



Mariusz Barczak

**Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej
obszaru recepcji turystycznej na przykładzie
Bydgoskiego Węzła Wodnego**

**Co-opetition as a source of competitive advantage of tourist
reception area on the example of Bydgoszcz Waterway**

Rozprawa doktorska

Promotor: prof. nadzw. UEP dr hab. Agnieszka Niezgoda

Katedra Turystyki

Poznań 2014

*Serdeczne podziękowania za wszelką pomoc oraz cenne uwagi promotorce
mojej dysertacji Pani Profesor Agnieszce Niezgodzie. Słowa podziękowania składam także
pracownikom Katedry Turystyki na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej,
którzy przekazali mi wiele wartościowych sugestii.
Pracę dedykuję żonie, która przez cały czas wspierała mnie w dążeniu do celu.
- Dziękuję.*

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
CEL I ZAKRES ROZPRAWY.....	6
UKŁAD I TREŚĆ ROZPRAWY	8
ROZDZIAŁ 1. PROBLEMATYKA KONKURENCYJNOŚCI W ŚWIETLE TEORII EKONOMII.....	11
1.1. KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ W ŚWIETLE TEORII EKONOMII.....	11
1.2. EKONOMICZNE SKUTKI KONKURENCJI.....	24
1.3. KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ W TEORIACH EKONOMICZNYCH.....	26
1.4. CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI.....	32
1.5. MIARY KONKURENCYJNOŚCI.....	36
ROZDZIAŁ 2. KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA KOOPETYCJI.....	45
2.1. POJĘCIE KOOPETYCJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU.....	47
2.2. PODSTAWOWE TEORIE EKONOMICZNE JAKO PUNKT WYJŚCIA DO UKŁADU KOOPETYCJYNEGO.....	51
2.3. MODELE I FORMY KOOPETYCJI.....	54
2.4. UWARUNKOWANIA KOOPETYCJI.....	61
2.5. PERSPEKTYWY BADAWCZE KOOPETYCJI	65
ROZDZIAŁ 3. PROBLEMATYKA KONKURENCYJNOŚCI OBSZARU RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.....	68
3.1. TURYSTYKA JAKO SEKTOR GOSPODARKI I CZYNNIK ROZWOJU REGIONALNEGO.....	68
3.2. OBSZAR RECEPCJI TURYSTYCZNEJ JAKO JEDNOSTKA PRZESTRZENNA.....	76
3.3. KONKURENCYJNOŚĆ W TURYSTYCE.....	84
3.4. WYBRANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE KONKURENCYJNOŚCI W TURYSTYCE.....	93
3.5. KOOPETYCJA JAKO ŹRÓDŁO ROZWOJU TURYSTYKI NA OBSZARZE RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.....	102
ROZDZIAŁ 4. PROBLEMATYKA ŻEGLUGI ŚRÓDLĄDOWEJ W KOTEKŚCIE ROZWOJU TURYSTYKI WODNEJ ŚRÓDLĄDOWEJ.....	115
4.1. DROGI WODNE W UNII EUROPEJSKIEJ.....	115
4.2. POLITYKA ROZWOJU ŻEGLUGI W POLSCE I UE.....	123
4.3. TABOR ORAZ STAN INFRASTRUKTURY ŚRÓDLĄDOWEGO TRANSPORTU TURYSTYCZNEGO W UE.....	129
4.4. ODDZIAŁYWANIE ŚRÓDLĄDOWEGO TRANSPORTU WODNEGO NA ROZWÓJ GOSPODARCZY W UE.....	132
4.5. IDENTYFIKACJA ŹRÓDEŁ PRZEWAG KONKURENCYJNYCH DLA TRANSPORTU WODNEGO ŚRÓDLĄDOWEGO.....	135
ROZDZIAŁ 5. BYDGOSKI WĘZŁ WODNY JAKO OBSZAR RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.....	139
5.1. MIEJSCE BYDGOSKIEGO WĘZŁA WODNEGO (BWW) NA SZLAKU WODNYM.....	139
5.2. OBSZAR BYDGOSKIEGO WĘZŁA WODNEGO W BADANIACH WŁASNYCH.....	147
5.2.1. Test zróżnicowania semantycznego dla Bydgoskiego Tramwaju Wodnego.....	148
5.2.2. Badania na międzynarodowej drodze wodnej E-70.....	152
5.2.3. Model ekonometryczny ilości śluzowań na Śluzie Miejskiej w Bydgoszczy.....	161
5.2.4. Badania ruchu turystycznego w Bydgoszczy.....	168
ROZDZIAŁ 6. BADANIE KOOPETYCJI NA OBSZARZE RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.....	173
6.1. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	173
6.1.1. Problem badawczy, cel, hipoteza.....	173
6.1.2. Przesłanki prowadzenia badań z wykorzystaniem studium przypadku.....	177
6.1.3. Wybór próby do badań.....	180

6.2. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ KOOPETYCJI NA OBSZARZE RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.....	182
PODSUMOWANIE.....	208
BIBLIOGRAFIA	212
SPIS RYCIN.....	227
SPIS TABEL	229
ANEKS	231

WSTĘP

Konkurencja przedsiębiorstw to naturalna gra rynkowa, dzięki której poszczególne podmioty starają się utrzymać się na rynku dążąc w ten sposób pośrednio lub bezpośrednio do wyeliminowania konkurentów. Jeśli jednak spojrzeć na to zjawisko inaczej, na przykład z perspektywy jednostki przestrzennej, której celem w grze rynkowej nie jest maksymalizacja zysku lub wyeliminowanie rywala lecz podniesienie standardu życia mieszkańców, zjawisko to nabiera szczególnego znaczenia. Obok konkurencji zaczyna pojawiać się bowiem także współpraca, która wraz z konkurencją pomaga realizować zarówno cele ekonomiczne jak i poza ekonomiczne.

W przypadku podejmowania problematyki konkurencyjności na obszarach recepcji turystycznej, należy łączyć wymienione wcześniej cele, gdyż interesariuszami obszaru są zarówno jednostki samorządu terytorialnego, jak i przedsiębiorcy reprezentujący sektor publiczny bądź prywatny, reprezentanci sektora non-profit, czy wreszcie mieszkańcy. Poszczególni interesariusze bardzo często nie tylko konkurują, ale też współpracują (najczęściej wewnątrz obszaru). Dzieje się tak, ponieważ reprezentują oni podmioty, które dzięki kooperacji osiągają większe korzyści niż poprzez strategię jedynie konkurencyjną.

Interesariusze muszą rozważyć wpływ współpracy z innymi uczestnikami, którzy w przeciwnym razie będą brani pod uwagę jako konkurenci [Buhalis i Law 2008; Ford, Wang i Vestal 2012]. Na obszarach recepcji turystycznej dochodzi więc do łączenia dwóch przeciwstawnych podejść to jest konkurencji i kooperacji. Jak wskazują T. B. Jamal i D. Getz [1995, s. 187], osiągnięcie koordynacji pomiędzy agencjami rządowymi, pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym oraz między samymi przedsiębiorcami prywatnymi jest wyzwaniem do zrealizowania, które wymaga rozwoju nowych mechanizmów i procesów łączących zróżnicowane elementy systemu turystyki na danych obszarze.

Prace takich autorów jak R.L. Dunbar & A. Mina [2012], Chcen&Chen [2011] dotyczące zarówno sfery teoretycznej jak i praktycznej pokazują, że konkurencja i kooperacja stały się sobie tak bliskie jak nigdy dotąd. W punkcie styku konkurencji i kooperacji pojawia się koopetycja, która staje się alternatywą w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Jak podkreśla m.in. Y. Luo [2007] koopetycja nie jest zjawiskiem nowym, lecz jedynie ujmowanym w nowej perspektywie. Konstruowanie nowego paradygmatu

wymaga tylko, aby w równej mierze analizować dwie przeciwstawne interakcje definiowane w kooperacji.

Specyfika produktu turystycznego, w tym szczególnie produktu oferowanego przez obszar, wymaga istnienia nie tylko specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania [Rapacz, Gryszel i Jaremen 2010, s. 710]. Rosnąca konkurencja, zarówno krajowych jak i międzynarodowych obszarów, czyni tę współpracę coraz bardziej widoczną [Tourism & Hospitality Management 2010]. Rozwój na obszarach recepcji turystycznej wręcz wymaga tworzenia więzi kooperacyjnych.

Konkurencja na obszarach recepcji turystycznej staje się coraz bardziej ważna dla krajów, które zamierzają kontrolować udział w szybko rozwijającym się rynku turystycznym [Navickas, Valentinas i Malakauskaitė 2009]. Analiza czynników konkurencyjności i oceny ich wpływu jest pierwszym krokiem do stworzenia racjonalnej i konkurencyjnej strategii rozwoju turystyki. Z kolei kooperacja, która występuje w kooperacji jest traktowana jako jedno z działań konkurencyjnych oraz stanowi strategię wspólnego tworzenia wartości konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej. Szczególnie trafna wydaje się właśnie na obszarach recepcji turystycznej, gdzie produkt powstaje w wyniku mniej lub bardziej skoordynowanych wysiłków wielu podmiotów/interesariuszy [Brandenburger i Nalebuff 1996, Lado i in. 1997, Zerbini i Castalado 2007, Fjeldstadt i in. 2004, Dagnino i in. 2008]. Presja konkurencyjności stanowi ciągle wyzwanie, które poniekąd wymusza kooperację poszczególnych interesariuszy obszaru recepcji turystycznej.

Cel i zakres rozprawy

Określając cel i zakres rozprawy autor skoncentrował się w dysertacji na jednym z trzech elementów składających się na konkurencyjność, to jest na przewadze konkurencyjnej, która wraz z potencjałem i pozycją konkurencyjną definiuje zagadnienie konkurencyjności.

Łącząc ze sobą konkurencję z kooperacją autor definiuje problem badawczy w postaci pytania, **czy kooperacja może być źródłem przewagi konkurencyjnej na obszarze recepcji turystycznej?** Na tak postawiony problem badawczy autor spodziewa się odpowiedzi twierdzącej, która wyraża się w hipotezie, że kooperacja jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Jeśli hipoteza zostanie zweryfikowana pozytywnie autor będzie mógł rozstrzygnąć poboczne pytania badawcze:

- jakie czynniki ułatwiają a jakie utrudniają kooperację na obszarze recepcji turystycznej?;
- jakimi zasobami dzielą się kooperatorzy na obszarze recepcji turystycznej?;
- jaki typ kooperacji występuje pomiędzy podmiotami na obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie wybranego studium przypadku)?

Celem poznawczym pracy jest ustalenie znaczenia kooperacji w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej. W pracy wyodrębniono także dwa cele praktyczne. Było nim określenie relacji pomiędzy interesariuszami na obszarze recepcji turystycznej, które mogą stać się podstawą budowy struktury klastrowej. Drugim celem praktycznym jest weryfikacja autorskiego narzędzia badawczego, którego celem jest określenie jaki typ kooperacji występuje na analizowanym obszarze recepcji turystycznej. Dla osiągnięcia wyznaczonych celów autor przyjął takie zadania badawcze jak:

- analiza zasobów, którymi dzielą się kooperatorzy i ich znaczenia w osiąganiu przewagi konkurencyjnej;
- identyfikacja korzyści i barier wynikających z układu kooperacyjnego;
- identyfikacja kooperatorów, którzy najczęściej stają się koordynatorem kooperacji;
- określenie typu kooperacji, który występuje pomiędzy interesariuszami na obszarze recepcji turystycznej.

Zakres podmiotowy pracy obejmuje problematykę kooperacji na obszarze recepcji turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem przewagi konkurencyjnej i jej trwałości. Zakres ten wynika z tematu pracy i służy uzyskaniu nowej wiedzy w tym zakresie. Zdaniem autora obszar recepcji turystycznej charakteryzuje się dużą wewnętrzną złożonością i intensywnymi relacjami wewnątrz obszaru. Niestety niewielka ilość podmiotów funkcjonujących w obszarze powoduje konieczność analizy wielu źródeł informacji.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje celowo wybrany obszar recepcji turystycznej, którym jest Bydgoski Węzeł Wodny. Praca obejmuje więc element międzynarodowej drogi wodnej E-70 łączącej wschód i zachód Europy. Węzeł ten stanowi związek cech hydrograficznych rzeki Brdy, Wisły, Kanału Bydgoskiego, strugi Flis i Kanału Górnoteckiego wraz z naturalnymi utworzonymi przez człowieka walorami [Miejska Pracownia Urbanistyczna 2006, s. 11].

Zakres czasowy dysertacji obejmuje badania terenowe prowadzone przez autora od 2008 roku, przy czym zasadnicza część badań terenowych dotycząca kooperacji przeprowadzona została w 2014 roku.

Układ i treść rozprawy

Dysertację podzielono na pięć rozdziałów, które uzupełniono wstępem i zakończeniem. Układ ten podporządkowany został weryfikacji założonej hipotezy i osiągnięciu zamierzonych celów rozprawy.

Celem **rozdziału pierwszego** jest wprowadzenie czytelnika w problematykę konkurencyjności w świetle teorii ekonomicznych. Zaprezentowano w nim przegląd definicji konkurencji oraz wskazano jej rodzaje podkreślając wielość podejść, które nie zawsze są do siebie zbliżone. Rozważania ujmowano zarówno z perspektywy przedsiębiorstw jak i jednostek przestrzennych starając się wykazać różnice w ich konkurowaniu. Przedstawiono w nim pojęcia i definicje używane w dalszej części rozprawy, w tym znaczącą część rozdziału poświęcono przewadze konkurencyjnej i dyskusji w literaturze na temat jej trwałości. Przedstawiono w nim także ekonomiczne skutki konkurencji. Następnie dokonano przeglądu teorii ekonomicznych pod kątem konkurencji i konkurencyjności. Zaprezentowano kluczowe elementy teorii klasycznej, neoklasycznej, teorii J.M. Keynesa, ekonomii rozwoju a także teorii wzrostu. W ostatnich dwóch częściach rozdziału przedstawiono czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw i jednostek przestrzennych oraz zaprezentowano najważniejsze mierniki używane do mierzenia tego zjawiska.

W **rozdziale drugim** opisano konceptualizację pojęcia kooperacji. Przedstawiając rozważania na temat kooperacji w ramach wprowadzenia zaprezentowano przegląd podejścia do zagadnienia w literaturze polskiej i anglojęzycznej. Zwrócono przy tym uwagę na różne perspektywy badawcze oraz zaprezentowano, które teorie ekonomiczne stanowiły punkt wyjścia do budowania teorii kooperacji. W części trzeciej rozdziału drugiego opisano modele i formy kooperacji, z czego jeden stał się podstawą dla budowy części narzędzia badawczego nazwanego roboczo w pracy macierzą kooperacji. Ze względu na fakt, iż badane zjawisko najczęściej występuje w strukturach klastrowych (formalnych lub nieformalnych) opisano źródła konkurencyjności klastrów turystycznych. Analizując uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kooperacji rozdział zakończono przeglądem przyszłych perspektyw badawczych badanego zjawiska.

Rozdział trzeci zawiera opis problematyki konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej. W ten sposób autor wprowadza czytelnika w zagadnienia gospodarki turystycznej starając się podkreślić jej społeczne i gospodarcze znaczenie na poziomie lokalnym i regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Zawężając temat w kolejnych częściach tego rozdziału autor skupia się wyłącznie na obszarze recepcji turystycznej nawiązując tym samym do obszaru będącego przedmiotem rozważań empirycznych. Autor cytuje przy tym wiele badań, których celem była identyfikacja i ocena czynników konkurencyjności. Podsumowaniem tej kwerendy jest prezentacja wybranych metod i narzędzi, które służą badaniu konkurencyjności w turystyce. W ostatniej części tego rozdziału autor przedstawia kooperację jako źródło rozwoju turystyki na obszarze recepcji turystycznej.

Rozdział czwarty poświęcony jest turystyce wodnej śródlądowej. W części pierwszej opisane są drogi wodne w Unii Europejskiej przedstawione z perspektywy ich klasyfikacji, długości, sieci czy też wykorzystania. W drugiej kolejności zaprezentowana jest polityka transportowa w Polsce z uwzględnieniem polityki Unii Europejskiej. W tej części prezentowano są również najważniejsze dokumenty strategiczne regulujące żeglugę śródlądową. Następnie autor przedstawia stan infrastruktury transportu śródlądowego ze szczególnym uwzględnieniem taboru wykorzystywanego w celach turystycznych i rekreacyjnych. Autor podkreśla w rozważaniach jak rzeka (i to co się na niej dzieje) wpływa na rozwój gospodarczy. Podsumowaniem rozdziału jest identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej dla transportu wodnego śródlądowego.

W **rozdziale piątym** autor opisuje Bydgoski Węzeł Wodny traktując go jako obszar recepcji turystycznej. Tym samym rozważania obejmują analizę geograficzną, społeczną i ekonomiczną opisywanego studium przypadku odnosząc się do licznych dokumentów planistycznych i strategicznych, w których został on opisany. W drugiej części rozdziału prezentowano są liczne badania obejmujące zasięgiem wybrany obszar recepcji turystycznej, przy wykorzystaniu wielu źródeł odnoszących się do dotychczasowego dorobku naukowego autora.

Rozdział szósty to analiza empiryczna wybranego studium przypadku. W tym fragmencie dysertacji zaprezentowano przesłanki prowadzenia badań o charakterze jakościowym, opisano problem badawczy, cele i hipotezę a następnie opisano wyniki badań i wnioski z analizy.

Metodyka badań

W dysertacji dokonano analizy zjawiska koopetycji na podstawie badania obszaru recepcji turystycznej. Na potrzeby badań wybrano Bydgoski Węzeł Wodny traktując ten obszar jako studium przypadku. Autor oczywiście zdaje sobie sprawę z niebezpieczeństw płynących z bliskości jaką dzieli ekspertyza od analizy studium przypadku. Z tego powodu cel rozprawy nie jest ściśle pragmatyczny lecz wyjaśniający, pozwalający na uogólnienia. Podobnie problem ma charakter oryginalny lecz nie innowacyjny, którego rozwiązanie ma nastąpić przy użyciu metody dopuszczalnej w danej dyscyplinie naukowej. Poprzez wykorzystanie tylko jednego studium przypadku autor zamierza zweryfikować narzędzie, które następnie będzie mogło być zastosowane w badaniach innych obszarów recepcji turystycznej.

Zgodnie z Nowym leksykonem metodologicznym [Czarnecki 2009, s. 159-160] studium przypadku oznacza typ badania jakościowego, który zmierza do stworzenia jednostkowej teorii zjawiska ogólnego. Warunkami tego rodzaju badania jest obiektywizm i krytycyzm tj. stała gotowość do korygowania własnych poglądów pod wpływem uzyskiwania nowych danych. Przytoczony argument w połączeniu z korygowaniem problemów badawczych i hipotez dysertacji pod wpływem danych uzyskiwanych w badaniach rozpoznawczych od 2008 roku sprawił, że autor zdecydował się na zastosowanie właśnie tej metody badawczej.

W dysertacji autor spośród możliwych technik wyboru próby zastosował wybór celowy (nazywany także próbą uznaniową)[Churchill 2002, s. 500] wskazując na podstawie swojej wiedzy o populacji jednostki, które zostały włączone do próby.

W badaniach empirycznych wykorzystano kwestionariusz wywiadu składający się z dwudziestu czterech pytań oraz metryczki. Przeprowadzenie wywiadu poprzedzone było zadaniem dwóch pytań weryfikujących udział w badaniu. W kwestionariuszu użyto dwudziestu pytań zamkniętych, dwa pytania otwarte oraz dwie tabele. Konstrukcja jednej z tabel miała zweryfikować skuteczność narzędzia służącego do opracowania macierzy koopetycji natomiast druga stanowiła rozwinięcie pracy G. Croucha [2007] o system wag, który respondent miał przydzielić poszczególnym czynnikom. W kwestionariuszu zastosowano m.in. skale zrównoważone oraz pozycyjne a pytania miały charakter między innymi filtrujący i weryfikujący.

ROZDZIAŁ 1. PROBLEMATYKA KONKURENCYJNOŚCI W ŚWIETLE TEORII EKONOMII.

1.1. Konkurencja i konkurencyjność w świetle teorii ekonomii.

Concurrentia jest pojęciem oznaczającym rywalizację i współzawodnictwo [Nowa encyklopedia powszechna PWN 1996], w związku z czym dotyczy przede wszystkim życia ludzi w przestrzeni społeczno-ekonomicznej. Istotną rolę zjawisko to odgrywa w gospodarce, gdzie określa się je mianem konkurencji. Konkurencja określana jest także mianem rywalizacji między osobami lub grupami zainteresowanymi w osiągnięciu tego samego celu [Internetowy Słownik Języka Polskiego]. Konkurencyjność jest cechą relatywną zakładającą jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimś innym obiektem [Gorynia 1998, s. 96].

W literaturze naukowej pojęcie konkurencyjności często określane jest na dwa sposoby:

- cecha, atrybut, wynik rezultat;
- proces.

Pierwszy z nich rozpatruje konkurencyjność na tle zagadnień gospodarczych i jest pojęciem dotyczącym gospodarki rynkowej. Istota tej gospodarki polega na tym, że uczestnicy życia gospodarczego rywalizują ze sobą na rozmaitych płaszczyznach. Drugi wiąże się z dochodzeniem do cech, atrybutu, wyniku, rezultatu jakim jest konkurencyjność. Mamy więc tu do czynienia z procesem przez który trzeba przejść, aby stać się konkurencyjnym [Gorynia i Łażniewska 2009, s. 48].

Należy podkreślić, że termin ten jest w literaturze różnie definiowany. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż w efekcie rozwoju społeczno-ekonomicznego konkurencja przejawiała się wielorako. Rozwój teorii na temat konkurencji sprawił, że we współczesnej literaturze ekonomicznej występuje prawie jednolita definicja konkurencji (przeгляд zawiera tabela 1.1).

Tabela 1.1. Przegląd definicji konkurencji.

Autor	Założenia
D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardineli (1990)	Konkurencja to proces, za którego pomocą uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk, wpływających na decyzję zawarcia transakcji
B. Majewska-Jurczyk, Z. Jurczyk (1993)	Konkurencja to taka sytuacja na rynku, w której firmy lub sprzedawcy niezależnie od siebie dążą do patronatu nad kupującymi (zdobycia poparcia nabywców), co jest dla nich warunkiem do osiągnięcia danego celu ekonomicznego, którym może być wzrost zysku, sprzedaży lub udziału w rynku
Y. Bernard, J.C. Coli (1994)	Konkurencja to wolna, całkowita i prawdziwa konfrontacja wszystkich podmiotów gospodarczych w sferze zarówno popytu, jak i podaży dóbr i usług, środków produkcji i środków kapitałowych
M. Syrek (1994)	Konkurencja w znaczeniu potocznym to walka przedsiębiorców o rynek. Wybór najkorzystniejszych warunków wymiennych, zapewniających jak najwyższe dochody
J. Bremond, M.M. Salrot (1994)	Konkurencja to współzawodnictwo, rywalizacja o zwiększenie udziału w rynku i zysków
A. Błaszczński, J. Stygares (1995)	Konkurencja to sytuacja na rynku, wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących. W wypadku konkurencji sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając mu najkorzystniejszą dla niego ofertę. Kupujący również mogą konkurować między sobą, starając się zdobyć pożądany produkt przez przedstawienie sprzedającemu najkorzystniejszej oferty
A. Błaszczński, J. Stygares, J. Stygares (1995)	Konkurencja to rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami dążącymi do zwiększenia swojego udziału w rynku, która prowadzi do poprawy jakości produktów i do innowacji, co ostatecznie oznacza niższe ceny dla klientów
M.E. Porter (2001)	Konkurencja w danym sektorze zależy od pięciu podstawowych sił: rywalizacji o pozycję wśród obecnych konkurentów, siły przetargowej klientów, siły przetargowej dostawców, groźby nowych wejść, groźby substytucyjnych wyrobów i usług
J. Penc (2008)	Konkurencja to proces rywalizacji różnych podmiotów dążących do osiągnięcia analogicznych celów i prowadzących działania utrudniające lub uniemożliwiające ich osiągnięcie przez rywali

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród pierwszych polskich publikacji omawiających między innymi teorię konkurencji znajduje się trzypięciotomowe dzieło K. Antonine'a pt. Kurs ekonomii społecznej, w której to tom trzeci zawiera podrozdział poświęcony konkurencji, w tym przede wszystkim jej pozytywnym i negatywnym skutkom ekonomicznym [Adamkiewicz-Drwiłło 2010, s. 17]. Według przywołanego autora konkurencja polega na wykluczeniu interwencji państwa ze sfery produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji.

Analizując zagadnienie konkurencji należy zauważyć brak prawnej definicji konkurencji w regulacjach ustawowych w Polsce, co przede wszystkim wynika z faktu, iż konkurencja jest procesem i tworzenie definicji skutkuje pominięciem pewnych elementów w związku z nieprzewidywalnością wielu czynników. W ustawie z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów jest mowa jedynie o konkurentach, których definiuje się jako przedsiębiorców, którzy wprowadzają lub mogą wprowadzać albo nabywają lub mogą nabywać, w tym samym czasie, towary na rynku właściwym [Dz.U. nr 50, poz. 331 z późniejszymi zmianami].

Według M.J. Stankiewicza [2005, s. 18] zjawisko konkurencji może być rozpatrywane w sześciu kryteriach:

1. Arena konkurencji: konkretny rynek, sektor, grupa strategiczna.
2. Podmiot konkurencji: tj. konkurencja pomiędzy gospodarkami, regionami, organizacjami, osobami.
3. Przedmiot konkurencji: konkurencja o dostęp do określonych zasobów lub konkurencja o akceptację oferty rynkowej.
4. Zakres konkurencji: gałąź, asortyment, segment.
5. Charakter konkurencji: doskonała lub niedoskonała.
6. Intensywność: tj. siła interakcji między konkurującymi podmiotami.

Z punktu widzenia założeń pracy to ostatnie kryterium wydaje się szczególnie istotne m.in. z powodu faktu, iż miarom tego kryterium jest siła interakcji wewnątrz obszaru recepcji turystycznej bądź siła interakcji obszaru i poszczególnych podmiotów z innymi obszarami.

Podmioty chcąc osiągnąć zakładane efekty muszą stale podnosić efektywność swojego funkcjonowania. Podstawową kwestią jest znalezienie właściwej dla siebie metody konkurowania, która pozwoliłaby im osiągnąć i utrzymać przewagę nad innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku [Gorynia 1998, s. 22]. Ponieważ podmioty uczestniczące w zjawisku konkurencji z definicji dążą do osiągania swoich celów kosztem swych konkurentów, podstawowym pytaniem stawianym przez badaczy jest kwestia podmiotów zwyciężających w tej rywalizacji oraz ich cech, umożliwiających zwycięstwo. Ten zbiór cech podmiotów działających w warunkach konkurencji, stanowiący o zwycięstwie lub porażce w rywalizacji z konkurentami, jest w literaturze określany jako konkurencyjność [Żemła 2010, s. 165]. Większość definicji opiera się na wyniku konkurencji, jej czynnikach bądź też występują propozycje mieszane tzw. czynnikowo-wynikowe, które biorą pod uwagę zarówno

potencjał gospodarczy jak i osiągniętą pozycję konkurencyjną [Łażniewska i Gorynia 2012, s. 26].

Konkurencyjność zatem jest zdolnością do długookresowego, efektywnego wzrostu, do utrzymania i powiększania udziału w rynku, stąd też uznawana jest za równoznaczną rentowności, przez którą rozumie się osiąganie w działalności gospodarczej nadwyżki przychodów nad poniesionymi kosztami [Bakier i Meredyk 2000, s. 38]. Przytoczone stwierdzenie pozwala stwierdzić, iż konkurencyjność ma charakter dynamiczny tj. raz osiągnięty poziom konkurencyjności nie ma charakteru stałego i zmienia się w czasie w zależności od działań analizowanego podmiotu oraz zdarzeń w jego otoczeniu.

