyraźny. Znalezieniu wspólnej płaszczyzny porozumienia sprzyjało zatem to, iż władze wszystkich pięciu gmin, obserwując niepokojącą tendencję słabszego zainteresowania odwiedzających ofertą swojej gminy, chciały podjąć działania na rzecz wzrostu liczby turystów na swoim terenie. Ponadto, ciągle dla władz wszystkich gmin priorytetem były inwestycje w infrastrukturę turystyczną<sup>30</sup>. Zatem i w tym względzie cele samorządów były zbieżne. Faktem jest jednak, że to przede wszystkim w Brennej i Istebnej trzeba było bardziej intensywnie, niż w pozostałych gminach, inwestować w infrastrukturę techniczną. Do pewnego stopnia utrudniało to współpracę międzygminną. Potwierdzają to słowa przedstawiciela urzędu w Istebnej:

*„Problemem jest to, że w naszej gminie czy Brennej turystyką możemy się zająć dopiero po innych inwestycjach w infrastrukturę techniczną. Wisła, Ustroń, Szczyrk chciałyby już podjąć inne działania, ale my nie mogliśmy sobie na nie jeszcze pozwolić”. [P10]*

Jak jednak pokazała rzeczywistość, trudności w integrowaniu działań reprezentantów gmin o różnym poziomie rozwoju funkcji turystycznej i różnej specyfice nie oznaczały, że kooperacja była niemożliwa. Z czasem zdano sobie sprawę z faktu, że zróżnicowanie gminne

---

<sup>29</sup> Ze względu na wieloletnie konflikty własnościowe w Szczyrku od lat grozone są trasy narciarskie, co uniemożliwia korzystanie z wielu wyciągów. Wskutek tego, wizerunek Szczyrku w ostatnich latach bardzo się pogorszył.

<sup>30</sup> Por. egzogeniczne uwarunkowania gospodarcze – podrozdział 6.3.2.1.



może stanowić atut regionu. Wymagało to jednak pomysłowego i starannego opracowania komplementarnej oferty takiego regionu, co powierzono zewnętrznemu stowarzyszeniu.

#### **7.1.4. Cykl życia przedsiębiorstwa**

W efekcie badań zaobserwowano, czego wcześniej nie zakładano w części teoretycznej, że skłonność do kooperacji w sektorze prywatnym (zwłaszcza do współpracy w formie struktur partnerskich) zależy także od tej cechy aktora w sieci, jaką jest faza cyklu życia przedsiębiorstwa prywatnego, będącego potencjalnym partnerem. W szczególności może tak być w odniesieniu do dominujących w gospodarce turystycznej małych przedsiębiorstw.

Aby przedstawić wnioski z badań w tym zakresie niezbędne jest krótkie odniesienie się do teorii cyklu życia przedsiębiorstwa. Cykl ten zakłada następujące etapy: narodziny, młodość, dojrzałość i schyłek<sup>31</sup>. Już samo krótkie przedstawienie tych etapów pozwala przypuszczać, że w każdym z nich skłonność do współpracy może być inna.

W fazie narodzin głównym celem przedsiębiorstwa jest utrzymanie się na rynku i wykorzystywanie płynących z niego szans. Zasadniczo, na tym etapie kooperacja może nie być priorytetem dla przedsiębiorstwa. Fazę młodości (zwaną też fazą przedsiębiorczości<sup>32</sup>) cechują: wzrost, ekspansja, elastyczność, adaptacyjność, szybkość działania, innowacyjność i kreatywność. Jeśli przedsiębiorstwo rozwija się prawidłowo, w tej fazie następuje wzrost zysku i często rozmiaru przedsiębiorstwa. Charakterystyczne dla tego etapu otwarcie na zewnątrz wydaje się bardzo sprzyjać kooperacji. W fazie dojrzałości następuje stabilizacja działalności przedsiębiorstwa – wysokości jego obrotów oraz rozmiaru. Pozycja organizacji na rynku jest dobrze ugruntowana, dzięki czemu czerpie ona korzyści ekonomiczne. W tej fazie również można oczekiwać raczej pozytywnego nastawienia do kooperacji. W fazie schyłku w wyniku czynników zewnętrznych lub wewnętrznych pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa i jego dalsze funkcjonowanie są zagrożone. Jeśli władze przedsiębiorstwa nie podejmą działań naprawczych (tzw. faza odnowy<sup>33</sup>), organizacja przestanie funkcjonować. Także w tej fazie, podobnie jak w fazie narodzin, można spodziewać się, że priorytetem stają się inne działania niż kooperacja, chyba, że ma być ona narzędziem poprawy sytuacji.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można domniemywać, że mniej skłonne do kooperacji (przede wszystkim wymagającej większego zaangażowania finansowego, czyli między innymi współpracy w formie struktur partnerskich), były przedsiębiorstwa w pierw-

---

<sup>31</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN Warszawa 2004, s. 386.

<sup>32</sup> *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN Warszawa, 2002, s. 39.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

szej i ostatniej fazie rozwoju. Przykładowo, przedsiębiorcy, których działalność była dopiero w fazie narodzin (przedsiębiorstwo niedawno powstało lub dopiero trwały procedury i prace związane z jego pełnym uruchomieniem) nie byli zainteresowani kooperacją w wielu jej formach. Zarówno w formie struktury partnerskiej, jak i codziennej współpracy pojedynczych partnerów. Potwierdzają to słowa jednego z takich przedsiębiorców:

*„Współpraca z innymi podmiotami jeszcze aż tak się nie rozwinęła, bo dopiero niedawno zakończyliśmy remontować i rozbudowywać pensjonat. Na tym żeśmy się skupiali. Nie było czasu na nic innego – był plac budowy i inwestycja i teraz się ona zakończyła. W przyszłości będziemy pewnie współpracować z biurami podróży – jeśli to będzie duży kompleks”. [P31]*

Z innego przykładu – rozmowy z właścicielem wyciągu narciarskiego w Istebnej – wynika, że gdy rozważał on wprowadzenie wspólnych karnetów cenowych na wyciągi i zwrócił się z taką propozycją do właścicieli innych wyciągów narciarskich obaj odmówili. Pierwszy, tłumaczył się planami sprzedaży wyciągu i zamknięcia działalności. Drugi zaś nie był zainteresowany, gdyż dopiero rozpoczynał prowadzenie swojej działalności.

Z kolei właściciel małego wyciągu narciarskiego w Wiśle stwierdził, że zamierza zamknąć działalność. Nie interesowały go więc żadne formy kooperacji, zwłaszcza zaś takie, które wiązałyby się z jakimikolwiek kosztami.

Jednocześnie, największe zainteresowanie kooperacją przejawiali przedstawiciele przedsiębiorstw, które na podstawie przeprowadzonych rozmów można uznać za będące w fazie młodości lub dojrzałości. Dowodzi tego np. wypowiedź właściciela jednego z parków linowych w regionie:

*„My akurat chcemy się w przyszłości skoncentrować na rozwoju firmy w różnych kontekstach, dlatego na pewno rozszerzona współpraca będzie nam potrzebna, ale również my będziemy oferowali szerszą paletę usług, więc to niejako się zazębia. No i myślę, że głównie z tego powodu, że chcemy rozszerzyć działalność to będziemy też rozszerzali współpracę”. [P42]*

Zauważono, że faza cyklu życia przedsiębiorstwa może też determinować współpracę w określonych obszarach. Przykładowo, gdy przedsiębiorstwo było w fazie narodzin czy młodości i budowało dopiero bazę klientów, jego przedstawiciel nie był skłonny do wymiany tej bazy z innym podmiotem prywatnym. Potwierdzają to jego słowa:

*„Gdybym ja już miała tą bazę dziesięcio-, piętnastoletnią to na pewno bym inaczej z panią rozmawiała (...). Ta baza nie jest jeszcze tak szeroka. Nie mamy terminów obłożonych, postępujemy cyklicznie, marketing się rozwija. Więc w przypadku firm, które już funkcjonują na rynku, mają tą bazę, na pewno by ją chcieli poszerzać, ale z racji tego, że fizycznie nie są już w stanie przyjąć więcej, bo mają rezerwację na 2-3 lata. A ja z miesiąca na miesiąc staram się tą bazę poszerzać i budować, więc jeszcze odstępowanie czy tam kooperowanie, wymiana – nie..”. [P39]*

## 7.2. Uwarunkowania społeczno-kulturowe

### 7.2.1. Przywództwo, funkcje przywódcze i ich dynamika

Do grupy endogenicznych uwarunkowań społeczno-kulturowych zaliczono przywództwo oraz elementy kultury organizacji, reprezentowanych przez poszczególnych partnerów. W efekcie badań potwierdziło się, że przywództwo stanowi bardzo ważne uwarunkowanie współpracy.

Rozmówcy narzekali na niedostatek liderów w regionie, co nie pozostawało bez wpływu na ich skłonność do podejmowania współpracy, jej przebieg, a także efekty. O potrzebie przywództwa świadczą słowa prezesa Stowarzyszenia Integracja w Brennej:

*„Mamy jako stowarzyszenie kontakt z przedsiębiorstwami turystycznymi, oni są członkami stowarzyszenia, do nich adresujemy naszą gazetę. Mi się wydaje, że nie jest tak, że są to ludzie prymitywni. Nie mają tego typu doświadczeń, samych ich nie ciągnie..., potrzebują kogoś kto im to pokaże, kto im to zorganizuje, kto ich do tego zachęci”. [P1]*

Rozmówcy podkreślali, że wiele form kooperacji mogłoby funkcjonować w regionie pod warunkiem, że ktoś wykazałby inicjatywę, by taką współpracę rozpropagować. Przede wszystkim przywództwa oczekiwano od władz samorządowych, co potwierdzają słowa jednego z przedsiębiorców:

*„To władza w końcu kształtuje rozstrzygnięcia, władza powinna zachęcić do współpracy, wzbudzić pasję, entuzjazm (...). Absolutnie rola liderów samorządowych, rola samorządu jako władzy lokalnej decyduje o poziomie aktywności jednostek, przedsiębiorców, struktur gospodarczych, bo przedsiębiorstwa tworzą także stowarzyszenia, organizacje pozarządowe. Natomiast podstawowa jest jednak relacja przedsiębiorca-władza lokalna. I ten stosunek ze strony władzy decyduje o zainteresowaniu aktywnością lub nie”. [P1]*

Uważano, że samorządy gminne, ze względu na swoje kompetencje<sup>34</sup> posiadają potencjał, by skutecznie pełnić funkcje przywódcze. Jednak władze samorządowe w opinii rozmówców nie posiadały wielu kluczowych dla przywództwa cech indywidualnych, jak charyzma, aktywność w działaniu, neutralność, autorytet, zaufanie społeczne, itp.

Generalnie, dostrzegano również niewystarczającą liczbę podmiotów posiadających takie cechy wśród przedsiębiorców prywatnych. Przekładało się to także na relacje z gminą. Jak stwierdził jeden z rozmówców z Istebnej:

*„Nie ma reprezentanta podmiotów prywatnych tutaj. Między podmiotami prywatnymi są złe relacje. I to zdecydowanie też wpływa na relacje nasze z gminą. Tak, brak siły przebicia, brak jednego frontu”. [P12]*

---

<sup>34</sup> Kompetencje te wynikają z pełnienia w sieci pozycji centralnej – por. podrozdział 2.2.3.

Ważne jest też, że podmioty posiadające potencjał do pełnienia funkcji przywódczych nie były akceptowane przez większą część lokalnej społeczności. W dużym stopniu było to efektem omówionej w poprzednim rozdziale kultury nieufności i stosunkowo wysokiego dystansu władzy, jakie charakteryzują polskie społeczeństwo.

W efekcie badań potwierdziły się przypuszczenia, iż trudno wskazać jeden podmiot, który posiadałby wszystkie omówione w rozdziale 5. cechy przywódcze. W badanym regionie przywództwo było zatem rozdzielone między kilku aktorów, odgrywających określoną rolę na różnych etapach współpracy. Zatem, zgodnie z wcześniejszymi przypuszczeniami kooperacja zależała nie tylko od tego, czy w regionie turystycznym istniały (i w jakiej liczbie) podmioty predysponowane do pełnienia tych funkcji, o odpowiednich cechach strukturalnych i indywidualnych. Uzależniona ona była też od stopnia, w jakim każdy z tych podmiotów potrafił właściwie wypełniać te funkcje i od poziomu skoordynowania wysiłków między aktorami na każdym etapie współdziałania. Potwierdzono też, że znaczenie funkcji przywódczych zmieniało się w poszczególnych fazach cyklu życia kooperacji. Przedstawiono to na przykładzie analizy etapów nawiązania współpracy w ramach projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, (którego efektem było powołanie BOT) oraz „Beskidzkiej 5”.

W fazie pierwszej – ustalenia dziedziny problemowej – kluczowe były funkcje inicjatora i informatora. Tę pierwszą pełnili w projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach” przedstawiciele Regionalnej Izby Gospodarczej (RIG) w Katowicach, wchodzącej w skład konsorcjum projektu. Reprezentant RIG, będący mieszkańcem gminy Brenna i pełniący jednocześnie funkcję oficjalnie nazwaną w projekcie rolą koordynatora, cechował się ponadprzeciętną aktywnością i przedsiębiorczością w gminie i regionie. Jednak nie u wszystkich cieszył się on dobrą reputacją, autorytetem i zaufaniem. Nie postrzegały go w ten sposób przede wszystkim władze gminne. Od początku utrudniało to pozyskanie partnerów do współpracy w formie BOT. W wypełnianiu funkcji inicjatora, który miał zachęcić podmioty prywatne do przystąpienia do kooperacji, nie pomogły także samorządy gminne. Po pierwsze realizowały one w tym samym czasie projekt współpracy międzygminnej („Beskidzka 5”) i na nim skupiały swoją uwagę<sup>35</sup>, a po drugie – same nie zdecydowały się przystąpić do BOT, nie wykazując wcześniej postaw świadczących jednoznacznie o poparciu dla tej inicjatywy.

Funkcję informatora także pełnił zespół pracowników RIG, jednak w tym wypadku już z pomocą urzędników gminnych. Przed zorganizowaniem pierwszego spotkania informacyjnego o projekcie zespół RIG zwrócił się bowiem z prośbą do urzędników o udostępnienie

---

<sup>35</sup> Ponadto, jak sygnalizowano, niektórzy członkowie zespołu roboczego „Beskidzkiej 5” uważali, że projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” jest dla niej projektem konkurencyjnym.

danych teleadresowych osób, które mogłyby być zainteresowane kooperacją w formie BOT. Dzięki udostępnieniu tych danych można było skuteczniej realizować kampanię informacyjno-promocyjną o projekcie, a przez to pozyskać możliwie największą liczbę potencjalnych partnerów. Podczas pierwszego spotkania zespół RIG przedstawił podmiotom cel i korzyści kooperacji. Zadbął wówczas także o obecność osób wpływowych z regionu i spoza niego, celem podniesienia prestiżu i zaufania do projektu<sup>36</sup>. Zapewnił także aktywne zaangażowanie lokalnej społeczności oraz reprezentantów różnych grup interesu, co miało służyć obniżeniu kosztów badań opinii wielu różnych interesariuszy na temat celów współpracy.

Badania potwierdziły też, że w drugiej fazie (ustalania kierunku działań) kluczową rolę odegrali mediator i analityk. Tę pierwszą funkcję pełnili dwaj członkowie zespołu RIG, formalnie nazwani w projekcie jego animatorami<sup>37</sup>. Mimo że oboje byli mieszkańcami Brennej, generalnie podmioty ze wszystkich gmin postrzegały ich jako neutralnych w działaniu i posiadających społeczny autorytet. Sposób wypełniania przez nich funkcji mediatora w opinii rozmówców bardzo ułatwił przebieg kooperacji.

Funkcję analityka także pełnił zespół RIG w osobie animatorów oraz ekspertów zapraszanych na spotkania. W celu wypełniania tej funkcji współpracowano z władzami samorządowymi i Stowarzyszeniem Delta Partner (realizującym projekt „Beskidzkiej 5”). Starano się zapewnić, by plany działań BOT były zgodne z dokumentami planistycznymi samorządów, a w szczególności z dotychczasowymi ustaleniami poczynionymi w ramach projektu współpracy międzygminnej. Kooperacji przedstawicieli sektora publicznego z podmiotami prywatnymi nie można w tej fazie ocenić do końca pozytywnie, gdyż władze gminne nie zawsze chciały udzielać podmiotom prywatnym wszystkich potrzebnych im informacji. Przykładowo, przedsiębiorcy narzekali, że nie otrzymali od przedstawicieli wszystkich gmin informacji na temat punktów widokowych na ich terenie, co potrzebne było do wydawanego przez BOT folderu. Ponadto, nie było łatwe spełnienie warunku zgodności planów rozwoju BOT ze strategią „Beskidzkiej 5”, gdyż, jak wcześniej wspomniano, podmioty prywatne nie uczestniczyły na szerszą skalę w konsultacjach nad treścią tego dokumentu. Zaczęto je zapraszać na spotkania zespołu roboczego „Beskidzkiej 5” w późniejszym czasie, gdy dokument był już gotowy. Przedsiębiorcy nie utożsamiali się zatem z jego treścią.

W tej fazie samorządy gminne nadal pełniły natomiast rolę informatora, razem z przedstawicielami RIG informując lokalną społeczność swojej gminy o spotkaniach w spra-

---

<sup>36</sup> Byli to przedstawiciele PART, przedstawiciele Śląskiej Organizacji Turystycznej, reprezentanci Starostwa Powiatowego, władz lokalnych, instytucji naukowych i in.

<sup>37</sup> W dalszych rozważaniach autorka także będzie używać dla tych podmiotów sformułowania „animator”.

wie konsultowania wspólnych planów rozwojowych BOT. Miało to zapewnić wspólne autorstwo decyzji i zwiększyć prawdopodobieństwo poparcia wypracowanych ustaleń, by były one atrakcyjne dla poszczególnych partnerów. O postępach związanych z kooperacją na bieżąco informowali natomiast przedstawiciele RIG, głównie poprzez własne kontakty nieformalne, wydawany biuletyn, gazetę wydawaną przez Stowarzyszenie Integracja oraz informacje przekazywane podczas spotkań. Miało to zachęcić podmioty do dalszej aktywności. Także członków zarządu BOT, będących reprezentantami poszczególnych gmin, wybrano po to, by częściowo wypełniali funkcję informatorów, propagując ideę współpracy w ramach BOT i informując na bieżąco mieszkańców swoich gmin o postępach w działalności BOT<sup>38</sup>. Jednak władze BOT negatywnie oceniały ich działalność uznając, że ze względu na konflikt interesów<sup>39</sup> nie informowali oni w wystarczającym stopniu swoich lokalnych społeczności o działaniach organizacji. Wskutek tego, nie udało się pozyskać wystarczającej liczby członków i wzbudzić do BOT większego zaufania.

W fazie trzeciej (wdrażania) najważniejsza była funkcja aktywizatora i koordynatora. Obie funkcje pełniło dwóch członków zespołu RIG (animatorów projektu). Częściowo funkcję aktywizatora pełnili też pojedynczy przedsiębiorcy, posiadający cechy jak: przedsiębiorczość, charyzma i umiejętność pobudzania innych do działania. Aktywizowaniu partnerów sprzyjał ich udział w seminariach i spotkaniach, organizowanych przez RIG od początku trwania projektu. Miały one na celu podnoszenie poziomu wiedzy uczestników z zakresu turystyki oraz współpracy. Animatorzy zachęcali też do podejmowania drobnych projektów. Jednak tylko części partnerów dało to poczucie, że kooperacja nie sprowadza się jedynie do kosztownej dyskusji i dialogu, ale przynosi też wymierne korzyści. Wielu z nich uważało, że współpraca wiąże się głównie z kosztami. Jak stwierdziła właścicielka pensjonatu z Brennej:

*„Badacz: a jak wyglądały spotkania dotyczące tworzenia BOT?”*

*Rozmówca: to były takie spotkania przy kawie. Były jakieś takie młode osoby, które opowiadały o założeniach, jakie są cele takich organizacji, ktoś tam przemawiał, dużo było gadania, a mało konkretów. Oczekiwałam konkretnie jakiegoś działania, żeby je było widać, no konkretnie: zróbmy coś i pokażmy, że się coś dzieje, że ruszyło, że machina ruszyła. Żeby efekty były namacalne”. [P60]*

W fazie tej, szczególne znaczenie nabierała funkcja reprezentanta. Przed powstaniem BOT funkcję tę pełniła RIG, natomiast z chwilą powstania BOT funkcję reprezentanta przejął jej prezes – przedsiębiorca z Istebnej. Jednak nie cieszył się on właściwymi cechami indywidualnymi (jak autorytet i reputacja), by móc właściwie wypełniać tę funkcję. Nie posiadał też

---

<sup>38</sup> Do zarządu BOT wybrano ze Szczyrku prezesa SIG, a z Wisły – wiceprezesa WOT.

<sup>39</sup> Jak wcześniej wspomniano, uważano że liderzy SIG i WOT zabiegali głównie o członkowstwo w swoich organizacjach.

żadnego doświadczenia w działalności turystycznej, gdyż prowadził działalność gospodarczą, nie związaną bezpośrednio z turystyką<sup>40</sup>. Tymczasem posiadanie odpowiednich cech indywidualnych było bardzo ważne, gdyż, jak wcześniej wspomniano, rolą reprezentanta jest między innymi dbanie o pozyskanie wsparcia finansowego dla kooperacji oraz podejmowanie wszelkich działań służących budowaniu wspólnej tożsamości organizacji partnerskiej. Jak wskazano w części teoretycznej, reprezentant winien w tym celu współpracować z informatorem, który odpowiada za informowanie o dotychczasowych rezultatach kooperacji, co podnosi jej prestiż i rodzi do niej zaufanie. Między reprezentantem BOT a RIG miała miejsce współpraca, jednak nie było jej między nim a władzami samorządowymi, pomagającymi w wypełnianiu funkcji informatora. Niewątpliwie utrudniało to funkcjonowanie BOT.

Współpracę w projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach” komplikował ponadto fakt, iż brak właściwej realizacji pewnych zadań w fazie wcześniejszej powodował negatywne skutki w fazie kolejnej. Przykładowo, brak pełnego poparcia dla BOT ze strony władz samorządowych sprawiał, że trzeba było nieustannie wracać do fazy projektowej, gdyż zadania BOT trzeba było planować adekwatnie do finansowych możliwości ich realizacji. W projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach” fazy ustalenia problemu i kierunku działań, obejmujące cykl seminariów i szkoleń, zajęły łącznie blisko dwa lata. To także mogło ograniczać skłonność sektora prywatnego do przyłączenia się do kooperacji w tej formie.

Z kolei w przypadku projektu „Beskidzkiej 5” większość funkcji przywódczych (funkcję analityka, koordynatora, aktywizatora, mediatora oraz reprezentanta) wypełniało stowarzyszenie Delta Partner. Jego przedstawiciele byli postrzegani przez partnerów – reprezentantów sektora publicznego – jako sprawni w działaniu i godni zaufania. Stowarzyszenie motywowało samorządy do kooperacji, głównie pozyskując środki UE na projekty. Dzięki przejęciu przez stowarzyszenie funkcji przywódczych urzędnicy mogli skupić się na codziennych działaniach na rzecz rozwoju turystyki w gminie. Sposób wypełniania funkcji przywódczych przez Delta Partner rozmówcy opisywali następująco:

*„Trudno odebrać zasługi stowarzyszeniu Delta Partner, które wiele wniosło pomysłów, cierpliwości do koordynacji i trudne niejednokrotnie ustalenia proceduralno-administracyjne, przepływu informacji czy finansów w poszczególnych gminach. Każda ma swoją specyfikę, tutaj trzeba było wszystko dopilnować, wymusić niejednokrotnie, by zgrać te nasze działania. To niewątpliwie był taki motor napędowy tego całego pomysłu”. [P8]*

*„Delta Partner dobrze działa, dokumenty, które opracowali były oparte na dobrej metodologii. Pracował przy tym zespół ekspertów: socjologowie, instytut psychologii, ekonomiści, specjaliści z zakresu turystyki. Sensowne to było wszystko, widać to zresztą po tych badaniach*

---

<sup>40</sup> W dodatku prezes zrezygnował ze stanowiska w momencie, gdy BOT miało największe problemy finansowe, na samym początku jego działalności.

*(...). Delta Partner teraz nami dowodzi, jest jakby ponad nami. Nam potrzebna była firma, która to skoordynuje, bo tak, to każdy by ciągnął w swoją stronę (...). Mediatorem był Delta Partner, bardzo dobrze oceniam ich pracę. Oni ucinali dyskusję, gdy już należało to zrobić, np. gdy wybieraliśmy kolor folderu mogło być pięć różnych opinii i też ten folder w 100% nie spełniał ani moich oczekiwań ani reszty, bo mamy np. inny gust. Tu chodzi już później bardziej o to, by pójść na kompromis. I wtedy Delta uciniała dyskusję. Chodzi o to, że nie możemy się za bardzo upierać, bo wtedy do niczego nie dojdziemy. Oni nam już mogą zaproponować cztery rodzaje czegoś, jak się nie możemy dogadać, wtedy głosujemy”. [P21]*

W „Beskidzkiej 5” funkcje inicjatora i informatora wypełniali sami partnerzy, czyli przedstawiciele gminy. To z inicjatywy wójtów/burmistrzów nawiązano współpracę, zaś bieżącą informacją na temat projektu zajmowali się urzędnicy i władze poszczególnych gmin. Informacje przekazywano w lokalnej telewizji i prasie (np. w „Głosie Ziemi Cieszyńskiej”, „Gazecie Wyborczej”, gazetach branżowych), w materiałach promocyjnych wydawanych ze środków z projektu, a także na spotkaniach rady gminy. Funkcja informatora nie była jednak realizowana bez zastrzeżeń, gdyż stopień poinformowania opinii publicznej, zwłaszcza przedsiębiorców, o projekcie „Beskidzkiej 5” był, jak wykazały przeprowadzone badania, niewystarczający. Potwierdzają to także słowa jednego z usługodawców:

*„Dla mnie „Beskidzka 5” to twór, który powstał zupełnie poza przedsiębiorcami i mieszkańcami – logo nie było konsultowane z nami, nie jest akceptowane, choć porozumienie dobrze, że podpisano. Nigdy nie zaproszono nas na żadne warsztaty „Beskidzkiej 5”. Nie było kampanii informacyjnej, edukacyjnej o „Beskidzkiej 5”. Jeśli konsultowano cokolwiek, to tylko dlatego, że spotkanie dotyczyło BOT i projektu „Sieci Turystyki” i konsultowanie strategii promocji „Beskidzkiej 5” na kolejne lata, która nie ma nic wspólnego z naszymi oczekiwaniami, z tym jak to sobie wyobrażamy. Opisanie sytuacji jak byśmy chcieli, by wyglądały nasze szlaki bez uzgodnienia z nami, czy byśmy chcieli, by to było głównym motorem rozwoju turystyki”. [P1]*

Brak szerszych konsultacji z sektorem prywatnym w sprawie planu działania „Beskidzkiej 5” tworzył negatywny klimat do kooperacji publiczno-prywatnej. Podkreślali to rozmówcy z każdej z pięciu badanych gmin.

### **7.2.2. Kultura organizacyjna**

Elementami kultury organizacyjnej są wartości, normy oraz symbole. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że współdziałanie było utrudnione, gdy aktorzy sieci reprezentowali i respektowali odmienne wartości<sup>41</sup>. Dotyczyło to w szczególności współpracy publiczno-prywatnej. W dużym stopniu znajdowało to odzwierciedlenie w omówionej już wcześniej odmiennej specyfice szacowania przez reprezentantów tych sektorów korzyści i kosztów współpracy. Wpływ zróżnicowania wartości na kooperację omówiono w dalszych

---

<sup>41</sup> Por. także podrozdział 2.2.5.



rozważaniach. Przed jego przedstawieniem należy jednak podkreślić, że zróżnicowanie w zakresie elementu kultury organizacyjnej, jakim są symbole, również nie pozostawało bez wpływu na kooperację. Znaczenie miały nie tylko odmienności w zakresie języka używanego przez partnerów, zwłaszcza publicznych i prywatnych. Pojawiły się też trudności w kontakcie przedsiębiorców z przedstawicielami nauki – w ramach pomocy ekspertów udzielanej w trakcie spotkań warsztatowych w projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach”. Potwierdzają to słowa animatora projektu, opisujące przebieg spotkań:

*„Mieliśmy wykładowców, także panią z PART, która miała dużą wiedzę, mówiła przystępnie, miała duże doświadczenie, była akceptowana przez słuchaczy. Ze słuchaczami nawiązano dobry kontakt, to było bardzo ważne, dlatego podmioty przychodziły chętnie na te spotkania. Grono naukowców używało z kolei języka mało zrozumiałego, to było dla wielu niezrozumiałe. Mówili na wysokim poziomie akademickim”.* [P2]

Badania potwierdziły, że sektor publiczny z racji celów swojej działalności oraz wystawienia na widok publiczny realizował szerokie, ambitne cele służące dobru wspólnemu. Respektował przy tym takie wartości jak sprawiedliwość, solidaryzm społeczny, wyrównywanie szans, unikanie stronniczości i odpowiedzialność publiczna. Władze samorządowe, zdając sobie sprawę z faktu, że ich działania są poddawane nieustannej ocenie i kontroli nie podejmowały niektórych przedsięwzięć, które wydawały się dla nich ryzykowne lub które nie były wyraźnie przewidziane w prawie.