Według OECD konkurencyjność to zdolność do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym przy jednoczesnym wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie czasu [WTO Compendium of Tourism Statistics 2000].

Konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest zdolnością do walki o utrzymanie się na rynku w dłuższym okresie przy rosnącej rywalizacji pomiędzy podmiotami [Ładysz 2009, s. 8]. W literaturze M. J. Stankiewicz [2005, s. 36] opisuje konkurencyjność przedsiębiorstwa jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Według M. Piotrowskiej-Trybull [2004, s. 17] konkurencyjność ma charakter wartościujący, określa bowiem pewien stan pożądaný. Twórcą najważniejszego ujęcia konkurencyjności gospodarek, opartego na rozróżnieniu przewagi komparatywnej i konkurencyjnej jest M.E. Porter [1990]. Pierwsza z nich obejmuje zasoby posiadane, druga – sposób ich wykorzystania [Drywer i in. 2001]. Według M.E. Portera [1990] przewaga konkurencyjna jest wynikiem efektywnego połączenia uwarunkowań krajowych i strategii firmy. Z kolei na przewagę komparatywną mają wpływ cztery elementy:

- warunki czynników produkcji – ilość i jakość zasobów, które są do dyspozycji przedsiębiorstwa w procesie wytwarzania towarów i usług;
- warunki popytu;
- sektory pokrewne i wspomagające - liczba i jakość lokalnych dostawców oraz pokrewnych gałęzi przemysłu, konkurencyjnych w skali międzynarodowej;
- strategia, struktura i rywalizacja firm – warunki w danym kraju wyznaczające sposób tworzenia i organizowania firm oraz zarządzania nimi, a także charakter rywalizacji krajowej.

Konkurencja firm w gospodarce przyjmuje postać procesu [Cyrson 1996, s. 35], w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swych interesów [Tkaczyk 1999, s. 13], osiągnięcia wyznaczonych korzyści [Cyrson 1996, s. 35]. Obszarem rywalizacji podmiotów gospodarczych jest rynek produktów, rynek usług oraz rynek czynników produkcji. Jednostkami przestrzennymi konkurującymi między sobą są gospodarki narodowe, a także mniejsze jednostki terytorialne jak regiony, obszary metropolitalne oraz miasta. We współczesnej ekonomii pojawia się twierdzenie, że motorem rozwoju jest nie tylko konkurencja, ale także kooperacja pomiędzy podmiotami, gdyż element jakim jest współpraca nie neguje znaczenia konkurencji tylko nadaje jej nowy wymiar [Ładysz 2009, s. 8], wymiar kooperacji (szerzej w rozdziale 2). Coraz częściej w pracach naukowych rozpatruje się konkurencyjność gmin, powiatów, województw, regionów, makroregionów [Gorynia i Łaźniewska 2009, s. 52]. Do tego presja konkurencyjności stanowi ciągle wyzwanie, które wymusza integrację poszczególnych interesariuszy¹. Nawet jeżeli można sobie wyobrazić skalę do pomiaru konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów, z jakimi dany obiekt rywalizuje. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada pewien typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy z innymi obiektami [Gorynia i Łaźniewska 2009, s. 50]. Obiekty te możemy więc nazwać interesariuszami na obszarze recepcji turystycznej. Jak wskazują T. B. Jamal i D. Getz [1995, s. 187], osiągnięcie koordynacji pomiędzy agencjami rządowymi, sektorem publicznym i prywatnym oraz między samymi przedsiębiorcami prywatnymi jest wyzwaniem do zrealizowania, które wymaga rozwoju nowych mechanizmów i procesów łączących zróżnicowane elementy systemu turystyki na danym obszarze.

W doktrynach ekonomicznych wyróżnia się wiele rodzajów konkurencji. Klasyfikację tę można przeprowadzić przyjmując określone kryteria podziału.

Konkurencyjność podmiotów nie jest celem samym w sobie, a jedynie środkiem do jej osiągnięcia. Ponadto aktualne wszechobecne w gospodarce światowej procesy globalizacyjne sprzyjają bardziej współpracy niż konkurowaniu [Jakubik 2001, s. 151].

Jednoczesna konkurencja i kooperacja między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu że dochodzi do powtarzalnych interakcji nazywana jest kooperacją [Brandenburger i Nalebuff 1996, Lado i in. 1997, Zerbini i Castalado 2007], która

¹ Interesariusze (ang. stakeholders) – podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności. Pojęcie zostało użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Stanford Research Institute.

we współczesnej gospodarce warunkuje powodzenia m.in. struktur klastrowych. Współpraca, która występuje w kooperacji jest traktowana jako jedno z działań konkurencyjnych oraz stanowi strategię wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej [Dagnino i Rocco 2009].

Wskazuje się współcześnie znaczenie teorii i koncepcji kooperacji, według której rozwój społeczno-ekonomiczny opiera się na kooperacji i konkurencji. Spośród tych czynników za ważniejszą często uznawana jest kooperacja. Rozwój społeczno-ekonomiczny może więc być wynikiem nie tylko konkurencji, ale przede wszystkim kooperacji, związanej z integracją oraz współpracą w gospodarce i obszarze społecznym. Doskonałym przykładem kooperacji w skali makro jest proces integracji wewnątrz Unii Europejskiej. Zatem kooperacja oznacza równoczesne współdziałanie i konkurowanie [Jaźwiński i Kiemożycka-Sobejko, s. 609-620].

Konkurencyjność można postrzegać wieloaspektowo (przeгляд zawiera tabela 1.2), biorąc pod uwagę m.in. kryterium czasu (dynamicznie lub statycznie) bądź poziom, na którym prowadzone są badania (*ex ante* lub *ex post*). Konkurencyjność w sensie statycznym jest czymś w postaci fotografii zestawu cech określonego obiektu, jakie opisują jego konkurencyjność. W sensie dynamicznym jest ciągiem, sekwencją stanów, które ujmują aspekt statyczny. Z kolei *ex post* to obecna pozycja konkurencyjna, a *ex ante* określa zdolność do konkurowania w przyszłości [Gorynia i Łażniewska 2009, s. 53-54].

Pomimo wielu definicji² i podejść do konkurencji i konkurowania można zauważyć istotne różnice w konkurowaniu podmiotów gospodarczych i jednostek przestrzennych, co autor odnosi także do obszaru recepcji turystycznej. Rozważanie różnic można przeprowadzić zarówno pod kątem rynku konkurowania, pierwszeństwa racji celu konkurowania, osiągnięcia wzrostu efektywności czy powiązań z mechanizmem rynkowym (różnice w konkurowaniu podmiotów gospodarczych i jednostek przestrzennych zawiera tabela 1.3).

² Autorzy raportu „Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań”, W. Bieńkowski [et al.], Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 17, wykazują występowanie 400 definicji konkurencyjności.

Tabela 1.2. Rodzaje konkurencji.

Rodzaj konkurencji wg.	Opis
Kryterium ceny	Cenowa: operowanie przez przedsiębiorstwa zmianami poziomu cen na dobra i usługi
	Poza cenowa: stosowanie metod gry konkurencyjnej, w tym: reklamy, jakości, atrakcyjności dokonania zakupów, warunków gwarancji
Kryterium stosowania zasady uczciwości w działalności gospodarczej	Uczciwa: opieranie się na wykorzystaniu wzrostu produktywności majątku oraz na wdrażaniu postępu technicznego i organizacyjnego
	Nieuczciwa: wprowadzanie w błąd, oszukiwanie oraz działania o wykraczające poza powszechnie przyjęte zasady etyki biznesu
Kryterium stosowania reguł gry rynkowej	Konwencjonalna: kierowanie się ustalonymi zasadami konkurencji, obowiązującymi na danym rynku
	Niekonwencjonalna: wprowadzenie nowych, dotychczas nieistniejących zasad konkurencji, z jednoczesnym nieprzestrzeganiem ustalonych reguł gry
Kryterium sposobu wyznaczania ceny oraz określania wielkości produkcji przez przedsiębiorstwo	Doskonała: brak możliwości wpływania przez przedsiębiorstwo na cenę rynkową oferowanych dóbr oraz usług
	Niedoskonała: możliwość wpływania przez przedsiębiorstwo na cenę rynkową oferowanych dóbr oraz usług
Kryterium gałęzi produkcji	Wewnątrzgałęziowa: przedmiotem konkurencji są dobra lub usługi substytucyjne zdywersyfikowane ceną lub jakością
	Międzygałęziowa: przedmiotem konkurencji są dobra lub usługi, które zaspokajają ten sam rodzaj potrzeb
Kryterium dywersyfikacji siły ekonomicznej przedsiębiorstw	Efektywna: rywalizacja między podmiotami o porównywalnej sile ekonomicznej
	Nieefektywna: rywalizacja między podmiotami o zróżnicowanej sile ekonomicznej
Kryterium jej intensywności	O potencjalnej intensywności: występuje na rynku, na którym procesy nie podlegają żadnym zakłóceniom oraz ograniczeniom
	O efektywnej intensywności: występuje na rynku, na którym procesy podlegają różnego rodzaju zakłóceniom oraz ograniczeniom
Kryterium warunków wejścia i wyjścia	Potencjalna: występuje na rynku, który charakteryzuje się niskimi barierami wejścia i wyjścia
	Aktualna: występuje na rynku, która charakteryzuje się wysokimi barierami wejścia i wyjścia
Kryterium innowacyjności oferowanych dóbr i usług	Imitacyjna: przejawia się produkcją dóbr i usług, które już zostały wytworzone przez innych i znalazły swoich nabywców
	Innowacyjna: przejawia się produkcją dóbr i usług, które nie zostały dotąd wytworzone przez żadne przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2010, s. 17.

Definiowanie konkurencyjności przedsiębiorstw wzbudza mniej kontrowersji pomiędzy badaczami aniżeli definiowanie konkurencyjności jednostek przestrzennych. Sytuacja ta wynika z innych cech i celów przedsiębiorstwa oraz jednostek przestrzennych a także odmiennego natury konkurowania. Głównym celem przedsiębiorstwa jest

maksymalizacja zysku w długim okresie czasu, natomiast dla jednostki przestrzennej jest to zwykle poprawa standardu życia społeczeństwa [Bieńkowski 2008, s. 3] co wykazano w modelu „piramidy konkurencyjności w dalszej części pracy.

Tabela 1.3. Różnice w konkurowaniu podmiotów gospodarczych i jednostek przestrzennych.

Wyszczególnienie	Podmiot gospodarczy	Jednostka przestrzenna
Rynek konkurowania	Rynek produktów, usług i czynników wytwórczych.	Obszar, w granicach którego położona jest badana jednostka przestrzenna.
Pierwszeństwo racji	Przewaga racji ekonomicznych nad społecznymi.	Przewaga racji społecznych nad ekonomicznymi.
Cel konkurowania	Zysk, rozumiany jako osiągnięcie korzyści, pożytków w postaci nadwyżki wpływów na d wydatkami.	Zaspokojenie potrzeb bytowych społeczności, która zamieszkuje dany teren.
Osiągnięcie wzrostu efektywności	Zwiększenie efektywności działań podejmowanych przez podmiot gospodarczy, a przez to wzrost efektywności całego układu.	Wzrost efektywności gospodarki narodowej.
Powiązanie z mechanizmem rynkowym	Konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest elementem mechanizmu rynkowego.	Konkurencyjność jednostek przestrzennych nie wiąże się z działaniem czystego mechanizmu rynkowego, gdyż mogłoby to doprowadzić np. do eliminacji najsłabszych jednostek.

Źródło: I. Ładysz, Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 11.

Poprzez konkurencyjność obszarów rozumie się posiadanie przez obszar cech wyróżniających na tle innych obszarów (szerzej w rozdziale 3). Konkurencyjność obszarów nie jest zjawiskiem do końca mierzalnym, gdyż wymaga analizy zarówno cech ilościowych jak i jakościowych. Określenie stopnia konkurencyjności podmiotu bądź obszaru wymagałoby porównania go z jednostką wzorcową. Wynik tego badania pozwoliłby na określenie perspektyw dalszego rozwoju społeczno-ekonomicznego obszaru a także

wskazałby ograniczenia jego rozwoju. Podstawowe mierniki badania powinny określać zatem zakres przestrzenny, czasowy i merytoryczny.

W. Bieńkowski [2008] na podstawie badań konkurencyjności amerykańskiej gospodarki, a więc jednostki przestrzennej, dokonał rozróżnienia pozycji konkurencyjnej i zdolności konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna oznaczała osiągnięty przez dane państwo poziom rozwoju gospodarczego, natomiast zdolność konkurencyjna oznaczała wszystko to, co decydowało o możliwościach konkurowania. W ten sposób podzielił on definicje związane z konkurencyjnością państw na wynikowe i czynnikowe. Wynikowe odnosiły się zatem do rezultatów osiągniętych przez daną gospodarkę, natomiast czynnikowe skupiały się na ocenie źródeł konkurencyjności gospodarki. Bieńkowski zaznaczał jednak, że sama ocena czynników bez uzupełnienia o osiągniętą pozycję może prowadzić do przyjęcia błędnych założeń, gdyż czynniki konkurencyjności zmieniają się w zależności od osiągniętej pozycji.

Za mierniki konkurencyjności uznaje się: innowacyjność, kapitał społeczny, infrastrukturę podstawową oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne [Pietrzyk 2000, s. 20]. Dążenie do przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej wymaga uwzględnienia poziomów konkurencyjności tj.: poziomu kraju, poziomu regionalnego, poziomu lokalnego, czy też poziomu przedsiębiorstw związanych z obsługą turystów [Nieżgoda 2006, s. 129].

Konkurencyjność regionalna rozumiana jest przede wszystkim jako zdobywanie wyższej pozycji w rankingach oraz jako konkurowanie o różne zasoby np. inwestycje, fundusze rządowe, wykwalifikowani mieszkańcy. Regiony przestały być traktowane jako pasywni gracze, a rozszerzenie handlu sprawia, iż konkurują one o udziały w nowo powstających rynkach [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 14-17].

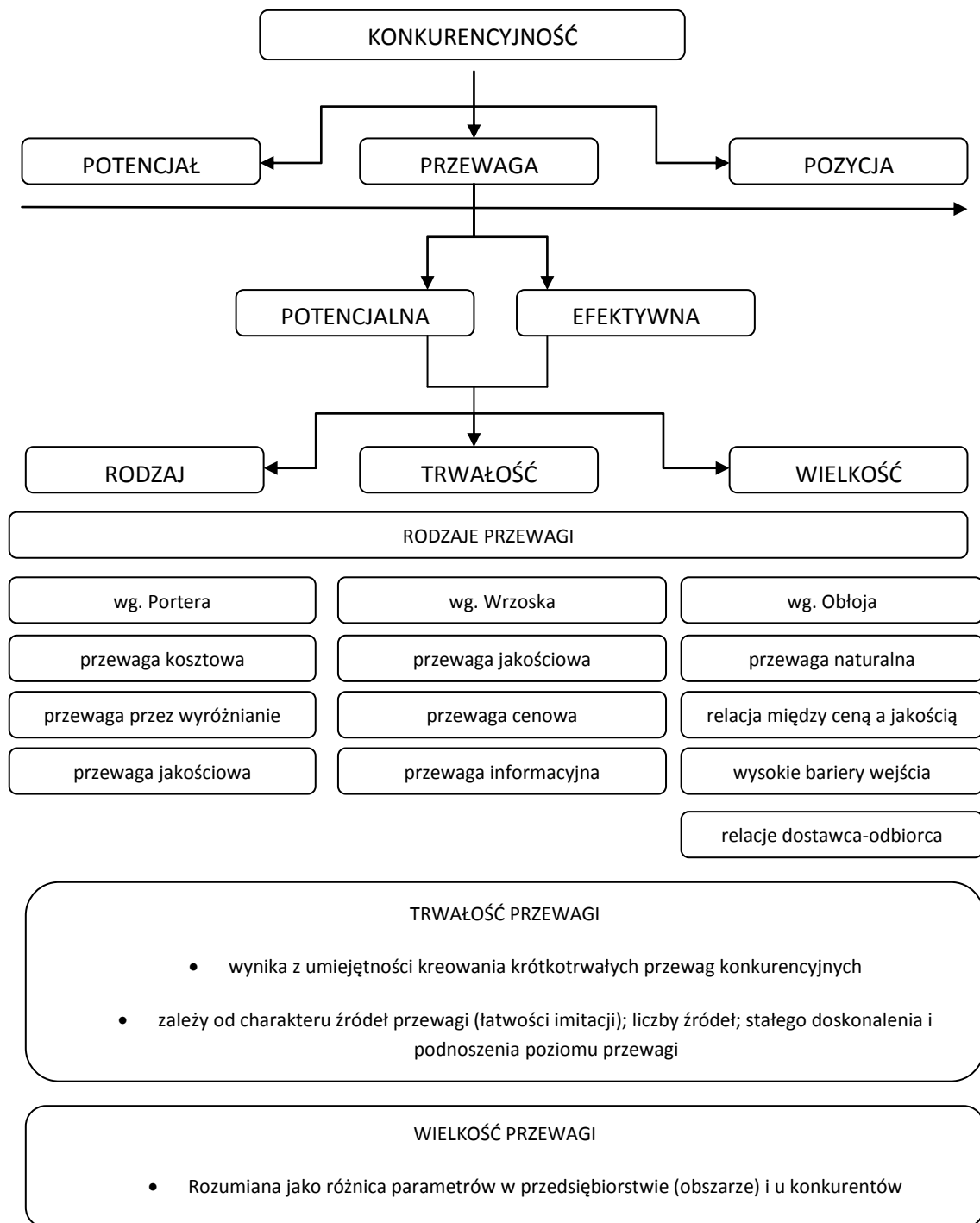
Konkurencyjność regionalna jest więc procesem ewolucyjnym ponieważ [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 38]:

- sam rozwój gospodarczy jest zjawiskiem dynamicznym;
- jest uzależniona od zmian wśród firm;
- ścieżka przyszłego rozwoju gospodarczego regionu nie jest mechanicznie zdeterminowana przez wcześniej obrane ścieżki.

Wyżej wymienione przesłanki sprawiają, że uzyskana przewaga konkurencyjna może ulegać erozji ze względu na liczną grupę wpływających na nią elementów.

Konceptualizacja pojęcia konkurencyjności pozwala wyróżnić trzy elementy, składające się na model konkurowania tj. potencjał, przewagę i pozycję konkurencyjną. Schemat koncepcji konkurencyjności przedstawiono na poniższej rycinie 1.1.

Rycina 1.1. Konceptualizacja konkurencyjności.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W przedstawionym schemacie potencjał konkurencyjny może być rozpatrywany w ujęciu wąskim bądź szerokim. W wąskim znaczeniu to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez podmiot konkurujący. W ujęciu szerokim potencjał

konkurencyjny może także obejmować kulturę podmiotu, jego zasoby, strukturę organizacyjną, wizję, sposób zachowywania się w procesie tworzenia strategii. Ujęcia te mogą dotyczyć zarówno podmiotów gospodarczych jak i jednostek przestrzennych [Gorynia i Łązniewska 2009, s. 55-56].

Kolejny element konkurencyjności, tj. przewaga konkurencyjna najczęściej definiowana jest jako lepsze usytuowanie na rynku w stosunku do konkurentów [Skawińska 2002, s. 80]. Przegląd wybranych definicji przewagi konkurencyjnej zaprezentowano w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Przewaga konkurencyjna w literaturze przedmiotu.

Autor	Definicja przewagi konkurencyjnej
M. Szymura-Tyc (2002)	Zdolność do tworzenia i dostarczania wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, większej niż konkurenci.
J. Rokita (1995)	Zdolność do takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurencyjności na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, która umożliwia wytworzenie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości generowane przez konkurentów
Z. Pierścionek (2006)	Przedsiębiorstwo może utrzymać się na rynku tylko pod warunkiem dysponowania odpowiednią przewagą konkurencyjną.
V. Cetinski, I. Milohnic (2008)	Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej w porównaniu do swoich rywali.
J. B. Barney (1991)	Przewaga konkurencyjna może być osiągnięta jeśli aktualna strategia umożliwia tworzenie wartości dla klienta i nie jest to strategia stosowana przez obecnych lub przyszłych konkurentów.
H. Ma (1999)	Asymetria lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną i mistrzostwo działania.
Strategor (2001)	Zbiór cenionych przez rynek atutów, które przedsiębiorstwo posiada.
Porter (2001)	Przewaga konkurencyjna nawet w najlepszym przypadku jest jedynie chwilowa.
Gorynia (2009)	Przewaga konkurencyjna w zakresie pozycji konkurencyjnej jest wynikiem zastosowania zbioru instrumentów konkurencyjności, które są składnikami strategii konkurencyjności.

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo innych mniej lub bardziej podobnych definicji znawcy problematyki zgadzają się tylko co do jednego: przewaga konkurencyjna ma zawsze względny charakter [Strategor 2001, s. 57]. E. Skawińska [2002, s. 84] wskazuje nawet zjawiska, które przyczyniają się do braku jednoznacznej interpretacji przewagi konkurencyjnej:

- częste uogólnienia przewagi konkurencyjnej bez odniesienia się do przedmiotu badań (przedsiębiorstwo, rynek, dział, gałąź, produkt, gospodarka);
- niejasne rozróżnienie związku przyczynowo-skutkowego i w następstwie zamienne używanie pojęć przewagi konkurencyjnej, pozycji konkurencyjnej oraz źródeł przewagi i czynników sukcesu;
- względny charakter tej kategorii (w stosunku do lidera, wybranego konkurenta lub idealnego modelu);
- dekonstrukcja otoczenia stwarzająca szansę wykreowania przewagi opartej na nowych, nieuświadomionych dotychczas źródłach, których skutki budowy są nieznane.

Przedsiębiorstwa i regiony radzą sobie z konkurencją jasno określając narzędzia i mechanizmy konkurowania zarówno w krótkim jak i długim okresie czasu. Dopiero takie podejście sprzyja osiągnięciu trwałej (lecz nie ciągłej) przewagi konkurencyjnej.

Liczne podejścia zakładają, że zdobywaniu przewagi konkurencyjnej sprzyja także dążenie do porozumień i aliansów [Strategor 1999, s. 254]. Jest to więc kolejna przesłanka świadcząca o konieczności podjęcia szczegółowych badań w tym zakresie.

Trwałość przewagi konkurencyjnej daje pewność, że przedsiębiorstwo będzie miało dość czasu na wypełnienie ewentualnej niszy rynkowej zanim konkurenci znajdą sposób implikowania działań. Trwałość przewagi może wynikać także z liczby źródeł przewag, które wzajemnie na siebie oddziałują i się wzmacniają [Porter 2006].

Przewaga konkurencyjna może mieć charakter przewagi potencjalnej lub efektywnej [Wrzosek 2002, s. 359]. Dopóki tkwi wewnątrz i nie zostaje odniesiona do preferencji odbiorców pozostaje tylko potencjalną przewagą konkurencyjną. Jednak jeżeli znajduje akceptację klientów, można mówić o przewadze efektywnej [Kachniewska 2009, s. 36].

M.E. Porter [2010, s. 42] definiuje trzy podstawowe rodzaje przewagi tj.:

- przewagę kosztową, która sprowadza się do przyjęcia strategii konkurencji cenowej tj. oferowania produktów i usług po cenach niższych niż konkurenci;
- przewagę przez wyróżnianie, oznacza oferowanie wyższej wartości użytkowej bądź emocjonalnej;
- przewagę jakościową: zakłada ścisłe dostosowanie do klienta przy każdym poziomie ceny.

W. Wrzosek [1997] proponuje także trzy rodzaje przewagi konkurencyjnej:

- przewagę jakościową, która dotyczy dokonywania zmian jakościowych oferowanych produktów i usług;
- przewagę cenową, która zakłada korekty ceny w stosunku do nabywców;
- przewagę informacyjną związaną jest z procesami kreowania informacji.

K. Obłój [199, s. 89] wskazuje na cztery źródła przewagi konkurencyjnej:

- różnorodność przedsiębiorstwa – wyrażana dostępnością do zasobów oraz umiejętnościami korzystania z nich;
- ograniczona mobilność zasobów na rynku, która może wynikać z ograniczeń w przemieszczaniu zasobów materialnych i niematerialnych;
- ograniczenia *ex ante* konkurowania – polegają na tym, że konkurenci nie mogą i nigdy nie mają równego dostępu do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej cenne na rynku;
- ograniczenia *ex post* konkurowania – polegają na tym, że przedsiębiorstwo, które uzyskało szczególne zasoby, musi mieć szansę je utrzymać. W przeciwnym razie inni konkurenci uzyskają do nich dostęp i różnorodność przedsiębiorstw zacznie zanikać.

Wobec powyższego bardzo ważne staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Z. Pierścionek [2007] uważa, iż trwała przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych. Według M.E. Portera [2010] trwałość przewagi zależy m.in. od liczby źródeł przewagi i możliwości ich imitacji.

Trwałość przewagi konkurencyjnej będzie od tego, czy przedsiębiorstwu uda się stworzyć bariery dostępu do sektora lub grupy strategicznej, w których konkuruje, chroniące go przed atakiem potencjalnych konkurentów [Żemła 2010, s. 178].

Interesujące jest podejście zasobowe do konkurencyjności przedsiębiorstw. Podejście to rozwijane było od początku lat dziewięćdziesiątych. W ujęciu tym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostosowania się firmy do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwości, które tkwią w samym jego wnętrzu. Jako przedstawicieli tego podejścia należy wymienić [Gorzelań-Dziadkowiec i Gorzelań-Plesińska 2010, s. 487]:

- koncepcję G. Hamela i C.K. Prahalada [1993] – uznali oni, że o sukcesie konkurencyjnym firmy nie decyduje określony zasób lub pojedyncza umiejętność, ale ich zestaw;
- R. Gajęcki, rozwijając tę koncepcję, stwierdził, że kluczowe kompetencje są „furtką do przyszłości”, potencjałem, który zostanie wykorzystany do budowy przewagi konkurencyjnej;
- podobnie G. Stalk, Ph. L.E. Shulman [1993] pisali o zdolnościach kluczowych;
- Ch.W.L. Hill i G.R. Jones [2013] o wyróżniających umiejętnościach.

Przyjmując założenia szkoły pozycyjnej, której fundamentem jest założenie, iż istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie można jednak odpowiedzieć na pytanie, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonujące w podobnym sektorze osiągają zróżnicowane wyniki. W związku z powyższym w ostatnich latach zaobserwować można wyłonienie się nowej koncepcji, jaką jest podejście sieciowe podkreślające znaczenie związków międzyorganizacyjnych [Czakon 2005b]. Przewaga konkurencyjna oparta na współpracy sieciowej oznacza sytuację, w której w wyniku współpracy wytworzona jest wartość, której żaden z uczestników współpracy nie jest w stanie wytworzyć samodzielnie oraz gdy poszczególni uczestnicy współpracują realizując swoje indywidualne i zbiorowe cele w większym stopniu niż byłoby to możliwe poprzez działania indywidualne [Huxham 1993, s. 603].

Autor dysertacji najbardziej utożsamia się z podejściem zaprezentowanym w publikacjach M.E. Portera [2001] i Strategora [1999]. Pierwszy z nich twierdzi, że przewaga konkurencyjna nawet w najlepszym przypadku jest jedynie chwilowa. Drugi uważa, że zdobywaniu przewagi konkurencyjnej sprzyja także dążenie do porozumień i aliansów. Z punktu widzenia dysertacji istotne jest także podejście do przewagi konkurencyjnej zaproponowane przez W. Wrzoska [1997], gdyż w opinii autora kooperacja bardzo często poza przewagą jakościową i cenową umożliwia uzyskanie przewagi informacyjnej.