Przykładowo, władze samorządowe nie podejmowały współpracy z podmiotami prywatnymi, np. w formie PPP w oparciu o obowiązującą wówczas ustawę, w obawie przed podesądzeniem o korupcję czy nepotyzm. Jak wyjaśnił jeden z burmistrzów:

*„PPP. A dlaczego nie. Przecież, jeżeli w naszej sytuacji powstaje np. dom wczasowy i wydaje 10 czy 20 mln złotych, to oczekuje od miasta inwestycji w wysokości np. 10%, by mu móc zrobić dojazd. A tu to jest postrzegane od razu, że dano w łapę, albo że tam są jakieś szury-bury (...). I proszę mi wierzyć, że do dzisiaj tak jest – doniesienie do prokuratury obojętnie za co jest za darmo (...). To zawsze było, jest i będzie. Jeżeli ktoś będzie chciał, to tak zrobi. Jeśli będzie to robione na forum – czy w formie podjętej uchwały o przystąpieniu do takiego, to przepraszam bardzo, gdzie miejsce na jakąś korupcję? Rada, samorząd uznał, że dziś z tym partnerem zrobienie tego jest nam po drodze. Dlaczego na świecie to może funkcjonować a u nas nie?”* [P7]

Nie stosowano też powszechnie zwolnień czy ulg podatkowych. Było tak nie tylko ze względu na finansowe ograniczenia gminy, lecz także ze względu na konieczność respektowania zasady sprawiedliwości społecznej. Świadczą o tym słowa burmistrza Ustronia:

*„Badacz: Czy stosowaliście względem tych podmiotów jakieś preferencje podatkowe?  
Rozmówca: Były takie pomysły, natomiast one niestety z różnych względów, głównie z powodu niestwarzania precedensu czy niezaburzania prawidłowej konkurencji nie zostały wdrożone. Były pewne indywidualne umorzenia, czy zwolnienia, natomiast nie ma żadnych systemo-*

wych rozwiązań. Nie dlatego, że ich nie może być czy że nie chcieliśmy ich zastosować, ale obawialiśmy się, zresztą myślę, że poniekąd słusznie, reakcji ze strony innych, istniejących już podmiotów. Miasto nie powinno, a rada miasta nie może dawać indywidualnych ulg, musi określić to jakoś przedmiotowo. Nie może to być ulga podmiotowa. Jeśli rada określiłaby np: zwalniamy każdą nową inwestycję w postaci toru saneczkowego to uderzyłoby to wprost już w istniejące „saneczki”. Zaburzylibyśmy konkurencję, ktoś by miał lepsze warunki funkcjonowania niż ten, który już jest i od lat płaci te podatki i nie miał tych ulg, bo nie miał wcześniej takiej możliwości. Musiał inwestować z własnych pieniędzy (...). Ja nie mogę promować hotelu Orlik i Muflon, bo ich jest obok 14, a czemu oni dla mnie są lepsi od tamtych, prawda? Ja nie mogę i rozróżniać na lepszych i gorszych, nie powinienem w każdym razie”. [P8]

W związku z tym, często przedstawiciele sektora prywatnego uważali, że władze publiczne prezentują postawy zachowawcze i że brak im przedsiębiorczości. W przeciwieństwie do sektora publicznego, celem podmiotów prywatnych było bowiem elastyczne zaspokajanie potrzeb klientów na zasadach rynkowych. W związku z tym, były zainteresowane działaniami, które ułatwiłyby im to zadanie. Często wykazywały przy tym roszczeniowe postawy wobec władz samorządowych (por. podrozdział 6.3.2.1). Przykładowo, przedsiębiorcy z Brennej z jednej strony oczekiwali od samorządu mediacji między grupami interesów w odniesieniu do projektu Kotarz, a z drugiej chcieli, by efekt rozmów był szybki i na ich korzyść. Świadczyłoby to, ich zdaniem, o aktywności władz gminnych. Podobnie, przedsiębiorcy nie potrafili zrozumieć, dlaczego samorządy tak długo zwlekały z decyzją o przystąpieniu do BOT. Władze gminne twierdziły jednak, że wymagało to wyrażenia woli większości, stąd należało zapewnić wcześniej poparcie ze strony właściwych komisji i radnych gmin, którzy reprezentowali lokalne społeczności. Również w tym przypadku przedsiębiorcy uznawali to za przejaw zachowawczych postaw władz gminnych. Tworzyło to negatywny klimat do kooperacji.

Z drugiej strony sektor publiczny także nie do końca rozumiał specyfikę działalności sektora prywatnego. Dowodem tego było przykładowo oczekiwanie od sektora prywatnego, że w ramach BOT jego przedstawiciele będą przynajmniej na początku działali społecznie, inwestując we współpracę własne zasoby pieniężne lub pozyskane od sponsorów. Przedstawiciele sektora publicznego wychodzili bowiem z założenia, że nie jest sztuką coś zorganizować, gdy są na to środki. Sztuką jest te środki pozyskać i wykazać inicjatywę. Dla sektora prywatnego natomiast było to ogromnym wyzwaniem, głównie ze względu na brak czasu i konieczność skupienia się na własnej działalności gospodarczej. Różnice w wartościach reprezentantów obydwu sektorów znacząco utrudniały porozumienie. Potwierdzają to wypowiedzi przedsiębiorców:

*„To są jednak urzędnicy, nie przedsiębiorcy i nie posługują się często językiem przedsiębiorcy i czysto liczbami, czyli zyskiem, a przedsiębiorcy nie robią tego [nie współpracują – przyp. aut.] z czystej miłości do miejscowości, lecz z chęci zysku, korzyści finansowych jak najszybciej*

*ciej. Więc tu są bardzo sprzeczne interesy”. [P16]*

*„Kultura organizacyjna powoduje, że się nie dogada przedsiębiorca z naszą panią wójt – oni mówią i myślą inaczej, to jest niebo a ziemia”. [P1]*

*„Każdy urzędnik pracujący w gminie wcześniej powinien być przedsiębiorcą. Niech poprowadzi 4 czy 5 lat własną działalność gospodarczą wcześniej. I wtedy doceni. A w momencie kiedy on po szkole trafia od razu za biurko – nie ma szans, by znaleźć wspólny język”. [P12]*

Przy braku zrozumienia dla specyfiki drugiego sektora podmioty często postrzegały się przez pryzmat utartych stereotypów, niekorzystnych dla kooperacji. Relacje publiczno-prywatne i specyfikę sektorów z punktu widzenia wyznawanych wartości zilustrowała dobrze osoba reprezentująca urząd gminy Brenna:

*„Stosunki między gminą i podmiotami prywatnymi myślę, że z czasem będą się poprawiać, z miesiąca na miesiąc. Przedsiębiorcy muszą zobaczyć, że to, co mówi samorząd nie jest oderwane od rzeczywistości. Zobaczą efekty działań, gdy zobaczą, że to nie jest tylko na papierze. Gdy powstanie np. nowy park, czy góra Kotarz się rozbuduje oni nabiorą coraz większego zaufania do samorządu. A z drugiej strony, jeśli samorząd zobaczy, że działania przedsiębiorców nie są nastawione na własne zyski i że oni mogą coś dać całej miejscowości, to spowoduje poprawę relacji między sobą. Potrzebne jest zaufanie. Potrzebny jest czas”. [P4]*

Różnice w kulturze organizacyjnej – zwłaszcza małych przedsiębiorstw prywatnych i urzędów gminnych – także okazały się ważne dla kooperacji. Wynikały one przy tym nie tylko z omówionych wcześniej odmiennych wartości, ale też ze stopnia elastyczności podejmowanych działań, stopnia sformalizowania i rodzaju struktury organizacyjnej oraz poziomu samodzielności pracowników i sposobu ich motywowania. Wziąwszy to pod uwagę można stwierdzić, że małe, rodzinne przedsiębiorstwa, dominujące w gospodarce turystycznej charakteryzowała kultura zbliżona do rodzinnej, zaś urzędy gminne – kultura typu wieży Eiffla.

Badania potwierdziły, że współdziałaniu podmiotów reprezentujących kulturę rodzinną z innymi podmiotami sprzyjała stosunkowo duża elastyczność działania, szybka bezpośrednia komunikacja i wysoka wiedza lidera na temat funkcjonowania jego organizacji. Gdy lider był przekonany do kooperacji, popierali ją też pozostali pracownicy. Z drugiej strony, brak lidera na miejscu (np. sytuacja, gdy właściciel przebywał na co dzień poza gminą) unieвозмоżliwiało zarządzającym obiektem podejmowanie decyzji, co zdaniem jednego z burmistrzów stanowiło ważne utrudnienie kooperacji:

*„Myśmy wielokrotnie próbowali różne wspólne inicjatywy, ale one się rozbiły właśnie o to: ja nie wiem, czy się właściciel zgodzi, ja na to nie mam uprawnień, to by trzeba było z właścicielem, a właściciel jest w Gdańsku, albo Kanadzie, albo gdzieś tam. I on nie mógł podjąć decyzji. On nawet się nie zgodził na jakiś wspólny bilet, sponsorowanie, różnego rodzaju próby były (...). To jest podmiot taki ubezwłasnowolniony. Nie jest w stanie wejść w jakiegokolwiek lokalne inicjatywy, bo nie ma takich możliwości – pełnomocnictw od właściciela albo właściciel nie jest zainteresowany, tylko egzystuje. Właściciel nie wiąże się z niczym, zależy mu tylko*

*na zysku firmy (...). To jest chyba największa przeszkoda”. [P8]*

Badania dowiodły też, że podmioty o kulturze zbliżonej do rodzinnej – najczęściej małe przedsiębiorstwa, często jednoosobowe – najsilniej odczuwały ciężar finansowych inwestycji związanych z kooperacją. Stąd bardziej niż większe podmioty nastawiały się na szybkie efekty swoich działań. Niejednokrotnie trudno było w związku z tym ich liderom zgodzić się na kooperację. Jednak z badań wynika także, że jeśli taką zgodę udało się już uzyskać, często liderzy tych organizacji angażowali się bardziej, niż przedsiębiorcy reprezentujący organizacje o kulturze zbliżonej do wieży Eiffla.

Badania potwierdziły ponadto, że z punktu widzenia kooperacji ważnymi cechami kultury wieży Eiffla były: sformalizowane procedury w procesie podejmowania decyzji, mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka i związany z nimi niski stopień elastyczności podejmowanych działań. Determinowały one zarówno skłonność reprezentantów sektora publicznego do współpracy, jak i jej przebieg. Przede wszystkim negatywny klimat do kooperacji z tym sektorem tworzył wysoki stopień zbiurokratyzowania. Potwierdziły to przedstawione wcześniej przykłady. Podmioty prywatne dostrzegały również, że ze względu na kulturę organizacji publicznych współpraca z nimi była niejednokrotnie o wiele trudniejsza, a proces jej przygotowań o wiele dłuższy, niż w przypadku współpracy z sektorem prywatnym<sup>42</sup>.

Negatywny klimat do kooperacji tworzył ponadto fakt, iż przedsiębiorcy uważali, że urzędnicy nie ponoszą wystarczającej odpowiedzialności za swoje działania i że nie są karani czy nagradzani adekwatnie do efektów swojej działalności. Ich zdaniem, było to powodem braku aktywności, także w zakresie podejmowania współpracy z sektorem prywatnym:

*„Urzędnik pokazuje, że 20 [projektów unijnych – przyp. aut.] opracował, a że 4 tylko uwzględniono, to on już nic nie może. Chęci się liczą... (...). Nie ma mechanizmów egzekwowania odpowiedzialności od urzędników. Oni się asekurują, mogą powiedzieć w prawo albo w lewo. Urzędnik właściwie nie ponosi też konkretnej odpowiedzialności za swoje decyzje, nie odpowiada tak, jak przedsiębiorca swoim majątkiem. Nikt nie rozlicza urzędu z wydawania naszych pieniędzy pochodzących z podatków”. [P1]*

Wydaje się, że współpraca w ramach „Beskidzkiej 5” układała się pomyślnie, właśnie ze względu na brak większych różnic w omówionych elementach kultury organizacyjnej partnerów. Niewątpliwie sprzyjał jej również fakt, iż dla sektora publicznego kooperacja jest głównym mechanizmem funkcjonowania. Ułatwiło to wypracowanie i przestrzeganie wspól-

---

<sup>42</sup> W związku z tym, konieczne jest, by w przypadku kooperacji publiczno-prywatnej reprezentantem sektora prywatnego były władze gminne. Rośnie wówczas poziom decyzyjności w trakcie spotkań, co ułatwia przebieg kooperacji. Przykładowo, dużą korzyścią okazały się regularne spotkania nie tylko urzędników tworzących zespół roboczy „Beskidzkiej 5”, lecz także wójtów i burmistrzów, mogących na miejscu podejmować niektóre decyzje.

nych norm relacyjnych i kompetencji kooperacyjnych (o czym szerzej w kolejnym podrozdziale), co potwierdzają słowa jednego z burmistrzów:

*„I tutaj to jest ta mądrość, która wypłynęła, nie wiem, czy do końca świadomie, ale myślę, że poprzez ludzi z referatów promocji i nas jako burmistrzów, którzy reprezentują pewien poziom myślenia, nie tylko tego introwertycznego, bardziej otwartego (bo są to ludzie mający doświadczenie w pracy w zespołach, w dzieleniu się) – nie było takiego egoizmu, „lokalnego patriotyzmu”. Jeżeli jest „Beskidzka 5” to jest „Beskidzka 5” (...). Jest wspólna odpowiedzialność, ryzyko, poczucie więzi”. [P7]*

Urzednicy wskazywali natomiast, że większy stopień zbiurokratyzowania urzędów większych gmin jak Wisła czy Szczyrk mógł być barierą kooperacji międzygminnej w formie „Beskidzkiej 5”. Potwierdzają to słowa urzędnika gminy w Istebnej, wchodzącego w skład zespołu roboczego „Beskidzkiej 5”:

*„Jedne gminy mogły coś dostarczyć szybciej, jak nasza, bo mamy szybki i bezpośredni kontakt z wójciną czy daną komisją, a inne – większe jak Wisła czy Szczyrk później, bo tam są bardziej rozbudowane procedury administracyjne. W poszczególnych gminach formalnie przechodzi się inaczej pewne sprawy”. [P10]*

Rozmówcy podkreślali jednak, że nie była to znacząca bariera kooperacji. O wiele większe znaczenie miały ich zdaniem omówione w kolejnym podrozdziale normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne.

### **7.2.3. Normy relacyjne i kompetencje kooperacyjne**

Jak wspomniano w rozdziale 5., w sytuacji wyraźnych rozbieżności kultur organizacyjnych partnerów jedyną możliwością jest akceptacja różnych kultur i próba wypracowania wspólnych norm relacyjnych. Zbiór norm relacyjnych tworzą reguły postępowania w postaci: elastyczności, wymiany informacji i solidarności. Służą one przede wszystkim obniżeniu kosztów transakcyjnych. Jednak, jak pokazały badania, wypracowanie i przestrzeganie przez partnerów takich norm w systemie regionu turystycznego nie jest łatwe.

Mimo specyfiki sektora publicznego, narzucającej jego przedstawicielom określone ramy działania, na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że w badanym regionie często brakowało elastyczności. Było tak zwłaszcza w relacjach publiczno-prywatnych. Potwierdzeniem tego był choćby wielomiesięczny brak decyzji, a następnie decyzja o nieprzystąpieniu samorządów gminnych do BOT. Taki brak dostosowań do podjętej przez przedstawicieli BOT aktywności wymaganej przez władze samorządowe, zwiększył koszty transakcyjne w postaci niepewności w zakresie funkcjonowania BOT. Świadczą o tym słowa prezesa BOT:

*„Badacz: jakie są najważniejsze problemy BOT teraz, gdy funkcjonuje samodzielnie, bez samorządów gminnych?”*

*Rozmówca: jak odrzucimy to, o czym mówiłem [brak przystąpienia samorządów do BOT] to właściwie nie ma problemów. Teraz jest sprawa prostsza, niż parę miesięcy temu. Bo cały okres od stycznia do grudnia cała energia zarządu szła w kierunku – przystąpią czy nie przystąpią. W zasadzie nie robiło się nic konkretnego, bo nie bardzo było wiadomo w jakim kierunku pójść. Teraz sytuacja, ja nie mówię, że ona jest szczęśliwa, bo nie jest, ale przynajmniej jest jasna. Wiadomo że gminy nie przystąpią”. [P6]*

W relacjach publiczno-prywatnych często nie respektowano także, kluczowej dla zapewnienia właściwych relacji w sieci, zasady proaktywnej, dwustronnej wymiany informacji (por. marketing relacji w podrozdziale 3.2.5.). Najlepszym przykładem wydaje się być podkreślany już brak konsultacji z sektorem prywatnym w sprawie tworzenia strategii działań „Beskidzkiej 5”. Rezultatem braku aktywnego przekazywania przez samorząd informacji podmiotom prywatnym był częsty brak wiedzy przedsiębiorców z poszczególnych gmin o tym, jakie działania podejmowane są przez władze samorządowe, jakie organizacje partnerskie funkcjonują w gminie/regionie, czy i na co udało się pozyskać środki unijne, czy i jakie szkolenia, warsztaty odbywają się w gminie, itp. Interesujące jest, że w trakcie przeprowadzanych rozmów nierzadko to autorka informowała przedsiębiorców o tym, że samorząd gminny zabiera ulotki o ich obiekcie na targi turystyczne<sup>43</sup>, że ich oferta umieszczona jest na stronie WWW gminy lub w folderze gminnym, itp. Powodowało to, że podmioty prywatne (często niesłusznie) negatywnie oceniały działalność władz samorządowych. Wzrastały też koszty transakcyjne, wynikające z niewiedzy (np. o możliwości zdobycia przez przedsiębiorcę bezpłatnej informacji na interesujący go temat podczas warsztatów czy szkoleń organizowanych przez gminę)<sup>44</sup>.

W odniesieniu do respektowania zasady wymiany informacji, przedsiębiorcy zarzucali władzom gminnym, że – jeśli informują one o wydarzeniach w gminie – to przede wszystkim o tych, które są korzystne dla władz. Wspominano także, że odbywające się obowiązkowo konsultacje społeczne nad strategią rozwoju poszczególnych gmin są tylko pozorne. Potwierdzają to słowa prezesa jednego z breńskich stowarzyszeń, zrzeszających przedsiębiorców:

*„Zebrania wiejskie, konsultacje są pozorowane. Gdy stworzona była strategia rozwoju społeczno-gospodarczego zgłosiliśmy jakieś 10 stron uwag jako 3 stowarzyszenia. Nie uwzględniono ich w ogóle”. [P1]*

---

<sup>43</sup> Na uwagę zasługuje możliwość, jaka pojawiła się dla przedsiębiorców ze Szczyrku, a mianowicie ich udziału w targach turystycznych wraz z przedstawicielami miasta. Przedsiębiorcom udostępniano miejsce na stoisku wykupionym przez miasto lub „Beskidzką 5”. Musieli oni natomiast samodzielnie pokryć koszt podróży na imprezę targową. Jednak możliwość spędzenia czasu na stoisku z przedstawicielami gminy oraz innymi podmiotami prywatnymi służyła nawiązaniu relacji partnerskich.

<sup>44</sup> Brak tej wiedzy powodował, że przedsiębiorcy szukali informacji na własną rękę, co było bardziej kosztowne.

Z drugiej strony, władze samorządowe narzekały na ogólny brak aktywności ze strony podmiotów prywatnych w zakresie poszukiwania informacji o tym, co dzieje się w gminie. Twierdziły, że źródłem takiej informacji jest lokalna prasa<sup>45</sup>, strona WWW gminy, tablice ogłoszeń i plakaty gminne, punkty „it”, maile, zebrania gminne, a nawet kościół. Twierdzono przykładowo, że na organizowane (samodzielnie przez gminę lub w porozumieniu z inkubatorami przedsiębiorczości, urzędem pracy lub lokalnymi stowarzyszeniami) spotkania czy warsztaty przychodziła niewielka liczba podmiotów – najczęściej kilka lub kilkanaście<sup>46</sup>. Zniechęcało to sektor publiczny do dalszego podejmowania takich inicjatyw<sup>47</sup>.

Władze gminy uznawały, że to właśnie brak inicjatywy ze strony przedsiębiorców jest powodem ich niewiedzy, a w rezultacie – negatywnego klimatu do współpracy publiczno-prywatnej. Potwierdzają to słowa jednego z burmistrzów:

*„Oni nie czytają gazet, nie czytają ogłoszeń, nie chodzą do kościoła. Na konsultacje społeczne też nie bardzo chodzą. Mają pretensje, gdy czegoś nie wiedzą, że do domu informacji nie dostali”. [P8]*

Użyteczny model kontaktowania się i konsultowania planów dalszego działania wypracowała sobie natomiast „Beskidzka 5”. Opisuje go jeden z członków zespołu roboczego:

*„W każdej miejscowości jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za współpracę z „Beskidzką 5” i powiedzmy: my mamy co miesiąc spotkania grupy roboczej, czyli tych osób wyznaczonych i też raz na miesiąc czy dwa miesiące są spotkania burmistrzów. My przygotowujemy jakieś tam rozwiązania czy pomysły i później na spotkaniu, które prowadzi Delta Partner one są przedstawiane burmistrzom (...). Komunikacja między nami jest na najwyższym poziomie (...). Kontaktujemy się często, regularnie, mailowo, telefonicznie i osobiście”. [P21]*

Także reguła solidarności, składająca się na zestaw norm relacyjnych była charakterystyczna dla relacji partnerów w ramach „Beskidzkiej 5”. Świadczą o tym słowa jednego z burmistrzów:

*„Proszę nawet nie używać słów: gmina silniejsza/słabsza, nie dopuszczamy takich stwierdzeń na poziomie prac „Beskidzkiej 5”. Idea solidarności jest warunkiem funkcjonowania tej inicjatywy. Gminy o mniej rozwiniętej funkcji turystycznej nie odczuwają w jakikolwiek sposób, że są gorsze. Jeżeli ktoś się tu wychyla to dostaje po łapach – to się proszę wypisać, my jesteśmy – „Beskidzka 5” i trzymamy się tak. Co znaczy ręka bez jednego palca? Każdy z 5 palców ma swoją funkcję”. [P7]*

---

<sup>45</sup> W Istebnej był to miesięcznik „Nasza Trójwieś”, w Wiśle miesięcznik „Echo Wisły”, w Szczyrku „Gazeta Szczyrkowska”, w Brennej miesięcznik „Wieści znad Brennicy”, zaś w Ustroniu tygodnik „Gazeta Ustrońska” i „Głos Ziemi Cieszyńskiej”. Za plus podmioty z Ustronia uznawały także fakt, iż w „Gazecie Ustrońskiej” znajdowały się felietony pisane przez burmistrza Ustronia.

<sup>46</sup> Przykładowo, na spotkaniu dotyczącym pozyskiwania środków UE było jedynie 7 podmiotów w Istebnej i 5 w Szczyrku. Także 7 podmiotów było na spotkaniu w Wiśle dotyczącym organizacji imprezy „Wisła za pół darmo” w 2008 roku. Przy opracowywaniu strategii rozwoju w poszczególnych gminach frekwencja wynosiła około 20-30 podmiotów.

<sup>47</sup> Dodatkowo dyfuzja informacji w sieci relacji w regionie turystycznym jest utrudniona ze względu na specyfikę tego regionu, por. podrozdział 2.2.5.

Co ciekawe, respektowana wśród partnerów „Beskidzkiej 5” pozytywna reguła postępowania w postaci dbania o solidarność, nie zawsze miała jednak pozytywny wpływ na kooperację, zwłaszcza międzysektorową. Mianowicie, zgodnie z tą ideą władze gminne podjęły decyzję, że do BOT przystąpią wszystkie gminy lub żadna. Szczególnie silny opór przed przystąpieniem do BOT ze strony władz Szczyrku i Brennej (przy jednoczesnym poparciu ze strony Wisły i Ustronia) spowodował podjęcie decyzji o nieprzystąpieniu wszystkich pięciu gmin do tej organizacji. To pogorszyło na jakiś czas relacje publiczno-prywatne, zwłaszcza w gminie Brenna.

Uzupełnieniem norm relacyjnych są kompetencje kooperacyjne w postaci cech aktorów w sieci takich jak: umiejętność prowadzenia otwartego dialogu, wzajemnego zrozumienia, zdolność do kompromisu oraz zaufania. W dużym stopniu kompetencje te zależały od osobowości podmiotów. O znaczeniu czynników osobowościowych wspominało wielu rozmówców. Jeden z burmistrzów stwierdził:

*„Jeśli chodzi o współpracę, wszystko zależy od człowieka, 99,9%: za formą, sposobem, treścią współpracy, jej jakością stoi człowiek. Powtórzę to jeszcze raz z pełną świadomością: nie pieniądze, nie prawo – te czy inne uwarunkowania są wtórne. [P8]*

W kontekście dialogu i kompromisu ważna jest zatem również liczba partnerów. Przykładowo, wójt gminy Istebna podkreślała, że współpracować ze sobą nie może zbyt wiele gmin, gdyż jej doświadczenie z członkostwa w Związku Komunalnym ds. gazyfikacji w latach 90. wskazywało, że gdy było aż 17 przedstawicieli gmin trudno było wypracować porozumienie. Przy tym, jak wykazały badania, podmioty nie zawsze posiadały umiejętność prowadzenia otwartego dialogu. Przykładowo, przedsiębiorcy z Brennej narzekali, że gdy przekazują władzom gminnym informacje w formie własnych postulatów (często sprzecznych z postulatami władz gminnych) mają wrażenie, że władze postrzegają taką aktywność jako podważanie ich kompetencji i odbierają personalnie:

*„Gdyby tu siedziała władza i słyszała co mówimy, bo wielokrotnie już to na spotkaniach z nimi mówiliśmy, to efekt byłby taki, że przez 3 miesiące była wrogość i obraza. Więc dziś lepiej tego nie mówić (...). Wszystkie te pomysły to pomysły 30 osób, czyli stowarzyszenia. Gmina je zna i nie bierze pod uwagę (...). Obraziła się też, że mamy takie pomysły – odbiera to jako wchodzenie w jej kompetencje – znów względy ambicjonalne”. [P1]*

Jak wspomiano w rozdziale 5., wśród kompetencji kooperacyjnych ważna jest także równorzędność stron kooperacji – możliwość każdego podmiotu, by zabrać głos i by być wysłuchanym, niezależnie od wielkości posiadanych zasobów. Podmioty, zarówno publiczne,



jak i prywatne, przystępując do współpracy w formie „Beskidzkiej 5” oraz BOT obawiały się prób dominacji któregoś z partnerów. Obawy te potwierdzają słowa jednego z burmistrzów:

*„Na początku ludzie byli trochę sceptyczni, czy ktoś tu nie będzie przeważał. Ale dopóki jest tutaj równowaga to wszystko jest ok”. [P8]*

Taka równorzędność stron okazała się bardzo sprzyjać kooperacji. O występowaniu tego rodzaju kompetencji w relacjach „Beskidzkiej 5” świadczą słowa jednego z członków zespołu roboczego:

*„Każdy podmiot miał takie samo prawo swobodnej wypowiedzi. Wpływ gmin na decyzje jest taki sam. Często wręcz dawaliśmy większe możliwości wypowiedzenia się gminom Istebna i Brenna. Fakt, więcej my dajemy – te duże miejscowości – Brennej i Istebnej, ale one dodają do „Beskidzkiej 5” świeżości. Jeszcze są nieznanne, wprowadzają trochę urozmaicenia, wprowadzają trochę tej gwary góralskiej, tradycji”. [P21]*

W odniesieniu do projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” jego animator podkreślał z kolei, że aby rozwinął się dialog i właściwa dyskusja podmiotów prywatnych uczestniczących w spotkaniach kluczowy był czas. Z każdym spotkaniem dyskusja była na wyższym poziomie, co sprzyjało kooperacji.

Natomiast, jak wcześniej wspomniano, podmioty prywatne nie odczuwały, by BOT traktowany był przez gminy jako równorzędny partner. Potwierdzają to także słowa jednego z animatorów projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”:

*„Zawsze jest to na poziomie: my samorządy tutaj robimy, my tu organizujemy targi, my wam zrobiliśmy logo, a wy jeszcze wybrzydzacie”. [P35]*

Brak poczucia równorzędności stron stanowczo nie tworzył dobrego klimatu do kooperacji.

#### **7.2.4. Zaufanie**

W regionie objętym badaniem zaufanie wpływało na skłonność, przebieg, a także na efekty kooperacji. Badania potwierdziły, że brak zaufania w sieci badanego regionu prowadził do niepewności, generującej dodatkowe koszty transakcyjne (np. spisывania umowy lub koszty związane z sygnalizacją, czyli zdobywaniem informacji o partnerze oraz ich przekazywaniem celem podniesienia wiarygodności).

Jak wspomniano w rozdziale 5., do rozwoju współpracy potrzebne jest przynajmniej zaufanie w wymiarze kalkulacyjnym, czyli takie, które pojawia się wówczas, gdy kalkulacja potencjalnych korzyści i kosztów współpracy daje wynik dodatni. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, władze gmin objętych badaniem nie zdecydowały się przystąpić do BOT właśnie ze względu na brak tego typu zaufania. Władze samorządowe (za wyjątkiem władz Ustronia i Wisły) generalnie obawiały się, że ich dotychczasowe obowiązki związane z pro-

mocją regionu oraz praca w ramach „Beskidzkiej 5” nie zostaną właściwie wykorzystane przez przedsiębiorców. Nie do końca ufały też kompetencjom podmiotów prywatnych. Potwierdzają to słowa jednego z wójtów:

*„Ja bym musiała mieć osobiście pewność, że plan działania BOT-u będzie po prostu spójny z tym, jakie są nasze zamierzenia. Zresztą myśmy na wcześniejszych spotkaniach przekazywali je zarządowi BOT-u i jest kwestia takiej konsekwentnej realizacji tego. I to jest o tyle trudne, że jeżeli się wchodzi do organizacji to się komuś zawierza”. [P59]*

Zaufanie kalkulacyjne wykazywali jedynie burmistrzowie Ustronia i Wisły. Jak wcześniej wspomniano, od początku deklarowali oni chęć uczestnictwa ich gmin w BOT i dostrzegali potrzebę zaufania podmiotom prywatnym. Potwierdzają to słowa jednego z burmistrzów:

*„Rozmówca: i chyba uważam, że powinniśmy spróbować. Trochę zawierzyć ludziom. Pozwolić tym ludziom innym działać (...). Czy to ja zrobię, czy to ty zrobisz, to nie jest ważne, ważne by się udało. Jeżeli ktoś się na taki poziom nie potrafi wnieść, to znaczy że jest malutki. I to będzie robił sam, a sam nie robi wszystkiego. Niech ten człowiek się cieszy, niech się zaangażuje, będzie bliższy temu, niech myśli że on wymyślił, nawet, jeśli to był mój pomysł (...).*

*Badacz: A co zrobić, by współpraca uległa poprawie?*

*Rozmówca: Jakby dobrze zaczęła funkcjonować BOT to jest to forum. Oni muszą poczuć, że są u siebie. A nie ma lepszego sposobu jak oddanie im części zadań do realizacji. Wtedy oni zrozumieją, że gramy wszyscy na jedną bramkę, że nie jesteśmy przeciwko sobie. Tylko to, co oni robią z naszym wsparciem jest dla nich przede wszystkim”. [P8]*

Przejawem generalnego braku zaufania kalkulacyjnego do podmiotów prywatnych może być to, iż władze gminne nie zgodziły się, by BOT używał nazwy i logo „Beskidzkiej 5”. Na zlecenie gmin stowarzyszenie Delta Partner przystąpiło do działań prawnych mających na celu ich zastrzeżenie.