1.2. Ekonomiczne skutki konkurencji.

Działania o charakterze konkurencyjnym kształtują otoczenie w jakim działają przedsiębiorstwa. Analizując ekonomiczne a zarazem społeczne skutki konkurencji należy odnieść się zarówno do pozytywnych jak i negatywnych skutków tego zjawiska.

Wśród pozytywnych korzyści wymienia się konkurencję, jako system maksymalizujący wielkość produkcji, a z drugiej stabilizujący ilość dóbr i usług, którą chcą nabyć konsumenci. Zatem rynek konkurencyjny jest rynkiem efektywnym, gdyż wytwarza maksymalną ilość dóbr i usług, przy danym poziomie możliwości przedsiębiorstwa i wielkości zgłaszanych przez konsumentów.

Kolejną zaletą konkurencji jest utrzymywanie się relatywnie niższych cen. Wielu producentów i usługodawców uważa, że jeżeli ceny wzrosną może nastąpić spadek sprzedaży. W ten sposób można dojść do wniosku, że konkurencja może regulować także wielkość inflacji [Adamkiewicz-Drwiłło 2010, s. 59].

Analizując doświadczenia Unii Europejskiej można zaobserwować, że konkurencja towarzysząca procesom integracyjnym powoduje trzy pozytywne efekty:

- efekt stymulacyjny;
- efekt specjalizacyjny;
- efekt optymalizacyjny.

Efekt stymulacyjny oznacza, wymuszenie na przedsiębiorstwach wzrost aktywności gospodarczej. Efekt specjalizacyjny oznacza powstanie i rozwój kooperacji opartej na specjalizacji. Efekt optymalizacyjny oznacza przegrupowywanie firm oraz koncentrację przedsiębiorstw i produkcji [Adamkiewicz-Drwiłło 2010, s. 59].

Jednak najważniejszą korzyścią występowania rynku konkurencyjnego jest możliwość wyboru z szerszego zestawu dóbr i usług przy niższych cenach aniżeli w sytuacji, gdy rynek jest nie konkurencyjny.

Poszukując negatywnych aspektów związanych z konkurencją należy wymienić występujące w neoklasycznej teorii instytucji jej niedoskonałości rynkowe tj.:

- niedookreślenia systemu praw prywatnej własności w odniesieniu do zasobów naturalnych;
- ponoszenie kosztów transakcyjnych związanych np. z kosztami negocjacji umów;
- ponoszenie kosztów związanych z pozyskiwaniem informacji o ofertach rynkowych;
- wykorzystywanie zasobów naturalnych uznawanych za specyficzne dobra publiczne.

Istotnym dokumentem zawierającym rezultaty analiz wolnego rynku z punktu widzenia przydatności mechanizmów konkurencji do rozwiązywania podstawowych kwestii globalnych był raport Grupy Lizbońskiej. Raport negował konkurencję zarówno jako

uzasadnioną współczesną ideologię, jak i mechanizm regulacji procesów gospodarczych. Do ujemnych aspektów zaliczono między innymi [Roslanowska-Plichcińska i Jarosiński 1996, s. 148]:

- dominację analizy kosztów w krótkim okresie;
- rozwój globalnych oligopoli;
- powiększaniu różnic między regionami na skutek zróżnicowanego dostępu do innowacji;
- ograniczaniu skuteczności działania organizacji publicznych.

Odpowiedziom na zgłoszone ujemne aspekty mogłaby być interwencja państwa, jednak zastąpienie rynku procesem politycznym wiąże się podejmowaniem systemowych decyzji, których skutki trudno przewidzieć. Często więc interwencja państwa sprowadza się do zwalczania nieuczciwej konkurencji w nie do wprowadzenia zmian systemowych.

Obowiązująca w Polsce ustawa [Ustawa z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów] regulująca zasady i tryb przeciwdziałania praktykom ograniczającym konkurencję oraz praktyką naruszającym zbiorowe interesy konsumentów jest zgodna z obowiązującymi regulacjami wszystkich państw unijnych. Ustawa ma na celu wskazanie praktyk, uznanych za zagrażające rozwojowi zachowań konkurencyjnych. Jak pisze H.G. Adamkiewicz-Drwiłło [2010, s. 60] dobrem objętym ochroną jest więc samo istnienie konkurencji jako mechanizmu, w ramach którego prowadzona jest działalność gospodarcza, natomiast ochrona konsumentów występuje w niej niejako przy okazji. W ustawie czyta się więc o zakazie porozumień ograniczających konkurencję, o zakazie nadużywania pozycji dominującej, o praktykach ograniczających konkurencję, o koncentracji przedsiębiorstw oraz o praktykach naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

1.3. Konkurencja i konkurencyjność w teoriach ekonomicznych.

W tej części pracy dokonano analizy sposobu definiowania konkurencji i konkurencyjności przedstawiając elementy teorii klasycznej, neoklasycznej, teorii J.M. Keynesa, teorii ekonomii rozwoju, oraz nowej teorii wzrostu.

W okresie klasycznym dochodziło do konfrontacji różnorodnych poglądów ekonomicznych³, w tym m.in. A. Smitha, D. Ricardo, T. Malthusa. Konkurencyjność ich zdaniem prowadziła do optymalnego rozmieszczenia zasobów i maksymalizacji dobrobytu społecznego [Gorynia i Łązniewska 2009, s.14]. Najważniejszym z dzieł tego okresu były „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” A. Smitha⁴, w którym poszukiwanie bogactwa sprowadza się w istocie do poszukiwania źródeł wzrostu gospodarczego. A. Smith uważał, że poszukiwanie korzyści indywidualnej w warunkach konkurencji prowadzi do korzyści zbiorowej. Konkurencja za pomocą niewidzialnej ręki rynku prowadzi działalność gospodarczą do najlepszej z możliwych sytuacji [Bremond, Couet, i Salort 2006, s. 21] Ponieważ większość jednostek gospodarczych kieruje się motywem zysku, pojawiają się w ich działaniu ekonomicznym prawa uruchamiające mechanizmy samoregulujące, zapewniające sprawne funkcjonowanie gospodarki bez potrzeby ingerencji państwa [Romanow 1997, s. 45]. Z kolei D. Ricardo bronił poglądu, że wszystkie kraje powinny być zainteresowane otwarciem się na wymianę handlową z całym światem co zdaniem autora prowadzi do wzrostu konkurencyjności. Istnieją pewne istotne konsekwencje wynikające z założeń D. Ricarda [Martin 2003, s. 11]:

- różnice w technologii między narodami i między sektorami przemysłu zapewniają motywację w handlu międzynarodowym;
- przewaga technologiczna nie stanowi gwarancji, że przemysł będzie w stanie konkurować z powodzeniem;
- mimo, iż płace w sektorze przemysłu mogą być niższe w innym państwie, to wcale nie musi to oznaczać upadku produkcji krajowej w ramach wolnego handlu. Ten wynik jest możliwy, gdyż czynnik pracy jest nie mobilny w skali międzynarodowej.

D. Ricardo sformułował m.in. teorię kosztów komparatywnych, wyjaśniającą na czym polega przewaga jednego kraju w produkcji poszczególnych dóbr. Teoria ta przekonuje o opłacalności międzynarodowego podziału pracy i specjalizacji. Została ona wykorzystana do sformułowania przez M.E. Portera teorii przewagi konkurencyjnej narodów, zaprezentowanej w publikacji „Przewaga konkurencyjna narodów” [Gorynia i Łązniewska 2009, s. 17].

³ Autor pracy wyróżnia: klasyczną szkołę liberalną, klasyczną szkołę reformistyczną a także ekonomię sprzeciwiającą się kapitalizmowi [za] J. Bremond, J.F. Couet, M.M. Salort, Kompendium wiedzy o ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 20.

⁴ Opublikowane w całości na stronach The Pennsylvania State University, <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf> [dostęp: 10.04.2014].

Współczesna myśl ekonomiczna zdominowana jest przez ekonomistów neoklasycznych, którzy są zwolennikami liberalnej polityki gospodarczej, charakteryzującą się znikomą ingerencją państwa, ograniczoną do zapewnienia swobodnej gry konkurencyjnej [Bremond, Couet, i Salort 2006, s. 25].

Szkoła neoklasyczna przyjmuje jako podstawowy model konkurencji doskonałej, a wyjątkiem od tej reguły jest monopol. Wszystkie zjawiska opisane przez przedstawicieli teorii niedoskonałej i monopolistycznej konkurencji odgrywają istotną rolę we współczesnej ekonomii, a zwłaszcza w koncepcjach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych czynników konkurencyjności według teorii neoklasycznej jest stwierdzenie, że handel zagraniczny stanowi siłę napędową wzrostu [Martin 2003, s. 12].

Konkurencja w ujęciu neoklasycznym to pojęcie opisowe, charakteryzujące szczególną, idealną sytuację, której przeciwstawiono monopol. Stąd też koncepcję tę określa się mianem statycznej [Gorynia i Łaźniewska 2009, s. 19].

Z kolei przedmiotem dezaprobaty głoszonej przez J.M. Keynesa jest neoklasyczna idea, zgodnie z którą skutek giętkości cen równowaga osiągnięta jest automatycznie na wszystkich rynkach [Bremond, Couet, i Salort 2006, s. 35]. Teoria keynesowska kieruje uwagę na konieczność wpływania na skłonność do konsumpcji i skłonność do podejmowania inwestycji przez podmioty gospodarujące [Ładysz 2009, s. 20].

Tezy zaproponowane w „Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza” [Kaclecki za J.M. Keynes 2003] miały służyć wyjaśnieniu sytuacji, jaka nastąpiła w gospodarce w czasie wielkiego kryzysu. Wydarzenia lat trzydziestych XX wieku spowodowały, że za J.M. Keynesem ogromne znaczenie zaczęto przypisywać popytowej stronie gospodarki i odrzucono wiarę w samoczynne, optymalizujące działanie konkurencji [Gorynia i Łaźniewska 2009, s. 31].

Kluczowe czynniki konkurencyjności według teorii J.M. Keynesa [Martin 2003, s. 13]:

- intensywność wykorzystania kapitału;
- podejmowanie inwestycji;
- wzrost wydatków publicznych;
- zwiększenie podaży dóbr publicznych.

Działalność konkurencji (zdaniem keynesistów) musi być uzupełniona aktywnością państwa. W gospodarce nie działa „niewidzialna ręka rynku”, dlatego państwo musi korygować zjawiska zachodzące na rynku posługując się polityką fiskalną.

Upowszechnianiu wśród innych ekonomistów podejścia J.M. Keynes do teorii konkurencji sprzyjały sukcesy amerykańskiej gospodarki, w której działania wprost nawiązywały do tez zaprezentowanych w „Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza”. Istotne znaczenie w twórczości naukowej J.M. Keynesa miał fakt, że był on zarówno wybitnym praktykiem i politykiem działającym w ekstremalnych warunkach (I i II wojna światowa, Wielki Kryzys).

Analizując teorie rozwoju gospodarczego włączają się one w dyscyplinę ekonomii rozwoju, która narodziła się w latach czterdziestych, natomiast swą odrębność w naukach ekonomicznych zyskała w dwóch kolejnych dekadach XX wieku [Piasecki 2003, s. 20].

Współcześnie elementy ekonomii rozwoju są szeroko dyskutowane. Najważniejsze tematy to m.in. wolny handel i zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Niemniej jednak, niektóre bardzo ważne koncepcje mają swe źródło właśnie w ekonomii rozwoju, przy czym niektóre z nich mają szczególne znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności na poziomie regionalnym.

Kluczowe czynniki konkurencyjności według teorii ekonomii rozwoju [Martin 2003, s. 14]:

- otwarcie gospodarki na handel zagraniczny;
- przemieszczanie się czynników produkcji z rolnictwa do innych sektorów o wyższej wartości dodanej;
- podejmowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- tworzenie i rozwój zagranicznych funduszy rozwoju.

Od kilkunastu lat rozwija się także nowa teoria wzrostu, lub inaczej teoria wzrostu endogenicznego. Badane są nowe czynniki wzrostu, takie jak: kapitał ludzki, postęp technologiczny, nowe idee. Stosowanie nowych idei rodzi poważne implikacje dla agregatowej funkcji produkcji w postaci dodatnich efektów skali i rosnących przychodów z inwestowania kapitału. Nowe idee powodują powstawanie korzyści zewnętrznych i prowadzą do wzrostu endogenicznego, czyli wzrostu tworzonego wewnątrz systemu gospodarczego. Nowa teoria wzrostu formalizuje endogeniczny postęp technologiczny w warunkach niedoskonałej konkurencji (Liberda, Maj za: Lucas 1988; Romer 1986, 1990; Aghion i Howitt 1998; Grossman i Helpman 1991).

Kluczowe czynniki konkurencyjności według nowej teorii wzrostu [Martin 2003, s. 15]:

- wydatki na kapitał ludzki;
- wydatki na badania i rozwój technologiczny;
- wydatki na działania innowacyjne;
- wpływanie na poziom edukacji i skuteczne przekazywanie wiedzy.

Kolejne z podejść nazywane nurtem zasobowym, odrzucało statyczną analizę równowagi rynkowej, bowiem traktowało konkurencję jako proces. Koncepcja ta upatrywała podstaw osiągnięcia przez przedsiębiorstwa sukcesu w walce konkurencyjnej w dysponowaniu przez nie i umiejętnym wykorzystaniu właściwej kompozycji zasobów.

W interesujący sposób do konkurencji podszedł w swojej pracy A. Noga [2009, s. 245-279] przedstawiając pięć fal konkurencji. Pierwsza z nich to szkoła harwardzka, z głównymi przedstawicielami takimi jak J. Bain, L. Weiss, F. Scherer i W. Shephart wyrażała się tym, że konkurencja jest najlepszym sposobem zapewnienia dobrobytu społecznego, a występuje wówczas, gdy na rynku nie dochodzi do nadmiernej koncentracji produkcji czy sprzedaży [Noga 2009, s. 253-256].

Druga, nazywaną szkołą chicagowską, reprezentowali Bowman, Bork, Stigler podważyła zależność przyczynowo-skutkową szkoły harwardzkiej. Zakładała bowiem, że wysokie udziały w rynku mogą kreować wysokie zyski, dlatego, że mniejsza liczba podmiotów na rynku może zapewniać wyższą efektywność niż mniejsza liczba podmiotów na rynku. Na gruncie szkoły chicagowskiej L. Thurow, R. Solo, L. Tyson zbudowali koncepcję szkoły ewolucyjnej. Zalecenia szkoły ewolucyjnej przybrały bardzo liberalne podejście w stosunku do przedsiębiorstw krajowych i podejście restrykcyjne do przedsiębiorstw zagranicznych. W ramach szkoły chicagowskiej poza szkołą ewolucyjną pojawiła się także szkoła ultraliberalna prezentowana przez J. High i D. Armentano. Przedstawiciele tej szkoły uważali za szkodliwe powstrzymywanie procesów koncentracyjnych przez jakiegokolwiek organy państwowe. Ochrona konkurencji według tej szkoły jest anachronizmem, bowiem dla efektywności ogólnogospodarczej konieczna jest nie tylko konkurencja, ale i kooperacja [Noga 2009, s. 256-260].

Trzecią przedstawioną przez A. Nogę [2009] falą jest szkoła zarządzania strategicznego. W podejściu tym autor wychodzą od stwierdzenia, że naturalnym otoczeniem

jest otoczenie silnie konkurencyjne, zatem wszystkie przedsiębiorstwa muszą dążyć do kształtowania jak najlepszych komponentów strategicznych. Chodzi o takie komponenty jak:

- wybór najlepszej strategii (prace Ansoffa, Portera, Hendersona);
- wybór najlepszego kształtu organizacji (prace Druckera, Mintzberga);
- wybór ciągłej przedsiębiorczości (praca Schumpetera);
- wybór najlepszych zasobów ludzkich (prace Hamella, Prahalda).
- wybór najskuteczniejszego marketingu (praca Kotler).

Mistrzostwo w kształtowaniu któregoś z elementów miało zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. O sile konkurencji w tym ujęciu nie decyduje ilość podmiotów lecz ich zdolność do konkurowania. W trzeciej fali istotnym pojęciem stała się strategia, która jest czynnikiem, decydującym o utrzymaniu się na rynku lub też o zdobyciu na nim przewagi [Noga 2009, s. 261-270].

Czwartą falę nazywaną teorią rynków kontestowanych przedstawiali Bauhol, Panzar, Willig. W szkole tej kluczową rolę odegrały bariery wejścia i wyjścia na rynku a przede wszystkim źródła tych barier. Przedstawiciele tej szkoły zwrócili uwagę na nieefektywność utrzymywania wielu barier wejścia na rynku przez państwo i stworzyli silne podstawy do deregulacji i prywatyzacji w wielu gospodarkach świata. W myśl teorii rynków kontestowanych ani rozproszenie, ani koncentracja nie są same z siebie dobre lub złe dla rynku. Jeśli na rynku brak jest barier wejścia i wyjścia, takie struktury powinny kształtować się samoczynnie [Noga 2009, s. 270-273].

Ostatnim przedstawianym podejściem były koncepcje współczesne. Piątą falę konkurencji i teoretycznych prób ich interpretacji zdeterminowały cztery główne mega trendy współczesnej gospodarki światowej:

- pogłębiająca się globalizacja;
- eskalacja deregulacji i prywatyzacji;
- rozwój technologii;
- renesans suwerenności konsumenta.

W tej fali pojawia się pięć różnych koncepcji hiperkonkurencji R.D. Areni; strategii judo D. Yoffie; odwróconej natury dóbr i usług wg. W. Kima; strategii hardballu G. Stalka oraz teorii konkurencji doskonałej [Noga 2009, s. 273-279].

Analiza podstawowych czynników konkurencyjności pokazuje, że konkurencyjność starając się podążać za zmianami jest stale rozwijana i rozbudowywana, co po raz kolejny

pozwała stwierdzić, iż utożsamianie jej z procesem jest jak najbardziej trafne. Interesujące podejście przedstawiające „koniec konkurencji” przedstawia R. McGrath [2013], która w opozycji do biznesu, który koncentrował się na osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej twierdzi, że rewolucja cyfrowa, zanikające bariery wejścia i globalizacja sprawiają, że we współczesnym świecie przewaga większości przedsiębiorstw nie trwa długo. Zdaniem R. McGrath przedsiębiorstwom potrzebny jest portfel wielu źródeł krótkotrwałej przewagi, które można szybko rozwijać i równie szybko porzucać. Globalizacja sprawia, że rywale mogą błyskawicznie skopiować cechy wszystkich produktów. Ważne stają się więc inne czynniki takie jak np. zapewnianie klientom satysfakcjonujących doznań. To właśnie relacje z klientami mogą stać się barierą wejścia dla nowych graczy.

1.4. Czynniki konkurencyjności.

Słownik języka polskiego podaje, że czynnik to „jedna z przyczyn wywołująca skutek” [Słownik Języka Polskiego], wynika z tego, że jest on motorem powstania pewnych zjawisk. Czynniki te w znacznej mierze decydują o konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej, gdyż wpływają bezpośrednio lub pośrednio, dodatnio lub ujemnie na zdolność do współzawodniczenia z innymi jednostkami tego typu (np. metropolitarnymi). Wspomniane czynniki mają z reguły korzystny lub niekorzystny charakter, co sprawia, że wyróżnia się czynniki i bariery rozwoju [Ładysz 2009, s. 19]. Bariery rozwoju określane są jako progi rozwoju, interpretowane jako niemożność realizowania w danych warunkach, miejscu i czasie pożądanej czynności lub też jako potrzebę przełamywania dodatkowego oporu podczas realizacji działań związanych z rozwojem [Maik, Parysek i Wojtasiewicz 1978, s. 22]. A. Niezgoda [2006, s. 120] opisując warunki rozwoju utożsamia je z nośnikami zasobów danych regionów jak środowisko przyrodnicze, ludność, majątek trwałe a dopiero po nadaniu im siły sprawczej określa je jako czynniki rozwoju. Dopiero w konsekwencji właściwego wykorzystania czynniki te mogą zostać przekształcone w czynniki stymulujące konkurencyjność.

Należy zauważyć, że poszczególne czynniki (przeгляд zaprezentowano w tabeli 1.5) mogą wchodzić ze sobą w pozytywne interakcje, co w konsekwencji może doprowadzić do trwałości przewagi konkurencyjnej. Takie podejście pokazuje jednocześnie, że przewaga

konkurencyjna wynika z działań podejmowanych przez wszystkich interesariuszy sceny ekonomicznej.

Jednym z najważniejszych ujęć konkurencyjności określających stan konkurencji w danym sektorze jest model M.E. Portera.

Model ten ukazuje jakie siły wpływają na rywalizację o pozycję w sektorze. W zależności od stopnia nasilenia tych sił sektor można nazwać doskonale konkurencyjnym w sytuacji kiedy możliwość wejścia do sektora jest bardzo łatwa a także istnieje pełna autonomia w celu zdobycia wyższej pozycji.

Analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych pozwala na wyszukanie na rynku pozycji, z której przedsiębiorstwo będzie mogło najefektywniej radzić sobie z negatywnym oddziaływaniem tych sił bądź też z której będzie mogło najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać [Porter 2001, s. 25].

Tabela 1.5. Podział czynników konkurencyjności.

Rodzaj czynnika	Charakterystyka
Ekonomiczne	Czynniki tradycyjne: <ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie: struktura społeczna, struktura zawodowa, struktura demograficzna • Zasoby przyrodnicze: lasy, wody powierzchniowe, złoża naturalne • Zasoby majątkowe
	Czynniki nowoczesne: zapewniające wysoki stopień dynamizacji gospodarki w regionie (np. nauka, nowoczesne style zarządzania).
Spoleczne	Stanowią stymulator i środek celowego oddziaływania ze strony władz w celu przyspieszenia wzrostu gospodarczego np. wzrost i zmiany w strukturze konsumpcji, tempo i charakter urbanizacji, wzrost wykształcenia, rozwój turystyki i rekreacji .
Techniczne	Przykładowymi czynnikami są: jakość produkcji, innowacyjność produkcyjna, doskonalenie infrastruktury technicznej.
Ekologiczne	Wynikają z występowania zjawisk na styku gospodarka-środowisko np.: racjonalne gospodarowanie zasobami środowiska naturalnego, wdrażanie recyklingu.
Polityczne	Czynniki polityczne lokalne: reprezentujące wysoce zróżnicowane metody aktywizowania rozwoju lokalnego i regionalnego.
	Czynniki polityczne krajowe: metody aktywizowania rozwoju społeczno gospodarczego w kraju.
Przestrzenne	Są wyodrębniane z uwagi na zróżnicowanie przestrzenne koncentracji działalności oraz odbywanie się procesu rozwoju na określonym obszarze.

Źródło: I. Ładysz, Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 25.

Jedną z sił przedstawionych w modelu M.E. Portera jest groźba wejścia do danego sektora w celu zdobycia choć części rynku. Firmy wnoszą więc nowe zdolności produkcyjne, nowe zasoby a także chęci zdobycia udziału w rynku. Działania te napotykać jednak liczne bariery wejścia oraz spotykają się z licznymi reakcjami firm działających już na rynku. Według M.E. Portera istnieje kilka podstawowych źródeł uniemożliwiających szybkie wejście na dany rynek. Są to: efekt skali, zróżnicowanie produktu, potrzeby kapitałowe, niekorzystna sytuacja kosztowa, dostęp do kanałów dystrybucji oraz polityka władz [Porter 2001, s. 26].

Kolejnymi siłami wpływającymi na uczestników danego sektora są działania dostawców i nabywców produktów i usług. Dostawcy wykorzystują przede wszystkim instrumenty polegające na podwyższeniu oferowanych cen półproduktów lub obniżają ich jakość. Z kolei nabywcy poprzez swoją wysoką wrażliwość cenową stale poszukują korzystnych cen charakteryzujących się ponadto zadowalającą jakością.

Ostatnią siłą przedstawioną w powyższym modelu jest groźba substytucji produktów i usług. Produkty substytucyjne bardzo często mogą hamować rozwój danego sektora. Brak umiejętności lub możliwości różnicowania produktu sprawia, iż straty ponoszą wszyscy gracze w danym sektorze.

Lęk przed przeoczeniem wspomnianych źródeł sprawia, iż wiele przedsiębiorstw tak bardzo skupia się na bieżących bezpośrednich konkurentach, że nie dostrzega, iż konkuruje także o siłę przetargową. Ponadto przedsiębiorstwa te często nie kontrolują nowych współzawodników albo nie dostrzegają zagrożeń ze strony konkurentów oferujących dobra substytucyjne.

Niestety zajęcie wyjątkowej pozycji w sektorze nie gwarantuje osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Cenna pozycja bardzo szybko wywoła naśladownictwo ze strony konkurentów. Ponadto konkurenci także mogą zmienić własną pozycję w sektorze bądź zastosować strategię podwójnej roli tj. naśladownictwa przy utrzymaniu własnej pozycji w sektorze [Porter 2001, s. 67].

Wybór kooperacji jako wiodącej siły wpływającej na rywalizację w sektorze może sprawić, iż wspomniane siły mogą zostać co najmniej zniwelowane. Efekt osiągnięcia krótkotrwałej przewagi można także uzyskać dzięki stworzeniu czynności i relacji wzajemnie się uzupełniających. Dzięki temu rywale nie będą w stanie odtworzyć całego procesu tworzenia produktu lub świadczenia usługi i nie skorzystają na ich naśladowaniu, chyba, że zdołają dorównać całemu systemowi [Porter 2001, s. 77].

Zaletą rombu M.E. Portera jest precyzyjne przedstawienie czynników konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym, co może okazać się mało użyteczne w przypadku analiz jednostek przestrzennych. Zdaniem J.H. Dunninga [1993] model w niewielkim stopniu uwzględnia bowiem rolę globalizacji produkcji i rynków w kreowaniu przewagi konkurencyjnej państw.

W opracowywanych przez World Economic Forum raportach (The Global Competitiveness Report) można zauważyć już bardziej kompleksowe podejście do czynników konkurencyjności aniżeli prezentowane przez Portera. Wadą tego podejścia jest jednak brak powiązań pomiędzy czynnikami. Zaletą niewątpliwie kompleksowość polegająca na uwzględnieniu czynników makroekonomicznych łącznie z oceną powiązań z gospodarką światową.

Z kolei W. Bieńkowski [1995] dokonał rozdzielenia czynników wpływających na pozycję i zdolności konkurencyjne. Pozycję odzwierciedlały takie wskaźniki jak udział w handlu światowym, stan bilansu obrotów z zagranicą oraz relatywne zmiany cen dóbr eksportowanych do importowanych. Natomiast o poziomie zdolności konkurencyjnej gospodarki decyduje według niego pięć grup czynników tj.: wielkość i struktura zasobów produkcyjnych, efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny, polityka ekonomiczna rządu oraz międzynarodowe otoczenie ekonomiczne.

Inny zestaw czynników konkurencyjności prezentowany jest przez Irlandzką Narodową Radę Konkurencyjności, która w swoim raporcie [Annual Competitiveness Report 2009] wyróżniła dwie podstawowe grupy [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 57]:

- warunki podstawowe, w tym działalność przedsiębiorstw, produktywność i innowacje, ceny i koszty, podaż na rynku pracy;
- czynniki dodatkowe, w tym środowisko dla biznesu, infrastrukturę fizyczną oraz infrastrukturę wiedzy.

Ostatni z prezentowanych modeli, stosowany przez Międzynarodowy Instytut Zarządzania Rozwojem (IMD) w Lozannie na potrzeby „The World Competitiveness Yearbook”, w stosowanej do 2000 roku metodologii wyróżniał osiem grup czynników tj. gospodarkę narodową, umiędzynarodowienie gospodarki, rolę państwa, finanse, infrastrukturę, zarządzanie, naukę i badania oraz zasoby ludzkie. Od 2001 roku, po korekcie modelu, czynniki podzielono już tylko na cztery grupy tj. sytuację ekonomiczną, wydajność rządu, wydajność zarządzania oraz infrastrukturę [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 55].