Z przeprowadzonych rozmów wynika także, że gdy rozpoczynał się projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach” zaufania kalkulacyjnego brakowało również między podmiotami prywatnymi<sup>48</sup>. Zdaniem animatora projektu budowanie tego zaufania miało nastąpić w trakcie organizowanych spotkań/seminariów. Animator wspominał, że początki tego procesu były bardzo trudne, a poziom zaufania zmieniał się z upływem czasu. Służyły temu działania, mające na celu edukację i podnoszenie świadomości podmiotów:

*„Rozmówca: jeśli chodzi o budowanie zaufania podczas tych spotkań – na początku było nie-*

---

<sup>48</sup> Jak wynika z biuletynu informacyjnego projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” jednym z celów projektu było budowanie zaufania między podmiotami zaangażowanymi w rozwój turystyki na obszarze „Beskidzkiej 5”. Wykonawcy projektu „Sieć turystyczna w Beskidach” brak zaufania uznali za jedno z podstawowych negatywnych uwarunkowań współpracy w regionie objętym badaniem. (Prezentacja pt. *Sektorowa sieć współpracy w turystyce Beskidu Śląskiego szansą rozwoju regionu oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, z zasobów dokumentów przekazanych autorce przez RIG w Katowicach). Znaczenie zaufania dla współpracy podkreślał też w swoich wystąpieniach menedżer projektu – Luk Palmen, wystąpienie pt.: *Rola instytucji wsparcia promocji przedsiębiorczości w procesie zwiększenia konkurencyjności MSP w województwie śląskim*, Tychy, listopad 2005 oraz wystąpienie pt. *Klastry na Śląsku – teoria, praktyka, rekomendacje*, Warszawa 2006.

życzliwie, te spotkania były „podjazdowe”. Np. traktowali się jak konkurencja, że ten temu zabiera klienta. Gdy ktoś lepiej prosperował był negatywnie odbierany.

*Badacz: jak to się zaczęło zmieniać?*

*Rozmówca: dość dużo wnieśli wykładowcy mówiący o budowie zaufania, wymianie doświadczeń, złagodzeniu ostrej konkurencji, o tym, że konkurencja musi być, bo jest motorem rozwoju, ale nie złośliwa. Zachęcali do współpracy, przedstawiali dobre praktyki, przykłady, mówili, że w ich krajach to też trwało długo. Oni sami potem poczuli potrzebę, że trzeba współdziałać, zaczęto sobie wzajemnie podsyłać klientów, zrozumieli że warto”. [P2]*

Wyższy poziom zaufania, niż kalkulacyjne stanowi zaufanie predykcyjne, oparte na wiedzy. Drobną codzienną współpracą między podmiotami prywatnymi odbywała się właśnie w oparciu o to zaufanie. Pozwalało to obniżyć koszty transakcyjne wynikające z konieczności zawierania pisemnych umów. Często podmioty polecały oferty partnera, licząc na wzajemność w przyszłości lub odwzajemniając się za polecenie ich oferty w przeszłości. Wielokrotnie podkreślano, że poleca się ofertę „sprawdzonych podmiotów”, a jeśli któryś by zawiódł to nastąpi utrata zaufania do niego i zaprzestanie kooperacji<sup>49</sup>:

*„Kontakty nieformalne są ważniejsze niż umowy: tak załatwiamy orkiestry, bryczki, koronczarki, itd. To wszystko to umowy słowne, raczej się nie zdarzyło by ktoś nawalił. Każdy się tu stara, bo raz by coś zepsuł i koniec”. [P13]*

*„Polecam generalnie obiekty: pod kątem standardu, finansowym, luksusu. Byle klient był zadowolony. Nie dlatego że ktoś jest moim znajomym”. [P20]*

Podmioty prywatne twierdziły także, że zgodziłyby się przykładowo umieścić swoje ulotki reklamowe w obiekcie innego podmiotu, jeśli byłyby przekonane, że jest to obiekt odpowiedniego standardu, w którym klienta traktuje się zgodnie z jego oczekiwaniami. Wskazywano zatem ponownie na znaczenie zaufania opartego na wiedzy. Te podmioty, które zdecydowały się umieścić swoje materiały promocyjne w innym obiekcie<sup>50</sup> przyznawały, że wybór obiektu podyktowany był zaufaniem opartym na dobrej reputacji właściciela, a także zaufaniem, że materiały nie zostaną zniszczone i będą udostępnione w miejscu wcześniej uzgodnionym przez obydwie strony. Te podmioty, które twierdziły, że na taką współpracę by się nie zgodziły, podkreślały, że nie mają wystarczającego zaufania do potencjalnych partnerów. Brak zaufania opartego na wiedzy był też przyczyną obaw o przebieg i efekty współpracy polegającej na:

- tworzeniu wspólnych pakietów;
- wspólnym stosowaniu obniżek cenowych;
- wykorzystaniu wspólnej siły przetargowej i składaniu wspólnych zamówień;

<sup>49</sup> Zgodnie bowiem z teorią sieci, im wyższa intensywność relacji, tym wyższy poziom zaufania. (Por. podrozdział 2.2.4).

<sup>50</sup> Zawsze o charakterze komplementarnym, nigdy substytucyjnym.

- prowadzeniu wspólnych badań marketingowych;
- wymiany baz danych klientów.

Potwierdzają to przytoczone tu wypowiedzi przedsiębiorców:

*„Badacz: czy wspólne pakiety wchodziłyby w grę?”*

*Rozmówca: w takim przypadku chciałabym się na pewno powiązać umową, byłaby to formalna współpraca. W wypadku innych podmiotów, z którymi na razie nie współpracowaliśmy i nie współpracujemy, a mielibyśmy rozpocząć taką współpracę i w przypadku podmiotów nie z naszego terenu oraz tych stąd, ale dopiero wchodzących na rynek, których nie znamy – to na zasadzie doprecyzowania wszystkich warunków umowy”. [P39]*

*„Jedną cenę np. na napoje można ustalić np. na takich Krupówkach, gdzie wszystko jest w jednym miejscu. Tu w Szczyrku restauracje są jednak w różnych miejscach położone, więc nie jestem w stanie skontrolować, czy w innej restauracji faktycznie jest cena jak ustaliliśmy (...). Wykorzystywanie siły przetargowej – z podmiotami prywatnymi nie da się zrobić, z prostej przyczyny – dlatego, że łańcuch sprzedaży jest długi i zawsze jest ktoś pierwszy w łańcuchu sprzedaży i ostatni. A nawet z prostych przykładów: samochód ładuje się od początku do końca z drzwi, z których bierze się towar, więc nigdy to nie będzie uczciwe. Zawsze będą podejrzenia o nieuczciwość, że ktoś ma lepszą cenę, a wygląda, że ma taką samą, itd. Tylko tutaj znowu musiałby być powołany organ z zewnątrz, który by to robił, negocjował, itd.”. [P16]*

*„Prowadzenie wspólnych badań marketingowych – nie było czegoś takiego z gminą. Sami takie badania prowadzimy, jakby były wspólne z gminą, to byśmy się włączyli. Z podmiotami prywatnymi mam obawy, czy dane nie zostałyby wykorzystane gdzieś na zewnątrz”. [P17]*

*„Wspólne bazy danych.... Nie. Mam obawy o utratę tych danych”. [P17]*

Zaufaniem predykcijnym kierowano się także dobierając podmioty do współpracy w ramach dwóch szeroko zakrojonych wiślańskich inicjatyw – „Wiślańskiej karty rabatowej” i „Wisły za półdarmo”. Przedsiębiorca i organizator imprezy, prowadzący przedsiębiorstwo zajmujące się pośrednictwem w sprzedaży noclegów w Wiśle, twierdził, że w pierwszej kolejności do współpracy w ramach obu tych inicjatyw zapraszał swoich klientów oraz podmioty mu znane.

Zaufanie predykcyjne wykazywali także przedstawiciele gmin w stosunku do stowarzyszenia Delta Partner, realizującego projekt na ich zlecenie. Służyło ono przede wszystkim obniżeniu kosztów transakcyjnych, jakie trzeba byłoby ponieść realizując projekt bez doświadczenia, jakie mieli przedstawiciele stowarzyszenia. Potwierdzają to słowa członka zespołu roboczego ds. „Beskidzkiej 5”:

*„Zaufanie do Delta Partner powoduje, że już też odpuszczam sobie. Bo to tylko utrudnia i spowalnia. To jest po prostu zaufanie do firmy, która to robi. Pokazała, że wiele rzeczy zrobiła dobrze, w związku z tym mam podstawy, żeby jej zaufać. Zaufanie to jest klucz”. [P21]*

Najwyższy wymiar zaufania stanowiło zaufanie emocjonalne. Dominowało ono przykładowo w relacjach partnerów „Beskidzkiej 5”. W dużym stopniu to dzięki niemu kooperacja międzygminna była tak pomyślna. Podmioty tworzące grupę roboczą podkreślały bowiem,

że o ich udanej współpracy decyduje nie tyle deklaracja o współpracy podpisana kilka lat temu przez burmistrzów i wójtów pięciu gmin, co ich wzajemne zaufanie, reputacja, wiedza na swój temat i to, że prywatnie się szanują i lubią. Także i ten rodzaj zaufania pozwolił działać bardziej efektywnie, gdyż pozwalał obniżyć koszty transakcyjne. Fakt występowania zaufania emocjonalnego w relacjach partnerów tworzących „Beskidzką 5” potwierdzają słowa dwóch członków zespołu roboczego:

*„Rozmówca: komunikacja między nami jest na najwyższym poziomie.*

*Badacz: a co powoduje że ta komunikacja jest taka dobra?*

*Rozmówca: no, zaufanie pomiędzy partnerami, a poza tym oni się rozumieją. Każda gmina, każdy podmiot praktycznie dąży do tego samego. Od kwietnia czy maja uczestniczyłam w tych spotkaniach. Właściwie nigdy nie było jakichś sytuacji konfliktowych tylko dyskusje. I pracownicy i burmistrzowie się lubią. Organizowane są spotkania prywatne, wyjazdy integracyjne, kuligi, itd.”. [P4]*

*„My wchodzimy na szkolenie o informacji turystycznej z całej Polski i my mówimy: my – „Beskidzka 5” przyjechaliśmy. Lubimy się w ogóle bardzo z tymi przedstawicielami i to jest też fajne. Czyli generalnie chodzi o takie wzajemnie dobre relacje, które przekładają się później na działania”. [P21]*

W części teoretycznej, obok zaufania/nieufności osobistej (kierowanej ku osobom), wymieniano również, ważne dla kooperacji międzysektorowej zaufanie/nieufność pozycyjną oraz zaufanie/nieufność instytucjonalną. Badania pozwoliły wskazać, w jaki sposób poziom zaufania pozycyjnego (do urzędników/władz gminnych) i instytucjonalnego (do instytucji urzędu) wpływał na kooperację publiczno-prywatną.

Przed wszystkim stwierdzono, że w regionie objętym badaniem poziom zaufania pozycyjnego i instytucjonalnego nie był wystarczający dla zapewnienia dobrych relacji publiczno-prywatnych. Jednym z przejawów tego był przykładowo brak zaufania do lokalnej gazety. Jeden z podmiotów prywatnych w Brennej stwierdził, że „gazeta gminna sieje propagandę”, uznając, że gmina przedstawia w niej jedynie pozytywne strony swojej działalności, nie informując należycie o tym, co dzieje się na danym terenie<sup>51</sup>. Członek zespołu roboczego „Beskidzkiej 5”, reprezentujący Brenną, twierdził, że do budowania zaufania pozycyjnego i instytucjonalnego potrzebna jest wzajemna wymiana informacji nawet w drodze nieformalnych spotkań:

*„Żeby to zaufanie się wykształciło to trzeba ze sobą rozmawiać, podczas nawet nieformalnych spotkań rodzą się dobre pomysły. W zamierzeniach gminy są regularne spotkania indywidualne z przedsiębiorcami czy też ze stowarzyszeniami, klubem sportowym. Te stowarzyszenia czy organizacje pozarządowe działające w gminie, one się przeplatają z tym prywatnym biznesem jakby. To często są ci sami ludzie. To na pewno ułatwia współpracę”. [P4]*

---

<sup>51</sup> Por. normy relacyjne i zasada wymiany informacji.

Z drugiej strony, mimo że poziom zaufania pozycyjnego i instytucjonalnego był niewystarczający, każdy z pięciu samorządów gminnych generalnie postrzegano jako instytucję zaufania publicznego. Ułatwiało to podmiotom prywatnym podejmowanie decyzji dotyczących kooperacji z samorządem, np. w formie aplikowania o środki UE, wydawania materiałów promocyjnych, itp.:

*„Jakikolwiek inwestycje mógłbym wspólnie podejmować, ale z gminą, bo ona jest i będzie. Jest gwarantem pewnej stabilności i uczciwości. Z podmiotami prywatnymi nie – nawet pod warunkiem podpisania umowy – ona w dzisiejszych czasach w ogóle nie jest gwarantem. Miasto/gmina istniała, jest i będzie, bogatsza lub biedniejsza, a podmiot prywatny dziś jest, jutro go nie ma. Mam po prostu obawy o uczciwość”. [P16]*

O wadze zaufania do urzędu oraz urzędników, dzięki któremu podmioty prywatne chciały współpracować z samorządem, mówił burmistrz Ustronia:

*„Ludzie się też przekonali, że jeśli z miastem coś realizują to się udaje, że miasto jest jakimś gwarantem powodzenia, stabilizacji, że miasto coś z tych podatków płaconych przez podmioty robi – że inwestuje, a te inwestycje przynoszą korzyści, np. w uzbrojenie terenu”. [P8]*

Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić wpływ zaufania pozycyjnego i/lub instytucjonalnego na zaufanie osobiste i odwrotnie. Świadczył o tym między innymi fakt, że początkowo na siedzibę BOT wybrano nie Brenną, lecz Ustron, który nie był kojarzony z osobami dwóch animatorów projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”, będącymi jednocześnie mieszkańcami Brennej. Wybór Ustronia, postrzeganego jako „gminę neutralną”, położonego mniej więcej w centrum „Beskidzkiej 5”, miał ograniczyć wszelką nieufność do BOT ze strony potencjalnych partnerów.

Wzajemny wpływ zaufania osobistego na pozycyjne i/lub instytucjonalne powodował też, że brak zaufania (głównie ze strony władz samorządowych) do podmiotów pełniących funkcje przywódcze w BOT ograniczył zaufanie do tej organizacji. Co za tym idzie, samorzady nie chciały przystąpić do BOT. Nie było też zaufania instytucjonalnego ze strony przedsiębiorstw do stowarzyszenia Delta Partner (por. przywództwo i podrozdział 7.2.1.). Niekiedy także przedsiębiorcy nie chcieli współpracować z samorządem ze względu na brak zaufania do osoby wójta lub burmistrza. Wraz z nieufnością osobistą wzrastała wówczas także nieufność instytucjonalna i pozycyjna.

### 7.3. Uwarunkowania demograficzne

#### 7.3.1. Pochodzenie i miejsce zamieszkania

Badania pozwoliły potwierdzić, że ważne dla kooperacji było zakorzenienie aktorów w sieci. Znaczenie odgrywały zatem pochodzenie, miejsce i czas zamieszkania podmiotu na danym terenie. Od zakresu tzw. sieci osobistych kontaktów zależała bowiem zdolność nawiązywania i podtrzymywania kooperacji z innymi aktorami (por. podrozdział 5.3.1.)

Potwierdzają to słowa animatora projektu BOT. Następująco przedstawiał on czynniki ułatwiające nawiązanie i przebieg współpracy w ramach projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”:

*„Wcześniejsze znajomości – to ułatwiało współpracę – razem pracowali, studiowali, mieli wspólne praktyki. Pytam się skąd się znają? Tak się nawiązywały te kontakty. I, gdy zaczęły się szkolenia, to chcieli je ukończyć”. [P2]*

Badania pozwoliły potwierdzić, że aktorów silnie zakorzenionych w sieci relacji w regionie cechowała stosunkowa łatwość nawiązywania nowych kontaktów. Przykładowo, prezes BOT stwierdził, że obiektami, jakie w pierwszej kolejności znalazły się w folderach BOT, były parki linowe. Wynikało to z faktu, że prezes organizacji sam prowadził park i znał wszystkich właścicieli parków w regionie. Stąd, łatwiej było mu nawiązać z nimi kontakt i namówić do kooperacji. Zakorzenienie sprzyjało zatem wypełnianiu funkcji przywódczych inicjatora i informatora:

*„Badacz: w jaki sposób namawiano potencjalnych członków do przystąpienia do BOT, osobiście jeździliście i rozmawialiście?*

*Rozmówca: nie wiem, czy to jest właściwe określenie, że jeździliśmy. Są osoby, które są znajomymi i raczej tutaj decyzja o przystąpieniu do BOT wynikała z rozmowy niezwiązanej konkretnie z BOT. To nie była jakaś akcja akwizycyjna, że wyjeżdżamy w teren i zbieramy członków, to nie tak. To było w trakcie prywatnych, często towarzyskich spotkań (...). Jeśli chodzi o Brenną to ja te osoby znam i ja z nimi tutaj spotykam się na co dzień więc te informacje przepływają w taki sposób dosyć naturalny, przynajmniej z większością (...). [P6]*

Ograniczona była natomiast możliwość zdobycia kontaktu z właścicielami wielu obiektów i atrakcji turystycznych, pochodzącymi i zamieszkującymi poza regionem. Nie posiadali oni tak szerokiej sieci osobistych kontaktów, jak stali mieszkańcy miejscowości. Często dla tych podmiotów prowadzenie np. obiektu noclegowego czy gastronomicznego w gminie było tylko jednym z kilku rodzajów działalności i źródeł utrzymania. Nierzadko nie byli oni więc zbyt zainteresowani kooperacją. Potwierdzają to słowa jednego z urzędników odpowiedzialnych za promocję gminy:

*„Większość firm/przedsiębiorstw pochodzi z zewnątrz. Często są to spółki mające siedzibę poza Szczyrkami, w ogóle ciężko się z właścicielem skontaktować, jeżeli on jest z zewnątrz. Właściciele mają np. fabrykę obuwia i hotel tutaj. Oni nie mają czasu. Ich w ogóle tutaj nie*

*ma, w ogóle nie czują lokalnych problemów, klimatów. Jeśli ktoś jest producentem obuwia to nie zna się na turystyce, a później się brutalnie zderza z rzeczywistością. Wielokrotnie rozmawiałam z kierownikami ds. marketingu w miejscowych hotelach i mówili mi, że pewnych rzeczy nie dało się wyjaśnić szefostwu. Oni nie będą na przykład czuli potrzeby współpracy (...). Ja nie ukrywam, że jeżeli mam się zgłosić do hotelu, gdzie mam się o coś zapytać i muszę dzwonić do Warszawy czy Wrocławia, bo tam jest właściciel to... [przeczące kiwnięcie głową – przyp. aut.]. Bo tutaj jest tak, że ja dostaję jednego dnia telefon, że przyjedzie dziennikarz albo dziś, albo jutro i wtedy w czasie to jest tak rozwalona ta decyzyjność, że muszę się do innego obiektu udać, po prostu”. [P21]*

Obok pochodzenia ważny okazał się także czas zamieszkiwania na danym terenie. Znaczenie miała zatem rotacja właścicieli, utrudniająca kontakt i kontynuację wcześniej rozpoczętych działań. Wiązało się to też z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwach turystycznych kultury rodzinnej, w której władzę sprawuje głównie właściciel przedsiębiorstwa (por. podrozdział 7.2.2). Potwierdzają to słowa burmistrza Ustronia:

*„Niezależne od gminy problemy ograniczające rozwój turystyki to takie: połowa, koniec lat 90. i początek XXI wieku – to lata szybkich, chaotycznych zmian struktury własnościowej obiektów w Ustroniu. Często właściciele, osoby zarządzające tymi obiektami się zmieniali. To byli ludzie – nie powiem, że przypadkowi, ale nie dający gwarancji bezpieczeństwa czy stabilizacji. Nowy właściciel zwalniał poprzedniego kierownika, przyjmował nowego i zatrudniał nowych pracowników. Miała miejsce straszna rotacja. Jeden obiekt mógł być nawet dwa, trzy razy w roku sprzedany. Kupno obiektu odbywało się na zasadzie jedynie inwestowania wolnych środków pieniężnych, bez pomysłu, bez wizji. Właściciel nie dawał swoim pracownikom zgody na podejmowanie ważniejszych decyzji, nawet nie tyle na rozwój, nawet na nawiązywanie współpracy, porozumiewanie się, dlatego brakowało współpracy już dawno”. [P8]*

Zakorzenie w sieci dawało też możliwość bardziej efektywnej współpracy, gdyż umożliwiało obniżenie kosztów transakcyjnych związanych z zabezpieczeniem kontraktu (reputacja), dostępem do innych podmiotów, zdobyciem wiedzy na ich temat, itp. Przykładem tego była codzienna współpraca partnerów, opierająca się o ustne porozumienie np. w zakresie polecenia oferty, wymiany materiałów promocyjnych, wymiany doświadczeń, organizowania wspólnych imprez, umieszczania na własnej stronie internetowej linku do strony partnera, wspólnej produkcji drobnych materiałów promocyjnych (naklejek, gadżetów), itp.

Silne zakorzenie rodziło także tzw. patriotyzm regionalny/lokalny. Obok indywidualnych korzyści często stymulował on też kooperację. Przykładowo, przedsiębiorca z Istebnej stwierdził, że do współpracy na rzecz gminy/regionu przystąpiłby ze względu na to, że w tej gminie/regionie mieszka, z niej pochodzi i na jej terenie żyją i będą żyć jego dzieci. Podobnie swoją motywację do współpracy uzasadniał właściciel pensjonatu w Szczyrku:

*„Ja jestem cały czas na bieżąco, bo jestem szefem etatowym imprez sportowych (jestem w komitetach organizacyjnych, daję wiedzę, zaangażowanie) w Szczyrku, udzielam się społecznie, bo to lubię. Bo chcę, żeby ta miejscowość kwitła, by się rozwijała. Od 1972 roku prowadzę tu działalność. Od lat 60-tych tu jeżdżę. To jest rodzinny interes, córka to przejmie.*



*Zięć tu pracuje, wnuki kelnerują”. [P20]*

W dużym stopniu jednak taki patriotyzm zależał od cech osobowościowych rozmówców.

Badania dowiodły, że z silnym zakorzeniem wiązały się nie tylko korzyści, lecz także zagrożenia. Rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że nadmierny poziom bliskich/nieformalnych relacji w gminie sprawiał, że podejmowane działania były suboptymalne, a nawet nieefektywne (por. gęstość relacji w sieci, podrozdział 2.2.5.). Wynikało to między innymi z nadmiernej ufności pokładanej w mieszkańcach gminy, a nieufności względem podmiotów z zewnątrz<sup>52</sup>. Nierzadko rozmówcy pochodzący spoza gminy twierdzili, że odczuwali taki dystans (zwłaszcza na początku) ze strony mieszkańców. Czuli, że, aby nawiązano z nimi choćby drobną współpracę, mieszkańcy gminy muszą się do nich przekonać.

Takie postawy miejscowych opisywali rozmówcy ze wszystkich gmin, w szczególności ze Szczyrku. Twierdzono, że w gminie panuje nepotyzm oraz, że brakuje obiektywnego i innowacyjnego spojrzenia z zewnątrz, bo podmiotom z zewnątrz często trudniej się przebić. Uznawano, że o wszystkim decydują znajomości, bez których ciężko funkcjonować. Właścicielka pensjonatu w Szczyrku twierdziła wręcz, że czuje się w mieście dyskryminowana i nikt nie proponuje jej kooperacji dlatego, że nie pochodzi z tego miasta. Początkową nieufność mieszkańców Szczyrku do osób z zewnątrz potwierdził prezes SIG, który w taki sposób wypowiedział się na temat stopniowej akceptacji przez mieszkańców osoby zajmującej się w gminie promocją turystyki:

*„To wiem, że ludzie patrzyli na nią ostrożnie albo nawet nieprzychylnie, bo ona z pochodzenia nie jest ze Szczyrku. Tzn. teraz już tu mieszka, ale nie jest to tzw. „pniok”. Także musiała się długo przebijać, ale przekonała ludzi swoim zaangażowaniem i pracą do siebie, jest akceptowana i rzeczywiście dużo robi dla tego miasta. To początkowo – ten opór – mógł być barierą współpracy, szczególnie w tak małych miejscowościach górskich jak Szczyrk”. [P23]*

Należy jednak podkreślić, że w dużym stopniu efekt zabiegania podmiotów z zewnątrz o kooperację z innymi aktorami w sieci zależał od indywidualnej aktywności tych podmiotów.

### **7.3.2. Wykształcenie i wiek**

Na podstawie badań zauważono tendencję, zgodnie z którą podmioty z wykształceniem wyższym, często menedżerskim (w tym specjalistycznym – turystycznym) były bardziej otwarte na kooperację i bardziej świadomie jej zalet<sup>53</sup>. Ważne było tutaj jednak zarówno wykształce-

---

<sup>52</sup> Na Śląsku Cieszyńskim istnieje pewien dystans do podmiotów pochodzących z innych stron, mówi się o nich, że są „nie stela”, czyli nie stąd.

<sup>53</sup> Zależność między wykształceniem/wiekami a skłonnością do współpracy na rzecz rozwoju turystyki należałoby jednak jeszcze potwierdzić badaniami ilościowymi.

nie podmiotów prywatnych, jak i władz samorządowych. Przy tym wpływ wykształcenia wy-  
dawał się być wzmocniony, gdy cecha ta wiązała się z młodszym wiekiem podmiotu. Po-  
twierdzają to słowa przedstawicielki urzędu w Istebnej oraz animatora projektu „Sieć Tury-  
styczna w Beskidach”, opisującego spotkania pomiotów prywatnych w ramach tego projektu:

*„Większe podmioty są bardziej otwarte, wykształcone, młodzi dostrzegają konkurencję, te które wyjeżdżają zagranicę, także do szkół. Z kolei ci, którzy prowadzą działalność już długo mają rodzinny biznes i są starsi są często mniej otwarci, trzymają się starych nawyków, idą bardziej jednotorowo. Jak człowiek zaczyna współdziałać, jeździć gdzieś po jakichś targach to się otwiera na świat, a świat się otwiera na niego. Widzi, że nie jest taki malutki w tej Istebnej, tylko że trzeba wyjść gdzieś szerzej. Wtedy też widzi, że oferta jest tak ogromna, że musi coś robić żeby istnieć”. [P10]*

*„Ludzie się z czasem z tej grupy wykruszali: tu jeśli chodzi o podmioty gospodarcze to są głównie pensjonaty czy zakłady rodzinne. Starzy już przekazali to młodym. Młodzi mieli trochę inną koncepcję rozwojową, zawsze bardziej rozwojową, postępową. Starzy zawsze tak trochę jakoś zachowawczo, a młodzi dążyli do stosowania nowoczesnej techniki: choćby strony internetowe, nawiązywanie kontaktów. I młodzi umieli się między sobą po prostu dogadać. Starsi znacznie gorzej (...). Muszę powiedzieć, że z młodymi ludźmi współpracuje się lepiej, starsi mają jeszcze naleciałości z przeszłości”. [P2]*

Niektórzy rozmówcy, będący w podeszłym wieku twierdzili, że myślą już o emerytu-  
rze i nie są zainteresowani nawiązywaniem jakiegokolwiek formy współpracy. Z przeprowa-  
dzonych rozmów wynikało ponadto, iż barierą kooperacji była także różnica wieku między  
partnerami. Różniło ich bowiem podejście do współpracy i gotowość do podejmowania do-  
datkowych działań. Przykładowo dało się zaobserwować taką barierę w kooperacji zespołu  
roboczego „Beskidzkiej 5”, choć należy przyznać, że współpraca między członkami tego ze-  
społu układała się generalnie bardzo dobrze. W ich opinii wynikało to między innymi właśnie  
z faktu, że różnice wieku raczej nie były zbyt duże.