Cechą wspólną wszystkich modeli, poza modelem Irlandzkiej Rady Konkurencyjności, zaprezentowanych w tej części pracy uwarunkowań jest fakt, że na ich podstawie można dokonać zarówno analizy wynikowej, a więc określić pozycję konkurencyjną jak i analizy czynnikowej, a więc ocenić zdolność konkurencyjną.

Dotychczasowe różnorodne podejścia badawcze pozwalają stwierdzić, że nie istnieje obecnie jeden stały zespół czynników konkurencyjności, który uznawany byłby za wiodący. Zmiany czynników w takich modelach jak IMD wynikają z przewartościowania wyboru czynników i ich wagi w postrzeganiu konkurencyjności. W podejściach tych jedne elementy znikają zaś inne się pojawiają. Szczegółowa analiza czynników prezentowanych w przedstawionych podejściach zbliża analizę konkurencyjności do analizy wzrostu gospodarczego, zwłaszcza kiedy punktem wyjścia konkurencyjności będzie wzrost produktywności. Prezentowany pogląd jest zgodny z tezą M.E. Portera [2001], że podstawą konkurencyjności jest efektywność wykorzystania czynników produkcji i to ona w ostatecznym rozrachunku decyduje o poziomie życia ludności.

1.5. Miary konkurencyjności.

Ogromna ilość definicji konkurencyjności sprawia, że ocena miar i metod konkurencyjności jest bardzo trudna. Większość z definicji dotyczy pozycji konkurencyjnej jakie uzyskuje przedsiębiorstwo bądź kraj (region), którego konkurencyjność jest mierzona. Zatem odnosi się do rezultatu jaki został osiągnięty w wyniku działań podmiotu konkurującego. Praktyka pokazuje zatem, że pomiar przeprowadzany jest *ex post*, gdyż potencjalnej zdolności do konkurowania nie można zmierzyć. Nauka niestety nie jest w stanie *a priori* określić prognozy, jaką pozycję konkurencyjną osiągnie podmiot konkurujący. Skuteczność prognozy, możliwej z wykorzystaniem teorii naukowej, powinna być miarą przydatności teorii, co w tej sytuacji nie występuje. Autorowi pozostaje zatem zaprezentować mierniki, które ukażą rezultat wykorzystania czynników wpływających na konkurencyjność.

Wśród najważniejszych klasycznych miar konkurencyjności wyróżnić można miarę nazywaną „magicznym czworokątem” [Bieńkowski i in. 2008, s. 15], który uwzględnia jednoczesną ocenę:

- tempa wzrostu PKB,
- inflacji,

- poziomu bezrobocia (z uwzględnieniem zdolności do kreowania nowych miejsc pracy),
- stanu bilansu płatniczego tj. równowagę obrotów pomiędzy krajem a zagranicą⁵.

Wszystkie wymienione powyżej miary powinny być pozytywne i wypadać lepiej niż w krajach stanowiących punkt odniesienia (w przypadku podejmowania analizy miar konkurencyjności międzynarodowej). Oczywiście zdarzają się sytuacje (w przypadku krajów rozwijających się), gdzie ujemny bilans obrotów lepiej świadczy o poprawie konkurencyjności niż bilans dodatni, gdyż może świadczyć o wzmożonym wysiłku modernizacyjnym zwiększającym potencjał konkurencyjny kraju.

Kolejnym prezentowanym indeksem jest European Competitiveness Index. Publikowany od 2004 roku mierzy konkurencyjność regionów europejskich na poziomie NUTS⁶ 2 poprzez wykorzystanie szeregu wskaźników. Autorzy przedstawiają tezę, że pomiar konkurencyjności regionów jest bardzo ważny, gdyż *„jeśli czegoś nie można zmienić, nie można go poprawić”*⁷. Zdaniem autorów ilościowa ocena konkurencyjności pozwala państwom członkowskim na określenie potencjalnych słabości. Wyniki EU RCI 2010 przedstawiono na rycinie 1.2.

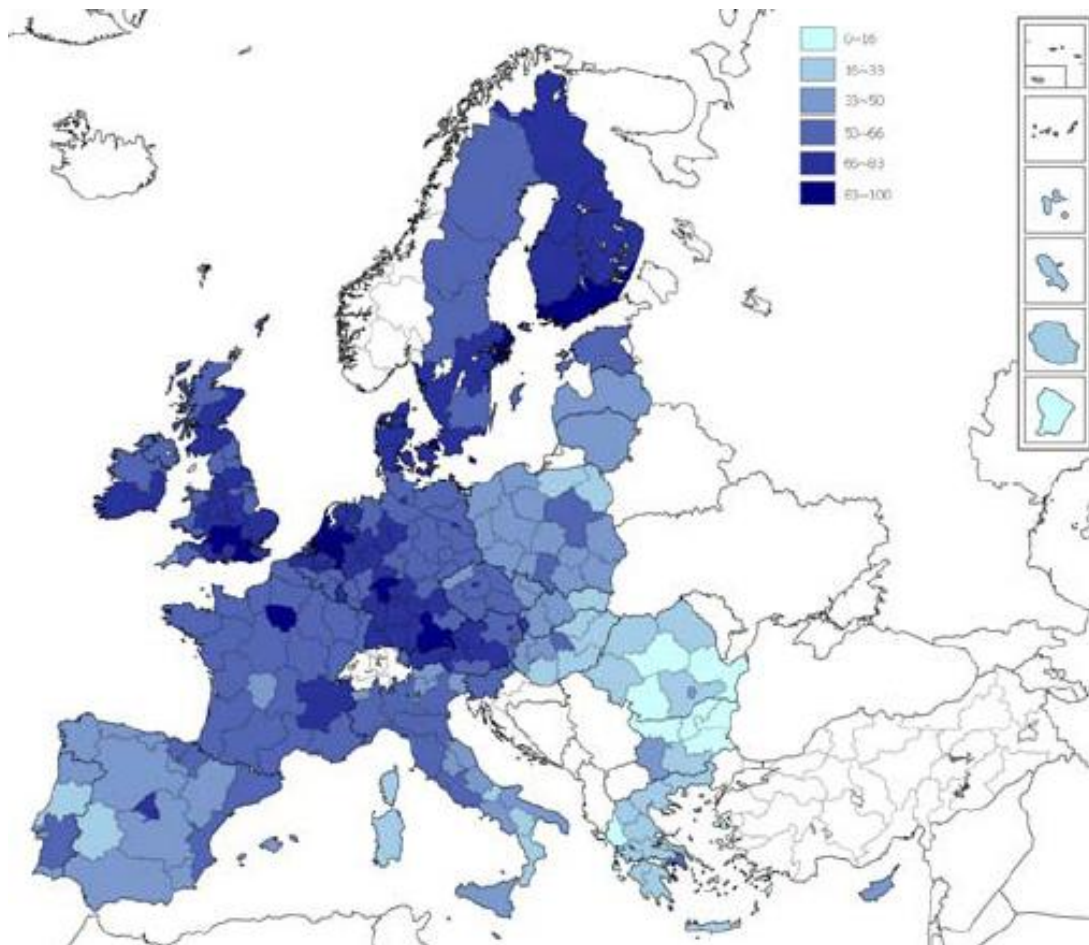
RCI w celu opisanego różnych wymiarów poziomu konkurencyjności podzielony został na 11 filarów, których celem jest wykazanie krótkoterminowych i długoterminowych możliwości regionu. Filary podzielone zostały na trzy główne grupy: 1) instytucje, stabilność makroekonomiczna oraz infrastruktura 2) zdrowie, jakość kształcenia, szkoły wyższe oraz szkolenie ustawiczne 3) gotowość technologiczna (rycina 1.3).

⁵ Koncepcję magicznego czworoboku rozszerza się również o społeczną sprawiedliwość podziału dochodu narodowego oraz o równowagę ekologiczną tworząc magiczny sześciokąt.

⁶ Z ang. Nomenclature of Units for Territorial Statistics (Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych). Na terytorium Polski na poziomie NUTS 2 wyróżniono 16 jednostek (województw).

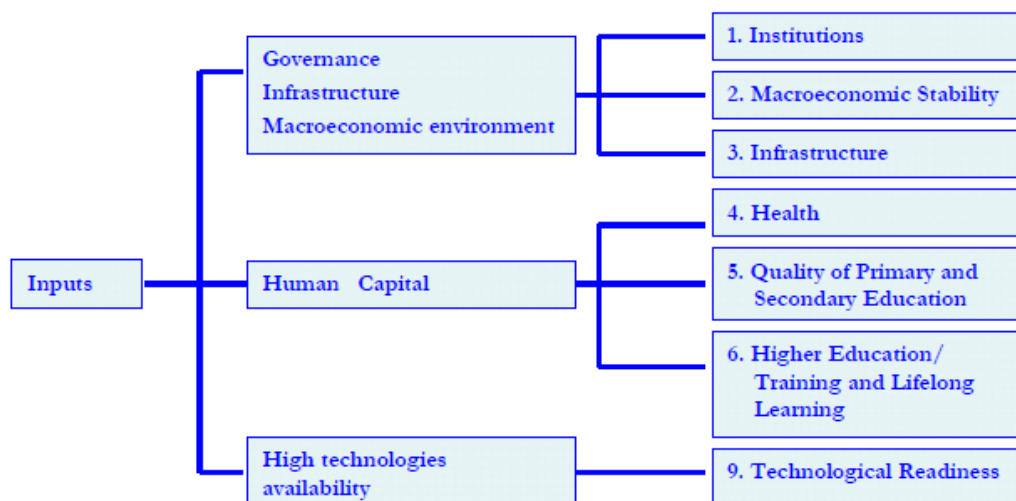
⁷ <http://www.urenio.org/wp-content/uploads/2010/09/Regional-Competitive-Index-EU-JRC2010.pdf>
dostęp z dnia 21.08.2013 r. s. 8.

Rycina 1.2. EU Regional Competitiveness Index (RCI) 2010.



Źródło: <http://www.urenio.org/2010/09/26/3270/> dostęp z dnia 21.08.2013 r.

Rycina 1.3. Filary zawarte w ramach RCI.



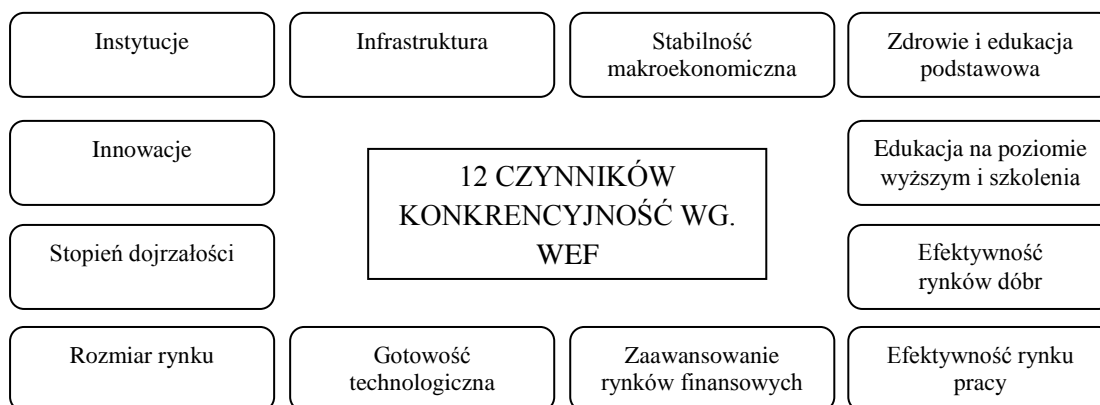
Źródło: EU Regional Competitiveness Index 2010, P. Annoni, K. Kozovska, European Commission, 2010, s. 42.

Kolejną instytucją prowadzącą indeks konkurencyjności jest Bank Światowy publikujący wskaźnik oparty jest na pięciu głównych kategoriach opisujących konkurencyjność tj.:

- ogólną sytuację gospodarczą tj. ocenę wysokości PNB per capita i jego dystrybucję,
- dynamikę gospodarczą tj. inwestycje i wzrost produktywności, handel, konkurencyjność i struktura eksportu, polityka handlowa, rola rządu w gospodarce
- dynamikę finansową tj. ocenę poziomu długu publicznego, poziomu zadłużenia prywatnego, rynek kapitałowy, wysokość inflacji,
- infrastrukturę i klimat inwestycyjny tj. sieci informacyjne i komunikacyjne, infrastrukturę, stabilność systemu społeczno-politycznego
- zasoby ludzkie rozumiane jako kapitał ludzki i kapitał intelektualny.

Z kolei Wskaźnik Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) jest jednym z najbardziej kompleksowych, gdyż uwzględnia wiele czynników makroekonomicznych, które jednak nie są ze sobą powiązane.

Rycina 1.4. Uwarunkowania konkurencyjności wg. World Economic Forum.



Źródło: Opracowanie własne.

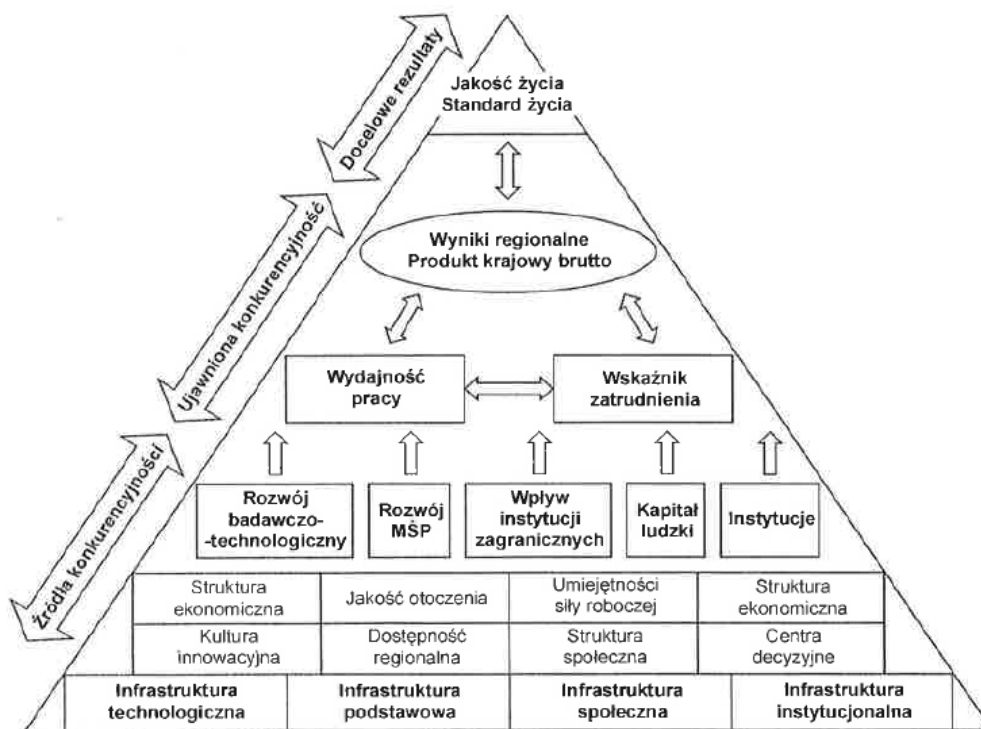
Ostatnią z prezentowanych miar jest zasługujących na uwagę jest opracowany w 1997 roku przez Komisję Europejską model zwany piramidą konkurencyjności. Model ten zakłada podział czynników na bezpośrednie i pośrednie oraz wskazuje 3 poziomy czynników wpływających na konkurencyjność [Łażniewska i Gorynia 2012, s. 42-45]:

- czynniki podstawowe: dochód, produktywność siły roboczej, poziom zatrudnienia i otwartość,

- czynniki rozwoju: mające natychmiastowe wpływ na czynniki podstawowe,
- czynniki sukcesu: mające pośredni wpływ na czynniki podstawowe i czynniki pośrednie.

Na szczycie piramidy znajduje się jakość i standard życia jako docelowy rezultat konkurencyjności regionalnej. Miarą do jej zbadania jest produkt krajowy brutto, który rozgałęzia się na wydajność pracy i wskaźnik zatrudnienia. Ta część piramidy nazywana jest konkurencyjnością ujawnioną. Źródłami konkurencyjności będącymi jednocześnie podstawą piramidy jest struktura zatrudnienia, kulturę innowacji, dostępność regionalną, jakość otoczenia, umiejętności siły roboczej, strukturę społeczną, strukturę ekonomiczną, centra decyzyjne.

Rycina 1.5. Model piramidy konkurencyjności regionalnej.



Źródło: Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 44⁸.

⁸ W modelu piramidy konkurencyjności regionalnej pojawia się błąd na poziomie źródeł konkurencyjności. W podstawie piramidy dwukrotnie użyto zapisu „struktura ekonomiczna” podczas, gdy jeden z zapisów powinien brzmieć „struktura zatrudnienia”.

Opisane wybrane modele bądź miary (wskaźniki) w sposób syntetyczny zaprezentowano w tabeli 1.6, którą podzielono na uwarunkowania świadczące o potencjale konkurencyjnym oraz na uwarunkowania charakteryzujące pozycję konkurencyjną.

Tabela 1.6. Wybrane wskaźniki/modele pomiaru konkurencyjności.

Nazwa wskaźnika bądź modelu	Czynniki charakteryzujące pozycję konkurencyjną	Czynniki świadczące o potencjale konkurencyjnym
Magiczny czworokąt	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo wzrostu PKB, • Inflacja, • Poziom bezrobocia • Stan bilansu płatniczego 	
European Competitiveness Index	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywność • Wyniki gospodarki • Infrastruktura i dostępność • Zatrudnienie w sektorach wiedzy • edukacja 	<ul style="list-style-type: none"> • inwestycje w B+R • zatrudnienie w B+R • liczba zatrudnionych w sektorach wiedzy • produktywność • PKB per capita • Długość autostrad • Długość linii kolejowych • Liczba pojazdów
Wskaźnik Banku Światowego	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólna sytuacja gospodarcza • Dynamika gospodarcza 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamika finansowa • Infrastruktura i klimat inwestycyjny • Zasoby ludzkie
Wskaźnik Światowego Forum Ekonomicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość gospodarki 	<ul style="list-style-type: none"> • Instytucje • Infrastruktura • Stabilność makroekonomiczna • Zdrowie i edukacja podstawowa • Edukacja na poziomie wyższym • Efektywność rynku dóbr • Efektywność rynku pracy • Dojrzałość rynków finansowych • Gotowość technologiczna • Rozmiar rynku • Innowacje • Dojrzałość firm i ich sieci prowadzące do wyższej efektywności produkcji
Model piramidy konkurencyjności	<ul style="list-style-type: none"> • PKB • Produktywność • Zatrudnienie 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura zatrudnienia • Kultura innowacji • Dostępność regionalna • Umiejętności pracowników • Struktura społeczna • Centra decyzyjne • Jakość otoczenia • Spójność społeczna regionu • Aktywność handlu zagranicznego

Źródło: Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 52-53.

Podsumowaniem części pracy dotyczącej czynników i miar konkurencyjności jest tabela 1.7. prezentująca rankingi powstałe na podstawie wybranych wskaźników.

Tabela 1.7. Przegląd rankingów konkurencyjności.

<i>Nazwa rankingu</i>	<i>Instytucja</i>	<i>Cel</i>	<i>Zakres 2013</i>	<i>Pierwszy raport</i>	<i>Wskaźniki/Czynniki</i>	<i>No1 2013</i>	<i>Miejsce Polski</i>	<i>Dane</i>
The World Competitiveness Yearbook	Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (IMD)	Ocena zdolności poszczególnych Państw do tworzenia i utrzymywania środowiska sprzyjającego konkurencyjności przedsiębiorstw	60 krajów	1989	1) stan gospodarki 2) jakość rządów 3) jakość biznesu i zarządzania 4) infrastruktury	USA	33 (2013)	ilościowe, jakościowe
Global Competitiveness Index	Światowe Forum Ekonomiczne (WEF)	Ranking ocenia warunki rozwoju działalności gospodarczej	144 krajów	1979	1) instytucje 2) infrastruktura 3) makroekonomia 4) zdrowie i edukacja 5) edukacyjna poziomie średnim i wyższym 6) sprawność rynku 7) technologia 8) kompleksowość 9) innowacje	Szwajcaria	41 (2013)	jakościowe, ilościowe

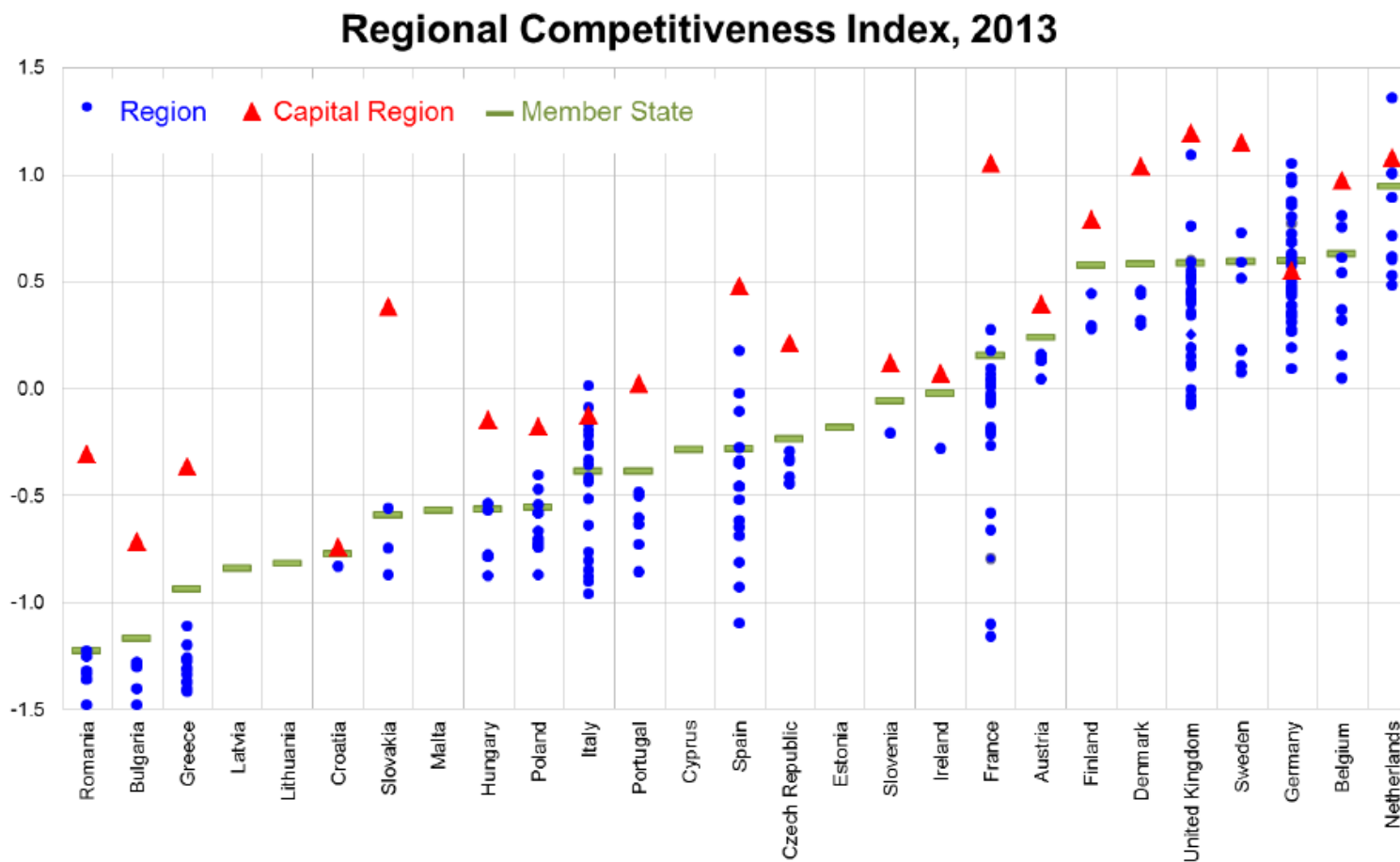
Zródło: Opracowanie własne.

W prezentowanym raporcie The World Competitiveness Yearbook opublikowanym w 2013 roku pierwsze trzy miejsca zajmują kolejno USA, Szwajcaria i Hong Kong. Polska będąc na 33 miejscu awansowała o jedną pozycję w stosunku do 2012 roku osiągając 65,437 punktów.

Natomiast Global Competitiveness Index publikowany od 1979, obejmujący aktualnie 144 kraje świata, umiejscawia Polskę na 41 miejscu, co jest utrzymaniem pozycji z 2012 roku. Pierwsze trzy miejsca w tym rankingu zajmują Szwajcaria, Singapur i Finlandia.

W przytaczanym już wcześniej Europejskim Rankingu Konkurencyjności wyniki prezentowane są przede wszystkim na poziomie NUTS 2. W raporcie z 2013 roku znajdujemy jednak zestawienie zbiorcze przedstawiające średnią ważoną dla poszczególnych państw (kreska), wyniki poszczególnych regionów (kropka) oraz ocenę stolicy regionu (trójkąt). W rankingu tym Polska zajmuje 18 miejsce. Rycina pozwala zauważyć dużą dysproporcję pomiędzy stolicą państwa a pozostałymi regionami kraju w przypadku takich państw jak Francja, Grecja czy Hiszpania. Autorzy raportu zastanawiają się w jaki sposób należy niwelować powstałe luki na poziomie regionalnym oraz w jakim stopniu są one szkodliwe dla konkurencyjności krajowej.

Rycina 1.6. Regional Competitiveness Index 2013.



Źródło: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/6th_report/rci_2013_report_final.pdf, s. 6. Dostęp z dnia 8.09.2013 r.

Pomimo wielu podejść teoretycznych i badawczych do problematyki konkurencyjności przeprowadzone w tej części rozprawy rozważania dotyczące konkurencyjności wykazały, że istnieją pewne różnice w konkurowaniu podmiotów i jednostek przestrzennych. Inny jest zatem rynek konkurowania, cel konkurowania oraz powiązanie z mechanizmem rynkowym w przypadku analizy podmiotu i jednostki przestrzennej. Kluczowe z punktu widzenia pracy jest także rozróżnienie elementów składowych konkurencyjności tj. potencjału, przewagi i pozycji, które w wielu opracowaniach w ogóle nie są rozróżniane. Istotnego znaczenia w dysertacji nabiera przewaga konkurencyjna, która analizowana zarówno pod względem jej rodzaju, trwałości i wielkości. W rozważaniach uwypuklona została ponadto rola koopetycji, która łącząc w sobie jednoczesną konkurencję i kooperację staje się zjawiskiem coraz częściej spotykanym na obszarach recepcji turystycznej, gdzie podmioty poszukują przewagi konkurencyjnej w innych czynnikach niż czynniki cenowe, jakościowe bądź związane z wyróżnieniem produktu. W kolejnym rozdziale pracy rozwinięto więc zagadnienia dotyczące konceptualizacji pojęcia koopetycji, które służą realizacji celów postawionych w dysertacji.

ROZDZIAŁ 2. KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA KOOPETYCJI.

Zazwyczaj konkurencja i kooperacja rozpatrywane są jako dwie przeciwległe koncepcje. Współcześnie jednak, prace takich autorów jak R.L. Dunbar & A. Mina [2012], Chcen&Chen [2011] dotyczące zarówno sfery teoretycznej jak i praktycznej pokazują, że konkurencja i kooperacja stały się sobie tak bliskie jak nigdy dotąd. W punkcie stykowym konkurencji i kooperacji pojawia się koopetycja, która staje się alternatywą w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Pojęcie koopetycji oznacza więc zbliżenie się ku sobie dwóch przeciwległych interakcji z konkurentem [Bengtsson i Kock 2000, s. 411-426]. Impulsem do podjęcia takiego działania, mimo zagrożeń opisanych w dalszej części tego rozdziału są potrzeby dzielenia ryzyka, kosztów badań i rozwoju, efekt synergii [Das i Teng 2000, s. 31-61] lub potrzeba zgodności z istniejącymi przepisami bądź standardami [Nakamura 2003, s. 47-49].

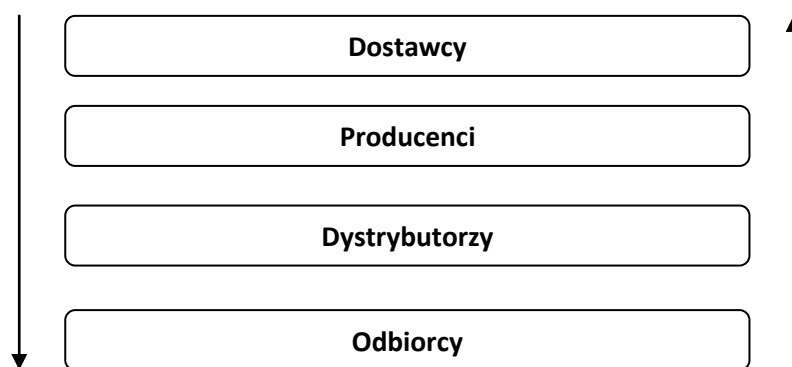
Kategorią coraz częściej rozpatrywaną i używaną w naukach społecznych i ekonomicznych staje się zatem kooperacja [Downar 2004, s. 72]. Stawiana jest teza, że kooperacja może odgrywać wzrastającą rolę w rozwoju społeczno-ekonomicznym, w tym rozwoju regionów, również w aspekcie międzynarodowym i transgranicznym [Jaźwiński i Kiemożycka-Sobejko 2006, s. 609-621]. Osiągnięcie celu przez organizację bądź jednostkę przestrzenną może odbyć się właśnie poprzez współdziałanie będące przeciwwagą konkurowania, które szczególnie widoczne jest w turystyce, gdzie relacje kooperacyjne widoczne są na wielu płaszczyznach i szczeblach [Zmyślony 2008, s. 47]. Kooperację można definiować m.in. jako współdziałanie przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnego celu. Niewątpliwie zagadnienie koopetycji jest powiązane z problematyką konkurencji, gdyż zagadnienia kooperacji można rozpatrywać w związku i na tle zagadnień konkurencji. Rzeczywistość gospodarek rynkowych pokazuje, że działaniu mechanizmu cenowego, które uwidacznia się w znacznej mierze przez dokonujący się pośród firm proces rywalizacji, towarzyszy kreowanie powiązań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami [Jankowska 2009, s. 67].

W procesie tym zjawisko współpracy jednak nie powoduje zaniku relacji konkurencyjnych⁹. W pierwszym etapie kooperacji następuje zazwyczaj próba podjęcia współpracy, która prowadzi do ulepszenia obecnych produktów i usług jak również tworzenie nowych lub powiększanie istniejących rynków.

Jak podkreśla m.in. Y. Luo [2007, s. 129-144] kooperacja nie jest zjawiskiem nowym, lecz jedynie ujmowanym w nowej perspektywie. Konstruowanie nowego paradygmatu wymaga tylko, aby w równej mierze analizować dwie przeciwstawne interakcje definiowane w kooperacji. Przykładem jednostronnego spojrzenia na problem jest praca G.B. Dagnino i G. Padula [2007, s. 32-52]. Jak słusznie zauważa W. Czakon, to nie sam fakt konkutowania z konkurentem wyróżnia kooperację, lecz jednoczesne rozpatrywanie procesów tworzenia i zawłaszczania wartości powstałej w wyniku interakcji pomiędzy kooperatorami [Czakon 2009, s. 11-14).

Współpracę można analizować z punktu widzenia kierunku powiązań, a więc w układzie pionowym i poziomym. Układ pionowy sprzyja przenoszeniu części wiedzy oraz doświadczenia od dostawców poprzez producentów, dystrybutorów i odbiorców oraz w odwrotnym kierunku co zaprezentowano na rycinie 2.1.

Rycina 2.1. Układ pionowy w koncepcji kooperacji.



Źródło: Opracowanie własne.

Sieć pozioma dotyczy przedsiębiorstw, które niejednokrotnie stoją wobec siebie na konkurencyjnych pozycjach. Występowanie relacji potwierdza, że realizacja tak dwóch potencjalnie sprzecznych koncepcji jak konkurencja i kooperacja jest możliwa do realizacji. Na samodzielne funkcjonowanie na rynku pozwalają sobie dziś jedynie przedsiębiorstwa

⁹ Odnosząc proces współpracy do regionu turystycznego za P. Zmyślonym należy stwierdzić, że współpraca w zakresie promocji i budowy wizerunku regionu nie wyklucza równoczesnej konkurencji cenowej i jakościowej obiektów hotelowych.

stosujące strategię dominującą. Złożoność otoczenia sprawia, że trudno jest funkcjonować odizolowanym od podmiotów funkcjonujących na rynku. Jest to kolejna przesłanka podkreślająca, że rynek w pewnym stopniu wymusza kooperację i poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Współzawodnictwo w formie rywalizacji pomiędzy podmiotami o dostęp do różnego rodzaju korzyści z zewnątrz jest szczególnie widoczne na poziomie jednostek przestrzennych, które rywalizują pomiędzy sobą m.in. o przyciąganie pożądanym inwestorów, pozyskanie subwencji z budżetu centralnego oraz pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej.

Towarzysząca kooperacji konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa motywują się do poszukiwania nowych rozwiązań procesów związanych z wytwarzaniem produktów bądź świadczeniem usług.

Konkurencyjność jednostki przestrzennej można wiązać z przewagą, którą posiada ona nad innymi jednostkami, warunkującą lokalizację podejmowanych inwestycji i będącą determinantami jej rozwoju [Szymła 2000, s. 38-40]. Współzawodnictwo sprzyja zatem lokalnemu rozwojowi gospodarczemu. Różnice w atrakcyjności poszczególnych jednostek pociągają za sobą dywersyfikację ich dynamiki rozwojowej. Aktualny nacisk państwa na silne regiony (metropolie) o wysokim poziomie konkurencyjności jest uzasadniony głównie ze względu na wymogi zaostrzającego się na świecie współzawodnictwa ekonomicznego [Leśniewski 2010, s. 89].

2.1. Pojęcie kooperacji w literaturze przedmiotu.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku sprowadza się do traktowania biznesu jako gry. W grze tej, zyski w postaci pieniędzy mogłyby być prezentowane jako punkty. W efekcie wygrałoby to przedsiębiorstwo, które zgromadziłoby największą liczbę punktów [Straffin 2004]. Jest to proste odniesienie do teorii gier, której twórcą był J. Neuman. Wspomniane podejście wiąże się właśnie z pracą samego J. Neumanna oraz O. Morgensterna, którzy w latach czterdziestych XX wieku wydali pracę *Theory of Games and Economic Behavior*, która wyróżniona została później nagrodą Nobla. W przytoczonej pracy określili oni trzy zasadnicze typy gier tj. gra zwana strategią dominującą, gra o sumie stałej oraz gra o sumie niezerowej. Strategia dominująca określana jest także „dylematem więźnia”, gdyż dla wszystkich graczy najbardziej korzystne jest działanie kooperacyjnie, natomiast dla podmiotu dominującego korzystne staje się powstrzymanie od kooperacji. W grze o sumie stałej gracze

rywalizują o pewien skończony zasób, gdzie wygrana jednego podmiotu oznacza przegraną innego gracza. W takiej sytuacji ogólny bilans gry jest zerowy. Ostatnim prezentowanym w pracy J. Neumanna oraz O. Morgensterna podejściem jest gra o sumie niezerowej, gdzie obaj gracze mogą osiągać zyski albo straty. Rozwiązaniem optymalnym w takiej sytuacji staje się „miejsce” znajdujące się poniżej optimum jednego z graczy.

Istnieje jednak strategia, według której najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu jest pozwolenie, aby inni mogli odnieść sukces, w tym również konkurenci. Sytuacja ta może bowiem prowadzić do wzajemnego, niekoniecznie sprawiedliwego podziału korzyści między partnerami [Grzybowska 2011, s. 32]. Strategia ta nie prowadzi więc do wyeliminowania konkurenta z rynku, ale współpracy na wybranych obszarach działalności. Takie podejście zaprezentowali jako pierwsi A. Brandenburger i B. Nalebuff, którzy rozpoczęli budowę teorii koopetycji od teorii gier. W tym ujęciu koopetycja oznacza strategię wygrywający-wygrywający w grze o sumie niezerowej. W przeciwieństwie do ujęcia konkurencji, której celem może być wyeliminowanie konkurenta z rynku, teoria koopetycji zakłada przynoszenie większych korzyści wszystkim uczestnikom [Brandenburger i Nalebuff 1996, s. 22]. Wynik gry mimo, iż jest dodatni nie można go określić *ex ante*, toteż nigdy nie wiadomo jak duże zyski ze współpracy będą czerpać partnerzy.

W sieci wartości występuje pięć typów graczy: przedsiębiorstwa, konkurenci, dostawcy, odbiorcy oraz organizacje komplementarne. Zgodnie z zasadami kooperencji przedsiębiorstwa są zainteresowane zmniejszeniem liczebności konkurentów oraz zwiększeniem liczebności pozostałych trzech grup graczy. Mnogie powiązania poziome i pionowe w sieci wartości generują wartość dodaną (tzw. tort do podziału). Jest ona znacznie większa w przypadku powiązań w ramach sieci wartości, niż miałyby być wygenerowana w wyniku samodzielnego działania poszczególnych graczy [Cygler 2009, s. 67].

Współcześnie wskazuje się duże znaczenie teorii i koncepcji koopetycji, według której rozwój społeczno-ekonomiczny opiera się zarówno na kooperacji i konkurencji [Jaźwiński i Kiełczyńska-Sobejko 2006] przy zachowaniu równowagi pomiędzy dwoma koncepcjami. Dominującą rolę w obszarze badań nad koopetycją mają europejskie ośrodki badawcze, zwłaszcza z Włoch, Francji, Szwecji i Finlandii [Rogalski 2012].

Termin koopetycja został po raz pierwszy użyty w 1993 roku przez założyciela i dyrektora generalnego firmy Novell – Raymonda Noorda [Brandenburger i Nalebuff 1996]. Pojęcie to miało oznaczać jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji. Klasyczna

konkurencja powodowała bowiem konieczność wyeliminowania rywala z gry lub ograniczeniu mu dostępu do rynku. Z kolei kooperacja powoduje, że konkurencja może być traktowana jako gra przynosząca większe zyski wszystkim jej uczestnikom [Rapacz, Gryszel i Jaremen 2010, s. 709]. Taka gra ma na celu maksymalizację wartości wytworzonej, a następnie konkurowanie o jak największy w niej udział [Czakon 2009, s. 11]. Przegląd definicji kooperacji zaprezentowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Definicje kooperacji.

Autor	Definicja
Lado, Boyd, Hanlon (1997)	Kooperacja oznacza określony sposób postępowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego rywali rynkowych.
Fjeldstadt (2004)	Kooperacja traktowana jest jako jedno z działań konkurencyjnych.
Bengtston, Hinttu, Kock (2003)	Kooperacja to jeden z typów relacji międzyorganizacyjnych.
Dagnino (2008)	Kooperacja jest częściową zgodnością interesów i celów określonych interesariuszy.
Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon (2008)	System aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów.
Stańczyk – Hugiet E. (2011)	Kooperacja jest strategią ukierunkowaną na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci oraz ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków.

Źródło: Opracowanie własne.

Kooperacja jako forma współpracy umożliwia przedsiębiorstwom i innym podmiotom rynkowym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, przy równoczesnym podjęciu próby zintegrowania silnych stron z atutami konkurentów, dostawców, klientów i innych partnerów gospodarczych [Jankowska 2009, s. 78]. Wspomnianą współpracę buduje się na formalnym lub nieformalnym podziale zadań, czynności i zasobów. Szczególnego charakteru współpraca nabiera w branży turystycznej, gdzie poszczególni interesariusze dysponują wspólnymi zasobami takimi jak walory przyrodnicze i antropogeniczne.

Osiągając przewagę konkurencyjną należy zaprzestać stosowania podejścia konwencjonalnego opartego na konkurencyjności produktów czy usług i zacząć od propagowania podejścia opartego na współdziałaniu. Takie działanie zdecydowanie sprzyja neutralizacji zagrożenia, służy dyfuzji wiedzy, zapewnia większe wpływy, lepszy i szybszy rozwój, a także większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu [Strzelecka 2012]. Należy

podkreślić, że to właśnie wiedza, jako jeden z elementów niematerialnych jest pewnego rodzaju impulsem sprzyjającym powodzeniu kooperacji. Podmioty dużo łatwiej dzielą się zasobami niematerialnymi niż materialnymi.

Istnieje jednak pewna luka poznawcza w zakresie badań nad przewagą konkurencyjną związaną z pojęciem kooperacji. Według W. Czakona [2005a, s. 5-8] poszczególne źródła przewagi konkurencyjnej zazwyczaj rozpatrywane są autonomicznie, podczas gdy na osiąganą przewagę konkurencyjną wpływa to w jaki sposób dany podmiot potrafi je wykorzystać w sieci powiązań. Dzieje się tak ponieważ pomiędzy zasobami może wystąpić efekt synergiczny, który w konsekwencji staje się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Konkurujące podmioty powinny ocenić, czy większe korzyści osiągną działając samodzielnie, czy też współpracując z konkurentami. Z drugiej strony podczas podejmowania decyzji „współpracować czy konkurować” podmioty powinny odpowiedzieć sobie na pytanie, na ile samodzielny podmiot jest w stanie spełnić wszystkie oczekiwania klientów. W podobny sposób wątek kooperacji przedstawia także H. Parker [2000, s. 255-260], który przekonuje, że współpraca z rywalem umożliwia firmie lepszą reakcję na potrzeby klienta. Interesujące podejście zwiastujące koniec konkurencji, zaprezentowała w swojej pracy R. McGrath [2013], która m.in. na łamach Harvard Business Review zaprezentowała koncepcję, według której w dobie globalizacji i cyfryzacji osiągnięcie trwałej przewagi nie jest możliwe. Przedsiębiorstwa powinny więc budować portfel wielu przewag konkurencyjnych, które będzie można w łatwy sposób uzyskać i równie łatwo porzucić. W podejściu tym, zdaniem autora, można znaleźć punkty zbieżne z podejściem H. Parkera, gdyż R. McGrath proponuje, aby budując przewagę bardziej skupiać się na klientach, a w szczególności na relacjach z nimi. Zdaniem wspomnianej autorki to wypracowany sposób relacji z klientem może stać się elementem, którego inne firmy nie będą w stanie szybko skopiować.

Mimo, iż wielkość korzyści z kooperacji jest trudna do przewidzenia to jeden fakt jest bardzo istotny tj. fakt, że obie strony osiągają korzyści, zgodnie z zasadą gry o sumie niezerowej. Istotne wydają się także inne korzyści wynikające z podjętej współpracy takie jak np. doświadczenie zdobyte podczas współpracy. Przedsiębiorstwa korzystają z różnych form współpracy chociażby w zakresie rozwoju technologicznego, wspólnej dystrybucji, zaopatrzenia czy działań marketingowych. Zdaniem autora w pewnych sektorach istnieje wręcz konieczność współpracy z konkurentami, gdyż zachowania poszczególnych podmiotów wymuszają kooperację.

2.2. Podstawowe teorie ekonomiczne jako punkt wyjścia do układu kooperacyjnego.

Zachowania przedsiębiorstw w ramach relacji kooperacyjnych są najczęściej interpretowane, wykorzystując dokonania trzech koncepcji teoretycznych: teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz podejścia zasobowego.

Pierwsza z teorii opisana we wstępie niniejszego rozdziału stanowi bardzo użyteczne narzędzie do analizy zachowań konkurentów i dlatego należy taktować ją jako wiodącą podbudowę teoretyczną koncepcji kooperacji.

W teorii gier analizuje się sposoby, w jakie dwóch lub więcej graczy wypracowuje strategie wpływające na każdego z nich. Początków teorii gier należy szukać w 1838 roku [Blajer-Gołębiewska i Zielenkiewicz]. W tym roku bowiem francuski matematyk i ekonomista, Augustin Cournot, wydał swoją pracę pt. „*Badania dotyczące matematycznych podstaw teorii bogactwa*”. Była to teoria oligopolu analizowana metodą gry niekooperacyjnej. Najlepszej metody gry poszukiwało odtąd wielu matematyków i ekonomistów, jednak to dopiero John von Neuman w 1928 r. [Kjeldsen] sformułował ogólny model gry gier sekwencyjnych, w formie ekstensywnej, w których dana są liczba graczy, zestaw strategii i związanych z nimi wypłat oraz kolejność dokonywania wyborów przez graczy. Ostatecznie jednak w 1944 r. John Neuman i O. Morgenstern wydali swoje dzieło pt. „*Teoria gier i postępowanie ekonomiczne*”, które autor pracy cytował już w rozdziale 2.1. niniejszej pracy.

Teoria gier jest powszechnie wykorzystywana na gruncie zarządzania strategicznego tj. przede wszystkim do analizy zachowań konkurentów. Zaletą teorii gier jest szerokie spojrzenie na konkurencję i traktowanie jej nie tylko w kategoriach konfliktu między partnerami, ale również kooperacji, zmów i podziału rynku [Gorynia i Łażniewska 2009, s. 29].

Teoria gier posiada też pewne wady. Najważniejszą jest fakt, że nie możliwe jest ustalenie wszystkich zmiennych, które mają wpływ na decyzje graczy. Ta przesłanka była podstawą badań przeprowadzonych w 1967-68 przez J. Harsanyi, który przeprowadził badania w zakresie gier z niekompletną informacją. W takich grach wszyscy uczestnicy lub ich część nie posiada pełnych informacji o podstawowej strukturze normalnej formy gry. W ten sposób mogą oni nie posiadać informacji na temat możliwych strategii, wypłat, dostępnych zasobów. Taka gra najbardziej pasuje do rzeczywistości. J. Harsanyi dowiódł, że dla każdej gry z niepełną informacją istnieje odpowiednik gry z pełną informacją.

Teoria gier pozwala więc z jednej strony formalizować analizę, z drugiej zaś uwzględniać np. zmienne psychologiczne. Wydaje się zatem, że może być także wykorzystywana do analizy zjawisk i procesów zachodzących w gospodarce turystycznej, gdyż daje możliwość podejścia interdyscyplinarnego, tak powszechnego w opisie i analizie problemów badawczych.

Z kolei jak twierdzi B. Jankowska [2012] obszar badań nad grami kooperatywnymi zapoczątkował artykuł J. Nasha z 1953 r. pt. Two Person Cooperative Games. W cytowanej publikacji przedstawiono sytuację dwóch podmiotów, których interesy nie są ani zbieżne ani sprzeczne i podmioty te mogą wybrać jaką strategię przyjąć, aby każda ze stron osiągnęła korzyści. W tym przypadku wybór podejścia kooperacyjnego przynosi większe korzyści aniżeli wybór podejścia konfrontacyjnego.

Reasumując teoria gier jest dziedziną zajmującą się opisem różnych sytuacji, których podmioty podejmują pewne decyzje, w wyniku których następują rozstrzygnięcia mogące zmienić ich położenie [Malawski, Wieczorek i Sosnowska 2006, s. 12]. Upraszczając powyższe stwierdzenie można przypuszczać, że owe decyzje mogą także prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez poszczególne podmioty funkcjonujące na rynku. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że teoria ta nie zajmuje się tylko sytuacjami konfliktowymi lecz również sytuacjami, których interesy graczy są zgodne, łatwo można znaleźć elementy, które stanowić mogą punkt wyjścia dla kooperacji. W teorii drugiej, nazywanej teorią kosztów transakcyjnych wyróżniamy koszty poprzedzające transakcję (koszty doprowadzające do transakcji) oraz koszty występujące po transakcji.

Początków teorii kosztów transakcyjnych upatruje się w pracy R. H. Coase z 1937 roku, która jednak okazała się trudna do wykorzystania w badaniach empirycznych. W artykule tym, uważanym za tekst dający impuls do rozwoju tej teorii nie pojawia się jednak samo sformułowanie kosztów transakcyjnych. Według M. Gorynia [Gorynia i Mroczek 2013, s. 201] pierwsze użycie tego terminu odnotowuje się w pracach T. Scitovskyego [1940]. Wykorzystanie teorii do celów badań empirycznych możliwe było jednak dopiero dzięki pracy O. E. Williamsona [1999].

Cechą realnych procesów gospodarczych zachodzących we współczesnej gospodarce światowej jest intensyfikacja współpracy gospodarczej pomiędzy różnymi regionami, państwami [Gorynia i Mroczek 2013], co często ma znamiona kooperacji.

Głównymi źródłami tworzenia kosztów transakcyjnych są specyfika aktywów, niepewność, złożoność otoczenia, ograniczony dostęp do informacji, ciągłość transakcji oraz

koszty biurokratyczne [Jones i Hill 1988, s. 160]. Dodatkowo stymulatorami tworzenia kosztów transakcyjnych są ograniczona racjonalność, zachowania oportunistyczne oraz ograniczony wybór partnerów. Przedsiębiorstwa wybiorą formę współpracy (również z konkurentem), gdy koszty zarówno transakcji rynkowych, jak i struktur hierarchicznych będą zbyt wysokie [Dietrich 1994, s. 102]. Jeśli współpraca będzie miała charakter formalny (np. w postaci umowy) do kosztów transakcyjnych będzie można zaliczyć koszty egzekwowania i monitorowania tych umów.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, nazywana także podejściem zasobowym, rozwinęła się w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, głównie dzięki pracy B. Wernerfelta [1984]. Jednakże specyficzne dla przedsiębiorstwa i sposobu gospodarowania zasoby zostały opisane w teorii ekonomii na długo przed 1980 rokiem przez E.H. Chamberlina [za Clulow i Gersman 2003], który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków. Zasoby przedsiębiorstwa rozumiane są bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. kadre (wiedzę pracowników), jej kwalifikacje i motywację sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia w postaci pomysłów, wynalazków, innowacji oraz sprawność struktur i procedur [Gierszewska i Romanowska 1999, s. 140], a zatem w dużej mierze własność intelektualną [Granstrand 2000, s. 1061-1080].

Podejście zasobowe opierające się na założeniu, że przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności łączenia i wykorzystania zasobów materialnych bądź niematerialnych stanowi trzecią koncepcję teoretyczną, na podstawie której tłumaczyć można koncepcję kooperacji. Spowodowane to jest zarówno faktem, że przedsiębiorstwa charakteryzują się różnym wyposażeniem zasobowym oraz brakiem mobilności wybranych zasobów pomiędzy podmiotami. Istotnym zasobem niematerialnym staje się w tym podejściu wiedza, która stanowi podstawę budowania przewagi konkurencyjnej co w połączeniu z koncepcją organizacji uczącej się prezentuje łańcuch dynamicznych zdolności i umiejętności.

Teoria zasobowa wprost nawiązuje do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa poprzez posiadanie kluczowych zasobów oraz ich właściwe wykorzystanie. W tym podejściu wskazuje się, że możliwe jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki efektywnemu wykorzystaniu tych zasobów w tworzeniu produktów i usług. Oczywiście nie wszystkie zasoby wg. teorii zasobowej mają taką samą wagę w osiągnięciu przewagi. Najistotniejsze stają się te zasoby, które są trudne do naśladowania, co

wiąże się z liczbą barier uniemożliwiających ich imitowanie. Przedsiębiorstwa wykorzystujące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jedynie zasoby materialne narażają się na ryzyko imitacji, co w erze cyfryzacji i globalizacji sprawia, że bardzo trudno utrzymać im powstałą w wyniku wykorzystania zasobów materialnych przewagę. W sytuacji, kiedy dwa lub więcej przedsiębiorstw posiadało podobne zasoby niematerialne, kluczowym elementem powinna stać się efektywność ich wykorzystania. Rozumianej nie tylko jako obniżanie kosztów lecz także jako tworzenie pewnych wartości.

Zatem koopetycja nie ma jedynie prowadzić do wzajemnego wykorzystania zasobów poszczególnych koopetytorów, lecz także powinna skupiać się na tworzeniu nowych wartości i czerpania z niej korzyści.

Zbliżone podejście wyjaśniające, że przewagę konkurencyjną trudno jest osiągnąć za pomocą kompetencji statycznych prezentują K. Eisenhardt i J. Martin [2000].

2.3. Modele i formy koopetycji.

Zgodnie z paradygmatem współpracy przedsiębiorstwa mają przekonanie, że dzięki łączeniu komplementarnych zasobów, umiejętności i możliwości mogą poprawić swoje wyniki. W tym celu wybierają formy koopetycji, które pomagają im w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

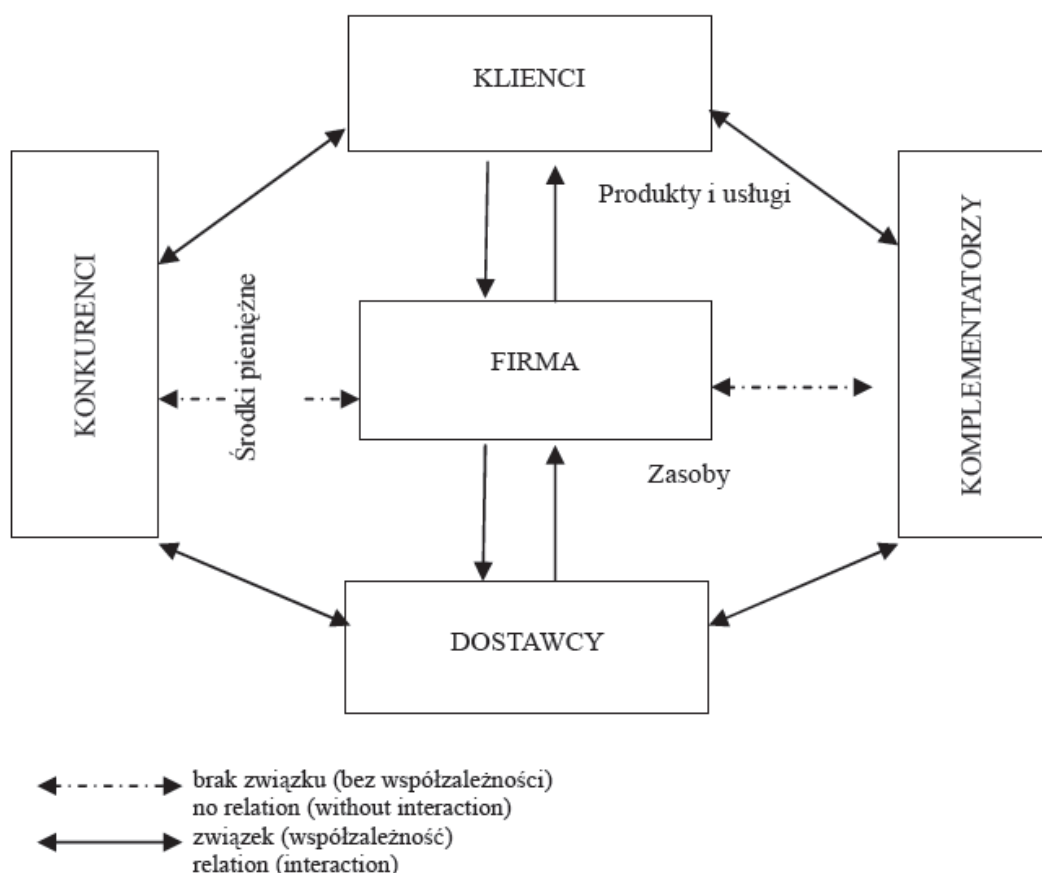
Według K. Romaniuk [2012] przedsiębiorstwa zamiast poszukiwać sposobów na zdobywanie przewagi nad rywalami powinny koncentrować się na uzyskiwaniu wspólnych korzyści poprzez nawiązywanie i utrzymywanie wzajemnych relacji. Implementacja takiej perspektywy jest osiągnięcie przewagi poprzez aliance czy sieci, a więc poprzez koopetycję.