### **7.3.3. Wyznanie**

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować dodatkową grupy uwarunkowań –  
związanych z wyznaniem. W gminach Wisła i Ustroń panowała wielowyznaniowość; przeni-  
kały się zwłaszcza katolicyzm i ewangelicyzm. Według burmistrza Ustronia pozytywnie  
wpływało to na budowanie lokalnego społeczeństwa obywatelskiego. Przedstawiciele obu  
wyznań niejako bowiem prześcigali się w tworzeniu kolejnych instytucji i organizacji oświa-  
towych i kulturalnych, działających w kooperacji na rzecz dobra ogółu. Jak twierdził bur-  
mistrz:

*„Dzięki temu ekumenizmowi została świadomość, że trzeba się wzajemnie stymulować do  
rozwoju, niż zatłamszać”. [P8]*

Niektórzy rozmówcy z Wisły zwrócili także uwagę na fakt, iż będąc wyznania katolickiego i mieszkając w Wiśle, w której żyje wielu ewangelików nie czuli, że są dla nich partnerem do kooperacji, nawet drobnej. Zdaniem jednego rozmówcy, ewangelicy współpracowali w pierwszej kolejności ze sobą:

*„Tutaj jest ważne jeszcze bardzo podłoże religijne. Wisła jest ewangelicka i jeśli ktoś nie jest ewangelikiem jest inaczej przez tutejszą społeczność postrzegany (...). Od pewnego czasu ja jestem w historii klubu [sportowego – przyp. aut.] pierwszym prezesem, który jest katolikiem, a nie ewangelikiem. Co było dla niektórych nie do zrozumienia. To się zmienia, ale czasami się to jeszcze wyczuwa u osób starszych”. [P52]*

To, do pewnego stopnia, utrudniało nawiązanie kooperacji. Jednak, podobnie jak w przypadku tej cechy aktora w sieci, jaką było pochodzenie, wiele zależało od indywidualnej aktywności podmiotu.

#### **7.4. Uwarunkowania prawne**

Badania potwierdziły, że ważne znaczenie dla kooperacji mają endogeniczne uwarunkowania prawne, czyli takie, na które podmioty mają w jakimś stopniu (większym bądź mniejszym) wpływ. Istotne okazały się tutaj przede wszystkim rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie podejmowania działań na rzecz rozwoju turystyki w gminie. Jak wspomniano w rozdziale 1., samorząd gminny może prowadzić działalność samodzielnie – w oparciu o bezpośrednio podległe gminie komórki zadaniowe (wydziały/referaty ds. turystyki) lub zlecać ją powiązanym ze sobą organizacyjno-prawnie, lecz wyodrębnionym ze struktury urzędu jednostkom – np. Gminnym Ośrodkom Kultury, itp. W dwóch spośród badanych gmin – Szczyrku i Brennej – turystyką zajmowała się wydzielona ze struktury organizacyjnej urzędu, jednostka. Posiadała ona własny budżet i mogła prowadzić działalność gospodarczą np. sprzedawać własne materiały informacyjno-promocyjne. Umożliwiało to podpisywanie z podmiotami prywatnymi różnego rodzaju umów o współpracy na rzecz rozwoju turystyki. Potwierdzają to słowa osoby zarządzającej jednym z takich ośrodków:

*„Mamy sprawę o tyle rozwiązana, że mamy osobowość prawną i możemy również prowadzić działalność gospodarczą. Mamy większe możliwości, możemy np. podpisać wspólne porozumienie z przedsiębiorcą jako z naszym kontrahentem i realizujemy działania, jakiegokolwiek, czy od imprezy począwszy po różne inicjatywy. To nie jest pomoc publiczna, tylko rozliczamy się fakturami. Każde działanie będzie powodowało promocję miasta, czyli jak gdyby, ja mam trochę mniej tych ograniczeń prawnych. Jako przedsiębiorstwo praktycznie. Ja też niby jestem jednostką miejską, ale prowadzę działalność gospodarczą. Czyli mam możliwość pozyskiwania środków, wydatkowania środków, fakturowania, czyli mam trochę więcej możliwości, niż miasto. I to jest naprawdę, uważam, dobre rozwiązanie. Możemy realizować wspólnie z podmiotami prywatnymi jakiegokolwiek inwestycje o ile one mają charakter promocyjny dla miasta. Ja nie mogę tu nikomu hotelu wybudować. To jest organizacja wspólnych imprez, wydanie wspólnego folderu, wybudowanie wspólnej tablicy ogłoszeń, czy nawet współfinansowanie*

wydania map, które nawet na terenie hotelu się znajdują, (np. mapa z informacją o atrakcjach turystycznych, o punkcie „it”, o miejskim ośrodku kultury, o imprezach). Traktuję to jako wspólną inicjatywę. To są takie drobne działania”. [P21]

Do endogenicznych uwarunkowań prawnych można zaliczyć także poruszanie się przez władze gminne w przepisach prawnych stymulujących prywatną przedsiębiorczość. Przykładowo, mimo że przepisy dotyczące stosowania ulg i zwolnień podatkowych narzucają określone ramy wszystkim samorządom gminnym, to jednak władze samorządowe dysponują określoną swobodą ich stosowania, co przekłada się na relacje publiczno-prywatne w gminie. Obniżoną stawkę podatku od nieruchomości dla dwóch wybranych podmiotów oferujących wyjątkowe w gminie/regionie atrakcje stosowały jednak jedynie władze Ustronia. Wydaje się, że spośród wszystkich pięciu badanych gmin to właśnie władze tego miasta potrafiły najlepiej poruszać się w ramach obowiązujących przepisów prawnych, co tworzyło najlepszy klimat do relacji publiczno-prywatnych. Potwierdzają to przeprowadzone rozmowy, w tym słowa burmistrza tego miasta:

*„Badacz: co Pana zdaniem decyduje o tym, że aż tyle inwestycji powstaje właśnie w Ustroniu, a nie w innych okolicznych gminach?*

*Rozmówca: nie chcę sam sobie głosić chwały, ale pewien klimat jaki panuje w gminie. I już nawet nie chodzi o mnie, ale o przychylność rady. Rada, żeby stworzyła pewne warunki to musi być ten klimat. Po pierwsze musi występować chęć współpracy, wysłuchania i stworzenia takich możliwości poprzez uchwalanie planów, wyrażanie zgód, czasami odstępowanie gruntów, czy wyrażanie zgody na przejście, skorzystanie z pewnych urządzeń miejskich, dostęp do dróg, do dzierżawy gruntów. Choćby Leśny Park Niespodzianek – rada bez jakichś większych zahamowań zaryzykowała, mimo że był to taki pomysł nowatorski bardzo, wydzierżawiła spore tereny na długi czas [10 lat – przyp. aut.], w miarę bezpiecznie dla inwestora. To wszystko razem tworzy taki klimat”. [P8]*

## **7.5. Uwarunkowania przestrzenne**

Badania potwierdziły również, że kooperację warunkowały czynniki związane z lokalizacją aktorów w przestrzeni. Przykładowo, ze względu na przepisy prawa utrudniona była kooperacja podmiotów posiadających siedzibę (lub będących właścicielami terenu) w pobliżu walorów, jak np. parki krajobrazowe czy rezerваты przyrody (np. Park Krajobrazowy Beskidu Śląskiego w Brennej czy Rezerwat Barania Góra w Wiśle). Utrudniona była także współpraca między tymi podmiotami i reprezentantami form ochrony przyrody. Przykładem może być wspomniany wcześniej projekt Kotarz w Brennej<sup>54</sup>.

Jak dowiodły badania, wspólne inicjatywy interesariuszy na danej przestrzeni stymulowała natomiast bliskość lokalizacji potencjalnych partnerów. Pozwalała im bowiem wyko-

---

<sup>54</sup> Uwarunkowania te omówiono bliżej w podrozdziałach 6.3.2.3 i 7.1.1.

rzystać rentę takiego położenia. Przykładem może być kooperacja właściciela parku linowego w Brennej z gminnym Ośrodkiem Promocji Kultury i Sportu, który organizował różnego rodzaju imprezy w amfiteatrze gminy, położonym w pobliżu parku<sup>55</sup>.

Ważny ze względu na koszty transakcyjne współpracy był także dystans przestrzenny między siedzibami partnerów<sup>56</sup>. Zgodnie z tym, co wskazywano w rozdziale 5., bliskość przestrzenna pozwalała redukować wydatki na poszukiwanie i dotarcie do partnerów, ułatwiała nadzór nad realizacją projektów i egzekwowaniem warunków umów oraz sprzyjała kontaktom osobistym ułatwiającym przyszłą współpracę. Wszystko to sprawiało, że wzrastał poziom zaufania do podmiotów zlokalizowanych w pobliżu siebie (sąsiadów), a zaufanie to ułatwiała z kolei najczęściej codzienną, drobną kooperację (por. podrozdział 7.2.4.). Taka współpraca była dodatkowo korzystna też dla turystów, którzy mogli uzyskać informację lub skorzystać z innego obiektu noclegowego, gastronomicznego czy atrakcji turystycznych bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z dotarciem do tych miejsc. Potwierdzają to słowa jednego z właścicieli obiektów noclegowych i wyciągu narciarskiego w Istebnej:

*„Mamy tu wielu turystów, bo mamy tu wyciąg i ludzie wolą być na miejscu. Najpierw decydują się korzystać z wyciągu i w związku z tym też z noclegu na miejscu. Bez dojazdu, bez dodatkowych kosztów. Gdy brakuje miejsc, wtedy polecamy innych”. [P13]*

Przykładowo, właścicielka pensjonatu w Szczyrku prowadziła dla swoich klientów sprzedaż karnetów na wyciąg narciarski sąsiada. Celem takiego działania było zapewnienie klientom wygody. Współpracę w zakresie promocji i doradztwa oraz codziennej pomocy można było także dostrzec na podstawie rozmowy z dwoma przedstawicielami wyciągów narciarskich – małego, pojedynczego wyciągu oraz dwóch wyciągów o większej długości, zlokalizowanych w pobliżu siebie. Przedstawiciel dwóch większych wyciągów stwierdził, że tę kooperację z właścicielem małego wyciągu wymusza bliskość lokalizacji – dla turysty kompleks wyciągów postrzegany był jako pewna całość. Odwiedzający nie był do końca świadomy, że wyciągi stanowią własność odrębnych podmiotów, stąd w interesie każdego z nich było działać jak najlepiej i współpracować. Z podobnych względów na tym samym terenie właściciele wyciągów współpracowali z właścicielami zlokalizowanych tam punktów gastronomicznych, ski-serwisów czy szkółek narciarskich (zniżki cenowe, udostępnienie miejsca na reklamę, itp.).

---

<sup>55</sup> Przykładowo, na podstawie pisemnej umowy grupa 500 osób – pracowników jednej ze śląskich kopalni – miała zapewniony całodzienny piknik na terenie parku i wstęp na wszystkie jego atrakcje. Równolegle w amfiteatrze odbywały się imprezy towarzyszące: zabawy, konkursy dla dzieci, itp.

<sup>56</sup> Dotyczyło to także odległości między urzędami gmin, co miało znaczenie w odniesieniu do współpracy w formie „Beskidzkiej 5”.

Z kolei oddalenie przestrzenne, zwłaszcza partnerów prywatnych generowało dodatkowe koszty transakcyjne, ograniczające współpracę. Niższa była gotowość do jej podejmowania, a jej przebieg był trudniejszy. Potwierdzają to słowa właściciela gospodarstwa agroturystycznego z Brennej:

*„Generalnie jednak tu jest tak daleko, że trudno mi współpracować z kimkolwiek. Gdy są zgrupowane gospodarstwa bliżej, to można komuś coś polecić. Ja mieszkam tak daleko, że albo to wszystko na miejscu muszę mieć i albo ktoś przyjeżdża, ale nie mogę współdziałać z kimś oddalonym o 15 km. Jak już ktoś się tu dostanie samochodem to muszę mieć wszystko na miejscu”. [P28]*

W przypadku oddalenia przestrzennego, partnerzy ponosili wyższe koszty związane z dojazdem na miejsce spotkań struktury partnerskiej. Wyższy był także koszt alternatywny poświęconego na dojazd czasu (por. podrozdział 7.1.2.1). Oddalenie przestrzenne zwiększało zatem prawdopodobieństwo braku reprezentacji wszystkich grup interesów w organizacji partnerskiej, co mogło uniemożliwiać lub utrudniać dalsze współdziałanie.

W związku z tym, przykładowo władze Stowarzyszenia Integracja w Brennej, ze względu na rozległość terenu, zdecydowały się organizować comiesięczne spotkania z mieszkańcami na temat problemów lokalnych rotacyjnie, w pięciu różnych punktach. Miało to zwiększyć prawdopodobieństwo większej frekwencji poprzez niższe koszty transakcyjne dojazdu na miejsce spotkania. Podobnie, uwzględniając oddalenie przestrzenne gmin, spotkania w ramach projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach” organizowane były dla mieszkańców graniczących z sobą Brennej i Ustronia oraz razem dla mieszkańców Szczyrku, Wisły i Istebnej. Również ze względu na uwarunkowania przestrzenne wybierano siedzibę BOT. Rozważano tu początkowo Brenną (ze względu na dominację liczbową w BOT podmiotów z Brennej) lub Ustron – gminę położoną w centrum „Beskidzkiej 5”. Ostatecznie jednak, gdy prezesem BOT został podmiot z Brennej, z uwagi na potencjalne koszty jego dojazdów za siedzibę uznano punkt w Brennej. Także w oddaleniu przestrzennym wyciągów narciarskich np. w Istebnej czy Wiśle dostrzegano problemy potencjalnej współpracy np. w zakresie utworzenia wspólnych karnetów na wyciągi narciarskie. Ponadto, jak stwierdziła właścicielka gospodarstwa agroturystycznego w Istebnej:

*„W większych gminach jest więcej ludzi, oni się nie znają i jest między nimi większa nieufność, oni mówią, że nie wierzą nikomu, wtedy umowy stają się bardziej pożądane”. [P29]*

Wynika z tego, że współpracy sprzyjała także (w tym obniżała koszty transakcyjne) stosunkowo niewielka przestrzeń poszczególnych gmin.

## **7.6. Uwarunkowania polityczne**

W efekcie przeprowadzonych badań można uznać, że ważne znaczenie miały także uwarunkowania polityczne. Ze względu na podkreślanie ich roli przez rozmówców nie sposób o nich nie wspomnieć. Należy jednak dodać, że są to odmienne uwarunkowania niż te przedstawione w części dotyczącej kultury organizacyjnej sektorów, w tym cech sektora publicznego.

I tak, w efekcie badań ważny okazał się stopień porozumienia radnych i wójta/burmistrza gminy, gdyż to wójt/burmistrz przekonywał radę gminy do różnego rodzaju działań na rzecz rozwoju turystyki. Miał przykładowo wyrazić swoją opinię na temat kooperacji w formie BOT. Takie dobre porozumienie, jako czynnik sprzyjający kooperacji, podkreślano przede wszystkim w Brennej, Istebnej i Ustroniu. Z drugiej strony, zbyt dobre relacje na linii burmistrz/wójt–rada gminy w opinii podmiotów prywatnych sprawiały wrażenie, że rada wykonuje polecenia burmistrza/wójta, że brakuje jej obiektywizmu. Tworzyło to negatywną opinię o władzy samorządowej i negatywny klimat do kooperacji.

Podmioty narzekały ponadto na brak kontynuacji wcześniej podjętych działań ze względu na zmiany opcji politycznych, które reprezentowały osoby wybrane do władz gminnych w ramach kolejnej kadencji. Na przykład, w Szczyrku uważano, że strategia rozwoju gminy nie jest realizowana ze względu na fakt, iż ustalana była za poprzedniej kadencji, zaś w Brennej uważano, że nowa władza samorządowa blokuje popierany przez poprzednie władze projekt Kotarz. Jeden z rozmówców stwierdził także, że nie zamierza podjąć żadnych form kooperacji z samorządem, gdyż nie akceptuje reprezentowanej przez władze samorządowe opcji politycznej. Tworzyło to negatywny klimat w relacjach publiczno-prywatnych.

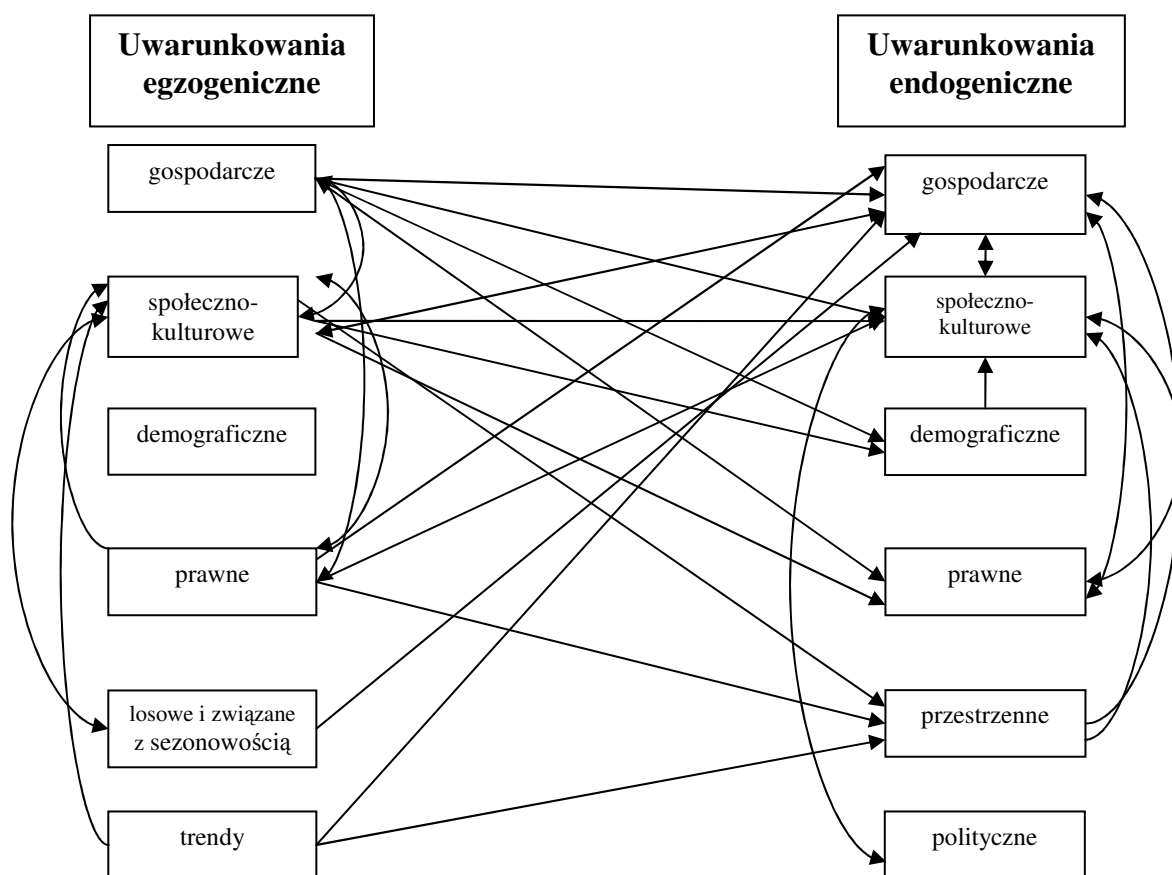
## **7.7. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań empirycznych**

Przedstawione w niniejszym rozdziale determinanty endogeniczne miały postać zarówno czynników ułatwiających, jak i utrudniających współpracę. Zależało to głównie od poziomu rozwoju funkcji turystycznej gminy, w tym także od postaw prezentowanych przez władze tych gmin. Przykładowo, w Ustroniu i Wiśle barier było stosunkowo mniej niż w pozostałych gminach, a kooperacja była bardziej rozwinięta, o czym świadczą chętniej i liczniej podejmowane inicjatywy współdziałania wewnątrz- i międzysektorowego. W gminach tych, będących jednocześnie gminami o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego, istniały dłuższe doświadczenia w zakresie kooperacji. Dało się tam też zauważyć wyższą świadomość władz gminnych i przedsiębiorców co do korzyści współpracy, a to właśnie stanowiło jedno z ważniejszych jej uwarunkowań. Jak pokazały badania, nie wystarczy bowiem, że świadomość taką posiadać będzie tylko jedna z tych grup. Niewątpliwie pozytywne nastawienie jednostek

do współpracy sprzyja jej. Jednak w konfrontacji z oporem lub biernością ze strony pozostałych podmiotów, potencjał jednostek aktywnych nie zostanie efektywnie wykorzystany.

Przedstawienie endogenicznych uwarunkowań kooperacji w regionie turystycznym pozwoliło odpowiedzieć na postawione w podrozdziale 6.1.3 pytania cząstkowe. Jednocześnie umożliwiło ono pozytywne zweryfikowanie tej części hipotezy, zgodnie z którą uwarunkowania egzogeniczne wpływają na endogeniczne. Z badań wynika, że uwarunkowania egzogeniczne utrudniały kształtowanie się endogenicznych warunków współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Wniosek ten potwierdza opracowany na podstawie badań schemat powiązań między grupami uwarunkowań egzo- i endogenicznych. Schemat ten jest efektem przeprowadzonej przez autorkę analizy jakościowej zgromadzonych transkrypcji wywiadów<sup>57</sup>. Prezentuje to rysunek 16.

Rysunek 16. Powiązania między uwarunkowania egzo- i endogenicznymi



Źródło: Opracowanie własne.

<sup>57</sup> Należy dodać, że ma on postać przybliżonych powiązań między poszczególnymi grupami uwarunkowań. Jeśli bowiem powiązania nie wynikały z treści dokonanych przez autorkę transkrypcji, nie uwzględniono ich na schemacie. Należy przy tym pamiętać, że próba dobrana do badań nie była reprezentatywna, gdyż badanie miało charakter eksploracyjny.



Podsumowując rozważania w tym rozdziale i uwzględniając wnioski płynące z rozdziału 6. można stwierdzić, że postawioną w rozprawie hipotezę zweryfikowano pozytywnie. Większość zidentyfikowanych uwarunkowań współpracy miała charakter barier utrudniających zarówno nawiązywanie, jak i rozwijanie kooperacji. Dotyczyło to przede wszystkim uwarunkowań egzogenicznych. Natomiast stosunkowo niewiele czynników i zjawisk wpływało na kooperację pozytywnie. Ilustruje to tabela 22.

Tabela 22. Czynniki ułatwiające i utrudniające współpracę w regionie turystycznym

CZYNNIKI UŁATWIAJĄCE WSPÓŁPRACĘ	CZYNNIKI UTRUDNIAJĄCE WSPÓŁPRACĘ (BARIERY)
<b>GOSPODARCZE</b>	
<b>Egzogeniczne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- urynkowanie gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatywnie niski poziom rozwoju gospodarczego oraz transformacja ustrojowa i związane z nimi:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• problemy finansowe i kadrowe samorządów gminnych;</li> <li>• konieczność inwestycji przede wszystkim w infrastrukturę techniczną, w mniejszym stopniu w projekty „miękkie”, jak np. edukacja w zakresie współpracy;</li> <li>• mało stabilna kondycja finansowa przedsiębiorstw prywatnych;</li> <li>• problemy finansowe struktur partnerskich;</li> <li>• utrwalone przed transformacją rynkową modele myślowe (w tym postawy roszczeniowe przedsiębiorców względem władz gminnych oraz postawy adaptacyjne w zakresie podejmowanych działań);</li> </ul> </li> <li>- krótki działania turystyki jako gałęzi gospodarki i związane z tym:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• niewystarczająca wiedza i doświadczenia władz gminnych, jak zarządzać rozwojem turystyki na danym obszarze;</li> <li>• nieuzasadniona konkurencja między organizacjami partnerskimi;</li> <li>• obawy przedstawicieli gminy o utratę pracy, przejęcie dodatkowych obowiązków i/lub o oddanie części władzy organizacjom partnerskim;</li> <li>• brak koordynacji między wszystkimi podmiotami i marnotrawienie ich wysiłków;</li> </ul> </li> <li>- krótki czas trwania demokracji i związany z tym brak doświadczeń w zakresie współpracy lub posiadanie doświadczeń negatywnych;</li> <li>- niewystarczający stopień decentralizacji władzy publicznej i związany z tym brak postrzegania tej władzy jako równorzędnego partnera;</li> </ul>
<b>Endogeniczne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwinięta funkcja turystyczna gminy;</li> <li>- faza młodości i dojrzałości w cyklu życia przedsiębiorstwa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duża liczba grup interesów w regionie turystycznym;</li> <li>- odmienna specyfika sektora publicznego i prywatnego w zakresie sposobu szacowania kosztów i korzyści współpracy;</li> <li>- niski poziom świadomości co do gospodarczych korzyści kooperacji (bierność, brak wiary w pozytywne efekty synergiczne, brak szerszego spojrzenia na rozwój turystyki);</li> <li>- zróżnicowanie poziomu rozwoju funkcji turystycznej współpracujących gmin, do której dostosowana jest odpowiednia polityka marketingowa;</li> <li>- inne niż współpraca priorytety przedsiębiorstwa w fazie wprowadzenia i zamknięcia;</li> </ul>
<b>SPOŁECZNO-KULTUROWE</b>	
<b>Egzogeniczne</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cechy polskiej kultury narodowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikowanie się przede wszystkim z małymi grupami społecznymi (rodzina, przyjaciele) a nie z grupami większymi (stowarzyszenia);</li> <li>• wysoki dystans władzy (podział na „my” i „oni”);</li> <li>• wysoki stopień unikania niepewności;</li> </ul> </li> <li>- kultura nieufności;</li> <li>- brak społeczeństwa obywatelskiego i niski poziom kapitału społecznego</li> </ul>
<b>Endogeniczne</b>	
- podobieństwo w kulturze organizacyjnej partnerów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- związane z przywództwem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niewystarczająca liczba przywódców w regionie turystycznym;</li> <li>• brak postrzegania władz samorządowych jako przywódców;</li> <li>• brak koordynacji między podmiotami pełniącymi funkcje przywódcze;</li> </ul> </li> <li>- związane z kulturą organizacyjną: <ul style="list-style-type: none"> <li>• odmienne wartości sektora publicznego i prywatnego;</li> <li>• odmienna elastyczność podejmowanych działań, odmienny stopień sformalizowania, rodzaj struktury organizacyjnej oraz poziom samodzielności pracowników i sposób ich motywowania;</li> </ul> </li> <li>- związane z normami relacyjnymi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niedostateczny poziom wypracowanych i przestrzeganych norm relacyjnych w postaci elastyczności działania, wymiany informacji i solidarności;</li> <li>• brak kompetencji kooperacyjnych w postaci umiejętności prowadzenia otwartego dialogu, wzajemnego zrozumienia, zdolności do kompromisu;</li> <li>• niski poziom zaufania we wszystkich jego wymiarach – zaufanie kalkulacyjne, oparte na wiedzy, emocjonalne;</li> <li>• niski poziom zaufania pozycyjnego i instytucjonalnego;</li> </ul> </li> </ul>
<b>DEMOGRAFICZNE</b>	
<b>Egzogeniczne</b>	
- wzrost w Polsce odsetka ludzi lepiej wykształconych;	- starzenie się społeczeństwa polskiego;
<b>Endogeniczne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pochodzenie z gminy/regionu w którym ma miejsce współpraca;</li> <li>- dłuższy czas zamieszkiwania w gminie/regionie;</li> <li>- przebywanie na co dzień w gminie/regionie;</li> <li>- wyższy poziom wykształcenia danego podmiotu, zwłaszcza w połączeniu z młodym wiekiem;</li> <li>- zbliżony wiek partnerów;</li> <li>- takie samo wyznanie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pochodzenie z gminy/regionu, w którym ma miejsce współpraca;</li> <li>- dłuższy czas zamieszkiwania w gminie/regionie;</li> <li>- przebywanie na co dzień w gminie/regionie;</li> <li>- niższy poziom wykształcenia podmiotu, zwłaszcza w połączeniu ze starszym wiekiem;</li> <li>- zróżnicowany wiek partnerów;</li> <li>- odmienne wyznanie;</li> </ul>
<b>PRAWNE</b>	
<b>Egzogeniczne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość pozyskania funduszy UE;</li> <li>- nakazująca kooperację ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie;</li> <li>- równe prawa osób fizycznych i prawnych w LOT-ach i ROT-ach;</li> <li>- możliwość funkcjonowania LOT-ów i ROT-ów w formie stowarzyszeń prowadzących działalność gospodarczą;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przepisy formalne projektów unijnych, np. zbyt krótki czas przeznaczony na współpracę;</li> <li>- przepisy unijne i krajowe dotyczące ochrony środowiska (np. program Natura 2000, przepisy dotyczące parków narodowych);</li> <li>- prawne krajowe ograniczenia możliwości stosowania zwolnień oraz ulg podatkowych;</li> <li>- funkcjonowanie niektórych uprawnień, np. dotyczących udzielania zgody na budowę dla osób prawnych na szczeblu powiatu, a nie gminy;</li> <li>- przepisy prawa własności w obliczu wysokiego rozdrobnienia własności w Polsce;</li> <li>- brak prawa górskiego;</li> </ul>

<b>Endogeniczne</b>	
- rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie podejmowania działań na rzecz rozwoju turystyki w gminie (wydzielenie ze struktury organizacyjnej urzędu jednostki zajmującej się turystyką); - zdolność poruszania się w ramach obowiązujących przepisów prawnych, głównie w zakresie stosowania zwolnień/ulg podatkowych;	- prawne ograniczenia stosowania zwolnień i/lub ulg podatkowych
<b>PRZESTRZENNE</b>	
<b>Endogeniczne</b>	
- bliskość lokalizacji partnerów; - niewielka przestrzeń gminna;	- oddalenie siedzib partnerów (rosnące koszty transakcyjne i ograniczona możliwość podejmowania niektórych inicjatyw, np. tworzenia wspólnych karnetów na wyciągi narciarskie); - położenie w pobliżu form ochrony przyrody;
<b>POLITYCZNE</b>	
<b>Endogeniczne</b>	
- porozumienie radnych i wójta/burmistrza gminy;	- zmiana opcji politycznej i wynikający stąd brak kontynuacji wcześniej podejmowanych działań; - nieakceptowanie przedstawicieli sektora publicznego ze względu na reprezentowaną przez nich opcję polityczną;
<b>LOSOWE</b>	
<b>Egzogeniczne</b>	
- np. zmiany kursu walutowego stymulujące rozwój turystyki w kraju, korzystne warunki pogodowe, itp.;	- np. zmiany kursu walutowego ograniczające rozwój turystyki w kraju, niekorzystne warunki pogodowe, itp.;

Zródło: opracowanie własne.