Koopetycja obejmuje swoim zasięgiem zarówno klientów, jak i dostawców, konkurentów i komplementatorów, co Brandenburger i Nalebuff przedstawili w postaci sieci wartości (rycina nr 2.1.).

Konieczność sięgania przez przedsiębiorstwa po nowe koncepcje zwiększające szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej dostrzegli także M. Bengtsson i S. Kock. Według M. Bengtssona i S. Kocka [2000, s. 411] istnieją trzy podkategorie koopetycji tj.:

- zdominowaną przez kooperację,
- zdominowaną przez konkurencję,
- o równych stosunkach, gdzie poziom współpracy i konkurencji jest taki sam.

Rycina 2.2. Sieć wartości.



Źródło: <http://8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1048653>

Dla tych autorów, zgodnie z podejściem sieciowym przedsiębiorstwo decyduje się na jedno z czterech relacji w zależności od dwóch zmiennych. Do typów relacji w tym podejściu zalicza się kooperację, konkurencję, współdziałanie i koegzystencję, natomiast do dwóch zmiennych względną pozycję w sektorze i zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne, co zaprezentowano w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Relacje pomiędzy konkurentami.

		Względna pozycja w sektorze	
		Silna	Słaba
Zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne	Silne	Kooperacja	Współdziałanie
	Słabe	Konkurencja	Koegzystencja

Źródło: M. Bengtsson, S. Kock, Cooperation and Competition in relationship between competitors in business networks, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, nr 3, s. 178-190.

A.A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon [1997] przedstawiają różne modele kooperacji nie posługując się jednak pojęciem kooperacji. W swojej pracy skupiają się na poszukiwaniu zysków w wyborze odpowiedniej orientacji strategicznej. Implikując podejście Lado, którego

trzonem sukcesu jest stosowanie zarówno podejścia konkurencyjnego jak i kooperacyjnego, można wyróżnić cztery typy zachowań zmierzające do poszukiwania zysków, co zaprezentowano na rycinie 2.3.

Rycina 2.3. Model różnych sposobów kooperacji.

		Kooperacja	
		niska	wysoka
Konkurencja	wysoka	Typ 2. Contender (zachowanie konkurencyjne)	Typ 4. Adapter (zachowanie synkretyczne)
	niska	Typ 1. Monoplayer (zachowanie monopolistyczne)	Typ 3. Partner (zachowanie kooperacyjne)

Źródło: Lado, Boyd i Hanlon 1997, s. 119.

Typ **monoplayer** to przedsiębiorstwo, które nie wchodzi w interakcje, utrzymując zarówno niski poziom konkurencji jak i kooperacji. Typ **contender** charakteryzuje się wysokim poziomem walki z konkurentem zachowując przy tym niski poziom współpracy. Typ **partner** dba o wysoki poziom współpracy, ale niski stopień konkurencji z innymi graczami rynku. Typ **adapter** to przedsiębiorstwo o wysokim stopniu współpracy oraz wysokim poziomie konkurencji. Każdy z typów przedstawionych zachowań może zawierać w sobie zarówno pewne pierwiastki konkurencji jak i kooperacji. Koncepcja ta stanie się punktem wyjścia dla autora dysertacji w rozdziale badawczym, gdyż na jej podstawie skonstruowane zostało narzędzie badawcze, którego celem jest określenie pozycji regionu na macierzy zaproponowanej przez wspomnianych autorów.

Jeśli spojrzymy na podejście synkretyczne w sposób tradycyjny (konkurencyjny) to będzie oznaczać wręcz łączenie dwóch zupełnie sprzecznych relacji. Jeżeli jednak potraktujemy te zależności w kategoriach gry, jak proponują to A. M. Brandenburger i B.J. Nalebuff [1996] wówczas konkurencja nie będzie oznaczać dążenia do wyeliminowania przeciwnika lub jego pokonania, ale wręcz odwrotnie, powinna zmierzać do zrealizowania w konsekwencji strategii „wygrany – wygrany” [Romaniuk 2012].

Strategia „wygrany-wygrany” stanowi rozwiązanie optymalne ze względu na trudność eliminowania konkurentów z gry (z rynku) [Brandenburger i Nalebuff 1995].

Istotny wkład w analizę typów i form koopetycji wnieśli M. Bengtsson i S. Kock, którzy uważają, że konkurencja pomiędzy partnerami występuje bliżej klienta podczas, gdy kooperacja w relacjach bardziej oddalonych od klienta.

Koopetycja ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy przybierając różne formy i występując na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych. Tego typu powiązań w szczególności możemy szukać w branżach teleinformatycznej, biotechnologicznej, farmaceutycznej czy też motoryzacyjnej, a więc w branżach o dużym nasyceniu wiedzy [Jankowska 2009, s. 72]. Zdaniem autora wśród branż, w których istotną rolę odgrywa koopetycja należy wymienić także branżę turystyczną. Głównym argumentem przemawiającym za tym przykładem jest złożoność produktu turystycznego, który powstaje w wyniku powiązań wielu sektorów gospodarki.

Tabela 2.3. Typy koopetycji w zależności od poziomu analizy.

Poziom analityczny	Koopetytorzy
Globalny	Gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
Makroekonomiczny	Klasy, branże, sektory gospodarki
Mezoeconomiczny	Przedsiębiorstwa w branżach, podmioty w klastrach
Mikroekonomiczny	Działy funkcjonalne w firmie, oddziały, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro-mikro	Pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: B. Jankowska, Konkurencja czy kooperacja, Ekonomista 1/2009, s. 80.

Kolejni autorzy skupiają swoją uwagę na poziomie mezoszczebla. Według tej interpretacji wyróżnia się cztery typy koopetycji w zależności od ilości rywali rynkowych i ilości ogniw łańcucha wartości (tabela 2.3.).

- koopetycja bilateralna prosta: odnosi się jednego poziomu i jednego typu działań w ramach łańcucha wartości np. współpraca w zakresie B+R;
- koopetycja bilateralna złożona: odnosi się do dwóch typów działań, przy czym w jednym z działań następuje współpraca, w drugim natomiast konkurencja;
- koopetycja sieciowa prosta: odnosi się do relacji firm, które są dla siebie zarówno odbiorcami jak i dostawcami;

- koopetycja sieciowa złożona: odnosi się do struktur klastrowych, których mamy do czynienia z wielostronnym porozumieniem biznesowym.

Tabela 2.4. Formy koopetycji.

		Liczba uczestników	
		Dwóch	Więcej niż dwóch
Liczba działań w łańcuchu wartości	Pojedyncze	Koopetycja bilateralna prosta	Koopetycja sieciowa prosta
	Kilka	Koopetycja bilateralna złożona	Koopetycja sieciowa złożona

Źródło: G. B. Dagnino, G. Padula, Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation, 2002, s. 30.

Kooperencję można rozpatrywać także w kategoriach kierunku powiązań pomiędzy podmiotami. W zależności od kierunku wyróżnia się:

- więzi pionowe;
- więzi poziome;
- więzi wielostronne.

Typy w zależności od celu koopetycji:

- typ A, w którym cel i czas są jasno określone;
- typ B, to sytuacja, w której firmy nie definiują czasu trwania powiązań;
- typ C dotyczy sytuacji kiedy firmy decydują się na współpracę, gdyż w przeciwnym wypadku nastąpi ich wyparcie z rynku.

Spotęgowaniu zjawiska koopetycji sprzyja przypuszczenie, że każdy z partnerów nie jest w stanie samodzielnie osiągnąć celu, który osiągnie dzięki kooperacji. Z jednej strony postępujący proces globalizacji sprzyja presji konkurencyjnej z drugiej zaś daje możliwość niespotykanego wcześniej rozwoju. Najbardziej powszechną formą koopetycji są struktury klastrowe, potocznie nazywane klastrem.

Globalizacja wymusza na przedsiębiorstwach większą konkurencyjność i dlatego muszą one ze sobą współpracować. Klaster jest naturalną konsekwencją tego zjawiska, ponieważ konkurencja i współpraca wpisane są w jego istotę. W klastrach upatruje się potencjału do podnoszenia poziomu konkurencyjności poszczególnych regionów [Stanienda 2012, s. 181].

Definicji „dystryktu przemysłowego” ujmowanego w dzisiejszym rozumieniu klastra użył po raz pierwszy A. Marshall [Wikipedia]. Według niego wśród głównych korzyści

dystryktów wymienić należy obniżenie kosztów i przenikanie wiedzy. Inne interesujące podejście, także nie wprost nazywane klastrem, zaprezentował J. Schumpeter pisząc o innowacyjnych gronach. Ostatecznie jednak najczęściej przytaczaną definicją jest definicja M.E. Portera [2001].

Zgodnie z definicją M.E. Portera [2001, s. 248] klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Do podstawowych cech klastra należą więc:

- geograficzna i sektorowa koncentracja podmiotów wchodzących w skład grona;
- silne i trwałe powiązania pomiędzy tymi podmiotami (przybierające różne formy, prowadzące w konsekwencji do uzyskania efektu synergii);
- specjalizacja;
- konkurencja i współpraca;
- wspólna kultura;
- dostęp do usług handlowych i niehandlowych;
- wspólne trajektoria rozwoju.

W polskim systemie prawnym pojęcie klastra zostało zdefiniowane w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi. Zgodnie z tym rozporządzeniem przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy [Dz. U. Nr 226, poz. 1651z późn. zm.].

Z przytoczonej powyżej definicji wynika, że zasadniczym warunkiem powstania klastra jest wzbogacenie konkurowania o kooperację, a więc przekształcenie jej w kooperację. W terminologii dotyczącej klastrów pojawia się wiele pojęć zbliżonych z tą koncepcją, ale definiowaną jako grona, wiązki przemysłowe czy też lokalne systemy produkcyjne.

W przypadku koopetytorów funkcjonujących w ramach struktury klastrowej poszczególne zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie nie są własnością pojedynczego podmiotu, w związku z czym nie może on wykorzystywać on tego zasobu bez porozumienia z partnerami. Efekt synergii będący efektem funkcjonowania w ramach klastra nie jest możliwy do osiągnięcia bez zaangażowania wszystkich stron, które udostępniają swoje zasoby do osiągnięcia indywidualnych i zbiorowych korzyści.

W ten sposób uzyskuje się względnie trwałe i trudne do naśladowania przez konkurentów przewagi konkurencyjne, które sprzyja m.in. wspólnemu rozwiązywaniu problemów czy też wzajemnemu uczeniu się. Przebieg procesu koordynowania decyzji, postaw i zachowań poszczególnych partnerów sprawia, że wraz z upływem czasu zaczynają oni realizować wspólne cele strategiczne, realizując oczywiście także indywidualne cele własnych organizacji.

We wspomnianych interpretacjach pojawia się wiele cech wspólnych lub charakterystycznych tj. [Zontek i Lipianin-Zontek 2011, s. 445]:

- koncentracja przestrzenna podmiotów,
- interakcyjność o formalnym bądź nieformalnym charakterze,
- wspólna trajektoria rozwoju,
- jednoczesna konkurencja i kooperacja.

Relacje o charakterze koopetycji tworzone są zazwyczaj dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym [Cygler 2009, s. 19]. Działalności, w których budowanie struktur klastrowych jest znacznie powszechniejsze to sektory i branże związane z działalnością produkcyjną.

Na funkcjonowaniu w strukturze klastrowej korzystają przede wszystkim mikro i mali przedsiębiorcy, którzy wielokrotnie nie byłoby w stanie realizować większych przedsięwzięć bez innych partnerów. Istnieje zatem pozytywna korelacja pomiędzy stopniem współpracy z konkurentem a sukcesem przedsiębiorstwa.

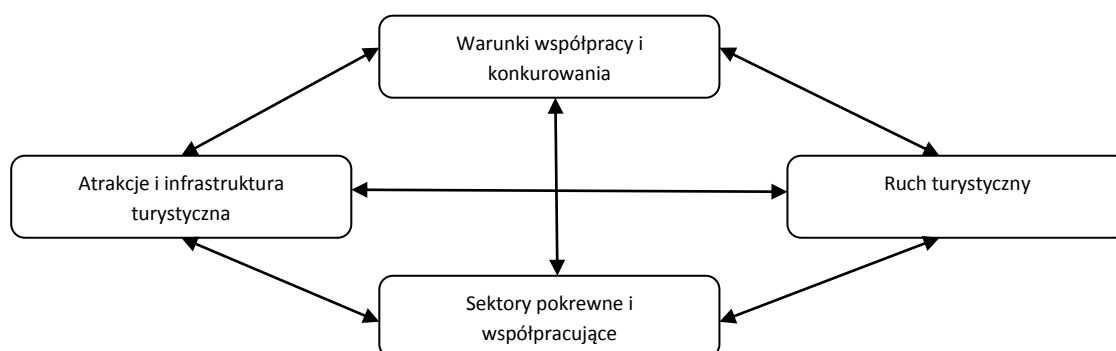
Wydaje się, że cechą klastrów jest wręcz generowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, co w połączeniu z koncepcją koopetycji nierozdzielnie związanej z klastrami pozwala stwierdzić, że koopetycja jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zdecydowanie trudniej budować klastry w branży usługowej, jednak liczne przykłady klastrów turystycznych (np. krakowski klaster turystyczny) pozwalają także na analizę nielicznych przykładów klastrów usługowych. Zdaniem R. Kusy to m.in. na usługowym rynku turystycznym dochodzi bardzo często do nadużywania słowa klaster. Podkreśla on, że

nie każdy region turystyczny spełnia warunki ku temu, aby określać go mianem klastra [Kusa 2010, s. 672].

Z drugiej strony to właśnie w branży turystycznej widoczne jest przyjmowanie globalnej perspektywy konkutowania, która może prowadzić do dostrzeżenia w swoich lokalnych konkurentach partnerów do współpracy na rynku globalnym. Aby to się stało przedsiębiorstwa muszą dzięki współpracy dostarczyć klientom wartości, których każde z przedsiębiorstw oddzielnie nie byłoby w stanie dostarczyć. Czasami może to być bogatsza oferta lub komplementarność wzajemnie świadczonych usług a także umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii. Możliwym obszarem potencjalnej kooperacji może stać się edukacja. Kluczowym elementem staje się tutaj komplementarność dóbr i usług składających się na produkt turystyczny i wynikająca z tego faktu konieczność współpracy, bardzo często powodująca wydłużenie pobytu turysty na obszarze recepcji turystycznej. Na rycinie 2.4. zaprezentowano czynniki determinujące konkurencyjność klastrów turystycznych.

Rycina 2.4. Źródła konkurencyjności klastrów turystycznych.



Źródło: R. Kusa, Krakowski klaster turystyczny – potencjał i warunki rozwoju [w:] Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym, (red.) J. Sala, PWE, Warszawa 2010, s. 675.

2.4. Uwarunkowania koopetycji.

W literaturze przedmiotu odnajduje się liczne przykłady opisu korzyści i zagrożeń koopetycji [Gnyawali i Park 2011; Ritala i Hurmelinna-Laukkanen 2009]. Przedsiębiorstwa poszukujące sukcesu w relacjach koopetycyjnych starają się wykreować warunki sprzyjające uczciwej współpracy i rywalizacji. Jako, że rywalizacja jest cechą na trwale zakorzenioną w gospodarce rynkowej większą uwagę należy postawić na kooperację. Wśród czynników, które pozwalają przedsiębiorstwom rozwijać współpracę wymienić można czas, zaufanie i przestrzeń [R. Miles, Snow, G. Miles 2000; Jankowska 2009]. Czas jest tu niezbędny, aby partnerzy przedyskutowali dotychczasowe pomysły doświadczenia, a to sprawia, iż budowane

jest zaufanie pomiędzy nimi. Tym co sprzyja budowaniu trwałych powiązań jest przeświadczenie, że samodzielnie przedsiębiorstwo nie będzie w stanie zaspokoić szybko zmieniających się potrzeb klientów [Jankowska 2009, s. 79]. Kolejnym elementem sprzyjającym trwałości powiązań może być także znalezienie wspólnych celów, przede wszystkim strategicznych, przez wszystkich partnerów.

Tabela 2.5. Uwarunkowania trwałości koopetycji.

Zależności trwałości koopetycji	Zagrożenia trwałości koopetycji
Brak zdolności do samodzielnego zaspokajania potrzeb klientów.	Zmiana wielkości rynku.
Wspólne cele i zasady postępowania.	Zmiana preferencji klientów.
Rozpoznanie konkurencji na rynku.	Rozwój nowych technologii.
Wspólne cele strategiczne.	Interakcyjne procesy organizacyjne i strategiczne.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza korzyści ekonomicznych płynących z koopetycji sprowadza się nie tylko do zwiększenia renty lecz także do pobudzenia transferu wiedzy, wzrostu rynku i postępu technologicznego. Nietypową korzyść z połączenia konkurencji z kooperacją prezentuje B. Jankowska [2009, s. 85] zaznaczając, że koopetycja zwiększa elastyczność działania przedsiębiorstwa i jednocześnie podnosi bezpieczeństwo funkcjonowania, bo do pewnego stopnia firma konkurująca zyskuje kontrolę nad jednym z elementów niepewności - konkurentem. Według Z. Zontek i E. Lipianin-Zontek [2011, s. 441] koopetycja pozwala przedsiębiorstwom osiągać przewagę rynkową dzięki zasobom i posiadanym kompetencjom, przy równoczesnym podjęciu próby integracji własnych atutów z silnymi stronami innych uczestników rynku.

Zwiększająca się powszechność tworzenia relacji kooperacyjnych powoduje potrzebę analizy korzyści, które mogą być generowane w wyniku współpracy konkurencyjnej.

Istotnym czynnikiem wskazującym na korzyści z koopetycji jest perspektywa uczenia się organizacji w wyniku dzielenia się wiedzą [Loebecke, Fenema, Powell 1999]. Podmioty współpracujące na rynku mogą uczyć się od konkurentów mając dostęp np. do kluczowych zasobów materialnych i niematerialnych partnerów.

Kooperencja sprawia, że koopetytorzy mogą oferować klientom szerszą gamę produktów i usług co w gospodarce turystycznej jest zdecydowanie pożądanym zjawiskiem. W sytuacji gdy koopetycję przedsiębiorstw wzmocnimy zaangażowaniem pozostałych interesariuszy obszaru recepcji turystycznej możemy uzyskać przewagę konkurencyjną nawet

na poziomie globalnym. Zauważa się [Luo 2007, s. 2], że uwarunkowania globalne sprawiają, że nigdy nie było tak wiele powodów jak obecnie, aby nawiązywać tego typu interakcje.

Wśród najważniejszych korzyści autorzy wymieniają: [Gnyawali i Park 2009; Bigliardi, Dormio i Galati, 2011; Nemeh i Yami, 2012; Jankowska 2012; Stańczyk-Hugiet, 2012]:

- wzajemne uczenie się i pobudzanie innowacyjności;
- doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych;
- obniżanie kosztów prac badawczo-rozwojowych;
- obniżenia kosztów transkacyjnych;
- osiągnięcia korzyści specjalizacji (synergia);
- wzrostu wartości firmy;
- dostępu do zasobów;
- wzmocnienia pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych układem koopetycyjnym;
- pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych;
- rozszerzenie skali działania;
- dostęp do nowych rynków.

Zdaniem autora czynnikiem wzmacniającym korzyści koopetycji jest długość współpracy tj. im dłuższa jest współpraca, tym większe są z niej korzyści. Drugim czynnikiem wzmacniającym może okazać się zaufanie, które jednak ciężko budować w sytuacji kiedy firmy mimo współpracy nie przestają rywalizować. Z tego powodu istotną rolę odgrywa czas, który weryfikuje podjętą współpracę i bardzo często w wyniku zmienności otoczenia zachęca do przejścia z podejścia indywidualnego do kolektywnego.

Jak podkreśla K. Romaniuk [2012], ważnym czynnikiem sprzyjającym koopetycji jest uświadomienie wszystkim współpracującym i konkurującym interesariuszom, że sukces jednego z nich pozostaje w silnej interakcji z powodzeniem pozostałych koopetytorów.

Wybrane czynniki pobudzające koopetycję mogą stanowić jednocześnie liczne bariery ograniczające rozwój tego zjawiska. Doskonałym przykładem takiego czynnika może być transfer wiedzy, który ma negatywny wpływ przede wszystkim na jego nadawcę [Loebecke, Fenema, Powell 2001]. Ponadto koopetytor może wykorzystać uzyskaną wiedzę poza ramami określonymi w zawartej pomiędzy partnerami umowie – o ile kooperacja ma charakter formalny.

Nietypowym przykładem czynników negatywnych, opisanych w literaturze przedmiotu, jest tzw. „jazda na gapę” [Oliver 2004], gdzie poszczególni koopetytorzy korzystają z wiedzy lidera samodzielnie nie wnosząc nic pozostałym partnerom. Aby nie dopuszczać do takich sytuacji partnerzy definiują zazwyczaj konkretne oczekiwania wobec wszystkich współpracujących podmiotów. W przypadku „jazdy na gapę”, przy dużej liczbie koopetytorów trudno jest szybko wychwycić, który z partnerów podjął decyzję o zmianie strategii działania.

Poza korzyściami koopetycji występują też liczne zagrożenia, wśród których należy wymienić [Zakrzewska-Bielawska 2013]:

- ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa, co może spowodować utratę kontroli nad technologią;
- zachowania oportunistyczne koopetytorów;
- konflikty między konkurentami, paraliżujące współpracę;
- inwestycje w zasoby specyficzne, tzn. takie, które nie są typowe dla firmy i zostaną wykorzystane tylko dla tej współpracy, a wymagały inwestycji;
- utratę możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności;
- asymetrię układu, która może wynikać z błędów przy tworzeniu związków koopetycyjnych lub pojawić się w trakcie trwania relacji, i która może przeistoczyć się w utratę niezależności organizacyjnej i decyzyjnej, na skutek działań silniejszego partnera;
- niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów, osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa.

Według B. Jankowskiej [2009] zbyt kooperacyjne postawy mogą prowadzić do tzw. grupowego myślenia, które będzie ograniczało powstawanie nowych pomysłów, w rezultacie czego może dojść do stagnacji w branży. Ponadto istotnym czynnikiem negatywnym jest czas, którego poświęcenie na kooperację można uznać za istotny koszt koopetycji.

Kooperencja należy do najbardziej obarczonych kosztami transakcyjnymi form hybrydowych. Wynika to przede wszystkim z konkurencyjnego charakteru współdziałania rywali, co pociąga za sobą konieczność wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń [Cygler 2009, s. 67]. To właśnie koszt wspomnianych zabezpieczeń bardzo rzadko brany jest pod uwagę w analizie negatywnych aspektów koopetycji.

W relacjach kooperacyjnych również poziom zaufania między stronami plasuje się na niskim poziomie, co doprowadza do utworzenia tzw. współpracy oportunistycznej [Hill 1990, s. 500-513].

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w systemach gospodarczych konkurują i kooperują na różnych szczeblach począwszy od poziomu globalnego na skali mikro kończąc. W związku z tym także kooperacja występuje na wspomnianych poziomach. Jednak poza poziomami można ją rozważać także w kontekście kooperacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Rozległa sieć małych kooperatorów osiągnie inne rezultaty niż niewiele ściśle ze sobą współdziałających dużych przedsiębiorców. Podobnie będzie w sytuacji kiedy potencjał jednego z kooperatorów znacznie przewyższa potencjał pozostałych. W takiej sytuacji mimo, że partnerzy aktywnie uczestniczą w wytwarzaniu wspólnej wartości w rezultacie także konkurują o podział zysku, który wynika z tej relacji.

2.5. Perspektywy badawcze kooperacji

Dotychczasowe badania nad kooperacją mają charakter wycinkowy. Samo pojęcie jest na tyle nowe, że nie pojawia się w wielu słownikach i leksykonach ekonomicznych. Badania przeprowadzone przez W. Czakona [2012] stwierdzają jednak, że najczęściej cytowane są prace o charakterze teoretycznym w zakresie kooperacji.

Przeglądu różnych perspektyw badawczych w zakresie kooperacji dokonała A. Zakrzewska-Bielawska [2013], co zaprezentowano w tabeli 2.6. Publikowane w zakresie kooperacji badania empiryczne wykazują związek pojęcia z innowacyjnością, wzrostem udziału w rynku czy wynikami finansowymi. Jednak do tej pory niewiele jest badań, które rozpoznają sieciowy poziom kooperacji.

Kooperacja sprzyja budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, jednak można się zastanawiać na ile sama jest trwałym zjawiskiem, gdyż w dowolnym momencie, każdy z partnerów może zrezygnować z podjętej współpracy. Jest to więc proces, którego nie można w pełni kontrolować. Struktura ta jest z natury ewoluująca toteż trudno tu np. o analizę dynamiki zjawiska, przy tak dużej liczbie zmiennych, nad którymi nie można uzyskać kontroli.

Podczas współpracy z konkurentem kooperatorzy starają się wytworzyć maksymalne korzyści, aby następnie także o te korzyści konkurować w celu maksymalizacji zysku.

Tabela 2.6. Perspektywy badawcze koopetycji.

Autor	Problematyka
Brandenburger, Nalebuff (1996)	Spojrzenie z perspektywy teorii gier, model PARTS, koopetycja jako gra o sumie dodatniej.
Lado, Boyd, Hanlon (1997)	Perspektywa behawioralna, koopetycja jako poszukiwania renty ekonomicznej, synkretyczne formy zawłaszczania renty.
Dagnino, Padala (2002)	Niepełna kongruencja interesów i celów, zmiana perspektywy
Levy, Leobbecke, Powell (2003)	Perspektywa zasobowa, przewaga oparta na wiedzy, koopetycja jako wartość powstała w wyniku połączenia wiedzy z innymi graczami.
Zindelin (2004)	Partnerstwo koopetycyjne jako odpowiedź na szanse i zagrożenia w otoczeniu.
Fjeldstadt (2004)	Perspektywa zarządzania strategicznego. Koopetycja jako jedno z działań konkurencyjnych.
Eikebrokk, Olsen (2005)	Perspektywa mikroekonomiczna, koopetycja jako czynnik sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw z branży e- biznesu.
Luo (2004, 2007)	Perspektywa globalna, koopetycja jako luźno połączony system, w którym aktorzy utrzymują pewną współzależność bez utraty ich odrębności organizacyjnej; dominacja konkurencji lub kooperacji w relacji koopetycyjne.
Gnywali, He, Madhavan (2006)	Perspektywa zasobowa i sieci, asymetria zasobów w sieci koopetycyjne wynika z różnic strukturalnych co do zajmowanej pozycji (zalety i wady określonych pozycji w sieci koopetycyjnej) i prowadzi do różnic w zakresie i różnorodności działań konkurencyjnych koopetytorów.
Padula, Dagnino (2007)	Teoria dynamiki, koopetycja jako dialektyczna perspektywa równowagi przeciwstawnych sił.
Tidstrom (2008)	Dynamika międzyorganizacyjna, koopetycja jako proces dynamiczny, prowadzący do przeplatania się maksymalizacji i zagarniania wypracowanej renty.
Baumard (2008)	Koopetycja z perspektywy strategii uczenia się, uczenie wzajemne, symetryczne oraz niekorzystne uczenie asymetryczne.
Czakon (2008, 2009, 2012)	Perspektywa sieci i dynamiki międzyorganizacyjnej, koopetycja jako proces tworzenia wartości i jej zawłaszczania.
Cygler (2009)	Sektorowe i korporacyjne czynniki koopetycji.
Stańczyk-Hugiet (2011, 2012)	Perspektywa sieci, autonomia i zależność w układach koopetycyjnych.
Jankowska (2012)	Perspektywa klastra, koopetycja w klastrach kreatywnych.
Adamik (2013)	Partnerstwo koopetycyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tej części pracy zagadnienia prezentujące dotychczasowy dorobek polsko i anglojęzyczny w zakresie koopetycji miały za zadanie przedstawić czytelnikowi jak nowym zjawiskiem jest koopetycja, nazywana także kooperencją. Zagadnienie to wymaga zatem szerszego poznania zarówno w sferze teoretycznej jak i praktycznej. Występująca w ostatnim dziesięciu latach tendencja do zawiązywania struktur o charakterze klastrowym

sprzyja niewątpliwie podejmowaniu badań w tym zakresie. Aktualny okres programowania w Unii Europejskiej na lata 2014-2020 jest czasem, w którym na rozwój struktur klastrowych przewidziano znaczące środki. Wydaje się zatem, że będzie to dogodny czas dla analizy i interpretacji układów koopetycyjnych, które przede wszystkim występują w strukturach klastrowych, a które obecnie bardzo często działały w sposób nieformalny lub jak na przykład w gospodarce turystycznej przyjmowały postać lokalnych organizacji turystycznych funkcjonujących na obszarach recepcji turystycznej. W kolejnym rozdziale autor przedstawia więc problematykę konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej poświęcając znaczącą część rozważań koopetycji w turystyce.

ROZDZIAŁ 3.

PROBLEMATYKA KONKURENCYJNOŚCI OBSZARU RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.

Turystyka jest jednym z najważniejszych i najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki. Poszczególne obszary recepcji turystycznej (krajowe bądź regionalne) stały się jeszcze bardziej dostępne. Postępująca w ostatnich dziesięcioleciach ogólna tendencja wzrostu dochodów oraz globalizacja umożliwiła podróże na dłuższych dystansach w celach turystycznych co przyczyniło się do konieczności podejmowania działań o charakterze konkurencyjnym także na rynku globalnym. Tendencja ta spowodowała wzrost jakości produktów i usług turystycznych poprzez wprowadzenie licznych innowacji w dziedzinie transportu turystycznego i komunikacji z klientem.

Obserwowane pokonywanie znaczących odległości w celu zaspokojenia potrzeb stało się codziennością, a produkty lokalne stały się produktami gospodarki globalnej.

Konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej stała się więc coraz ważniejsza dla regionów, w których interesariusze zamierzają kontrolować znaczną część szybko rosnącego rynku turystycznego, co sprawia, że zagadnienie poruszane w pracy staje się istotne zarówno z punktu widzenia makro, mezo i mikroregionu. Jest to szczególnie przełomowe dla turystyki w krajach, które w znacznym stopniu są zależne od sytuacji w gospodarce turystycznej. Identyfikacja i ocena czynników konkurencyjności turystyki jest więc dość częstym problemem badań wielu badań naukowych i artykułów poświęconych ekonomice turystyki [Engineering Economics 2009].

Dla stałego wzrostu rynku turystycznego korzystne jest występowanie silnej konkurencji pomiędzy obszarami recepcji turystycznej rozumianymi jako miasta, kraje i kontynenty. Interesariusze funkcjonujący na obszarach recepcji turystycznej muszą przekonać swoich klientów, że mają jakiś pakiet korzyści, których nikt inny nie może zaoferować. Z tego powodu każdy obszar recepcji turystycznej stara się uzyskać najlepszą pozycję na podstawie czynników, którymi operuje [Crouch 2007, s. 1-2].

3.1. Turystyka jako sektor gospodarki i czynnik rozwoju regionalnego.

Turystyka jest z jednej strony ważną sferą aktywności gospodarczej, a z drugiej jednocześnie sferą działalności społecznej. Aktywność turystyczna jest jednym z podstawowych mierników poziomu życia mieszkańców i wskaźnikiem rozwoju

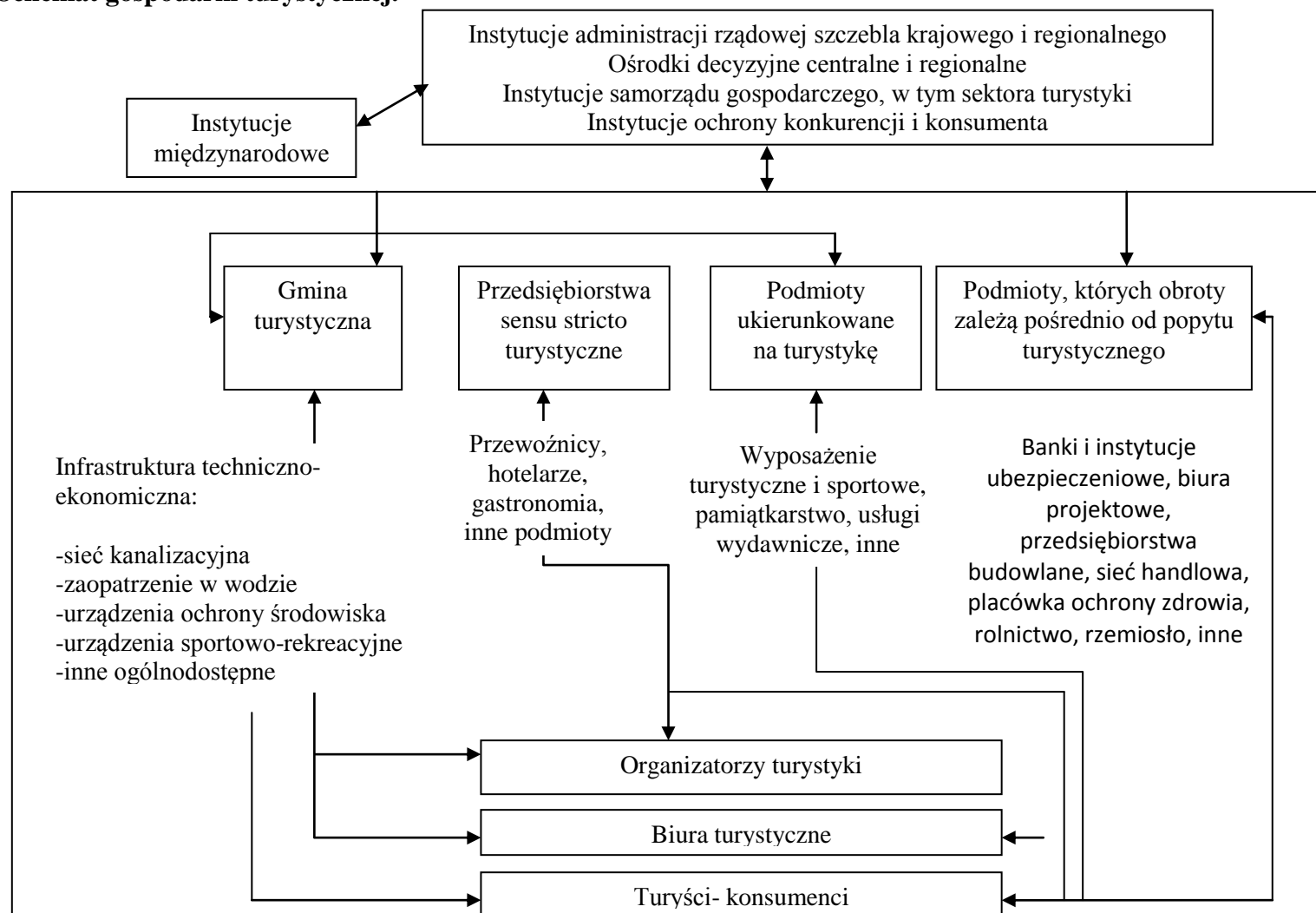
cywilizacyjnego społeczeństw. Częścią rozwoju ekonomicznego jest zwiększenie się ilości czasu wolnego od pracy, co jest zjawiskiem powszechnym bowiem współczesne społeczeństwa wraz ze zmianą sposobu myślenia o celach rozwojowych zmieniają sposób spędzania czasu wolnego od pracy, którego część przeznaczają na uczestnictwo w turystyce [Szubert-Zarzewny 2001].

W funkcjonowaniu gospodarki turystycznej istotny jest fakt, że pomimo tego, że turyści jedynie sezonowo przebywają na obszarze recepcji turystycznej to determinują oni bardzo często funkcjonowanie systemu społeczno-gospodarczego przez cały rok [Meyer 2006, s. 341].

Turystyka jako sektor gospodarki jest pojęciem odnoszącym się do powiązań pomiędzy samą turystyką a gospodarką narodową. Przez gospodarkę turystyczną rozumie się więc kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych i społecznych bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokojenia wzrastającego zapotrzebowania człowieka na dobra i usługi turystyczne [Gaworecki 2010]. Sektor ten czasami nazywany jest także przemysłem turystycznym, mimo, że naturalnie występują w nim przede wszystkim usługi. Oba sformułowania stosuje m.in. Światowa Rada Podróży i Turystyki (WTTC), definiując obok gospodarki turystycznej także przemysł turystyczny, przy czym pierwsze pojęcie obejmuje dobra i usługi nie tylko ściśle związane z konsumpcją turystyczną, ale także produkcję dóbr i usług uzależnioną od ruchu turystycznego. Pojęcie przemysłu turystycznego oznacza w tym podejściu działalność podmiotów typowo turystycznych oferujących usługi noclegowe, gastronomiczne, rekreacyjne. Jak pisze W. Kurek [2008, s. 342] pomimo wielu podejść, rozróżnienie pojęć gospodarka turystyczna i przemysł turystyczny jest nieuniknione.

A.Kornak i A. Rapacz gospodarkę turystyczną określili jako zespół różnorodnych funkcji rozwijanych bezpośrednio i pośrednio w celu zaspokajania potrzeb ludności związanych lub wynikających z chęci jej udziału w określonych formach i rodzajach turystyki i wypoczynku [Kornak i Rapacz 2001, s. 111]. Struktura podmiotowa gospodarki turystycznej przedstawiona została na rycinie 3.1. prezentującej kompleksowe ujęcie całej gospodarki turystycznej.

Rycina 3.1. Schemat gospodarki turystycznej.



Źródło: Turystyka, (red.) W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 341.

Nawiązywanie w przytoczonych definicjach do słowa przemysł ma swoje implikacje związane ze ścisłym powiązaniem turystyki z produkcją dóbr materialnych takich jak urządzenia i ubrania sportowe i rekreacyjne oraz pamiątki. Trudno bowiem rozpatrywać przemysł pamiątkarski w oderwaniu od usług turystycznych. Należy podkreślić, że turystyka ma z natury interdyscyplinarny charakter. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy jest brak wyodrębnienia odrębnego działu gospodarki w klasyfikacji PKD¹⁰, gdyż w jej skład wchodzi różne gałęzie gospodarki, które w szerszym rozumieniu zaspokajają także potrzeby związane z ruchem turystycznym (tabela 3.1). Brak wyodrębnionej klasyfikacji powoduje, że trudno jest jednoznacznie i precyzyjnie wskazać efekty gospodarcze płynące z turystyki, choć takie niewątpliwie występują. Próbę zebrania wszystkich danych podejmowano m.in. w rachunkach satelitarnych turystyki [Ministerstwo Sportu i Turystyki 2014] wykonywanych w odniesieniu do gospodarki turystycznej. Jednak jak przeczytać można już w pierwszym zdaniu rachunku „Turystyka jest obszarem gospodarki, który ze względu na swoją złożoność wymyka się prostym statystykom” [Rachunek satelitarny turystyki dla Polski 2012].

Tabela 3.1. Kody i sekcje PKD w odniesieniu do gospodarki turystycznej.

Działalność PKD 2004	Kod PKD 2007	Sekcja PKD 2007
55.1 Hotele	55.10	I
55.2 Pozostałe obiekty noclegowe	55.20, 55.30, 55.90	
55.3 Restauracje	56.10	
55.4 Bary	56.30	
55.5 Działalność stołówek i catering	56.21, 56.29, 56.30	
60.1 Transport kolejowy	49.10, 49.31, 52.21	H
60.2 Transport lądowy pozostały	49.39	
61. Transport wodny	50.10, 50.30	
62. Transport lotniczy	51.10	
63.23 Działalność portów lotniczych	52.23	
63.3 Działalność związana z turystyką	79.90	N
71.1 Wynajem samochodów osobowych	77.11, 77.12	
92.3 Inna działalność artystyczna i rozrywkowa	90.01, 90.02	R
92.5 Działalność bibliotek, archiwów, muzeów i pozostała działalność kulturalna	91.01, 91.02, 91.03	
92.6 Działalność związana ze sportem	79.90, 85.51, 77.21	N, P
92.7 Pozostała działalność rekreacyjna	93.29	R

Źródło: Rachunek satelitarny turystyki dla Polski za lata 2009-2010, Warszawa 2012, s. 17.

¹⁰ Polska Klasyfikacja Działalności opublikowana w Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r. nr 59, poz. 489.

Decydującym kryterium, które brane jest pod uwagę podczas analizy czy dany podmiot zaliczyć można do gospodarki turystycznej, czy też do innych działów gospodarki jest kryterium konsumenta. Zatem wszystkie dobra i usługi wytwarzane i świadczone na rzecz turysty lub nabywane przez niego zaliczać można do gospodarki turystycznej.

Turystyka jest także jedną z form działalności gospodarczej o najbardziej znaczącym potencjale w tworzeniu przyszłego wzrostu i zatrudnienia. Według danych UNWTO [2013] liczba podróźnych w 2012 osiągnęła nigdy wcześniej nie notowany rekord na poziomie 1 mld podróźnych, wzrastając z 995 mln w 2011 roku. Do najdynamiczniej rozwijających się regionów należy Azja i Pacyfik (+7% w 2013 r.) oraz obie Ameryki (+5% w 2013r.). Region Europy rozwijał się w tym samym czasie w tempie na poziomie 3,4%. Turystyka stanowi obecnie około 3,1 % PKB świata oraz około 4% PKB UE i waha się od około 2 % w niektórych państwach członkowskich do 12 % na Malcie [Ministerstwo Sportu i Turystyki 2009].

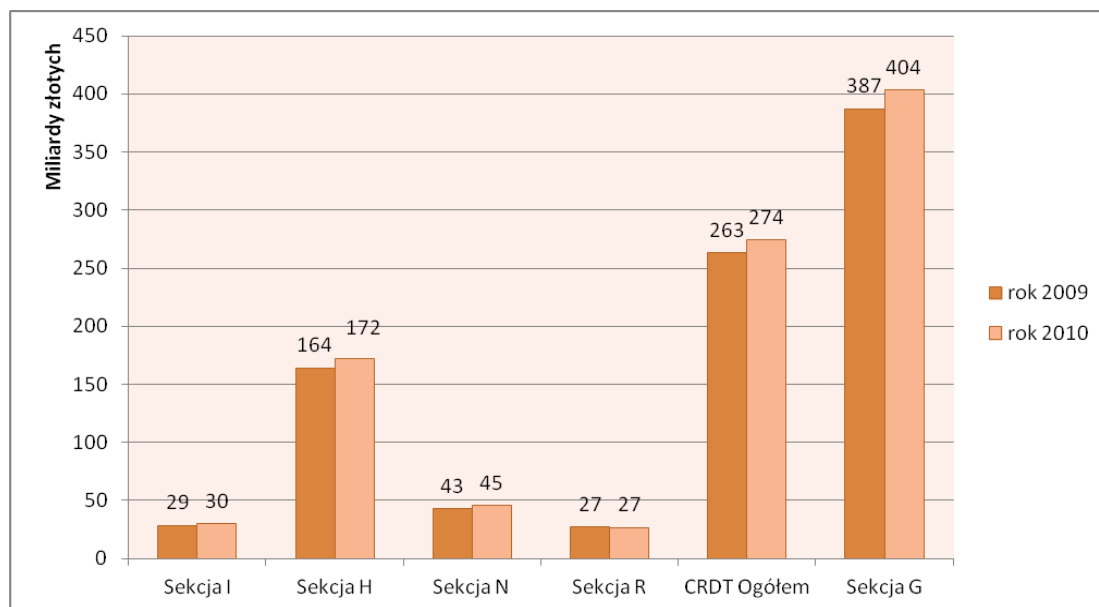
Tabela 3.2. Gospodarka turystyczna w skali światowej.

Świat	2012 USDbn	2012 (% z całości)	2013 (% wzrost)
Bezpośredni wkład do PKB	2,056.6	2.9	3.1
Całkowity wkład do PKB	6,630.4	9.3	3.2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf

W Polsce turystyczne PKB oszacowano w 2009 na 1,6% całego Produktu Krajowego Brutto w cenach bieżących, z uwzględnieniem handlu oraz działalności drugorzędnej. W 2010 roku relacja turystycznego PKB do produkcji globalnej gospodarki Polski utrzymała się na tym samym poziomie [Rachunek satelitarny dla turystyki 2012].

Rycina 3.2. Struktura PKB wytworzonego w CRDT¹¹ w głównych sekcjach w cenach bieżących (mld PLN).

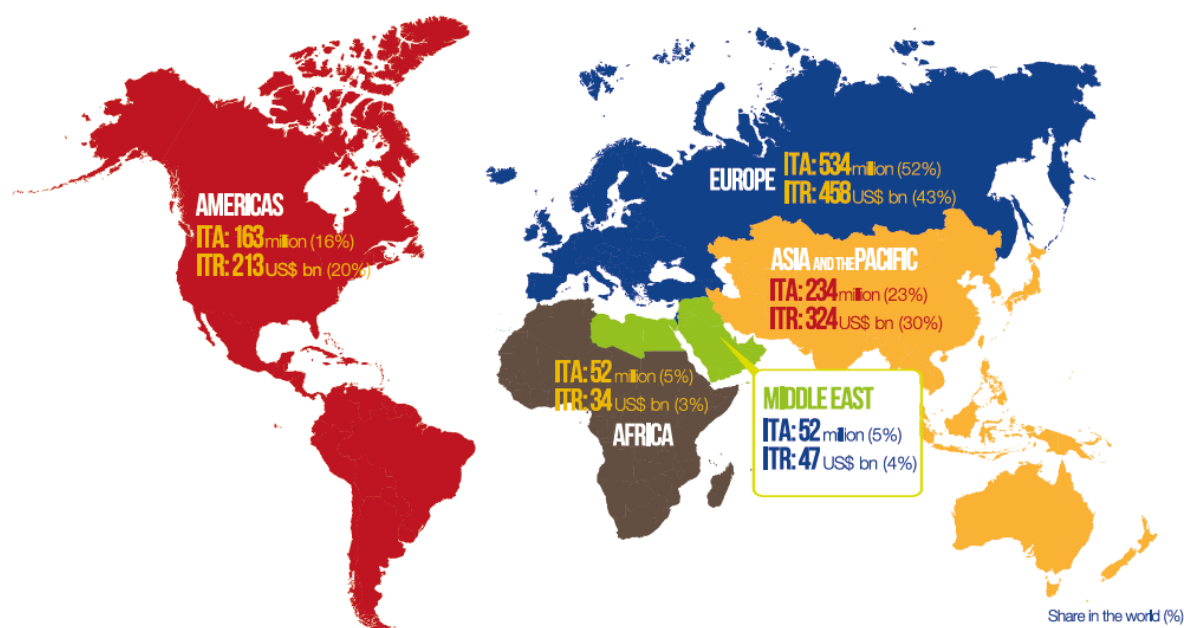


Źródło: Rachunek satelitarny turystyki dla Polski za lata 2009-2010, Warszawa 2012, s. 18.

Turystyka jest szczególnie ważna, jeśli chodzi o oferowanie możliwości zatrudnienia dla ludzi młodych, którzy reprezentują dwukrotnie wyższy wskaźnik siły roboczej w turystyce niż w innych gałęziach gospodarki [EU and International Affairs Directorate 2007]. Także wzrost zatrudnienia w sektorze turystyki w ostatnich latach był znacznie wyższy niż w pozostałych sektorach gospodarki. W 2013 roku w gospodarce turystycznej pracowało około 10% wszystkich zatrudnionych w skali świata [WTTC 2013]. Znaczenie turystyki dla gospodarki UE będzie prawdopodobnie także wzrastać w nadchodzących latach wraz z oczekiwanym rocznym wzrostem zapotrzebowania na usługi turystyczne nieco powyżej 3 % w najbliższych latach [WTTC 2007]. Z perspektywy realizacji polityki Unii Europejskiej sektor ten przyczynia się znacząco do osiągnięcia celu strategii lizbońskiej, jakim jest stworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy. Turystyka przynosi też wiele korzyści niepoliczalnych takich jak aktywizacja społeczności lokalnych, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu czy wychowaniem dzieci i młodzieży w poszanowaniu do środowiska przyrodniczego i własnej historii.

¹¹ Wielkość zatrudnienia i jego struktura w charakterystycznych rodzajach działalności turystycznej.

Rycina 3.3. Międzynarodowe podróże turystyczne w 2013 r.



Źródło: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr.pdf; s. 3

Postępująca globalizacja i związana z nią liczba podróży sprawiła, że przez ostatnie trzydzieści lat (1980-2010) liczba podróżnych wzrosła prawie trzykrotnie, a w najbliższych kolejnych dwudziestu latach (2010-2030) prawie się podwoi.

Tabela 3.3. Międzynarodowe podróże turystyczne w 2013 r. według regionów.

	Międzynarodowe podróże turystyczne (mln)							Rynek (%)	Zmiana (%)		Wzrost (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012		11/10	12/11	
Świat	436	529	677	807	949	995	1,035	100	4.8	4.0	3.6
Europe	262.7	305.9	388.0	448.9	485.5	516.4	534.2	51.6	6.4	3.4	2.5
Azja i Pacyfik	55.8	82.0	110.1	153.6	205.1	218.2	233.6	22.6	6.4	7.0	6.2
Ameryka Północna i Południowa	92.8	109.0	128.2	133.3	150.4	156.0	163.1	15.8	3.7	4.6	2.9
Afryka	14.8	18.8	26.2	34.8	49.9	49.4	52.4	5.1	-0.8	5.9	6.0
Środkowy Wschód	9.6	13.7	24.1	36.3	58.2	54.9	52.0	5.0	-5.6	-5.4	5.2

Źródło: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr.pdf s. 4.

Zwiększająca się liczba podróży niesie za sobą wiele korzyści dla lokalnych społeczności. Wśród nich można wymienić między innymi wzrost zatrudnienia w krajach docelowych, podwyższenie PKB kraju przyjmującego, rozwój infrastruktury służącej jednocześnie turystom i mieszkańcom oraz wiele innych. Dynamiczny rozwój związany jest m.in. z występowaniem mnożnika turystycznego.

Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter wpływa turystyka na kilkadziesiąt sektorów i dziedzin gospodarki, stając się kołem zamachowym rozwoju regionalnego. Rola turystyki w międzynarodowym obrocie gospodarczym uwidacznia się także w jej oddziaływaniu na bilans płatniczy, który stanowi zestawienie wpływów i wydatków, jakie powstają w wyniku eksportu i importu turystycznego co obrazuje tabela 3.4.

W skali krajowej, dochody jakie uzyskują państwa z zagranicznych przyjazdów turystycznych określane są mianem niewidzialnego eksportu, natomiast wielkość wydatków turystycznych obywateli danego państwa ponoszone w innym państwie nazywa się niewidzialnym importem. Państwa, w których niewidzialny eksport odgrywa pierwszorzędą rolę w gospodarce to tzw. monokultury turystyczne np. Malediwy, Seszele, Antigua i Barbuda, Aruba, Brytyjskie Wyspy Dziewicze lub Vanuatu.

Tabela. 3.4. Struktura bilansu turystycznego.

Wpływy (eksport turystyczny)	Wydatki (import turystyczny)
Wpływy bezpośrednie z tytułu przyjazdów odwiedzających z zagranicy.	Wydatki z tytułu wyjazdów własnych mieszkańców za granicę.
Eksport towarów, artykułów konsumpcyjnych, sprzętu, urządzeń na potrzeby turystyki.	Import towarów, artykułów konsumpcyjnych, sprzętu, urządzeń na potrzeby turystyki.
Wpływy z tytułu usług komunikacyjnych świadczonych odwiedzającym z zagranicy.	Wydatki komunikacyjne własnych mieszkańców związane z zagranicznymi podróżami turystycznymi.
Zagraniczne inwestycje turystyczne.	Inwestycje turystyczne za granicą
Wpływy z inwestycji turystycznych za granicą.	Wydatki z tytułu odsetek od inwestycji zagranicznych i od kredytów.
Wpływy z tytułu zatrudnienia własnych mieszkańców za granicą w sektorze turystycznym.	Wydatki z tytułu zatrudnienia cudzoziemców w sektorze turystycznym w kraju.
Wydatki na promocje turystyczną.	Wydatki na promocje turystyczną.
Usługi różne (np. kształcenia zawodowe, licencje).	Usługi różne (np. kształcenie zawodowe pracowników za granicą).

Źródło: Turystyka, (red.) W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 349.

Obecne ciągle zmiany w gospodarce światowej, w tym przede wszystkim wzrost konkurencyjności poszczególnych obszarów recepcji turystycznej powoduje konieczność wdrażania w polskiej gospodarce turystycznej produktów, które osiągną przewagę konkurencyjną w stosunku do innych regionów.

Jak wskazują T.B. Jamal i D. Getz [Jamal i Getz 1995, s. 187] coraz ważniejsze staje się partnerstwo międzysektorowe, które wymaga rozwoju mechanizmów i procesów łączących zróżnicowane elementy systemu turystyki na danym obszarze recepcji turystycznej.

3.2. Obszar recepcji turystycznej jako jednostka przestrzenna.

Zaspokajanie potrzeb turystycznych odbywa się w miejscach docelowych podróży, a więc w miejscach do których kieruje się ruch turystyczny definiowanych jako obszar recepcji turystycznej [Nieżgoda 2006]. Poszczególne obszary, a właściwie funkcjonujący w nich interesariusze decydują w dużej mierze o rozwoju obszaru, a w konsekwencji o rozwoju gospodarki turystycznej w kraju.

Zgodnie z definicją przyjętą przez Światową Organizację Turystyczną (UNWTO), obszarem recepcji turystycznej może być miejscowość, miasto lub region. UNWTO zawężyła pojęcie obszaru recepcji turystycznej do poziomu mezo, aby nie traktować zarówno na przykład ośrodka wypoczynkowego czy też stanów, państw czy międzynarodowych aglomeracji jako obszarów recepcji turystycznej. Obszar odnosi się zatem do miejsca, gdzie oferuje się turystom specyficzne produkty a na jego obszarze realizowana jest odrębna polityka turystyczna [Majewska 2008, s. 25]. Z uwagi na fakt, że obszar recepcji turystycznej rozpatrywany jest najczęściej na szczeblu gminy, miasta lub regionu autor uznał, że Bydgoski Węzeł Wodny, zlokalizowany w granicach miasta Bydgoszczy, będący przedmiotem badań stanowi obszar recepcji turystycznej. Na obszarze tym oferowane produkty mają bardzo specyficzny charakter a władze samorządowe prowadzą odrębną politykę turystyczną zmierzająca do rozwoju obszaru.

Jak słusznie zauważa J. Majewska [2008, s. 25] każda jednostka samorządu terytorialnego może być uznawana za obszar recepcji turystycznej. Uzasadnieniem takiego stanu rzeczy jest fakt, że wobec szerokiej różnorodności form turystyki każda gmina jest w jakimś stopniu atrakcyjna turystycznie i ma możliwość kreowania własnej oferty. Różna może okazać się jedynie siła koncentracji ruchu turystycznego, co uwarunkowane jest przede wszystkim zagospodarowaniem turystycznym obszaru recepcji turystycznej.