Jak się wydaje, zarówno wśród uwarunkowań egzo-, jak i endogenicznych dominowały uwarunkowania o charakterze gospodarczym i społeczno-kulturowym<sup>58</sup>. Jest to nie tylko zgodne z odczuciami autorki, jakie pojawiły się w efekcie przeprowadzanych wywiadów, ale i z empiryczną analizą zgromadzonych transkrypcji, dokonaną za pomocą programu Atlas.ti. v. 5.0. Na sformułowanie takich przypuszczeń pozwoliła częstotliwość kluczowych słów, jakie padły w wywiadach w odniesieniu do grup uwarunkowań gospodarczych i społeczno-kulturowych, a także liczba zakodowanych fragmentów, odpowiadających tym dwóm grupom uwarunkowań (por. załącznik H)<sup>59</sup>. Częstotliwość słów przedstawiono w tabeli 23.

<sup>58</sup> Należy jednak podkreślić, iż nie można wysunąć jednoznacznych wniosków w tym zakresie. Celem autorki nie było bowiem wartościowanie uwarunkowań według grup rodzajowych (gospodarcze, społeczno-kulturowe, prawne, demograficzne i przestrzenne), lecz w podziale na egzo- i endogeniczne.

<sup>59</sup> Częstotliwość występowania określonych kodów w mniejszym stopniu niż częstotliwość słów w wywiadzie uprawnia do wyciągania określonych wniosków. Istnieją tu bowiem możliwości zniekształcenia obrazu. I tak, jeśli rozmówca, choć jednym zdaniem przerywał wywód dotyczący danego uwarunkowania, a następnie do niego wracał, w materiale badawczym takiemu kodowi przypisuje się już nie jedną, a dwie wypowiedzi. Ponadto, pewne wypowiedzi wywoływała bezpośrednio autorka, która posiadając dyspozycję do wywiadu zadawała każdorazowo określone pytania. Niemniej, na podstawie częstotliwości wystąpienia w materiale określonego kodu można formułować pewne przypuszczenia, które następnie trzeba by zweryfikować w przyszłych badaniach empirycznych.

W rozmowach najczęściej padały słowa odnoszące się do uwarunkowań gospodarczych i społeczno-kulturowych (największe sumy łączne). Były to odmieniane w różnych przypadkach słowa jak: korzyści, koszty, konkurencja, konflikt, lider, mentalność, świadomość (chodziło o sposób rozumienia i świadomość korzyści współpracy), zaufanie oraz słowa z nimi związane. Padały one w rozmowach przeprowadzanych z rozmówcami z każdej z gmin i najczęściej odnosiły się nie tylko do lokalnej/regionalnej społeczności, ale i do polskiego społeczeństwa jako całości. Wzmacnia to ponownie znaczenie uwarunkowań egzogenicznych i pozwala stwierdzić, że w dużym stopniu rozmówcy sami byli świadomi ich wagi.

Tabela 23. Częstotliwość występowania wybranych słów w wywiadach z podmiotami z badanego regionu

Grupa uwarunkowań	Słowo	Słowa powiązane – wynik łączny	Częstotliwość wypowiedzi słów łącznie
<b>Trendy na świecie i w kraju</b>	Turysta – 35*	turystami, turystę, turystki, turystom, turystów, turysty – 154**	<b>Razem: 189</b>
<b>Gospodarcze</b>	Korzyści – 140	korzyściami, korzyścią, korzyść, profity, profitów – 32	172
	Koszty – 48	koszt, kosztach, kosztami, kosztem, nakład, nakładem, nakładów, nakłady – 48	96
	Konkurencja – 59	konkurenci, konkurencją, konkurencje, konkurencję, konkurencji, konkurencyjna, konkurencyjne, konkurencyjnego, konkurencyjnej, konkurencyjni, konkurencyjności, konkurencyjność, konkurencyjny, konkurencyjnym, konkurencyjnymi, konkurent, konkurenta, konkurentów, konkurować, konkurowali – 96	155
	Konflikt – 29	konflikcie, konfliktem, konfliktować, konfliktowe, konfliktowej, konfliktowych, konfliktów, konfliktu, konflikty – 48	77
			<b>Razem: 500</b>
<b>Społeczno-kulturowe</b>	Lider – 12	lidera, inicjatora, liderami, liderem, liderów, liderzy, Przywódca, przywódcami, przywódcą, przywódcę, przywódców, przywódcy, przywódcze, inicjatorami, inicjatorem, inicjatorów, inicjatorzy – 93	105
	Mentalność – 52	mentalności, mentalnościowa, mentalnościowej – 21	73
	Świadomość – 47	świadom, świadoma, świadome, świadomi, świadomie, świadomości, świadomością, świadomy, świadomym – 40	87
	Zazdrość – 10	Zazdrosna, zazdrosny, zazdroszczę, zazdrości, zazdrościami, zazdrośni – 11	21
	Zawiść – 8	Zawistni, zawistny, zawiści – 6	14
	Zaufanie – 26	zaufać, zaufali, zaufania, zaufany, ufa, ufać, ufają, ufaliśmy, ufały, ufam, ufamy, nieufności, nieufnością, nieufność – 46	72
			<b>Razem: 372</b>
<b>Prawne</b>	Prawo – 46 Biurokracja – 5	prawna, prawną, prawne, prawnego, prawnej, prawnie, prawny, prawnych, prawnym, prawodawstwo, biurokrację, biurokratyczne – 78	<b>Razem: 129</b>
<b>Demograficzne</b>	Młodzi – 35	młoda, młodą, młode, młodość, młodsze, młodszy, młodszych, młody, młodych, młodym, młodymi – 34 wiekiem, wieku – 22	91
	Wykształcenie – 11	wykształceni, wykształcenia, wykształceniem, wykształcili, wykształcona, wykształcone, wykształconych, wykształconymi – 17	28
			<b>Razem: 119</b>
<b>Polityczne</b>	Polityka – 10	polityczna, polityczne, politycznego, politycznej, polityczne, polityczny, politycznych, politycznym, politycznymi, politykę, polityki	<b>Razem: 69</b>

	Kadencja – 6	kadencje, kadencję, kadencji, kadencyjności, kadencyjnością, kadencyjność – 53	
<b>Przestrzenne</b>	Położenie – 10 Lokalizacja – 11	położeni, położenia, położeniu, położone, położono, położony, położonych, położonych, położonymi lokalizacją, lokalizację, lokalizacji, lokalizacyjne – 35	<b>Razem: 56</b>
<b>Losowe i związane z sezonowością</b>	Sezon – 17	sezonach, sezonem, sezonie, sezonową, sezonowe, sezonowo, sezonowości, sezonowością, sezonowość, sezonowym, sezonów, sezonu, sezony – 78	<b>Razem: 95</b>

\* Oznacza to, że łącznie we wszystkich wywiadach poddanych transkrypcji słowo „turysta” padło 35 razy. Rozmówcy wymieniali je najczęściej w kontekście istniejących trendów turystycznych wpływających na decyzje dotyczące współpracy.

\*\* Oznacza łączną częstotliwość odmienianego w różnych przypadkach słowa „turysta”. Je także należy wziąć pod uwagę w rachunku łącznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W obliczu tak wielu barier gospodarczych i społeczno-kulturowych wciąż stosunkowo trudno jest w warunkach polskich rozpocząć i rozwijać współpracę, zarówno wewnątrz- jak i międzysektorową. Jak się wydaje, głównym sposobem przezwyciężenia tych barier są inwestycje w kapitał ludzki i społeczny. Powinny one być nastawione na systematyczną edukację, w szczególności na organizowanie licznych szkoleń i warsztatów oraz przedstawianie dobrych (krajowych i zagranicznych) przykładów kooperacji i korzyści z niej płynących<sup>60</sup>. Aktywność w tym zakresie powinny wykazywać nie tylko władze samorządowe, lecz także podmioty podejmujące decyzje na szczeblu centralnym.

Tego typu działania pozwolą zmienić ludzkie modele myślowe. Wymaga to jednak czasu, gdyż, jak twierdzą instytucjoniści, modele te zmieniają się najdłużej i najtrudniej. Stanowi to cechę wspólną uwarunkowań egzogenicznych. Niemniej tylko zmiana w tej sferze umożliwi pojawienie się pozytywnych postaw względem kooperacji. Prowadzi to niestety do dość smutnej konstatacji. Mianowicie, mimo aktywności jednostek, która z pewnością ułatwia nawiązywanie i rozwijanie współpracy ograniczona jest możliwość zapewnienia szybkich pozytywnych zmian w tym zakresie. Na ich wystąpienie trzeba będzie niestety jeszcze poczekać. Zaś obserwując doświadczenia krajów, które już tę drogę przeszły, należy przygotować się na to, że będzie to oczekiwanie co najmniej kilku-, a nawet kilkunastoletnie.

## 7.8. Implikacje dla dalszych badań ilościowych oraz uwagi do przeprowadzonych badań

Jak wspomniano w podrozdziale 6.1.1, obok zaspokojenia ciekawości badacza i jego dążenia do lepszego zrozumienia przedmiotu badań istnieją jeszcze dwa główne cele badań eksploracyjnych: zbadanie możliwości podjęcia szerszych badań oraz wypracowanie metod, które zostaną użyte w dalszych badaniach<sup>61</sup>. Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły uży-

<sup>60</sup> W ramach tej edukacji powinno się też przedstawiać problemy związane ze współpracą, by podmioty nie miały wobec niej nazbyt wygórowanych oczekiwań. Rozczarowanie zawsze bowiem sprawia, że partnerzy zrażają się do dalszej współpracy.

<sup>61</sup> E. Babbie, *Podstawy...*, op. cit., s. 107-108.

skać informacje co do kierunków przyszłych badań, a także pozwoliły określić jednostki analizy, metody badań oraz sposób organizacji przyszłych badań ilościowych.

Wyniki uprawniają autorkę do wysunięcia wniosków, które powinny nadać kierunek przyszłym badaniom empirycznym. Jak wynika z wcześniejszych rozważań szczególną uwagę w ewentualnych badaniach ilościowych (oraz dalszych pogłębionych badaniach jakościowych) powinno się poświęcić uwarunkowaniom o charakterze gospodarczym i społeczno-kulturowym. To one bowiem, jak się wydaje, w największym stopniu determinują współpracę w regionie turystycznym. Spośród nich, badaniami powinno się przede wszystkim objąć zagadnienia kapitału ludzkiego i społecznego.

Przeprowadzone badania pozwoliły też pozyskać wiedzę na temat jednostek analizy, jakie należałoby uwzględnić w przyszłych badaniach. Przede wszystkim, w doborze próby należy zwrócić uwagę na formę prawną przedsiębiorstwa i lokalizację siedziby zarządu. We wszelkiego rodzaju spółkach decyzje o współpracy podejmował jeden z właścicieli lub oboje. Pozyskanie pożądanej wiedzy wymagałoby zatem dotarcia do właściwego podmiotu lub pozyskania informacji od obydwu. Z kolei, w sytuacji, gdy siedziba przedsiębiorstwa była zlokalizowana poza regionem i niektóre decyzje dotyczące kooperacji podejmował tamtejszy zarząd, użyteczne wydaje się także pozyskanie informacji ze strony tego zarządu.

Celowe wydaje się również określenie na podstawie reprezentatywnych badań ilościowych, czy i jak ze skłonnością do kooperacji są skorelowane następujące zmienne: faza cyklu życia przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa, wiek osoby podejmującej decyzje o współpracy, jej wykształcenie, pochodzenie (z gminy/regionu lub spoza) i czas zamieszkiwania na terenie gminy/regionu. Gdyby stwierdzono korelację dodatnią, należałoby podjąć próbę zbadania przyczynowości między poszczególnymi zmiennymi a skłonnością do kooperacji.

Odnosząc się do metody i organizacji badań ilościowych w efekcie dokonania obserwacji badanego środowiska wydaje się, że ich przeprowadzenie w formie wywiadów telefonicznych lub ankiety pocztowej wysyłanej drogą mailową, mimo niewątpliwych zalet, nie pozwoli zgromadzić wystarczającej ilości danych. Jeśli nawet się to uda, będzie to bardzo czasochłonne i kosztowne. Jak wynika z przeprowadzonych badań, podmioty, mogące być potencjalnymi partnerami do kooperacji są w dużej mierze przedsiębiorstwami rodzinnymi, często jednoosobowymi. Ich właściciele muszą samodzielnie dbać o funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co pochłania im wiele czasu. Możliwość odbierania w tej sytuacji telefonów lub udzielania odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie – nawet krótkiej – często jest ograniczona. Jest ona jednak nieporównywalnie większa poza sezonem turystycznym. Ewentualne zastosowanie tego typu metod badawczych w tym czasie mogłoby więc dać lepsze efekty.

Wziąwszy pod uwagę powyższe oraz fakt, iż kwestie związane z kooperacją są stosunkowo złożone, najlepszym narzędziem badań ilościowych wydaje się jednak kwestionariusz wywiadu, przeprowadzony przez ankieterów wysłanych w teren poza sezonem turystycznym.

Odnosząc się bliżej do konstrukcji kwestionariusza ankiety (jeżeli na taką metodę by się zdecydowano), to biorąc pod uwagę wcześniejsze spostrzeżenia, należy podkreślić, że kwestionariusz musi być krótki, przejrzysty i czytelny. Maksymalnie powinien on składać się z kilkunastu pytań, głównie o charakterze zamkniętym<sup>62</sup>. Konieczne będzie zapewne przeprowadzenie badań pilotażowych, pozwalających doprecyzować pytania lub usunąć te z nich, które okażą się niepotrzebne. Ponadto, gdy wywiad przeprowadza ankieter, istnieje możliwość doprecyzowania pytań w przypadku ich niezrozumienia przez respondenta już w trakcie badań. Autorka rozprawy musi przyznać, że sytuacje, w których rozmówca nie do końca zrozumiał pytanie, także miały miejsce w jej badaniach<sup>63</sup>. Były one jednak zdecydowanie rzadsze po przeprowadzeniu badań pilotażowych.

Jednak wybierając kwestionariusz wywiadu, dzięki jego przeprowadzeniu przez badacza, udzielone odpowiedzi będą bardziej rzetelne i trafne. Przeprowadzenie wywiadów przy użyciu kwestionariusza ankiety z przeważającą liczbą pytań zamkniętych zwiększy również stopień zapanowania nad wypowiedziami rozmówców i możliwość przeprowadzenia wywiadu w zaplanowany sposób. Autorka nie ukrywa, że w przypadku jej rozmów, mimo posiadania dyspozycji do wywiadu, niejednokrotnie nie udawało się zapanować nad wypowiedziami rozmówców, które odbiegały od istoty tematu. Z drugiej jednak strony, z całą mocą należy podkreślić, że bardzo często, w przypadku tych dygresji rozmówcy mówili o rzeczach, o które autorka nigdy by nie spytała, nie uznając ich za ważne. Z perspektywy czasu okazywało się jednak, że dygresje pozwalały dokonać lepszej charakterystyki podmiotu i badanego środowiska, a także pozwalały odkryć kolejne ważne dla tematu, choć pozornie nieistotne, wątki.

Przedstawione w rozprawie badania o charakterze eksploracyjnym pozwoliły wskazać wiele obszarów badawczych, które w przyszłości warto byłoby poddać analizie. Niewątpliwie, ciągle niewystarczający poziom współpracy wewnątrz- i międzysektorowej, a także jej bezsprzecznie znacząca rola w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów, zachęca do prowadzenia dalszych badań ilościowych i jakościowych nad tą problematyką.

---

<sup>62</sup> Wydaje się jednak, że pytań otwartych nie sposób będzie uniknąć.

<sup>63</sup> Przedstawienie zaleceń, a także wszelkiego rodzaju uwag krytycznych dotyczących własnych badań zaleca się w metodologii badań społecznych głównie w trosce o rzetelność i trafność dalszych badań empirycznych.

## Akty prawne

- Dyrektywa Rady w sprawie ochrony dzikich ptaków (79/409/EWG z 2 kwietnia 1979 roku).
- Dyrektywa Rady w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory (92/43/EWG z 21 maja 1992 roku).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 czerwca 2006 roku w sprawie gospodarki finansowej jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych oraz trybu postępowania przy przekształcaniu w inną formę organizacyjno-prawną (Dz. U.2006, nr 116, poz. 783),
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z 30 marca 2005 roku w sprawie rodzajów, typów i podtypów rezerwatów przyrody (Dz. U. 2005, nr 60, poz. 533).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lipca 2000 r. w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS) (Dz. U. 2000, nr 58, poz. 685, z późn. zm).
- Ustawa o ochronie przyrody z 16 kwietnia 2004 roku (Dz. U. 2004, nr 92, poz. 880).
- Ustawa z 13 października 1995 roku Prawo łowieckie (Dz. U. 2005, nr 127, poz. 1066).
- Ustawa z 16 lutego 2001 roku o zmianie Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. 2001, nr 22, poz. 249).
- Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100).
- Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873).
- Ustawa z 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. 1999, nr 62, poz. 689, z późn. zm.).
- Ustawa z 28 lipca 2005 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2005, nr 169, poz. 1420 ze zm.),
- Ustawa z 28 września 1991 roku o lasach (Dz. U. 2005, nr 45 poz. 435 ze zm.).
- Ustawa z 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (Dz. U. 2005, nr 249, poz. 2104 z późn. zm.).
- Ustawa z 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 195 ze zm.)
- Ustawa z 30 maja 1989 roku o samorządzie zawodowym (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 194).
- Ustawa z 5 czerwca 1988 roku o samorządzie powiatowym (Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1592 z późn. zm.).
- Ustawa z 6 lipca 2006 roku o zachowaniu narodowego charakteru strategicznych zasobów naturalnych kraju (Dz. U. 2001, nr 97, poz. 1051 ze zm.).
- Ustawa z 7 kwietnia 1988 – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. 2001, nr 79, poz. 855).
- Ustawa z dnia 11 kwietnia 2001 roku o zmianie ustaw: o samorządzie gminnym, o samorządzie powiatowym, o samorządzie wojewódzkim, o administracji rządowej w województwie oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. 2001, nr 45, poz. 497).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 roku – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037).
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997, nr 9, poz. 43).
- Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 roku o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2010, nr 28, poz. 146).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm),
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 2001, nr 13, poz. 123 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003, nr 50, poz. 717 z późn. zm).
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz. U. 2005, nr 167, poz. 1399).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (Dz. U. 2004, nr 223, poz. 2268 z późn. zm).
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (Dz. U. 2005, nr 249, poz. 2104 z późn. zm).
- Ustawa z dnia 4 września 1997 roku o działach administracji rządowej (Dz. U. 2003, nr 159, poz. 1548 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. 1989, nr 20, poz. 104 z późn. zm., art. 42).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm., art. 7, ust. 1, pkt. 10).
- Ustawa z dn. 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz. U. nr 64, poz. 427 oraz z 2008 r. nr 98, poz. 634).
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo Budowlane. (Dz. U. 1994 r., nr 89, poz. 414 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o zmianie ustawy - Prawo budowlane oraz ustawy o gospodarce nieruchomościami. (Dz. U. 2009 r., nr 161, poz. 1279).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. (Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807).



## Źródła

- Beskid Śląski, Brenna-Istebna-Szczyrk-Ustroń-Wisła. Mapa turystyczna*, Wydawnictwo Witańsk, Katowice 2009.
- Commission Staff Working Document European Competitiveness Report 2003*, Brussels, 12 XI 2003.
- Czapiński J., *Diagnoza Społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego 10.09.2007.
- Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*. Informacja dla mediów, Konferencja prasowa 15.07.2009.
- Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce*, IBnGR, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 1-2.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 277/1 Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 z dn. 20 września 2005 roku w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)*
- European Commission – DG Enterprise and Industry, The Gallup Organization, 2006, *Innobarometer on cluster's role facilitating innovation in Europe. Analytical report*, Flash EB Series, no. 187
- European Commission, *Towards quality tourism: Integrated quality management (IQM) of tourist destinations*, Tourism Unit, Luxembourg, Office for Official Publications of the EC.
- Głuszyński J., Wystąpienie pt. *Inicjatywa Lider w Polsce*. Prezentacja wyników badań na temat funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w Polsce. (Projekt badawczy na temat inicjatywy Leader + przeprowadzony na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej; okres objęty badaniem - listopad 2004 – styczeń 2005).
- Katalog dobrych przykładów – raport*, opracowanie SWIG DELTA PARTNER w ramach projektu „Program rozwoju i promocji produktów turystycznych oraz kulturowych Beskidzkiej 5”, współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Cieszyn 2006.
- Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa lipiec 2009.
- Notatka ze spotkania podmiotów gospodarczych sektora turystycznego i przeprowadzonych warsztatów dla tworzenia sieci współpracy Beskidzkiej Piątki*, Szczyrk 15.12.2005 roku – dokumenty uzyskane przez autorkę w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Katowicach.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego* pt. „*Polityka turystyczna a współpraca między sektorem publicznym i prywatnym*”, *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* 2005/C 74/02 z 23.02.2005.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Euroregionów*, *Dziennik urzędowy Unii Europejskiej* (2007/C 256/23).
- Prezentacja pt. *Sektorowa sieć współpracy w turystyce Beskidu Śląskiego szansą rozwoju regionu oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, z zasobów dokumentów przekazanych autorce przez RIG w Katowicach.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności 2007-2013*,
- Protokół z posiedzenia Szczyrkowskiej Izby Gospodarczej SIG (12.01.07), zamieszczony na [http://izba.szczyrk.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=37](http://izba.szczyrk.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=37), (stan w dniu 10.04.2010).
- Raport zespołu roboczego do spraw kooperacji i partnerstwa w turystyce w Michigan (Collaboration and Partnership Issue Work Team Report to the Council)*, listopad 2006,
- Słownik języka polskiego PWN online*, (<http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2533935>, stan na dzień: 23.06.2009).
- Strategia Promocji i Rozwoju Turystyki Miasta Wisły – streszczenie*, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, Wrocław 2006.
- Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Brenna 2008-2015*, Brenna 2008.
- Strategia rozwoju turystyki miasta Szczyrk do 2016 roku*, Regionalne Biuro Realizacji Programów Ekologicznych, 2004.
- UNWTO World Tourism Barometer*, vol. 6, no. 3, October 2008
- World Bank Development Report 1997, The State in a Changing World*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Zintegrowana Strategia Rozwoju Gminy Istebna 2005-2015*, Delta Partner – Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych, Cieszyn 2005.
- Zintegrowana Strategia Rozwoju Ustronia 2005-2015*, Delta Partner – Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych, Cieszyn 2005.

## Strony internetowe

- [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3697\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3697_PLK_HTML.htm), (stan w dniu 20.04.2010).
- <http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,42699,2669827.html>, (stan w dniu 8.01.2010).
- <http://pl.wikipedia.org/wiki/Euroregion>, (stan w dniu 12.09.2009).
- <http://www.partnershipbrockers.net>, (stan w dniu 25.11.2008).
- <http://www.partnerstwa.eko.org.pl/?strona=22>, (stan w dniu 19.08.2009).

<http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/http://bot5.pl/>, (stan w dniu 10.04.2010).  
<http://www.taskbc.bc.ca/CollaborativePartnershipsInTheTourismIndustry.pdf.pdf>, (stan na 16.04.2010).  
[http://www.tourismplan.msu.edu/Resources/FinRepMtg/ColabPart\\_Report.pdf](http://www.tourismplan.msu.edu/Resources/FinRepMtg/ColabPart_Report.pdf), (stan w dniu 27.11.2009).  
<http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/0/2963EEE09F9233CCC12571E80039979C?Open&RestrictToCategory>, (stan w dniu 8.10.2009).  
<http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm>, (stan w dniu 4.10.2009).  
[http://hdrstats.undp.org/2008/countries/country\\_fact\\_sheets/cty\\_fs\\_POL.html](http://hdrstats.undp.org/2008/countries/country_fact_sheets/cty_fs_POL.html), (stan w dniu 4.10.2009).  
[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Economic\\_Research/Country\\_Reports/Poland/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/Country_Reports/Poland/)  
<http://ess.nsd.uib.no/ess/round4/>, (stan na dzień 14.04.2010).  
<http://www.world-tourism.org/facts/eng/barometer.htm>, (stan w dniu 28.06.2009).  
<http://synonimy.ux.pl/synset.php?search=1&word=uwarunkowanie> (z dn. 14.04.2010).  
<http://www.ukie.gov.pl/WWW/serce.nsf/0/2963EEE09F9233CCC12571E80039979C?Open&RestrictToCategory>, (stan w dniu 8.10.2009).

## Literatura

1. Altkorn J., *Marketing w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1994.
2. Andreottola F., G.E. Cesariello, A. Morvillo, I. Vellecco, *MMS technology for tourism development: the case of Campania region*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
3. Andriotis K., *Tourism Planning and Development in Crete: Recent Tourism Policies and Their Efficacy*, „Journal of Sustainable Tourism” 2001, vol. 9, no. 4.
4. Aniszewska G., *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.
5. Araujo L.M. de, B. Bramwell, *Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
6. Araujo L.M., B. Bramwell, *Partnership and Regional Tourism in Brazil*, „Annals of Tourism Research” 2002, vol. 29, no. 4.
7. Ashley C., B. Jones, *Joint Ventures Between Communities and Tourism Investors: Experience in Southern Africa*, „International Journal of Tourism Research” 2001, vol. 3.
8. Augustyn M.M., *Can Local Tourism Destinations Benefit from Employing the ISO 9000:2000 Quality Management System?* Tourism, Innovation and Regional Development: Proceedings of the ATLAS 10<sup>th</sup> Anniversary Conference, Dublin, October 4-6, ATLAS, Dublin 2001..
9. Augustyn M.M., T. Knowles, *Performance of tourism partnerships: A focus on York*, „Tourism Management” 2000, vol. 21, no. 4.
10. Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984.
11. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008.
12. Bachvarow M., *Region turystyczny – nowa treść w starej formie?* „Turystyka” 2003, 13/1..
13. Bagieńska A., *Finansowanie rozwoju turystyki ze środków Unii Europejskiej*, w: *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. M. Jalnik, wyd. II, Agencja Wydawniczo-Edytorska EkoPress, Białystok 2009.
14. Bar R., A. Doliński, *Geografia turystyczna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1976.
15. Barabási A., E. Bonabeau, *Scale-free networks*, „Scientific American” 2003, vol. 288, no. 5.
16. Barczyk Z., *W stronę przedsiębiorczej gminy. O przedsiębiorczym podejściu do współzrządzenia i współzarządzania w obrębie społeczności lokalnej*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. A. Kuźnik, Prace Naukowe, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005
17. Barczyk Z., *Przedsiębiorczość. Samorządność. Rozwój lokalny*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001.
18. Bartkowski J., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
19. Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2004.
20. Barut A., *Tradycja czy wola powszechna? Dwie idee obywatelskości*, w: *Spółczesność i gospodarka w Europie w XXI wieku*, red. G. Wrzeszcz-Kamińska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2007.
21. Becken S., J. Gnoth, *Tourist consumption systems among overseas visitors: Reporting on American, German, and Australian visitors to New Zealand*, „Tourism Management” 2004, vol. 25, no. 3.
22. Beesley L., *The management of emotion in collaborative tourism research settings*, „Tourism Management” 2005, vol. 26.
23. Beksiak J., *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, WN PWN Warszawa 2001.
24. Bengtsson M., S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3.

25. Bengtsson M., S. Kock, *Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, "Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29.
26. Berno T., K. Bricker, *Sustainable tourism development: the long road from theory to practice*, "International Journal of Economic Development" 2001, vol. 3, no. 3.
27. Bertalanffy von L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*, PWN Warszawa 1984.
28. Bhat S.S., S. Milne, *Network effects on cooperation in destination website development*, "Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 6.
29. Bieger T., *Reengineering Destination marketing Organisations – The case of Switzerland*, „Tourism Review” 1998, vol. 3.
30. Biniecki J., B. Szczupak, *Lokalne Środowiska przedsiębiorczości, konkurencyjności i rozwoju: pojęciowe i metodyczne podstawy strategicznej analizy współzależności*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red., A. Klasik Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006.
31. Biniecki J., W. Frenkiel, *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006.
32. Björk P., H. Virtanen, *What tourism project managers need to know about co-operation facilitators*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2005, vol. 5, no. 3.
33. Bleeker J., D. Ernst, *The Way to Win in Cross-Border Alliances*, "Harvard Business Review" 1991, Nowember-December.
34. Blumberg B.F., *Cooperation contracts between embedded firms*, "Organization Studies" 2001, vol. 22, no. 5.
35. Blumberg K., *Cooperative Networks in destination marketing. A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
36. Bogacz-Wojtanowska E., *Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
37. Bohaire T., M. Elliot-White, *Community participation in tourism planning and development in the historic city of York, England*, "Current Issues in Tourism" 1999, vol. 2, no. 2-3.
38. Boorzel T., *Organizing Babylon: on the different conceptions of Policy networks*, "Public Administration" 1998, vol. 76.
39. Borkowska B., B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
40. Borys T., *Partnerstwo publiczno-prywatne w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Finanse Komunalne” 2003, nr 4.
41. Borzyszkowski J., *Dotychczasowy stan funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce*, w: „Rocznik Naukowy” 2007, tom 6, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie,
42. Borzyszkowski J., *Istota współpracy publiczno-prywatnej w strukturach organizacyjnych ds. turystyki*, w: *Działania w trybie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej*, red. A. Szwichtenberg, Wydawnictwo Feniks, Strasburg-Koszalin 2007.
43. Boyne G.A., *Public and Private Management: What's The Difference?*, "Journal of Management Studies", vol.1, January 2002.
44. Bramwell B., A. Sharman, *Approaches to sustainable tourism planning and community participation. The case of the Hope Valley*, w: *Tourism and Sustainable Community Development*, red. D. Hall, G. Richards, Routledge Taylor & Francis Group, USA – Canada 2000.
45. Bramwell B., A. Sharman, *Collaboration in local tourism policymaking*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2.
46. Bramwell B., B. Lane, *Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, nos 3&4.
47. Poskrobko B., *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*. „Ekonomia i środowisko” 1997, nr 1.
48. Bramwell B., B. Lane, *Collaborative Tourism Planning: Issues and Future Directions*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
49. Bramwell B., *Selecting Policy instruments for sustainable tourism*, w: *Global Tourism*, red. W. F. Theobald, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998.
50. Bramwell V., D. Meyer, *Power and Tourism Policy Relations in Transition*, "Annals of Tourism Research" 2007, vol. 34, no. 3.

51. Brass D.J., *Being in the right place: A structural analysis of individual influences in an organization*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, no. 4.
52. Brass D.J., M.E. Burkhardt, *Potential power and power use: An investigation of structure and behavior*, "Academy of Management Journal" 1993, vol. 36, no. 3.
53. Breda Z. i in., *Clustering and networking the tourism development process: a market driven approach for a small backwards tourist region located in Central Portugal (Caramulo)*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
54. Breukler A., F.M. Go, *Knowledge-based network participation in destination and event marketing: A hospitality scenario analysis perspective*, "Tourism Management" 2009, vol. 30, no. 2.
55. Briedenhann J., E. Wickens, *Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream?* "Tourism Management" 2004, vol. 25, no. 1.
56. Brodzicki T., S. Szultka, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, PFSL, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
57. Brohman J., *New directions in tourism for third world development*, "Annals of Tourism Research" 1996, vol. 23, no. 1.
58. Bronsztejn S., *Ekonomika regionalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
59. Brown K., R. Keast, *Citizen-Government Engagement: Community Connection through Networked Arrangements*, "Asian Journal of Public Administration" 2003, vol. 25, no. 1.
60. Brown V., *Heritage, tourism and rural regeneration: The Heritage Regions Programme in Canada*, "Journal of Sustainable Tourism" 1996, vol. 4, no. 4.
61. Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przestanki, możliwości, bariery*, Warszawa, CeDeWu 2006; *Sektor publiczny we współczesnej gospodarce*, red. R. Przygodzka, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
62. Bucklin P., S. Sengupta, *Organizing successful co-marketing Alliance*, "Journal of Marketing" 1993, vol. 57, no. 2.
63. Budowski G., *Tourism and environmental conservation: Conflict, coexistence or symbiosis*, "Environmental Conservation" 1976, vol. 3, no. 1.
64. Buhalis D., *Marketing the competitive destination of the future*, "Tourism Management" 2000, vol. 21, no. 1.
65. Buonocore F, C. Metallo, *Tourist destination networks, relational competences and „relationship builders”: the central role of information systems and human resource management*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
66. Burawoy M. i in., *Ethnography unbound: Power and resistance in the modern metropolis*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London 1991.
67. Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge-London 1992.
68. Burt R.S., *The social structure of competition*, w: *Networks and organizations: Structure, form and action*, red. N. Nohria & R.G. Eccles, Harvard University School Press, Boston 1995.
69. Butler R., *The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, "Canadian Geographer", 1980.
70. Butowski L., M. Wątorska-Dec, M. Zukowski, *Finansowanie rozwoju turystyki ze środków Unii Europejskiej. Poradnik dla samorządów terytorialnych i przedsiębiorców turystycznych oraz organizacji pozarządowych*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa 2002.
71. Butowski L., *Turystyka w polityce spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej w latach 1994-1999 i 2000-2006*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008.
72. Butowski L., *Turystyka w Polsce. Uwarunkowania organizacyjne i prawne*, Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie, Lublin 2007.
73. Caffyn A., G. Jobbins, *Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: Examples from Morocco and Tunisia*, "Journal of Sustainable Tourism" 2003, vol. 11, no. 2-3, 2003.
74. Caffyn A., *Is there a Tourism Partnership Life Cycle?*, w: *Collaborative Tourism Planning: Issues and Future Directions*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
75. Canina L. i in., *Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the US Lodging industry*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, no. 4.
76. Carlson J., *A systems approach to island tourism destination management*, "Systems Research and Behavioral Science" 1999, vol. 16, no. 4.

77. Carter S., *Small business marketing*, w: *International encyclopedia of business and management*, red. M. Warner, Routledge London 1996.
78. Chan S-L., S-L. Huang, *A systems approach for the development of a sustainable community – the application of the sensitivity model (SM)*, "Journal of Environmental Management" 2004, vol. 72, no. 3.
79. Child J., D. Faulkner, *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford:
80. Chojnicki Z., *Koncepcja terytorialnego systemu społecznego*, „Przegląd Geograficzny” 1998, t. 60, z. 4.
81. Chojnicki Z., *Region w ujęciu geograficzno-systemowym*, w: *Podstawy regionalizacji geograficznej*, red. T. Czyż, Poznań 1996, Wydawnictwo Naukowe Bogucki.
82. Choy D.J.L., *Alternative roles of national tourism organizations*, „Tourism Management” 1993 October.
83. Choy D.J.L., *Life cycle models for Pacific island destinations*, „Journal of Travel Research” 1992, vol. 30, no. 3.
84. Clamen M., *Lobbying i jego sekrety*, FELBERG SA Wydawnictwo, Warszawa 2005.
85. Coleman J. S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, “American Journal of Sociology” 1988, vol. 94.
86. Comas J., J. Guia, *Managing seasonality through innovation in tourism firms: the role of positioning in relational networks*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
87. Cooper Ch., *Knowledge Management and Tourism*, “Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33, no. 1.
88. Cooper M., F. Erfurt, *The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
89. *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*, Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council, Madrid 2004.
90. Corak S., *The Modification of the Tourism Area Life Cycle Model for (Re)inventing a Destination: The Case of the Opatija Riviera, Croatia*, w: “*Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications*”, red. R. Butler, Chanel View Publications, 2006, vol. 1.
91. Corte V. D., M. Sciarelli, *Networking and Partnerships in the distribution of tourist products: The case of Italian Networks*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
92. Crotts J. C., D. Buhalis, R. March, *Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, w: *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Haworth Hospitality Press, Birmingham 2000.
93. Cybulski L., *Edukacja a konkurencyjność regionów*, w: *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1999.
94. Cyert R. M. i J. G. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
95. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002, Difin.
96. Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2.
97. Czernek K., *Czynniki stymulujące i utrudniające inicjatywy partnerskie podmiotów tworzących produkt turystyczny regionu*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Jaremen Press, Jelenia Góra 2007.
98. Czerniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, „Norbertinum”, Lublin 2002.
99. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
100. Daly C., *The Collaboration Handbook*, Red Lodge Clearinghouse, dostępne na stronie: <http://rlch.org/content/view/261/49/>, stan na 16.04.2010.
101. Davenport T., L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
102. DeBresson C., *Why Innovative Activities Cluster*, w: *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, red. C. DeBresson, Brookfield, Cheltenham 1996.
103. DeKeyser R., N. Vanhove, *Tourism Quality Plan: An Effective Tourism Policy Tool*, „The Tourist Review” 1997, vol. 3.
104. Dennis C., *Networking for marketing advantage*, “Management Decision” 2000, vol. 38, no. 4.
105. Dienes E., G. Hofstede, L. Kolman, N.G. Noorderhaven, *Work-related Values and Cooperation in Europe*, Sbornik z Konference PEF CZU Agrární perspektivy VIII, Praha 1999.
106. Domański B., *Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2004, nr 2 (16).
107. Domański R., A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2003.
108. Domański R., *Konstruowanie teorii w geografii ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 1967., t. 39, z. 1
109. Domański R., *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972.

110. Donaldson B., T. O'Toole, *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons, Chichester 2002.
111. Douglas N., *Applying the life cycle model to Melanesia*, "Annals of Tourism Research" 1997, vol. 24, no. 1.
112. Doz Y.L., G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
113. Dredge D., *Policy networks and the local organisation of tourism*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 2.
114. Durydiwka M., A. Kowalczyk, *Region turystyczny a procesy globalizacji*, „Turyzm” 2003, 13/1.
115. *Działania zbiorowe. Teoria i praktyka*, red. A. Matysiak, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
116. Dziedzic E., *Postrzeganie turystyki w makrootoczeniu politycznym w Polsce*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006.
117. Dziedzic I., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania” Szkoły Głównej Handlowej, nr 442, Warszawa 1998.
118. Dziemianowicz W. i in., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
119. Dziewoński K., *Teoria regionu ekonomicznego*, „Przegląd Geograficzny” 1967, t. 39, z. 1.
120. Edwards C., G. Jones, A. Lawton, N. Llewellyn, *Public Entrepreneurship: Rhetoric, Reality, and Context*, "International Journal of Public Administration" 2002, vol. 25, no. 12.
121. *Ekonomika Turystyki*, red. A. Panasiuk, WN PWN 2006.
122. Evans N., D. Campbell, G. Stonehouse, *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.
123. Fajferk A., *Region ekonomiczny i metody analizy regionalnej*, PWE, Warszawa 1966.
124. Farrell B.H., L. Twining-Ward, *Reconceptualizing tourism*, "Annals of Tourism Research" 2004, vol. 31, no. 2.
125. Faulkner B., *Rejuvenating a Maturing Tourist Destination: The Case of the Gold Coast*, "Current Issues in Tourism", 2002, vol. 5, no. 6.
126. Faulkner D.O., *Trust and Control: Opposing or Complementary Functions?*, w: *Cooperative Strategy. Economic, Business, and Organizational Issues*, red. D.O. Faulkner and M. De Rond, Oxford University Press, New York 2005.
127. Firth T., *Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding the business strategies of marginal tourism firms*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
128. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
129. Foryś B., *U stóp Skrzycznego... Czyli historia Szczyrku od czasów najdawniejszych*, Wydawnictwo B. Foryś, Buczkowice 2000.
130. Framke W., *The Destination as a Cocept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory*, „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2002, vol. 2, no.2.
131. Freeman C., S. Littlewood, D. Whitney, *Local Government and Emerging Models of Participation in the Local Agenda 21 Process*, "Journal of Environmental Planning and Management" 1996, vol. 39.
132. Freeman L.C., *The gatekeeper, pair-dependency, and structural centrality*, "Quality and Quantity", vol. 14.
133. Freeman L.C., *Centrality in social networks: conceptual clarification*, "Social Networks" 1979, vol. 1, no. 3.
134. Frenkiel W., *Partycypacyjne zarządzanie projektami publicznymi*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. A. Kuźnik, Prace Naukowe, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005.
135. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
136. Fyall A., A. Leask, B. Garrod, *Scottish Viitor Attractions: a Collaborative Future?*, "International Journal of Tourism Research" 2001, no. 3.
137. Fyall A., B. Garrod, *Tourism Marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2005.
138. Gadora B., W. Derczyński, M. Falkowska, *Polska. Europa. Świat. Opinia publiczna w okresie integracji*, red. K. Zagórski, M. Strzeszewski, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
139. Gaj J., *Dzieje turystyki w Polsce*, wyd. II rozszerzone, Warszawa 2008.
140. Gątecki R., G. Gołębski, *Ekonomika turystyki*, Skrypty AE w Poznaniu, nr 282, Poznań 1980.
141. Gątecki R., *Znaczenie efektu mnożnikowego wpływów z turystyki dla rozwoju regionu i miejscowości*, w: *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz 2004.
142. Gaworecki W.W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003 oraz 2007.

143. Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, PWN, Warszawa 2000.
144. *Getting Federal Land Management Agencies to the Collaboration Table: Barriers and Remedies to Cooperative Conservation*, Collaboration Action Team, Discussion Draft August 2005.
145. Gęsicka G., *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, PIL, Katowice 1996.
146. Gleick J., *Chaos: Making a new science*, London: Heinemann, *Gold Coast Bulletin*, 30.1.1987; 12.5.1993; 21.6.1989; 31.3.1988.
147. Głuszyński J., Wystąpienie pt. *Inicjatywa Lider w Polsce*. Prezentacja wyników badań na temat funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w Polsce. Projekt badawczy na temat inicjatywy Leader + przeprowadzony na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej; okres objęty badaniem - listopad 2004 – styczeń 2005. Dostępny na stronie:
148. Gnoth J., *Leveraging export brands through a tourism brand*. "The Journal of Brand Management" 2002, vol. 9, no. 4-5.
149. Gołembski G., *The role of public sector in developing tourism product strategies for tourism destination*, "The Poznań University of Economic Review" 2004, vol. 4, no. 1.
150. Gołembski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
151. Gomes-Casseres B., *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, "Harvard Business Review" July-August 1994.
152. Gorynia M., B. Jankowska, *Koncepcja klasterów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „*Ekonomista*” 2007, no. 3.
153. Goryńska-Bittner B., *Utopia, która staje się rzeczywistością: społeczeństwo obywatelskie w Europie środkowo-wschodniej*, w: *Jak Polacy przegrywają. Jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogoz, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
154. Grabowska A., *Rola władz samorządowych w kształtowaniu relacji partnerskich podmiotów tworzących ofertę turystyczną w regionie*, w: *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006.
155. Grangsjö Y.v.F., *Hotel networks and social capital in destination marketing*, "International Journal of Service Industry Management" 2006, vol. 17, no. 1.
156. Grangsjö Y.v.F., *Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2003, vol. 33, no. 5.
157. Granovetter M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, vol. 91, no. 3.
158. Granovetter M., *The strength of weak ties*, "American Journal of Sociology" 1973, no. 78.
159. Gray B., *Assessing Inter-Organizational Collaboration. Multiple Conceptions and Multiple Methods*, w: *Cooperative Strategy. Economic, Business, and Organizational Issues*, red. D.O. Faulkner and M. De Rond, Oxford University Press, New York 2005.
160. Gray B., *Collaborating. Finding Common Ground for Multi-Party Problems*, Jossey-Bass, 1989 San Francisco.
161. Gray B., *Conditions facilitating Interorganizational Collaboration*, "Human Relations" 1985, vol. 38, no. 10.
162. Gray B., *Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, Londyn 1996.
163. Gray B., D. Wood, *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*, „*Journal of Applied Behavioral Science*” 1991, vol. 27, no. 1.
164. Greer J., *Developing trans-jurisdictional tourism partnerships – insights from the Island of Ireland*, "Tourism Management" 2002, vol. 23.
165. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN Warszawa 2004.
166. Grosse T. G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „*Studia Regionalne i Lokalne*” 2002, nr 1(8).
167. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
168. Gryszel P., *Czeski Raj jako przykład zarządzania turystyką na poziomie lokalnym w Republice Czeskiej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
169. Grześkiewicz W., *Znaczenie podatków w finansowaniu rozwoju lokalnego*, „*Samorząd Terytorialny*” 2004, nr 3.
170. Gulati R., *Alliances and Networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19.
171. Gulati R., *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, no. 1.
172. Gunn C.A., *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*, 3rd ed., Taylor and Francis, New York 1994.

173. Håkansson H., I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Rutledge, London, 1995.
174. Halinen A., A. Salmi, V. Havila, *From dyadic change to changing business networks: An analytical framework*, "Journal of Management Studies" 1999, vol. 36, no. 6.
175. Hall M., *Postsovereign governance and networks in a globalizing world: implications for tourism*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
176. Halme M., Z. Fadeeva, *Small and medium-sized tourism enterprises in sustainable development networks*, "Greener Management International" 2000, vol. 30, Summer.
177. Hamel G., Y.L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors – and Win*", "Harvard Business Review" 1989, January-February.
178. Hammersley M., *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*, Longmans, London 1990.
179. Hammersley M., *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*, Routledge, London 1992.
180. Hannam K., N. Henderson, *Tourism/Food and Food/Leisure Actor Networks*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
181. Hardy C., N. Phillips, *Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain*, "Organization Science" 1998, vol. 9, no. 2.
182. Harrison D., McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Initial Trust Formation in New Organizational Relationship*, "Academy of Management Review" 1998, no. 3.
183. Haywood, M. *Can the tourist-area life cycle be made operational?*, "Tourism Management" 1986, vol. 7, no. 3.
184. Head B., *Community Engagement: Participation on whose terms?*, Tekst prezentowany podczas konferencji *Australasian Political Studies Association Conference*, University of Otago, Dunedin, New Zealand, 28-30 September 2005.
185. Hjalager A-M., *Innovation patterns in sustainable tourism*, "Tourism Management" 1997, vol. 18, no 1.
186. Hjalager A-M., *Repairing innovation defectiveness tourism*, "Tourism Management" 2002, vol. 23, no. 5.
187. Hofstede G.J., *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE Warszawa 2007.
188. Holmlund M., J. Törnroos, *What are relationships in business networks?*, "Management Decision" 1997, vol. 35, no. 4.
189. Holderna-Mielcarek B., *Regionalizacja produktu turystycznego, część 1: koordynacja i kooperacja w kształtowaniu produktu; funkcje organizacji turystycznych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 12.
190. Holderna-Mielcarek B., *Regionalizacja produktu turystycznego, część 2: instrumenty marketingowe w zastosowaniu organizacji regionalnych*, „Rynek Turystyczny”, 1998, nr 13-14.
191. Hryniewicz J., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
192. Huxham C., *Collaboration and competitive advantage*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, London 1996.
193. Huxham C., S.Vangen, *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2006.
194. Huxham C., *The search form collaborative advantage*, w: *Creating Collaborative Advantage*, red. C. Huxham, Sage, London 1996.
195. *Innovative Clusters*, w: *Drivers of National Innovation Systems*, OECD Proceeding, Paris 2001.
196. Jackson J., *Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in socialist market economy*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 4.
197. Jackson J., P. Murphy, *Clusters in regional tourism. An Australian Case*, "Annals of Tourism Research" 2006, vol. 33, no 4.
198. Jackson J., P. Murphy, *Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World*, "Tourism and Hospitality Research" 2002, vol. 4, no 1.
199. Jafari J., *Encyklopedia of Tourism*, Routledge, London-New York, 2001.
200. Jagoda H., J. Lichtarski, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2002, nr 963.
201. Jamal T., D. Getz, *Community Roundtables for Tourism-related Conflicts: The Dialectics of Consensus and Process Structure*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, no 3-4.
202. Jamal T.B., D. Getz, *Collaboration theory and community tourism planning*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no.1.
203. Jamali D., *Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries*, „The International Journal of Public Sector Management" 2004, vol. 17, no. 5.
204. Januszewska M., E. Nawrocka, *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. Gołembski, AE Poznań 2008.



205. Januszewska M., *Kształtowanie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi w miejscowościach turystycznych*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo – samorząd – współpraca*, red. A. Rapacz, Jelenia Góra – Český raj 2006.
206. Januszewska M., M. Januszewski, *Współpraca partnerów publicznych i prywatnych na rzecz rozwoju turystyki*, „Turystyka i Rekreacja” 2005, tom I.
207. Jeffries D. w: *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
208. Jędrzejczyk I., *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
209. Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny, Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, WN PWN, Warszawa 2001.
210. Johnson W.C., *Citizen Participation in Local Planning in the UK and USA: Comparative Study*, “Progress in Planning” 1984, vol. 21.
211. Joliffe L., T. Brown, *Event Tourism Partnership Evolution – Evidence from the Highlands of Scotland*, “Tourism Today” 2004, no. 4.
212. Jones C., W. Hesterly, S. Borgatti, *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, “Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4.
213. Juriado R., N. Gustafsson, *Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships*, “The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management” 2007, vol. 14, no. 1.
214. Jurkowska A., K. Owsiak, *Samorząd terytorialny w ekonomii instytucjonalnej*, w: *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 39, Wrocław 2009.
215. Kacprzak L., K. Pająk, *Spółczesność obywatelska. Interdyscyplinarny wymiar problemu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2006.
216. Kacprzyński B., *Gospodarka lokalna w Polsce*, w: *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, red. B. Gruchman, J. Tarajkowski, Seria Rozwój regionalny, Rozwój lokalny, Samorząd terytorialny, 1. Instytut Gospodarki Przestrzennej UW, Instytut Planowania AE Poznań, Poznań 1990.
217. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
218. Kaczmarek J., A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny i jego ewolucja*, „Turizm” 2001, 11/1.
219. Kale P., H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, “Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3.
220. Kanter R. M., *Collaborative advantage: The art. Of Alliance*, „Harvard Business Review” 1994, July-August.
221. Kańduła S., J. Przybylska, *Organizacja działalności gospodarczej samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
222. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, POLTEXT, Warszawa 2003.
223. Keogh B., *Public Participation in Community Tourism Planning*, “Annals of Tourism Research” 1990, vol. 17.
224. Kiełczewski S., *Współdziałanie strategiczne – niewykorzystana szansa polskiej transformacji systemowej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
225. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006.
226. *Klastry na Śląsku – teoria, praktyka, rekomendacje*, Warszawa 2006.
227. *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, IBnGR, Gdańsk 2004.
228. Klimczak B., *Działania grup interesu w okresie transformacji – teoria i zastosowanie*, „Ekonomista” 2002, nr 4.
229. Klooster van’t E., F. Go, P. van Baalen, *Exploring Destination Brand Communities: A Business Model For Collaboration In The Extremely Fragmented Tourism Industry*, 17<sup>th</sup> Bled eCommerce Conference eGlobal, Bled, Slovenia, June 21, 2004.
230. Knoke D., J. Kukliński, *Network analysis*, Sage, Los Angeles 1983.
231. *Kompendium pilota wycieczek*, red. Z. Kruczek, wyd. V zmienione, PROKSENIA, Kraków 2005.
232. *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
233. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa, WN PWN, 2000.
234. Konieczna-Domańska A., *Natura produktu turystycznego a grupy interesu w turystyce*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
235. *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe AE, Wrocław, 2004, nr 1043.
236. Koontz T.M., *Collaboration for sustainability? A framework for analyzing government impacts in collaborative-environmental management*, “Sustainability: Science, Practice, & Policy” 2006, vol. 2, no. 1.

237. Kornak A., A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
238. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa 2003.
239. Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Zakł. Nar. im. Ossolińskich, Wrocław 1982.
240. Kotler P., *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
241. Kowalczyk A., *Geografia turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
242. Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
243. Kowalski T., *Otoczenie konkurencyjne Jednostek Administracji Publicznej – droga do partnerstwa lub korupcji*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
244. Kozak M., A. Pyszkowski, R. Szewczyk, *Słownik Rozwoju Regionalnego*, Warszawa 2001, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego.
245. Koźuch B., *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005..
246. Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.
247. Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
248. Krzemiński I., *Spółczeństwo obywatelskie i symbole wspólnoty*, w: *Jak Polacy przegrywają. Jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogosz, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
249. Krzykała F., *Metodologia badań socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo „CONTACT”, Poznań 2005.
250. Krzyminiewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, z. 2.
251. *Kształtowanie się środowiska biznesu jako grupy interesu w Polsce*, red. J. Gładys-Jakóbk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
252. Kuciński K., *Podstawy teorii regionu ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1990.
253. *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, red. B., Nogalski, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
254. Kurczewska U., M. Molenda-Zdziech, *Lobbying w Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
255. Kusa R., *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych*, Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej na Wiedzy, Szkoła Letnia Zarządzania, 2008.
256. Ladkin A., A.M. Bertramini, *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*, “Current Issues in Tourism” 2002, vol. 5, no. 2.
257. Lankford S. V., D. R. Howard, *Developing a tourism impact scale*, “Annals of Tourism Research” 1994, vol. 21, no. 1.
258. Laumann E., J. Galaskiewicz, D. Marsen, *Community structure as interorganisational linkages*, “Annual Review of Sociology” 1978, vol. 4.
259. Laws E., N. Scott, N. Parfitt, *Synergies in destination image management: A case study and conceptualization*, “The International Journal of Tourism Research” 2002, vol. 4, no. 1.
260. Lazaretti L., Capone F., *Networking in tourist local systems*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
261. Lazaretti L., F. Capone, *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
262. Lean C.R., H.J. Van Buren, *Organizational Social Capital and Employment Practices*, “The Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 3.
263. Leiper N., *Tourism Management*, RMIT Publications, Victoria 1995.
264. Lemmetyinen A., F.M. Go, *The key capabilities required for managing tourism business networks*, “Tourism Management” 2009, vol. 30, no. 1.
265. Leoński Z., *Samorząd terytorialny w RP*, C. H. Beck, Warszawa 2001.
266. Leszczyński S., *Zadania regionalizacji ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny”, t. 37, z. 2, 1965.
267. Lew A., B. McKercher, *Modeling Tourist Movements. A Local Destination Analysis*, “Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33, no. 2.
268. Lewicki R.J., D.J. McAllister, R.J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationship and Realities*, “Academy of Management Review” 1998, no. 3.
269. Lewicki R. J., B. B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, w: *Trust Organizations: Frontiers of Theory and Research*, red. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks 1996.

270. Liewellyn N., G. Jones, *Controversies on Conceptual Development, Examining Public Entrepreneurship*, "Public Management Review" 2003, vol. 5, no. 2.
271. Lijewski T., B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyki polski*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
272. Liljandr V., I. Roos, *Customer-relationship levels – from spurious to true relationship*, "Journal of Services Marketing", 2002, vol. 16, no. 7.
273. Lipski A., *Mity i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego*, w: *Stowarzyszenia i towarzystwa a społeczeństwo obywatelskie, życie gospodarcze i przestrzeń społeczna*, red. A. Czech, PTE, Katowice 2008.
274. Liszewski S., *Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
275. Liszewski S., *Nowe przestrzenie turystyczne i rekreacyjne w Polsce i ich rola w rozwoju kraju i regionu*, w: *Turystyka w ujęciu przedmiotowym i przestrzennym. Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
276. Liszewski S., *Przestrzenie turystyki i ich transformacja we współczesnym świecie*, „Turyzm” 2006, 16/2.
277. Liszewski S., *Przestrzeń turystyczna miasta (przykład Łodzi)*, „Turyzm” 1999, 9/1.
278. Liszewski S., *Przestrzeń turystyczna*, „Turyzm” 1995, 5/2.
279. Liszewski S., *Region turystyczny*, „Turyzm”, 2003, 13/1.
280. Liszewski S., *Rola środowiska przyrodniczego i kulturowego w rozwoju turystyki w Polsce*, w: *Turystyka – szansą rozwoju kraju*, materiały podstawowe Kongresu Turystyki Polskiej pod patronatem Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 6-8 listopada 1995.
281. Long F.J. i M.B. Arnold, *The Power of Environmental Partnerships*, Dryden Press, Fort Worth 1995.
282. Long P., *Researching tourism partnership organizations: From practice to theory to methodology*, w: *Quality Management in Urban Tourism*, red. P. Murphy, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
283. Long P., *Tourism Development Regimes in the Inner City Fringe: The Case of Discover Sslington, London*, w:
284. Lovelock B., *Interorganisational Relations in the Protected Area – Tourism Policy Domain: The Influence of Macro-economic Policy*, "Current Issues in Tourism" 2001, vol. 4, no. 2-4.
285. Lovelock B., *Why It's Good To Be Bad: The Role of Conflict in Contributing Towards Sustainable Tourism in Protected Areas*, "Journal of Sustainable Tourism" 2002, vol. 10, no. 1.
286. Lowndes V., C. Skelcher, *The Dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance*, "Public Administration" 1998, vol. 76, Summer.
287. Lue C.C., J.L. Crompton & W.P. Steward, *Evidence of cumulative attraction in multideestination recreational trip decision*, "Journal of Travel Research" 1996, vol. 34.
288. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
289. Lundtrop S., S. Wanhill, *The resort life cycle theory: Generating processes and estimation*, "Annals of Tourism Research" 2001, vol. 28, no. 4.
290. Łoboda J., *Region jako system: próba określenia funkcji odległości i czasu*, „Przegląd Geograficzny” 1978, nr 2.
291. Machaj F., *Klasy w ewolucji podejścia do rozwoju regionalnego*, w: *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, red. M. Sławińska, Studia Doktorantów AE w Poznaniu, Poznań 2008.
292. Machiavelli A., *Tourist Destinations as Integrated Systems*, "Tourism Review" 2001, vol. 56, no 3-4.
293. Macintosh M., *Partnership: Issues of Policy and Negotiations*, "Local Economy" 1992, vol. 7, no 3.
294. Madhavan R., B. R. Koka, J. E. Prescott, *Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, no. 5.
295. Mahoney J., *Path dependency in historical sociology*, "Theory and Society" 2000, 29, 4.
296. Majewska J., *Samorząd terytorialny w kształtowaniu funkcji turystycznej gminy*, rozprawa doktorska przygotowana w Katedrze Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, maszynopis, aneks.
297. Malinowska E. i in., *Zakres sektora publicznego w Polsce*, IBnGR Warszawa, 1999.
298. Mandell M., *The impact of collaborative efforts: Changing the Face of Public Policy Through Networks and Network Structures*, "Policy Studies Review" 1999, vol. 16, no. 1.
299. Mangun S., *The development of Strategic Alliances in Canadian Industries: A Micro Analysis*, Working Paper no. 13, 1993, Industry Canada.
300. March R., *Tourism marketing myopia*, "Tourism Marketing" 1994, vol. 15, no. 6.
301. Marciszewska B., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze turystyki (polskie przykłady zastosowań) w: Działania w trybie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej przy*

- wykorzystaniu środków Unii Europejskiej, red. A. Szwichenberg, Wydawnictwo Feniks, Strasburg-Koszalin 2007.
302. Marino A., *The tourist sector: public versus private – the Italian and Spanish experience*, "Tourism Management" 2001, vol. 22, no. 1.
  303. *Markets, Hierarchies and Networks: The Co-ordination of Social Life*, (red.) G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage, London 1991.
  304. Markowski T., *Współczesne uwarunkowania polityki innowacyjnej w regionach*, w: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. F. Kuźnik, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice, 2005.
  305. Martin A., G. McBoyle, *Scotland's Malt Whisky Trail. Management issues in a public-private tourism marketing partnership*, "International Journal of Wine Marketing" 2006, vol. 18, no. 2.
  306. Martin R., P. Sunley, *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea*, "Journal of Economic Geography" 2003, vol. 3., no. 1.
  307. Marzuki A., *Decision making and community participation: A case study of the tourism industry in Langkawi*, "Tourism" 2008, vol. 56, no. 3.
  308. Mason J., *Qualitative Researching*, Sage London 1996
  309. Mason P., M. Johnston, D. Twynam, *The World Wide Fund for Nature Arctic Tourism Project*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
  310. Mat Som A.P., *Approaches to Tourism Planning at Destination Levels*, 8th International Conference of the Asian Planning Schools Association, 11th-14th September 2005.
  311. Matczak A., *Problemy badania funkcji turystycznej miast Polski*, w: *Funkcja turystyczna, Acta Universitatis Lodzianis, Turyzm* 1989, 5.
  312. Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
  313. Maulet G., *The localized tourism system, an analysis of a specific tourism area through the industrial district framework*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
  314. McAllister D. J., *Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, no. 1.
  315. McCann J.E., *Design Guidelines for Social Problem-Solving Interventions*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1983, vol. 19, no. 2.
  316. Mc Kercher B., *A chaos approach to tourism*, "Tourism Management" 20, 1999.
  317. McLoughlin D., C. Horan, *Markets-as-networks: Notes on a unique understanding*, "Journal of Business Research" 2002, vol. 55, no. 7.
  318. Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN 1995.
  319. Merrill-Sands D., B. Sheridan, *Developing and managing collaborative Alliances. Lessons from a review of the literature*, Support Program in Organizational Change for the CGIAR Centers, October 1996; dostępne na stronie: <http://www.trg-inc.com/resources/DevManagingPartnership.pdf>, stan na 16.04.2010.
  320. *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
  321. Michael E.J., *Tourism micro-clusters*, "Tourism Economic" 2003, vol. 9, no. 2.
  322. Middleton V. T. C., J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd ed., Butterworth Heinemann Publishing, London 2001,
  323. Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
  324. Migdal M., *Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin 2008.
  325. Migdal M., *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Tom 6/2007, Warszawa 2007.
  326. Mika M., K. Krzesiwo, P. Krzesiwo, *Współczesne problemy rozwoju ośrodków narciarskich w Polsce – przykład Szczyrku*, "Prace geograficzne", Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, zeszyt nr 117, Kraków 2007.
  327. Mika M., R. Pawlusiński, *Możliwości współpracy samorządów lokalnych na rzecz rozwoju turystyki w Polsce*, w: *Zeszyty Naukowe WSBiF w Bielsku-Białej*, nr 1, Bielsko-Biała 2006.
  328. Mikołajczyk B., A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.
  329. Miles M. B., A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, TRANS HUMANA Białystok 2000.
  330. Miles R., C. Snow, *Organisations: New Concepts for New Forms*, "California Management Review" 1986, vol. 28, no. 3.
  331. Mileska M. I., *Regiony turystyczne Polski, stan obecny i potencjalne warunki rozwoju*, "Prace Geograficzne", nr 43, IGiPZ, Warszawa 1963.

332. Mill R.C., A.M. Morrison, *The tourism system. An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
333. Mistilis N., R. Daniele, *Challenges of competitive strategy in public and private sector partnerships in electronic national tourist destination marketing systems*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 2004, vol. 17, no. 4.
334. Miszczak K., *Tworzenie sieci jako współczesny wyznacznik rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*, VI, Wrocław 2002.
335. Mitchell J.C., *Case and situational analysis*, "Sociological Review" 1983, vol. 31, no.2.
336. Morgan R.M., S.D. Hunt, *The commitment – trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58.
337. Morrison A. J., *Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1994, vol. 6, no. 3.
338. Morrison A., P. Lynch, N. Johns, *International tourism networks*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, vol. 16, no. 3.
339. Morrison A.M., C.G. Braunlich, N. Kamaruddin, L.A. Cai, *National Tourist Offices in North America: an analysis*, "Tourism Management" 1995, vol. 16, no. 8.
340. Mruk H., *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
341. Murphy P. E., A. E. Murphy, *Strategic Management for Tourism Communities. Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon-Bufalo-Toronto, 2004.
342. Myrdal G., *Znaczenie wartości ekonomii instytucjonalnej*, w: *Ekonomia w przyszłości*, red. K. Dopfer, PWN, Warszawa 1982.
343. Nalebuff B., A. Brandenburger, *Co-opetition*, ISL Förlag AB, Oskarshamn, 1996.
344. Namyślak B., *Konkurencyjność regionów w ujęciu teoretycznym, Próba oceny poziomu konkurencyjności regionów w Polsce*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice, 2006.
345. Narski Z., *Partnerstwo wspierające: o ustroju gospodarczym dyskusyjnie*, Toruń, Suspens 2008. Czernek K., *PPP – niewykorzystany potencjał poprawy stanu zagospodarowania turystycznego polskich regionów. Bariery partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, w: *Zagospodarowanie Turystyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 265, „Ekonomiczne problemy turystyki”, nr 8, Szczecin 2007.
346. Nasiłowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text, Warszawa 2007.
347. Nawrocka E., *Konkurencja na rynku turystycznym. Analiza komparatystyczna regionów Polski*, w: *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 795, Wrocław 1998.
348. Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, AE Wrocław, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach, Jelenia Góra, 2006.
349. Nawrot Ł., P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Proksenia, Kraków 2009.
350. Nelsko J., S. Zadek, *Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre, 2000.
351. Niezgodna A., *Możliwości aplikacji marketingu terytorialnego na obszarze recepcji turystycznej*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2005.
352. Niezgodna A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
353. Niezgodna A., P. Zmyślony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
354. Niezgodna A., *Rola mieszkańców obszaru recepcji turystycznej w rozwoju turystyki zrównoważonej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006.
355. Nir D., *Regions as a socio-environmental system: An introduction to a systemic regional geography*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1990.
356. Nordin S., *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, ETOUR Utredningsserien Analysis och Statistik U 2003. European Tourism Research Institute, Östersund 2003.
357. Normann R., R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, "Harvard Business Review" 1993, vol. 71.
358. Novelli M., B. Schmitz, T. Spencer, *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, "Tourism Management" 2006, vol. 27.

359. Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, w: *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice, 2006.
360. Ohmae K., *The Global Logic of Strategic Alliances*, "Harvard Business Review" 1989, March-April.
361. Okraska R., M. Sobczyk, *Sami o sobie – partnerstwa lokalne w opinii ich współtwórców*. Badania struktur partnerskich w Polsce, przeprowadzone w lutym 2008 roku dostępne na stronie Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” <http://www.cpsdialog.pl/tabs/index/7>, stan w dniu 30.07. 2009.
362. Olivier C., *Strategic responses to institutional processes*, "Academy of Management Review" 1991, vol. 16.
363. Olson M., *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge 1965.
364. Oppenheim A. N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
365. Oppermann M., *What is new with the resort cycle?*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 2.
366. Osborne D., T. Gaebel, *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 2005.
367. Osiecki A., *Priorytety inwestycyjne samorządów w 2008 r.*, „Wspólnota” 2008, nr 3.
368. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. BECK, Warszawa 2004.
369. Page S.J., P. Forer, G.R. Lawton, *Small business development and tourism: Terra incognita?*, "Tourism Management" 1999, vol. 20.
370. Pająk K., *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, Poznań 2005.
371. Palmen L., *Rola instytucji wsparcia promocji przedsiębiorczości w procesie zwiększenia konkurencyjności MŚP w województwie śląskim*, Tychy, listopad 2005
372. Palmer A., D. Bejou, *Tourism destination marketing alliances*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no. 3.
373. Palmer A., *Evaluating the governance style of marketing groups*, „Annals of Tourism Research” 1998, vol. 25, no. 1.
374. Palmer A., *Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study*, "International Journal of Public Sector Management" 1996, vol. 9, no. 3.
375. Palmer M., *Koncepcja i rola partnerstwa społecznego w przedsiębiorstwach europejskich*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
376. Panasiuk A., *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH Warszawa 2006.
377. Panasiuk A., *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych – zagadnienia instytucjonalne*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH Warszawa 2006.
378. Parker S., *Collaboration on Tourism Policy Making: Environmental and Commercial Sustainability on Bonaire*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
379. Parry B., R. Drost, *Is chaos good for your profits?*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2005, vol. 7, no. 1.
380. *Partnerstwo szansą rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2006.
381. *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PWE, Szczecin 2004.
382. Parysek J., *Gospodarka lokalna w warunkach wolnego rynku i samorządowych struktur społecznych*, w: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996.
383. Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2001.
384. Paskaleva-Shapira K., E. Besson, *Towards competitive and sustainable urban destinations: Governance in planning and policy in smaller cultural tourism cities in Europe*, International Conference "Trends, Impacts and Policies on Tourism Development", Heraklion, Crete, 15-18 June, 2006.
385. Paulson D.D., K.M. Chamberlin, *Guidelines and Issues to Consider in Planning a Collaborative Process*, Final Raport submitted to the institute for Environment and Natural Resources, 1994, dostępny na stronie: <http://www.collaborateaustralia.com.au/media/Guidelines%20to%20Consider%20in%20Planning%20Collaborative%20Process.pdf>, stan na 16.04.2010.
386. Pavlovich K., *The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zeland*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, no. 2.
387. Pavlovich K., *The Twin Landscapes of Waitomo: Tourism Network and Sustainability through the Landcare Group*, "Journal of Sustainable Tourism" 2001, vol. 9, no. 6.
388. Pearce P., *Tourist Organizations*, 1992 Longman House, Essex.
389. Peat F.D., *The philosopher's stone: chaos, synchronicity and the hidden order of the world*, Bantum, New York 1991.

390. Peszko A., P. Kusa, *Małopolski klaster turystyczny – perspektywy rozwoju w świetle badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
391. Peszko A., R. Kusa, *Klastry jako stimulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, w: *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, red. J. Kot, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006.
392. Piasecka E., *Brytyjska koncepcja układów partnerskich w lokalnym rozwoju gospodarczym*, w: *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Materiały z konferencji naukowej, AE, Kraków, 1999;
393. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, WN PWN, Warszawa-Łódź 2001.
394. Pierson P., *Increasing returns, path dependency and the study of politics*, "American Political Science Review" 2000, vol. 94, no. 2.
395. Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000.
396. Pietrzyk I., *Propozycje problematyki badawczej w dziedzinie studiów regionalnych w Polsce*, w: *Studia regionalne w Polsce, Teoria, polityka, projektowanie*, red. A. Klasik, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2005.
397. Platje J., *Bodźce i koszty transakcyjne a zmiany instytucjonalne oraz stan polskiej gospodarki w latach 1970-2000*, „Studia i monografie”, nr 387, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007.
398. Pławgo B., *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Pławgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
399. Pogonowska B., *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 42, Poznań 2004.
400. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York 1966.
401. Popescu D., I. Rotariu, *Building, organizing and managing an area destination by integrating local ones: Central Europe according to Euro-Host Group*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
402. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
403. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
404. Porters A., *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*, "Annual Review of Sociology" 1998, vol. 24.
405. Potoczek A., *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, w: *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, red. W. Kosiedowski, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2001.
406. Prats-Planaguma L., J. Guia, *The destination as a local system of innovation*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
407. Provan K.G., H.B. Milward, *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks*, "Public Administration Review" 2001, vol. 61, no. 4.
408. Przeclawski K., *Spoleczne, kulturowe i wychowawcze funkcje turystyki*, w: *Turystyka – szansą rozwoju kraju*. Materiały podstawowe – Kongres Turystyki Polskiej pod patronatem Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 6-8 listopada 1995.
409. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Stuzyna, Prace naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001.
410. *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
411. Przybysz J., J. Sauś, *Kapitał społeczny, szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
412. Przymeński A., *Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 42, Poznań 2004.
413. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978. Zob. także: B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, UE, Łódź 2000.
414. Putnam R., *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
415. Rainey H.G., R. W. Backoff, C.H. Levine, *Comparing Public and Private Organizations*, "Public Administration Review" 1976, March/April.
416. Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, WN PWN, Warszawa 1994.
417. Rapacz A., I. Michalska-Dudek, *Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w polskich biurach podróży w świetle badań ankietowych*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo – samorząd –*

- współpraca, red. A. Rapacz, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką, Jelenia Góra – Czeski Raj 2006.
418. Rapacz A., *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*, w: *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie. Euroregionalizacja. Konkurencyjność, Marketing*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
  419. Reed M. G., *Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings*, „Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3-4.
  420. Reed M.G., *Collaborative Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings*, “Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3-4.
  421. Reed M.G., *Power Relations and Community – Based Tourism Planning*, “Annals of Tourism Research” 1997, vol. 21, no. 3.
  422. *Regionalizacja w Polsce, Problemy, kierunki i koncepcje*, (red.), J. Regulski, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1998;
  423. Reid L. J., S. L. J. Smith, R. McCloskey, *The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 3.
  424. Riley R. W., L.L. Love, *The State of Qualitative Tourism Research*, “Annals of Tourism Research” 2000, vol. 27, no. 1.
  425. Ring P.S., J.L. Perry, *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, “The Academy of Management Review” 1985, April.
  426. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
  427. Roberts L., F. Simpson, *Developing Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
  428. Roberts N. C., *Public Entrepreneurship and Innovation*, “Policy Studies Review” 1992, vol. 11, no. 1.
  429. Roberts N. C., T. R. Bradley, *Stakeholder collaboration and innovation: a study of public policy initiation at the state level*, “Journal of Applied Behavioral Science” 1991, vol. 27, no. 2.
  430. Robinson M., *Collaboration and Cultural Consent: Refocusing Sustainable Tourism*, “Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3-4.
  431. Robson J., I. Robson, *From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers*, “Tourism Management” 1997, vol. 17, no. 7.
  432. Rosário M. Borges, E. Lima Devile, S. Lima, *Partnerships in Destination & Development Management – The Relationship Between Competitiveness of Tourist Destinations and Tourism Education*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
  433. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „G. Management Forum 2020: Nowoczesne Koncepcje i Metody Zarządzania Strategicznego”.
  434. Rowley T. J., *Moving Beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, “Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4.
  435. *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996.
  436. Russell R., B. Faulkner, *Movers and shakers: chaos makers in tourism development*, “Tourism Management” 1999, vol. 20, no. 4.
  437. Ryan C., *The Tourist Experience: A New Introduction*, Cassell, London 1997.
  438. Rychłowski B., *Typy i rodzaje regionalizacji ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 1965, t. 37, z. 1.
  439. Sabatier P.A., *Przynależność do grup interesu a ich organizacja: przegląd teorii*, w: *Władza i społeczeństwo, antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, red. J. Szczupaczyński, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1995.
  440. Sala J., *Ochrona środowiska a rozwój gospodarki turystycznej w regionie małopolskim*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
  441. Salamon L.M., H.K. Anheier, *The Civil Society Sector*, „Society” 1997, vol. 34, no. 2.
  442. Saldaña J., *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC 2009.
  443. *Samorząd gospodarczy i zawodowy w procesie powstawania ładu rynkowego w Polsce*, red. B. Klimczak, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
  444. *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Dom Organizatora 2005.
  445. *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2001.
  446. Sautter E.T. and B. Leisen, *Managing stakeholders, A tourism planning model*, “Annals of Tourism Research” 1999, vol. 26, no. 2.



447. Saxena G., *Relationships, networks and the learning regions: case evidence from Peak District National Park*, "Tourism Management" 2005, vol. 26, no. 5.
448. Schermerhorn J. R., Jr., *Determinants of Interorganizational Cooperation*, „Academy of Management Journal”, 1975, vol. 18.
449. Schianetz K., L. Kavanagh, D. Lockington, *The learning Tourism Destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations*, "Tourism Management" 2007, vol. 28, no. 6.
450. Schienstock G., *From Direct Technology Policy Towards Conditions-Enabling Innovation Policy*, w: *Transformation Towards a Learning Economy*, red. G. Schienstock, O. Kuusi, Finish National Fund for Research and Development, Sitra 213, Helsinki 1999.
451. Schuckert M., C. Möller, K. Weiermair, *Alpine destination life cycles: challenges and implications*, w: *Trends and issues in global tourism*, Springer, Berlin-Heidelberg 2007.
452. Schuckert M., Ch. Kronenberg, *Transformation of Destination – The Identification of the Change Agent*, w: *Managing Change in Tourism*, red. K. Weiermair, Erich Schmidt Verlag 2007.
453. Schuett M. A., S. Selin, *Profiling Collaborative Natural Resource Initiatives and Active Partnerships*, "Northern Journal of Applied Forestry" 2002, vol. 19, no. 4.
454. Schuett M.A., S.W. Selin, D.S. Car, *Making It Work: Keys to Successful Collaboration in Natural Resource Management*, "Environmental Management" 2001, vol. 27, no. 4.
455. Scott J., *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications, London 1991.
456. Selin S., D. Chavez, *Developing an evolutionary tourism partnership model*. "Annals of Tourism Research", 1995, vol. 22, no. 4.
457. Selin S., *Developing typology of sustainable tourism partnerships*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, vol. 7, no. 3-4.
458. Selin S., K. Beason, *Interorganizational relations in tourism*, „Annals of Tourism Research" 1991, vol. 18.
459. Selin S.W., N.A. Myers, *Tourism marketing alliances: Member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 1998, vol. 7, no. 3.
460. Shaw G., A. M. Williams, *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell, Oxford 1994.
461. Shih H., *Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 5.
462. Sierpińska M., T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa, 2006; W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.
463. Sikora J., A. Wartecka-Ważyńska, *Zasoby ludzkie w turystyce w świetle Strategii Rozwoju Turystyki w Polsce na lata 2008-2014*, w: *Kadry w Gospodarce turystycznej*, Zeszyty Naukowe nr 496, Ekonomiczne Problemy Usług nr 19 Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
464. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006..
465. Silski Z., *Elementy ekonomiki regionalnej*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997.
466. Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2008.
467. Simmel G., *Socjologia*, PWN, Warszawa 1975.
468. Simmons D.G., *Community Participation in Tourism Planning*, "Tourism Management" 1994, vol. 15.
469. Sivadas E., F. R. Dwyer, *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes*, "Journal of Marketing" 2000, January, vol. 64, no. 1.
470. Skarżyńska K., *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju*, w: *Jak Polacy przegrywają. Jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogosz, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
471. Sławecki B., *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu: podręcznik akademicki*, red. M. Kostera Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
472. Słodowa-Hełpa M., *Partnerstwo jako podstawowy warunek sukcesu wspólnot lokalnych*, w: *Ekonomiczno-społeczne i organizacyjno-techniczne determinanty zarządzania rozwojem lokalnym*, red. J. Olszewski, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2005.
473. Smeral E., *The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism Police in European countries*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 4.
474. Smith J., P. Wohlstetter, *Understanding the different faces of partnering: a typology of public-private partnerships*, "School Leadership and Management" 2006, vol. 26, no. 3, July.
475. Smith P. Ring, J.L. Perry, *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, "The Academy of Management Review" 1985, April.
476. Smith S., *Tourism Analysis: A Handbook Second Edition*, Longman Group, 1995, England,
477. Soisalon-Soininen T., K. Lindroth, *Regional Tourism Co-operation in Progress*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.

478. Somorowska A., T. Studzieniecki, *Efekty synergiczne turystyki transgranicznej na przykładzie projektu EGO*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Jaremen Press, Jelenia Góra 2007.
479. Sozański T., *Encyklopedia Socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
480. Spyriadis A., *Collaborative partnerships as strategic marketing tools of international hotel chains in pursuit of business development and competitive advantage in the global marketplace*, Unpublished Masters Thesis, Bournemouth University 2002.
481. Sroka J., *Polityka organizacji pracodawców i przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
482. Stake R., *Case studies* w: N.K. Denzin, Y. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London 1994.
483. Stake R., *Jakościowe stadium przypadku* w: *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.s. Lincoln, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
484. Stankiewicz M., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7/8.
485. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
486. Stegeman J., *Collaborative Partnerships in the Tourism Industry*, Discussion Paper by Interepid Consulting & Event Management.
487. Stern R. N., S. R. Barley, *Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate*, “Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41.
488. Stewart M., *Partnership, Leadership and Competition in Urban Policy*, Ch. 5, w: *Cities, Economic Competition and Urban Policy London*, red. N. Oatley, Paul Chapman Publishing, 1998.
489. Stewart M., *Systems governance: towards effective partnership working*, The Cities Research Centre, University of the West of England, Bristol, Paper to the Health Development Agency Seminar Series on Tackling Health Inequalities, London, September 2002.
490. Strauss A., J. Corbin, *Basis of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, 1990/1999.
491. Studzieniecki T., *Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania euroregionów i rozwoju turystyki transgranicznej w Polsce*, w: *Turystyka w ujęciu przedmiotowym i przestrzennym. Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
492. Stużycki M., *Stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
493. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
494. Svensson B. i in., *Governance Perspective on Partnerships. Clusters and Innovation Systems in Destination Development*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
495. Swaniewicz P., *Pobudzenie rozwoju ekonomicznego, a dochody gminy: korzyść dla budżetu czy kosztowny patriotyzm lokalny? Analiza na przykładzie budżetu miejscowości uzdrowskiej*, „Samorząd Terytorialny” 1994, nr 9.
496. Swianiewicz P., U. Klimska, A. Mielczarek, *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, WN Scholar Warszawa 2004.
497. *Systemy gospodarcze i ich ewolucja*, red. S. Swadźba, AE Katowice 1999.
498. Szewczyk J., *Zagraniczne związki partnerskie polskich samorządów miast, powiatów i województw*, „Prace geograficzne”, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, zeszyt 117, Kraków 2007.
499. Szromnik A., *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Oficyna A Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
500. Sztando A., *Lokalny interwencjonizm samorządowy, czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, 1(1).
501. Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2002.
502. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
503. Szwichtenberg A., *Partnerstwo Publiczno-Prywatne a gospodarka turystyczna*, Koszalin 2008, *Działania w trybie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej*, red. A. Szwichtenberg, Strasburg-Koszalin 2007.
504. Szwichtenberg A., *Problemy zatrudnienia w branży turystycznej nadmorskiej strefy rekreacyjnej*, w: *Kadry w Gospodarce turystycznej*, Zeszyty Naukowe nr 496, Ekonomiczne Problemy Usług nr 19 Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
505. *The costs and implications of Inter-firm collaboration in remote area tourism*, red. P. Tremblay, A. Wegner, CRC for Sustainable Tourism, Pty Ltd., Australia 2009

- 506.Theiss M., *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- 507.*Think Tank Enthusiastically Reaches Consensus on Frameworks for Tourism Destination Success*, World Tourism Organization, Madrid 2002,
- 508.Thorell H.B.i., *Networks: between markets and hierarchies*, "Strategic Management Journal" 1986, vol. 7.
- 509.Timothy D. J., *Cooperative tourism planning in a developing destination*, "Journal of Sustainable Tourism" 1998, vol. 6, no. 1.
- 510.Timothy D.J., *Participatory planning: A view of tourism in Indonesia*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2.
- 511.Timothy D.J., *Tourism and Community Development Issues*, w: *Tourism and Development Concepts and Issues*, red. R. Sharpley, D.J. Telfer, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2002.
- 512.Tinsley R., P. Lynch, *Small tourism business networks and destination development*, "International Journal of Hospitality Management" 2001, vol. 20, no. 4.
- 513.Todeva E., *Business Networks. Strategy and Structure*, Routledge Taulor & Francis Group, London and New York.
- 514.Tooman L.A., *Applications of the life-cycle model in tourism*, "Annals of Tourism Research" 1997, vol. 24, no. 1.
- 515.Tosun C., *Limits to community participation in the tourism development process in developing countries*, "Tourism Management" 2000, vol. 21, no. 6.
- 516.*Tourism, collaboration & partnerships: Politics, practice and sustainability*, red. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon, UK 2000.
- 517.*Towards quality coastal tourism. Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*, Enterprise Directorate – General Tourism Unit, Brussels 2000.
- 518.Trafford S., *Successful joint venture partnerships: public-private partnerships*, „International Journal of Public Sector Management" 2006 vol. 19, no. 2.
- 519.Tremblay P., *An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Chanel View Publications, Clevedon 2000.
- 520.Tremblay P., *The economic organization of tourism*, "Annals of Tourism Research" 1998, vol. 25, no. 1.
- 521.Trist E. I., *A Concept of Organizational Ecology*, "Australian Journal of Management" 1977, vol. 2.
- 522.Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie" 2000, nr 4.
- 523.Trojan J., *Partnerstwo publiczno-prywatne a rozwój kapitału ludzkiego*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Pławgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- 524.Trompenaars E., Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 525.Tyler D., C. Dinan, *The role of Interested Groups in England's Emerging Tourism Policy Network*, „Current Issues in Tourism" 2001, no. 4.
- 526.Uzzi B., S. Dunlap, *How to build your network*, *Harvard Business Review* 2005, December.
- 527.Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42.
- 528.Vanhaverbeke W., *Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2001, vol. 13, no. 2.
- 529.Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, Muza, Warszawa 1998.
- 530.Vernon J., S. Essex, D. Pinder, K. Curry, *Collaborative policymaking. Local Sustainable Projects*, "Annals of Tourism Research" 2005, vol. 32, no. 2.
- 531.Viera A.L., C.Ennew, H. Winklhofer, *Relationship quality in the Portugese hotel industry? An empirical investigation*, w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
- 532.Waddock S. A., *Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations*, "Administration & Society" 1989, vol. 21, no. 1.
- 533.Waddock S.A., B.D. Bannister, *Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships*, "Journal of Organizational Change Management" 1991, vol. 4, no. 2.
- 534.Waldziński D., *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.
- 535.Wallis, J. B. Dollery, *Local Government Capacity and Social Capital*, University of Otago Economics Discussion Papers, No 0207.
- 536.Wang Y., D. Fesenmaier, *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana*, "Tourism Management" 2007, vol. 28 no.3;

537. Warnaby G., D. Bennison, B.J. Davies, H. Hughes, *People and partnerships: marketing urban retailing*, "International Journal of Retail & Distribution Management" 2004, vol. 32, no. 11.
538. Warszyńska J., *Główne problemy badawcze geografii turystyki*, „Turyzm 1999, 9/1.
539. Warszyńska J., Jackowski A., *Postawy geografii turystyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.
540. Watkins M., B. Bell, *The Experience of Forming Business Relationships in Tourism*, "International Journal of Tourism Research" 2002, vol. 4.
541. Watts D. J., S. H. Strogatz, *Collective Dynamics of Small World Networks*, "Nature" 1998, vol. 393.
542. Weiermair K., *On the Concept and Definition of Quality in Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, AIAEST, vol. 39, St. Gallen 1997.
543. Whorton J. W., J.A. Worthley, *A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox And Organizational Culture*, "Academy of Management Review" 1981, vol. 6, no 3.
544. Wilkinson I., R. March w: „*Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships*”, w: *Network Analysis and Tourism*, red. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, 2008.
545. Williams J., R. Lawson, *Community issues and resident opinions of tourism*, "Annals of Tourism Research" 2001, vol. 28, no. 2.
546. Williams L., J. Jantararat, *Interorganisational Collaboration in Tourism*, Commerce Division Discussion Paper No. 46, February 1998.
547. Williams P. W., *Strategic Partnership Development in Small and Medium Sized Tourism Enterprises*, "The Tourism Review", 1997, 1.
548. Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 2008.
549. Wilson L.A., E. Boyle, *Interorganisational collaboration at UK World Heritage Sites*, "Leadership & Organization Development Journal" 2006, vol. 27, no. 6.
550. Włodarczyk B., *Przestrzeń turystyczna – cykliczność*, „aktorzy, determinanty rozwoju, „Turyzm” 2006, 16/2.
551. Włodarczyk B., *Przestrzeń turystyczna – pojęcie, wymiary, cechy*, „Turyzm” 2007 17/1-2.
552. Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.
553. Wodejko S., *Polityka turystyczna a grupy interesu*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006.
554. Wojciszke B., W. Baryła, *Kultura narzekania, czyli o psychicznych pułapkach ekspresji niezadowolenia*, w: *Jak Polacy przegrywają. Jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogosz, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
555. Wojnicki J., *Samorząd lokalny w Polsce i w Europie*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora w Pułtusku, Pułtusk 2003.
556. Wojtasiewicz L., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego*, w: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996.
557. Wojtasiewicz L., *O potrzebie zmian w modelu działalności samorządu terytorialnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, z. 2.
558. Wondolleck J.M., S. Yaffee, *Making Collaboration Work. Lessons from Innovation in Natural Resource Management*, Island Press, Washington D.C. – Covelo, California 2000.
559. Wondolleck M., S.L. Yaffee, *Sustaining the Success of Collaborative Partnerships. Revisiting the Building Bridges Cases*, Ecosystem Management Initiative, School of Natural Resources and Environment, The University of Michigan, 1997, dostępne na stronie: [http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Sustaining\\_Success.pdf](http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Sustaining_Success.pdf), stan na 16.04.2010).
560. Wong K.-Y., T. Baum, *Spillovers and Destination Tourism Industrial Development: The interactions between foreign and local hotels* w: *Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, red. C.S. Petrillo, J. Swarbrooke, Proceedings of Atlas Annual Conference 2004, Naples, Italy 2004, tom II.
561. Wood D. J., Gray B., *Toward a comprehensive theory of collaboration*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1991, vol. 27, no. 2.
562. Woolcock M., D. Narayan, *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*, "The World Bank Research Observer", 2000, vol. 15, no. 2.
563. Woźniak Z., *Między rywalizacją a partnerstwem*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.
564. Wrzeszcz-Kamińska G., *Grupy interesu w społeczeństwie obywatelskim*, w: *Spółeczeństwo i gospodarka w Europie w XXI wieku*, red. G. Wrzeszcz-Kamińska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2007.
565. *Współpraca i integracja w turystyce w Euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

566. *Współpraca popłaca. Wspólne przedsięwzięcia gmin i parków narodowych dla rekreacyjnego wykorzystania walorów przyrodniczych i krajobrazowych gmin oraz leśnych kompleksów chronionych*, red. K. Kasprzak, M. Ornoch-Tabędzka, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006.
567. Wysoka E., J. Koziński, *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego*, Warszawa Difin 2000. Potoczek A., *Współczesne problemy rozwoju lokalnego i regionalnego*, Włocławek, WSHE 2000.
568. Yaffe S.L., J.M. Wondolleck, *Making Collaboration Work. Lessons from innovation in natural resource management*, Island Press, Covelo 2000;
569. Yaffee S.L., J.M. Wondolleck, S. Lippman, *Factors that Promote and Constrain Bridging: A Summary and Analysis of the Literature*, School of Natural Resources and Environment, The University of Michigan 1997, dostępne na stronie: [http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Factors\\_that\\_Promote\\_and\\_Contrain\\_Bridging.pdf](http://www.snre.umich.edu/ecomgt/collaboration/Factors_that_Promote_and_Contrain_Bridging.pdf), stan na 16.04.2010.
570. Yuksel A., F. Yuksel, *Managing relations in a learning model for bringing destinations in need of assistance into contact with good practice*, "Tourism Management" 2005, vol. 26.
571. Zaheer A., B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organization Science" March-April 1998, vol. 9, no. 2.
572. *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym – problemy teorii i praktyki*, red. W. Kosiedowski, Toruń 2001;
573. *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN Warszawa, 2002.
574. Zdrojewski J., *Wybrane narzędzia wspierania partnerstwa w rozwoju produktów turystycznych na przykładzie województwa pomorskiego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007.
575. Zeman-Miszewkska E., *Marketing relacji w regionie/gminie*, w: *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2006.
576. Zineldin M., *Co-operation: the organization of the future*, "Marketing Intelligence & Planning" 2004, vol. 22, no. 7.
577. Zmyślony P., *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, AE Poznań, Poznań 2008.
578. Zmyślony P., *Potrzeba przywództwa w rozwoju partnerstwa na rzecz zarządzania rozwojem polskich regionów turystycznych*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo – samorząd – współpraca*, red. A. Rapacz, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką, Jelenia Góra – Czeski Raj 2006.
579. Zmyślony P., *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turyzm” 2003, 13/1.
580. Zmyślony P., *Rola przywództwa w rozwoju region turystycznego*, niepublikowana rozprawa doktorska, AE w Poznaniu, Poznań 2004.
581. Żabińska T., *Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. Dylematy teorii i praktyki*, w: *Turystyka w badaniach naukowych. Prace dydaktyczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, WSiIZ, Rzeszów 2006.

## Spis tabel

Tabela 1. Przedsiębiorstwa turystyczne na tle podmiotów prowadzących działalność w zakresie turystyki.....	34
Tabela 2. Zadania samorządu gminnego w zakresie rozwoju turystycznego gminy .....	40
Tabela 3. Wybrane zadania realizowane we współpracy wewnątrz- i międzysektorowej.....	90
Tabela 4. Teorie współpracy międzypodmiotowej .....	92
Tabela 5. Wpływ kosztów transakcyjnych na decyzje dotyczące kooperacji .....	97
Tabela 6. Poziomy relacji samorząd terytorialny – prywatny przedsiębiorca.....	101
Tabela 7. Kryteria klasyfikacji kooperacji .....	108
Tabela 8. Formy współpracy i ich charakterystyka .....	116
Tabela 9. Charakterystyka form współpracy w sektorze publicznym w regionie turystycznym .....	119
Tabela 10. Charakterystyka form współpracy publiczno-prywatnej w regionie turystycznym .....	122
Tabela 11. Charakterystyka form współpracy w sektorze prywatnym w regionie turystycznym.....	124
Tabela 12. Motywy kooperacji sektora publicznego i prywatnego w regionie turystycznym .....	128
Tabela 13. Różnicowanie motywów i celów kooperacji z punktu widzenia osób, organizacji i struktury partnerskiej.....	130
Tabela 14. Zasoby posiadane i pożądane we współpracy publiczno-prywatnej .....	133
Tabela 15. Charakterystyka egzo- i endogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym.....	150
Tabela 16. Grupy interesu w regionie turystycznym .....	187
Tabela 17. Charakterystyka faz cyklu życia obszaru recepcji turystycznej .....	198
Tabela 18. Charakterystyka marketingowych aspektów związanych z przebiegiem cyklu życia obszaru recepcji turystycznej na tle ogólnej charakterystyki stadiów rozwojowych .....	200
Tabela 19. Przykłady klasyfikacji kultury organizacyjnej .....	215

Tabela 20. Ogólna charakterystyka gmin objętych badaniem .....	247
Tabela 21. Charakterystyka gmin z punktu widzenia funkcji turystycznej.....	247
Tabela 22. Czynniki ułatwiające i utrudniające współpracę w regionie turystycznym.....	328
Tabela 23. Częstotliwość występowania wybranych słów w wywiadach z podmiotami z badanego regionu ....	331

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Wyodrębnienie regionu turystycznego z przestrzeni geograficznej.....	16
Rysunek 2. Proces wyboru miejsca docelowego podróży przez turystę .....	25
Rysunek 3. Turystyczny łańcuch wartości.....	28
Rysunek 4. System regionu turystycznego .....	55
Rysunek 5. Centralność w sieci wyznaczona według kryterium liczby relacji i stopnia pośrednictwa .....	73
Rysunek 6. Centralność węzła według kryterium stopnia terytorialnej bliskości w sieci.....	76
Rysunek 7. Formy współpracy w polskich regionach turystycznych .....	118
Rysunek 8. Efekty łączenia zasobów kooperantów .....	134
Rysunek 9. Współzależności między współpracą, konkurencyjnością (indywidualną/regionu) i rozwojem społeczno-gospodarczym regionu.....	137
Rysunek 10. Klasyfikacja egzogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym.....	152
Rysunek 11. Klasyfikacja endogenicznych uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym .....	184
Rysunek 12. Cykl życia obszaru recepcji turystycznej .....	197
Rysunek 13. Kluczowe funkcje przywódcze w cyklu życia współpracy.....	205
Rysunek 14. Składniki kultury organizacyjnej .....	212
Rysunek 15. Etapy doboru próby do badań .....	237
Rysunek 16. Powiązania między uwarunkowaniami egzo- i endogenicznymi.....	327

## **ZAŁĄCZNIK A**

**Dyspozycje do wywiadu swobodnego z przedstawicielami sektora publicznego (reprezentanci komórek organizacyjnych zajmujących się turystyką).**

**Ogólny cel wywiadu: uzyskać możliwie pełną informację na temat uwarunkowań kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej w różnych jej obszarach.**

Rozpoczęcie wywiadu od przedstawienia się, przedstawienia pisma przewodniego z Uczelni, wyjaśnienia celu badań

Część 1- uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie:

1. Zapytać o najważniejsze uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie – wprowadzenie do *rozmowy celem uzyskania przez badacza rozeznania, jak pokierować jej dalszym przebiegiem;*

Część 2 – relacje: sektor publiczny-sektor prywatny:

2. Zapytać o obszary współpracy samorządu gminnego z podmiotami prywatnymi (czy urzędnicy zabierają na targi materiały promocyjne przedsiębiorców, czy organizuje się wspólnie imprezy na rzecz rozwoju gminy, czy na stronie WWW gminy widnieją dane teleadresowe usługodawców prywatnych, czy wydawane są foldery z ofertą tych podmiotów (jaka jest odpłatność), czy organizowane są warsztaty/doradztwo z zakresu turystyki dla tych podmiotów, itp.);

3. Zapytać o przynależność z podmiotami prywatnymi do wspólnych struktur partnerskich, jeśli tak, to jakie to struktury. Jednocześnie zapytać o gotowość przystąpienia gminy do Beskidzkiej Organizacji Turystycznej (poprosić o ocenę projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach”) lub do innych struktur partnerskich z podmiotami prywatnymi;

4. Zapytać o to, kto jest najczęściej inicjatorem kontaktów z przedsiębiorcami (oni sami, urzędnicy gminni, czy różnie);

5. Zapytać jakie korzyści dostrzegają urzędnicy w kooperacji z przedsiębiorcami?

6. Zapytać, czy planowane jest podjęcie współpracy z konkretnymi podmiotami prywatnymi w przyszłości, jeśli tak, to z jakimi i dlaczego właśnie z nimi;

7. Zapytać czy i w jakim zakresie działania „Beskidzkiej 5” były konsultowane z sektorem prywatnym oraz w jakim stopniu i jakimi kanałami informowano o inicjatywie;

8. Zapytać, co zdaniem rozmówcy stanowi uwarunkowanie kooperacji w regionie turystycznym? Jakie podmioty są najbardziej zaangażowane w kooperację;

9. Zapytać o znajomość organizacji jak LGD, grupy partnerskie, LOT-y/ROT-y, PPP, itp.;

10. Zapytać jak urzędnik ocenia poziom współpracy między podmiotami prywatnymi w gminie;

11. Zapytać, co zdaniem rozmówcy należałoby zrobić, by poprawie uległy relacje z podmiotami prywatnymi w gminie;

12. Poprosić o wskazanie prywatnych podmiotów aktywnych i nieaktywnych w zakresie kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej;

Część 3 – relacje: sektor publiczny-sektor publiczny („Beskidzka 5”):

13. Zapytać o to, dlaczego gmina zdecydowała się przystąpić do kooperacji w formie „Beskidzkiej 5”;

14. Zapytać, czy zdaniem rozmówcy na tej kooperacji skorzystają w równym stopniu wszystkie gminy, czy też nie;

15. Zapytać jak rozmówca ocenia działalność „Beskidzkiej 5”, czy dostrzega już korzyści współpracy w tym zakresie;

16. Zapytać, czy rozmówca dostrzega problemy w kooperacji w tej formie, jeśli tak, to jakie (dotyczące zarówno wyposażenia w zasoby, warunków lokalowych, sposobu podejmowania decyzji i wpływu na nie poszczególnych partnerów, sposobu kontaktowania się, zaufania, itp.);

17. Poprosić o wymienienie czynników, które ułatwiły kooperację w formie „Beskidzkiej 5”;

18. Zapytać, czy gmina należy do innych organizacji partnerskich z innymi gminami, jeśli tak, to do jakich.

19. Zapytać, czy w gminie istnieją przywódcy, jeśli tak, to jakie to są podmioty;

Podziękowanie za rozmowę

## ZAŁĄCZNIK B

Rodzaj prowadzonej działalności	Brenna	Istebna	Szczyrk	Ustroń	Wisła
Obiekty noclegowe wraz z usługami komplementarnymi	1. Centrum Usług Turystycznych BIG PARK 2. Gospodarstwo agroturystyczne U GAZDY	1. Centrum Szkoleniowo-Wypoczynkowe HALNIAK 2. Gospodarstwo Agroturystyczne NA POŁOMIU 3. Willa JASKÓŁCZE GNIAZDO	1. Hotel ORLE GNIAZDO 2. Pensjonat KRYSZYNA 4. Hotel ALPIN	1. Pokoje gościnne POD PIĄTKĄ	1. HOTEL GOŁĘBIEWSKI 2. Hostel KROKUS
Atrakcje turystyczne	3. Park Linowy ORLA PERĆ 4. Kompleks Narciarski WĘGIERSKI 5. Ośrodek Kolonijno-Wypoczynkowy HUCUŁ (stadnina koni)	4. Ośrodek Sportowo-Turystyczny OLZIANKA 5. Ośrodek Szkoleniowo-Wypoczynkowy GROŃ	5. Ośrodek Narciarski BIAŁY KRZYŻ 6. Schronisko na Skrzyczem	2. Salon zabaw FIGLE MIGLE 3. Park Rekreacyjny EXTREME PARK 4. LEŚNY PARK NIESPODZIANEK 5. Park linowy	3. Wyciąg POLANA ZIELEŃSKA 4. Wyciąg SKRZAT 5. Ośrodek Narciarski STOŻEK 6. Park Linowy PRZYGODA PARK 7. Pensjonat OGRODZISKO
Sprzedaż pamiątek	-	6. Galeria CHATA NA SZAŃCACH	7. BESKIDZKA GALERIA SZTUKI	-	-
Pośrednictwo w organizacji turystyki przyjazdowej	-	-	-	6. Biuro Turystyczne WATRA	8. Centrum Rezerwacji Noclegów WISTOUR
Obiekty gastronomiczne	6. Kompleks Rekreacyjno-Wypoczynkowy DOLINA LEŚNICY	7. Zajazd U MICHOLA	8. Restauracja GOSPODA POLSKA	7. Restauracja U MARUSIA	-



## ZAŁĄCZNIK C

### Dyspozycje do wywiadu swobodnego z przedstawicielami przedsiębiorstw prywatnych.

**Ogólny cel wywiadu:** *uzyskać możliwie pełną informację na temat uwarunkowań kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej w różnych jej obszarach.*

Rozpoczęcie wywiadu od przedstawienia się, przedstawienia pisma przewodniego z Uczelni, wyjaśnienia celu badań.

#### Część 1 – uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie:

1. Zapytać o przedmiot działalności gospodarczej i jej uwarunkowania – wprowadzenie do *rozmowy celem posiadania przez badacza rozeznania, jak pokierować jej dalszym przebiegiem;*

#### Część 2 – relacje: sektor prywatny-sektor prywatny:

2. Zapytać czy podmioty współpracują z innymi przedsiębiorstwami (wyjaśnić, na czym może polegać ta współpraca), jeśli tak, to w jakich obszarach;

3. Zapytać o przynależność do organizacji partnerskich (dotyczy współpracy zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowej);

4. Zapytać, czy rozmówca dostrzega korzyści współpracy wewnątrz- i międzysektorowej, jeśli tak, to jakie, jeśli nie – dlaczego;

5. Zapytać, co decyduje o wyborze podmiotu na partnera, czy jest w gminie/regionie konkretnie jakiś podmiot, z którym rozmówca chciałby nawiązać kooperację. Jeśli tak, to dlaczego akurat z nim;

6. Zapytać o gotowość podejmowania współpracy w wybranych obszarach, np. w zakresie organizacji imprez kulturalnych, sportowych, artystycznych na rzecz gminy, uczestnictwa we wspólnym karnecie cenowym z innymi podmiotami, wspólnego zabiegania o środki UE (w ramach jednej struktury partnerskiej), wspólnych zamówień produktów/usług u dostawców celem wynegocjowania zniżek, wspólnego uczestniczenia w targach turystycznych, posiadania i udostępniania materiałów promocyjnych innego podmiotu, udostępniania bazy klientów, PPP itp. (zidentyfikować bariery współpracy w poszczególnych obszarach);

7. Zapytać o znajomość organizacji jak LGD, grupy partnerskie, LOT-y/ROT-y, itp.;

#### Część 3 – relacje: sektor prywatny-sektor publiczny (w tym „Beskidzka 5”):

8. Zapytać o regularność i cele kontaktu przedsiębiorstwa z władzami i urzędnikami gminnymi; zapytać, która strona inicjuje te kontakty;

9. Zapytać, czy przedsiębiorstwo współpracuje z samorządem gminnym (wyjaśnić na czym może polegać ta współpraca), a jeśli tak, to, w jakich obszarach i jakie dostrzega tego korzyści;

10. Zapytać, czy przedsiębiorstwo chciałoby w przyszłości nawiązać współpracę z samorządem gminnym, jeśli tak, to w jakim obszarze.

11. Zapytać o ocenę działalności władz gminnych w zakresie infrastruktury technicznej i społecznej;

12. Zapytać, czy przykładowo: materiały promocyjne przedsiębiorstwa zabierane są przez urzędników gminnych na targi, czy oferta przedsiębiorstwa widnieje na stronie WWW gminy, czy przedsiębiorstwo korzystało z ulg/zwolnień podatkowych, doradztwa prawnego ze strony gminy, szkoleń/warsztatów organizowanych przez gminę, itp.

13. Zapytać rozmówcę, czy zna inicjatywę „Beskidzka 5”, czy uczestniczył w jej pracach i jak ocenia jej funkcjonowanie;

14. Zapytać, czy rozmówca dostrzega przywódców (liderów) w gminie, jeśli tak, to poprosić, by ich wymienił;

15. Zapytać o znajomość strategii rozwoju turystyki w gminie (wizja, misja, cele, itp.), czy podmiot uczestniczył w pracach nad strategią;

16. Zapytać, jakie działania na rzecz rozwoju turystyki zostały w przeciągu ostatnich kilku miesięcy podjęte w gminie przez władze samorządowe;

17. Zapytać rozmówcy, co należałoby jego zdaniem zrobić, by współpraca w gminie/regionie była na wyższym poziomie;

18. Poprosić o wskazanie innych podmiotów prywatnych, o których wiadomo, że są aktywne w zakresie współpracy w gminie/regionie lub, które są zamknięte na kooperację.

Podziękowanie za rozmowę.

## ZAŁĄCZNIK D

Dyspozycje do wywiadu swobodnego z przedstawicielami sektora publicznego (wójtowie/burmistrzowie).  
**Ogólny cel wywiadu:** *uzyskać możliwie pełną informację na temat uwarunkowań kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej w różnych jej obszarach. Wywiad ma charakter bardziej zindywidualizowany od poprzednich, przede wszystkim wymaga uzupełnienia informacji zdobytych w poprzednich wywiadach oraz skonfrontowania tych informacji z informacjami od wójtów/burmistrzów.*

Rozpoczęcie wywiadu od przedstawienia się, przedstawienia pisma przewodniego z Uczelni, wyjaśnienia celu badań.

Część 1 – uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie:

1. Zapytać o najważniejsze uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie (w tym zapytać o najpilniejsze potrzeby w gminie) – wprowadzenie do *rozmowy celem posiadania przez badacza rozeznania, jak pokierować jej dalszym przebiegiem;*

Część 2 – relacje: sektor publiczny-sektor prywatny oraz obserwowane relacje w sektorze prywatnym:

2. Przedstawić ocenę działalności władz gminnych w opinii sektora prywatnego – wyjaśnić wszelkie wątpliwości, dopytać dlaczego samorząd w ograniczonym zakresie stymuluje lokalną przedsiębiorczość, np. nie stosuje ulg/zwolnień podatkowych;

3. Zapytać o obszary faktycznej i potencjalnej współpracy z sektorem prywatnym (poza tymi wymienionymi przez urzędników); czy jest gotowość przystąpienia gminy do BOT, od czego ona zależy;

4. Zapytać o dostrzegane przez rozmówcę uwarunkowania kooperacji publiczno-prywatnej;

5. Poprosić o ogólną ocenę relacji publiczno-prywatnych i prywatno-prywatnych w gminie oraz zapytać co zrobić, by relacje uległy poprawie;

6. Zapytać, jakie najważniejsze działania na rzecz rozwoju turystyki władze gminy podjęły w przeciągu ostatnich miesięcy;

7. Poprosić o wskazanie czy w gminie są przywódcy, jeśli tak, to które to podmioty;

Część 3 – relacje: sektor publiczny-sektor publiczny („Beskidzka 5”)

8. Zapytać dlaczego nawiązano kooperację w formie „Beskidzkiej 5”;

9. Zapytać, czy władze gminy miały jakieś obawy przed przystąpieniem do tej inicjatywy;

11. Zapytać, jak rozmówca postrzega tę współpracę, jakie są jej korzyści/koszty;

12. Zapytać o uwarunkowania kooperacji w formie „Beskidzkiej 5” (czynniki ułatwiające i utrudniające);

Podziękowanie za rozmowę

## ZAŁĄCZNIK E

### Wykaz pozostałych podmiotów objętych badaniem:

- 1) prezes Szczyrkowskiej Izby Gospodarczej
- 2) przewodniczący Rady Gminy Szczyrk
- 3) dyrektor Centralnego Ośrodka Sportu z siedzibą w Szczyrku
- 4) prezes Stowarzyszenia Rozwoju i Promocji Ustronia
- 5) dyrektor Muzeum Ustrońskiego im. J. Jarockiego
- 6) prezes Beskidzkiej Organizacji Turystycznej
- 7) prezes Wiślańskiej Organizacji Turystycznej
- 8) kustosz Muzeum Beskidzkiego w Wiśle
- 9) przedstawiciel Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Gospodarczych Delta Partner w Cieszynie
- 10) reprezentant środowiska naukowego, zaangażowanego w projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach”  
– przedstawiciel Politechniki Śląskiej
- 11) dyrektor biura projektowego Halifax w Istebnej
- 12) dyrektor Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej Olza
- 13) pracownik działu marketingu Przedsiębiorstwa Uzdrawiskowego Ustroń S.A.
- 14) prezes Kolei Linowej Czantoria w Ustroniu
- 15) 1. animator w projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach”
- 16) 2. animator w projekcie „Sieć Turystyczna w Beskidach”
- 17) pracownik biura Lokalnej Grupy Działania „Cieszyńska Kraina”

## ZAŁĄCZNIK F

### Książka kodowa

1. Uwarunkowania egzogeniczne – trendy ogólnogospodarcze i turystyczne
  - Uwarunkowania egzogeniczne gospodarcze:
    2. Poziom rozwoju gospodarczego kraju
    3. Ustrój gospodarczy
    4. Turystyka jako gałąź gospodarki
    5. Ustrój polityczny
    6. Decentralizacja
  - Uwarunkowania egzogeniczne społeczno-kulturowe
    7. Więzy (przynależność do małych/dużych grup)
    8. Dystans władzy
    9. Niepewność
    10. Kultura nieufności
    11. Kapitał społeczny (stowarzyszanie się) i społeczeństwo obywatelskie
  - Uwarunkowania egzogeniczne demograficzne
    12. Wiek, wykształcenie, zasobność społeczeństwa
  - Uwarunkowania egzogeniczne prawne
    13. Przepisy Unii Europejskiej
    14. Przepisy krajowe
  - Uwarunkowania egzogeniczne losowe i związane z sezonowością
    15. Przypadkowe, związane z sezonem turystycznym oraz warunkami atmosferycznymi
  - Uwarunkowania endogeniczne gospodarcze
    16. Grupy interesu – konflikty
    17. Grupy interesu – skłonność do współpracy
    18. Koszty postrzegane przez sektor prywatny
    19. Koszty postrzegane przez sektor publiczny
    20. Różnice w zasobach partnerów
    21. Wzajemność
    22. Struktura partnerska – koszty
    23. Wsparcie sektora publicznego – koszty
    24. Składki w strukturze partnerskiej
    25. Szacowanie kosztów w strukturze partnerskiej
    26. Korzyści postrzegane przez sektor publiczny
    27. Korzyści postrzegane przez sektor prywatny
    28. Pasażer na gapę
    29. Świadomość korzyści i wiedza
    30. Funkcja turystyczna gminy – skłonność sektora publicznego do współpracy
    31. Funkcja turystyczna gminy – cele i wizerunek
    32. Funkcja turystyczna gminy – skłonność sektora prywatnego do współpracy
  - Uwarunkowania endogeniczne społeczno-kulturowe
    33. Przywództwo – liczba podmiotów i cechy
    34. Przywództwo – wypełnianie funkcji przywódczych
    35. Przywództwo – koordynacja funkcji przywódczych
    36. Przywództwo – rotacja na stanowiskach przywódczych
    37. Zróżnicowanie wartości, norm i symboli
    38. Specyfika sektora publicznego
    39. Specyfika sektora prywatnego

40. Kultura rodzinna
41. Kultura wieży Eiffla
42. Stereotypy
43. Normy relacyjne
44. Kompetencje kooperacyjne
45. Zaufanie

Uwarunkowania endogeniczne demograficzne

46. Pochodzenie/czas zamieszkania na danym terenie
47. Wykształcenie/wiek

Uwarunkowania endogeniczne prawne

48. Pozostawiające swobodę działania

Uwarunkowania endogeniczne przestrzenne

49. Związane z lokalizacją w regionie/gminie

## ZAŁĄCZNIK G

Lista najważniejszych struktur partnerskich działających na rzecz rozwoju turystyki na obszarze gmin objętych badaniem :

Rodzaj współpracy	Brenna	Istebna	Szczyrk	Ustroń	Wisła
<b>Międzygminna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Związek Komunalny Ziemi Cieszyńskiej</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”</li> <li>Euroregion Śląsk Cieszyński</li> <li>Beskidzka 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Związek Komunalny Ziemi Cieszyńskiej</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”</li> <li>Euroregion Śląsk Cieszyński</li> <li>Beskidzka 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stowarzyszenie Region Beskidy</li> <li>Stowarzyszenie Euroregion Beskidy</li> <li>Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Śląsk Beskidy</li> <li>Wspólnota Gmin Ziemi Bielskiej</li> <li>Beskidzka 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Związek Komunalny Ziemi Cieszyńskiej</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”</li> <li>Euroregion Śląsk Cieszyński</li> <li>Beskidzka 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Związek Komunalny Ziemi Cieszyńskiej</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”</li> <li>Euroregion Śląsk Cieszyński</li> <li>Beskidzka 5</li> </ul>
<b>Publiczno-prywatna oraz między pociotami prywatnymi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalna Grupa Działania „Cieszyńska Kraina”</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju Gminy Brenna</li> <li>Stowarzyszenie Rozwoju Integracja</li> <li>Beskidzka Organizacja Turystyczna i in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalna Grupa Działania „Żywiecki Raj”</li> <li>Beskidzka Organizacja Turystyczna i in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Towarzystwo Miłośników Szczyrku</li> <li>PTTK, oddział Szczyrk</li> <li>Stowarzyszenie Młodzi dla Szczyrku</li> <li>Stowarzyszenie Sportowo-Rekreacyjne „Sokół”</li> <li>Beskidzka Organizacja Turystyczna</li> <li>Szczyrkowska Izba Gospodarcza i in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stowarzyszenie Rozwoju i Promocji Ustronia</li> <li>Towarzystwo Miłośników Ustronia,</li> <li>Stowarzyszenie Miłośników Wypoczynku pod Skalnicą</li> <li>Stowarzyszenie Kulturalne „Równica”</li> <li>Beskidzka Organizacja Turystyczna i in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wiślańska Organizacja Turystyczna</li> <li>Wiślańskie Stowarzyszenie Agroturystyczne „Agrogościna”</li> <li>PTTK, oddział Wisła</li> <li>Fundacja na Rzecz Rozwoju Miasta Wisła</li> <li>Towarzystwo Miłośników Wisły</li> <li>Beskidzka Organizacja Turystyczna i in.</li> </ul>

## ZAŁĄCZNIK H

### Częstotliwość występowania kodów

<b>RODZAJE UWARUNKOWAŃ</b>
<b>TRENDY OGÓLNOGOSPODARCZE I TURYSTYCZNE</b>
<b>GOSPODARCZE</b>
<b>Egzogeniczne:</b>
Poziom rozwoju gospodarczego kraju - 83
Ustrój gospodarczy - 144
Turystyka jako gałąź gospodarki - 124
Ustrój polityczny - 70
Decentralizacja - 20
<b>Endogeniczne:</b>
Grupy interesu – konflikty - 70
Grupy interesu – skłonność do współpracy - 11
Koszty postrzegane przez sektor prywatny - 89
Koszty postrzegane przez sektor publiczny - 8
Różnice w zasobach partnerów - 10
Wzajemność - 41
Struktura partnerska – koszty - 21
Wsparcie sektora publicznego – koszty - 26
Składki w strukturze partnerskiej - 24
Szacowanie kosztów w strukturze partnerskiej - 6
Korzyści postrzegane przez sektor publiczny - 2
Korzyści postrzegane przez sektor prywatny - 89
Pasażer na gapę - 20
Świadomość korzyści i wiedza - 170
Funkcja turystyczna gminy – skłonność sektora publicznego do współpracy - 7
Funkcja turystyczna gminy – cele i wizerunek - 17
Funkcja turystyczna gminy – skłonność sektora prywatnego do współpracy - 11
Koszty współpracy – wiedza ukryta – 8
Rodzaj prowadzonej działalności – segment turystów – 8
Wpływ współpracy międzygminnej na publiczno-prywatną – 6
Cykl życia przedsiębiorstwa – 13
<b>Razem: 1098</b>
<b>SPOŁECZNO-KULTUROWE:</b>
<b>Egzogeniczne</b>
Więzi (przynależność do małych/dużych grup) - 42
Dystans władzy - 34
Niepewność – 22
Kultura nieufności - 29
Kapitał społeczny (stowarzyszenie się) - 70
<b>Endogeniczne</b>
Przywództwo – liczba podmiotów i cechy - 64
Przywództwo – wypełnianie funkcji przywódczych - 99
Przywództwo – koordynacja funkcji przywódczych - 4
Przywództwo – rotacja na stanowiskach przywódczych - 11
Zróżnicowanie wartości, norm i symboli - 8
Specyfika sektora publicznego - 80
Specyfika sektora prywatnego - 48
Kultura rodzinna - 3
Kultura wieży Eiffla - 8
Stereotypy – 24
Normy relacyjne - 110
Kompetencje kooperacyjne - 115
Zaufanie – 173
<b>Razem: 944</b>
<b>DEMOGRAFICZNE</b>
<b>Egzogeniczne</b>

<p>Wiek, wykształcenie, zasobność społeczeństwa - 4</p> <p><b>Endogeniczne</b></p> <p>Pochodzenie/czas zamieszkania podmiotu na danym terenie - 62</p> <p>Wykształcenie/wiek podmiotu – 35</p> <p>Wyznanie – 2</p>
<p><b>Razem: 103</b></p>
<p><b>PRAWNE</b></p> <p><b>Egzogeniczne</b></p> <p>Przepisy Unii Europejskiej - 26</p> <p>Przepisy krajowe - 87</p> <p><b>Endogeniczne</b></p> <p>Przepisy pozostawiające swobodę działania - 37</p>
<p><b>Razem: 150</b></p>
<p><b>PRZESTRZENNE</b></p> <p><b>Endogeniczne</b></p> <p>Związane z lokalizacją w regionie/gminie - 51</p>
<p><b>Razem: 51</b></p>
<p><b>LOSOWE I ZWIĄZANE Z SEZONOWOŚCIĄ</b></p> <p><b>Egzogeniczne</b></p> <p>Przypadkowe, związane z sezonem turystycznym oraz warunkami atmosferycznymi - 37</p>
<p><b>Razem: 37</b></p>
<p><b>POLITYCZNE</b></p> <p><b>Endogeniczne</b></p> <p>Związane z funkcjonowaniem ugrupowań politycznych – 18</p>
<p><b>Razem: 18</b></p>