Istnieją jednak pewne wyjątki związane ze znaczącym zróżnicowaniem potrzeb turystycznych, gdzie turysta wybiera właśnie te obszary, które charakteryzują się znikomą bazą turystyczną. Dzieje się tak za sprawą pojawiania się potrzeb, których źródłem jest chęć odwiedzenia miejsc nietypowych, mało popularnych bez rozbudowanej bazy turystycznej lub wręcz takich, gdzie taka baza w ogóle nie istnieje.

Wielość celów uprawiania turystyki, od aspektów biznesowych do czysto poznawczych sprawia, że trudno ustalić wszystkie motywy penetracji obszarów recepcji turystycznej. Biorąc pod uwagę, że wzrost ruchu turystycznego sprzyja rozwojowi obszaru recepcji turystycznej, który jest także miejscem życia lokalnych społeczności, należy zauważyć, że bardzo często samorząd terytorialny poszukuje w turystyce szansy na podniesienie jakości życia. Dzieje się tak ponieważ wiele urządzeń infrastrukturalnych nie jest wyłączona tylko dla turystów, lecz służy lokalnej społeczności.

Dość często samorząd rewitalizując, będącą w jego posiadaniu przestrzeń, daje impuls lokalnej społeczności do wykorzystania tej szansy w poprzez turystykę. W sposób mniej lub bardziej świadomy zachęca więc do kreatywności i innowacyjności w zakresie tworzenia oferty turystycznej, co jest zgodne z koncepcją J.A. Schumpetera [1991], który właśnie w innowacjach widział siłę napędową dla rozwoju ekonomicznego regionu.

Pomiędzy inicjowaniem nowych produktów turystycznych na obszarach recepcji turystycznej a podnoszeniem jakości życia mieszkańców występują z reguły relacje pozytywne. Dzieje się tak za sprawą poszerzania się sieci infrastrukturalnej i usługowej w wyniku rozwoju nowych produktów turystycznych.

Wraz z rozwojem nowych produktów turystycznych następuje rozwój obszarów recepcji turystycznej a usługi turystyczne stają się źródłem dochodów tych społeczności lokalnych, w których powstają pomysły i inicjatywy turystyczne. Działania te powinny być wskazówką dla władz samorządowych poszukujących sposobu na rozwój tych gmin [Liszewski 2006, s. 113]. Samorząd podejmując reakcję może stać się koordynatorem, wykonawcą lub animatorem rozwoju. Funkcję koordynatora realizuje w ten sposób głównie poprzez planowanie rozwoju turystyki w regionie. Funkcję wykonawcy poprzez bycie twórcą atrakcji zwiększających atrakcyjność turystyczną, najczęściej adresowanych nie tylko do potencjalnych turystów, ale także do społeczności lokalnych. Funkcję animatora zauważyć można w wyszukiwaniu zasobów, które potencjalnie mogą zostać wykorzystane do rozwoju funkcji turystycznej [Vaughan, Jolley i Mehrer 199, s. 115-129]. W odniesieniu do obszaru będącego przedmiotem tej pracy funkcja koordynatora i promotora jest realizowana poprzez

tworzenie programów rewitalizacji terenów nadbrzeżnych i infrastruktury wodnej. Natomiast funkcja wykonawcy poprzez organizację wydarzeń przyciągających wodniaków z całej Europy Zachodniej.

Inni autorzy [Nawrot i Zmyślony 2004, s. 48] wyróżniają dwa główne obszary aktywności turystycznej samorządu terytorialnego sprowadzające się do pełnienia jednej z dwóch ról tj. roli inwestora lub synergetyka. Rola inwestycyjna sprowadza się do realizowania inwestycji samorządowych, które jednocześnie przyczyniają się do rozwoju ruchu turystycznego w gminie. Natomiast rola synergetyka to rola stymulująca i inicjująca podmioty funkcjonujące w ramach obszaru recepcji turystycznej. Jest to więc rola polegająca na integrowaniu i koordynowaniu działań podmiotów gospodarki turystycznej.

W związku z przytoczonym rozważaniem należy zauważyć, że wymienione wcześniej funkcje występują w różnym nasileniu w zależności od wielu czynników. Ponadto nie mają one charakteru autonomicznego, lecz wzajemnie się przenikają i powinny zmieniać się w czasie. Dla przykładu w jednostkach samorządowych o zdecydowanie mniejszym nasileniu dóbr naturalnych i antropogenicznych, gdzie oferta kierowana do potencjalnego turysty jest jeszcze nie w pełni ukształtowana przeważać będzie rola inwestora, który dzięki np. sztucznie wytworzonym kompleksom rozrywkowym może zwiększyć nasycenie ruchem turystycznym oraz jednocześnie stymulować mieszkańców do przedsiębiorczości związanej z obsługą ruchu turystycznego.

Obszar recepcji turystycznej podlega więc pewnym przemianom, co podkreślano było w licznych modelach rozwoju, z których wśród dwóch najważniejszych wymienić należy model R.I. Wolfe [1983] i R. Butler [1980]. Pierwszy z modeli to perspektywa zmian pomiędzy wpływami środowiskowymi a ekonomicznymi, drugi to perspektywa cyklu życia powszechnie wykorzystywana w marketingu.

Wyodrębnienie a przede wszystkim analiza obszaru recepcji turystycznej ma swoje źródła w ujęciu systemowym, którego prekursorem w naukach ekonomicznych był L. Bertalaffy [1984]. Ujęcie to szczególnego znaczenia nabiera w turystyce, gdzie badania empiryczne nie mogą być zbiorem wyizolowanych zagadnień lecz ich kompilacją. Z podobną sytuacją mamy także do czynienia w przypadku kooperacji, gdzie konkurencja i kooperacja nie może być badana odrębnie lecz jako zbiór występujących równocześnie interakcji o konkurencyjnym bądź kooperacyjnym charakterze. Jak twierdzi A. Matczak traktowanie turystyki w ujęciu systemowym ma daleko idące konsekwencje metodologiczne. Wymaga to bowiem zastosowania konkretnych metod, które będą w stanie przewidywać zmiany systemu

i traktować je jako prognozy. Ponadto w wyniku zaspokojenia potrzeb wypoczynkowych społeczeństwa wywoływane są zmiany w obrębie podsystemów należących do systemu turystycznego oraz innych pokrewnych systemach [Matczak 1992, s. 30-35].

Obszar recepcji turystycznej można, a nawet trzeba zaklasyfikować jako system, który można identyfikować na podstawie powiązań wytworzonych w wyniku podziału pracy, w celu zaspokojenia potrzeb turystów, poprzez tworzenie produktu turystycznego [Nieżgoda 2006, s. 77]. Zdaniem A. Niezgody [2006] badanie związków pomiędzy elementami systemu odgrywa szczególną rolę, ponieważ to w interakcjach tkwi klucz do zdefiniowania struktury i zachowania systemu.

Utrzymywanie możliwie wysokiego i stabilnego rozwoju w połączeniu z poprawą jakości życia przy zachowaniu wysokiej jakości środowiska to trzy zasadnicze kryteria związane z zachowaniem zrównoważonego rozwoju na obszarze recepcji turystycznej. Z punktu widzenia niniejszej pracy istotne staje się przede wszystkim pierwsze kryterium. Aby utrzymać wysoki i stabilny rozwój konieczne staje się osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która jednak nie może funkcjonować niezależnie od pozostałych.

W tabeli 3.5. zaprezentowano czynniki konkurencyjności podzielone na trzy zasadnicze grupy.

Tabela 3.5. Uwarunkowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.

Nazwa grupy czynników	Uwarunkowania
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby czynników produkcji • stan infrastruktury • dostępność komunikacyjna • sytuacja rynku pracy
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby siły roboczej • predyspozycje społeczeństwa do przedsiębiorczości • potencjał B+R • lokalne elity polityczne, gospodarcze i kulturalne
Przyrodnicze	<ul style="list-style-type: none"> • walory przyrodnicze • walory antropogeniczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Niezgoda A., Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Prace habilitacyjne 24, Poznań 2006, s. 120-121.

Obszar recepcji turystycznej może posiadać przewagi, które stwarzają całemu regionowi korzyści ekonomiczne. Na osiąganą pozycję konkurencyjną mają wpływ m.in. unikatowe cechy, czynniki i warunki, którymi dany obszar dysponuje, a których nie posiadają wcale lub posiadają w mniejszym lub większym stopniu inne obszary.

W kreowaniu niepowtarzalnych produktów w obszarach recepcji turystycznej należy unikać ujednolicania i poszukiwać jednocześnie wartości, które będą cenione wyżej aniżeli wartości na obszarach konkurencyjnych. Jak słusznie zauważa A. Niezgoda [2006] proces zarządzania na obszarze recepcji turystycznej powinien zmierzać do stworzenia i realizacji takiej strategii konkurencyjnej, w efekcie której obszar recepcji turystycznej będzie zdolny do utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podniesienie znaczenia konkurencji i kooperacji na obszarze recepcji turystycznej związane jest z faktem, że turyści zazwyczaj korzystają nie tylko z pojedynczej usługi turystycznej (noclegowej, gastronomicznej bądź transportowej) lecz z całego pakietu usług.

Tworzenie strategii wprowadzania nowego produktu turystycznego zachodzi także na poziomie regionu (obszaru), dlatego tak ważne stają się współpraca i interakcje pomiędzy podmiotami w regionie.

Pełne zaspokojenie popytu zgłaszanego przez turystów wymaga współistnienia i współdziałania wielu jednostkowych usług wytwarzanych przez różnych producentów [Niezgoda i Zmysłony 2006].

Konieczność współistnienia jest przesłanką podkreślenia, że konkurencja, której celem bardzo często jest wyeliminowanie rywala z rynku nie powinna być podstawową koncepcją na obszarze recepcji turystycznej m.in. ze względu na wcześniej przytoczone przesłanki. W przeciwnym przypadku obszar recepcji turystycznej mógłby jedynie „stracić” element swojej oferty. Koopetycja zapobiega więc procesom wpływającym destrukcyjnie na obszarowy produkt turystyczny, dzięki współpracy podmiotów tworzących produkt [Meyer 2006, s. 342]. Współdziałanie z konkurentem jest więc nowoczesną formą działania traktowaną jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności.

Podmioty funkcjonujące na obszarze recepcji turystycznej nie wiedzą jednak jaką strategię obiorą konkurenci. Dlatego podejmowanie współpracy jest tak trudne oraz obarczone tak dużym ryzykiem. Jeśli nawet łatwo można sobie wyobrazić sobie łatwe i szybkie wybieranie strategii konkurencji lub kooperacji w przypadku przedsiębiorstw prywatnych to w przypadku jednostek samorządowych nie jest to już tak proste. Dzieje się tak za sprawą m.in. długookresowych strategii działania sektora publicznego.

Biorąc pod uwagę fakt, że współczesna konkurencja odbywa się przede wszystkim między obszarami turystycznymi, a przedsiębiorcy oferujący swoje usługi uzależnieni są od wyborów dokonywanych przez turystów w zakresie miejsca docelowego ich podróży, zagadnienie konkurencji i konkurencyjności nabiera szczególnego znaczenia dla wszystkich

interesariuszy działających na danym obszarze recepcji turystycznej [Żemła 2010, s. 556]. Nie ma tu jednak miejsca dla ignorowania standardów w zakresie świadczenia usług turystycznych. Proces tworzenia strategii powinien więc zmierzać do stworzenia i realizacji takiej strategii konkurencyjnej, w efekcie której obszar recepcji turystycznej będzie zdolny do utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Nawiązując do omawianej wcześniej strategii poszukiwania specyficznych wartości dla klienta wśród obszarów recepcji turystycznej należy zauważyć, że rodzi to pewne konsekwencje badawcze. Zasadniczym problemem staje się niemożność porównywania danych w sposób w pełni obiektywny.

Według M.E. Portera [1990, s. 18] osiągnięta pozycja konkurencyjna ma wpływ na czynniki determinujące zdolność konkurencyjną. Przyjmując, że konkurencyjność gospodarki związana jest z wykorzystaniem dostępnych zasobów, można przyjąć, że rozwój gospodarczy następuje przez stałe wzmocnianie pozycji konkurencyjnej dzięki podnoszeniu przewagi konkurencyjnej istniejących przemysłów oraz przez tworzenie nowych segmentów gospodarki.

Podejście to pozwala wyodrębnić trzy kolejne etapy rozwoju gospodarczego począwszy od etapu, gdzie konkurencyjność regionu oparta jest na czynnikach produkcji (konkurowanie ceną), poprzez konkurencyjność opartą na inwestycjach (konkurowanie oparte m.in. na adaptowaniu technologii i ich modyfikacji), kończąc na konkurencyjności opartej na innowacjach (podstawą są nowe technologie, innowacje i zróżnicowana oferta)[Gorynia i Łaźniewska 2009, s. 63]. Koncepcję rozwoju regionu według charakteru jego konkurencyjności przedstawiono w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Czynniki konkurencyjności istotne dla obszarów według poziomu ich rozwoju.

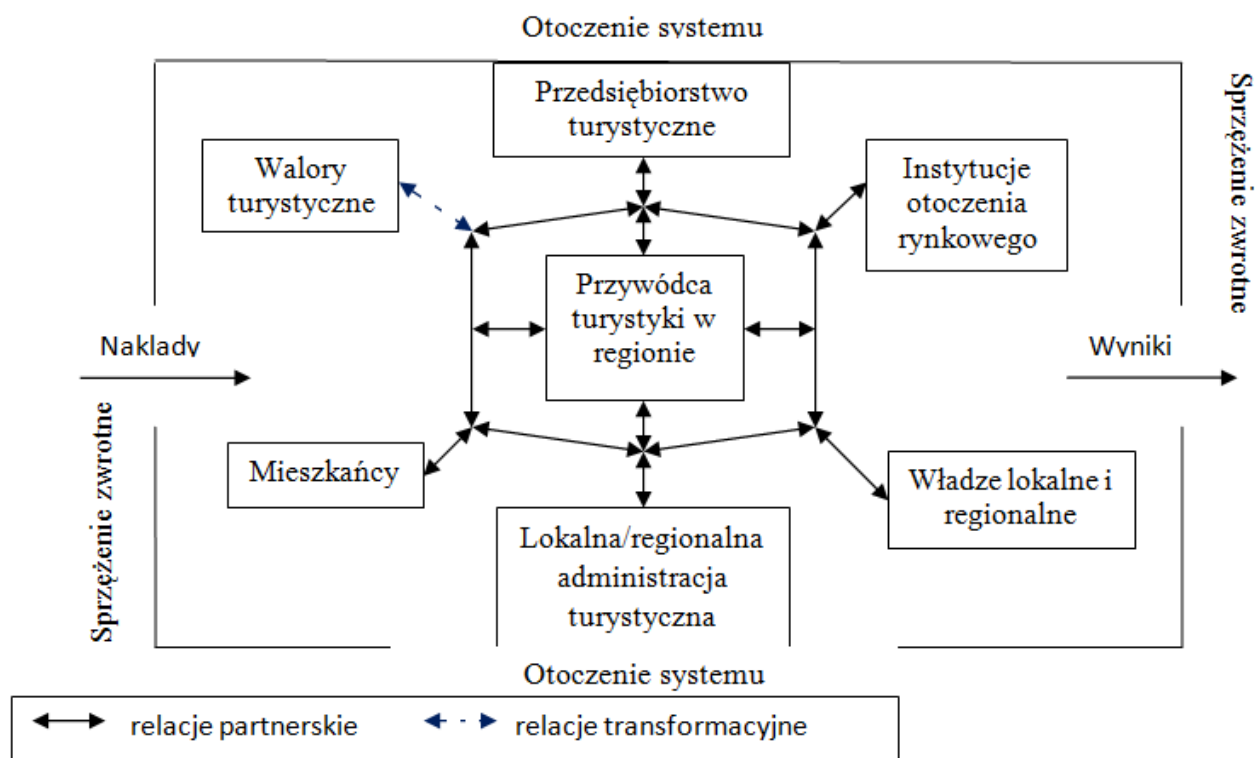
Koncepcja rozwoju regionu według charakteru jego konkurencyjności	Charakterystyka według wybranych wskaźników	Czynniki konkurencyjności
Konkurencyjność oparta na zasobach	<ul style="list-style-type: none"> • niski poziom PKB per capita • wysoki poziom zatrudnienia w przemyśle 	<ul style="list-style-type: none"> • dostępność regionalna • podstawowa infrastruktura techniczna • koszty pracy
Konkurencyjność oparta na rosnących przychodach i na inwestycjach	<ul style="list-style-type: none"> • PKB na średnim poziomie • wysoka produktywność • kwalifikacje siły roboczej • dostępność dostawców • efekt wielkości rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • kapitał społeczny • inwestycje • kapitał zagraniczny
Konkurencyjność oparta na innowacjach	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki poziom PKB • wysoki stopień urbanizacji • wysoki poziom zatrudnienia w usługach • wysoki poziom zatrudnienia w nauce i technologiach • zróżnicowanie sektorowe • wysoka jakość życia 	<ul style="list-style-type: none"> • instytucje • regulacje • kapitał ludzki • badania i rozwój • system i kultura innowacji

Źródło: Źródło: Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 65.

Przewaga konkurencyjna obszaru wynika z niezależnych działań poszczególnych interesariuszy, którzy podnosząc swoją konkurencyjność podnoszą konkurencyjność całego obszaru. Jeśli działania te prowadzone są w sposób świadomy i występują związki o charakterze kooperacji efekt korzyści ekonomicznych jest znacznie większy.

Na rycinie 3.4. zaprezentowano współpracę i wzajemny wpływ interesariuszy w systemie przedstawiając relacje tworzące siatkę powiązań. W ujęciu tym podkreśla się, że partnerstwo w regionie przyczynia się do powstania przywództwa i przywódcy, który może wpływać na pozostałe podmioty. Działanie to przejawiać się może pełnieniem roli przywódcy integrującego i stymulującego inicjatywy rozwojowe. Przypuszczając, że przywódca może zachęcać pozostałych interesariuszy do współpracy należy stwierdzić, że występowanie lidera jest pożądanym zjawiskiem na obszarze recepcji turystycznej.

Rycina 3.4. Przywództwo w systemie turystyki w regionie.



Źródło: P. Zmysłony, Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 84.

Uwzględniając interdyscyplinarny charakter turystyki oraz konieczność podejścia wielosektorowego, oraz wobec konieczności konkurowania pomiędzy obszarami recepcji turystycznej konieczne staje się budowanie platformy współpracy pomiędzy wszystkimi interesariuszami (grupami interesu) funkcjonującymi na danym obszarze. Wspomniana różnorodność grup interesu, takich jak przedsiębiorstwa, samorząd, NGO czy uczelnia wyższa sprzyja podejmowaniu współpracy przy rozwiązywaniu wspólnych problemów poprzez dążenie do osiągnięcia wspólnego celu.

Konieczność współdziałania interesariuszy najczęściej i najintensywniej obawia się w momencie powstania problemu rozwojowego, odczuwalnego przez wszystkie bądź większość grup interesu [Nawrot i Zmysłony 2006, s. 70]. Poprzez interesariuszy autor rozumie wszelkie strony biorące czynny udział w kształtowaniu obszaru recepcji turystycznej. Pojęcie to odnosić się będzie zatem do osób i instytucji – zarówno osób fizycznych jak i osób prawnych. Strony te charakteryzują różne cele, umiejętności, wiedza, możliwości i zasoby, które wpływają na całokształt obszaru recepcji turystycznej.

Na obszarze recepcji turystycznej funkcjonują zarówno podmioty stricte turystyczne, których podstawowym celem jest świadczenie usług turystycznych i podmioty około turystyczne wspierające działalność typowych przedsiębiorstw turystycznych.

Głównymi interesariuszami na obszarze recepcji turystycznej są:

- przedstawiciele administracji publicznej (samorządu terytorialnego);
- przedstawiciele sektora prywatnego;
- przedstawiciele trzeciego sektora.

Nie do przecenienia jest rola samorządu terytorialnego, który pośrednio i bezpośrednio może wpływać na pozostałych interesariuszy. Jak pisze B. Meyer [2006, s.343] w interesie samorządu terytorialnego jest stworzenie takich warunków, aby podejmowane działania przyniosły korzyści indywidualne wszystkim partnerom i prowadziły jednocześnie do osiągnięcia maksymalnego efektu lokalnego.

3.3. Konkurencyjność w turystyce.

Identyfikacja i ocena czynników konkurencyjności w gospodarce turystycznej jest dość powszechnym problemem wielu badań naukowych i artykułów poświęconych ekonomice turystyki. Jednak mimo, iż pojęcie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej jest dość powszechnym tematem w literaturze, nie przyjęto do chwili obecnej jednej powszechnej definicji. Wielość definicji sprawia, iż jest ono wykorzystywana na wielu poziomach, począwszy od skali makro, poprzez mega, mezo, aż po mikro [Januszewska 2004, s. 81]. Dzieje się tak ponieważ pojęcie konkurencyjności odnosi się zarówno do układów przestrzennych (jak obszar recepcji turystycznej) jak i do bogatej literatury z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Pomimo popularności badań nad konkurencyjnością obszarów recepcji turystycznej wśród badaczy uwidacznia się brak zgodności co do przejawów i efektów konkurencyjności. Korzyścią takiego stanu rzeczy jest szerokie ujęcie teoretyczne, które wraz z upływem lat stopniowo będzie się zawężać tworząc modele i narzędzia do jej badania. Aktualnie podejmując tematykę konkurencyjności w turystyce nie sposób dokonać pełnej analizy literatury ze względu na ilość i interdyscyplinarność wielu podejść oraz częstotliwość ukazywania się wielu nowych tytułów. W tej części pracy autor skupił się wyłącznie na analizie literatury polskiej i anglojęzycznej co niestety wyklucza być może wiele interesujących publikacji wydawanych w innych językach.

Przykładowo Ł. Nawrot [2006, s. 243] pisząc o konkurencyjności regionu opisuje, że „jest ona zdolnością regionu do przystosowania się do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy swej pozycji konkurencyjnej, we współzawodnictwie między regionami”.

Zasadnie wskazuje się więc potrzebę wypracowania odrębnej koncepcji opisującej pojęcie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej [Ritchie i Crouch 2005; Ł. Nawrot 2006], którego podstawą będzie dotychczasowy dorobek.

Do przyjęcia skali lokalnej w rozważaniach nad konkurencyjnością regionów skłaniają liczne przesłanki. Pierwszą jest lokalny wymiar procesów popytowych i podaźowych [Zmyślony 2009, s. 18]. Drugą jest fakt, że turystów nie przyciągają regiony geograficzne czy administracyjne, ale konkretne miejsca wraz z ofertą [Kozak 2009, s. 201]. W tych warunkach podmioty muszą w pierwszej kolejności zaistnieć jako obszar recepcji turystycznej a nie jako poszczególna oferta, a to w dużej mierze jest łatwiejsze i tańsze w regionach, gdzie podmioty ze sobą współpracują choćby na płaszczyźnie działań marketingowych. Po trzecie turystyka, w układzie przestrzennym przejawia się w formie rozwoju punktowego lub sieciowego, ale z wyraźną koncentracją terytorialną w stosunkowo niewielkich obszarach [Kozak 2009, s. 17]. Wymienione przesłanki sprawiają, że turysta wybiera obszar recepcji turystycznej, a dopiero potem funkcjonujący w ramach obszaru produkt [Murphy i Murphy 2004].

Tabela 3.7. Przegląd definicji konkurencyjności regionu/obszaru recepcji turystycznej.

Autor	Założenia
Ritchie i Crouch (2000)	Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej to trwałe odnoszenie korzyści z rozwoju turystyki przez wszystkie podmioty danego układu społeczno-ekonomicznego.
D’Hauteserre (2000)	Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej utożsamiana jest z jego pozycją na rynku.
Januszewska (2004)	W krótkim okresie miarą konkurencyjności jest udział w wymianie międzynarodowej, w długim zaś zdolność do efektywnego wykorzystania czynników produkcji.
Nawrocka i Przeorek-Smyka (2004)	Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt lub produkty turystyczne w wyższym stopniu w porównaniu z obszarami konkurującymi spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.
Nawrot (2006)	Konkurencyjność regionu jest zdolnością do przystosowania się do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy swej pozycji konkurencyjnej, we współzawodnictwie między regionami.

Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie żaden kraj, region, czy miasto nie są wolne od nowej globalnej konkurencji. Tym bardziej jeśli rynkiem konkurowania jest rynek usług turystycznych. Obszary recepcji turystycznej stosują więc zróżnicowane formy interwencji w celu poprawienia konkurencyjności obszaru. Bardzo często udostępniają one narzędzia¹², z których świadomi przedsiębiorcy mogą skorzystać w budowaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi regionami. W ten sposób przestają być postrzegani jako pasywni gracze i generują wiele korzyści, które poprawiają produktywność przedsiębiorstw. Jednocześnie jak twierdzi E. Łązniewska i M. Gorynia [2012] regiony nie są podobne do firm oraz nie są podobne do krajów, a zatem konkurują za pomocą innych narzędzi niż firmy i kraje. Stanowią pewnego rodzaju strefę mezo pomiędzy mikro a makroregionem, która łączy i scala wspomniane wyżej elementy. Ponadto konkurencja rozgrywa się pomiędzy obszarami, gdyż to między nimi następuje wybór przez potencjalnego turystę. Dopiero w późniejszym etapie konkurencyjność przechodzi do poziomu przedsiębiorstw.

Regiony konkurują ze sobą przede wszystkim o turystów, inwestorów lub środki finansowe (np. z Unii Europejskiej). Jednak wygrana środków finansowych nie oznacza jednoczesnej wygranej o turystów. Z tego powodu istotna staje się kooperacja pomiędzy regionami, gdyż mimo, iż nie wszyscy są zwycięzcami, we współpracy osiągają wyższe korzyści niż działając indywidualnie.

Przyjmuje się, że z punktu widzenia turystyki konkurencyjność regionu oznacza umiejętność stworzenia i wykreowania takiej oferty, która wyróżniałaby dany region od innych, a w efekcie przyciągnęłaby turystów i zwiększyłaby korzyści społeczno-gospodarcze wynikające z rozwoju turystyki [Derek 2008, s. 68].

Tabela 3.8. Czynniki konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej.

Egzogenne	Endogenne
<ul style="list-style-type: none"> • Położenie geograficzne • Położenie względem miejsc koncentracji potencjalnego popytu turystycznego • Sezonowość • Moda i zewnętrzne czynniki kształtujące popyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Walory turystyczne i zagospodarowanie turystyczne • Polityka regionalna i lokalna • Kapitał społeczny • Promocja kreowanie wizerunku danego miejsca

Zródło: Opracowanie własne n podstawie Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s.241-242.

¹² W tym miejscu autor ma na myśli stworzenie odpowiednich warunków rozwojowych. Przykładem mogą być specjalne strefy ekonomiczne.

Obszar, w którym dostrzega się wysoki poziom konkurencyjności to obszar potrafiący przyciągać odwiedzających dzięki wytworzeniu i dostarczeniu im wyższej wartości dla klienta niż obszary konkurencyjne [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 244]. O wyższej wartości dla klienta decyduje najczęściej czynnik poza cenowy, którego identyfikacja powinna być celem dla interesariuszy funkcjonujących na obszarze recepcji turystycznej. Niestety czynnik ten trudno zidentyfikować, gdyż bardzo często mylony jest z motywem, którym kieruje się turysta wybierający miejsce swojego wypoczynku. Tymczasem zgodnie z przyjętym w literaturze podziałem produktu turystycznego motyw wyjazdu stanowi rdzeń produktu. Pozostałe elementy produktu tj. produkt rzeczywisty i produkt poszerzony to elementy warunkujące realizację wyjazdu bądź elementy decydujące o jego wyróżnieniu. Czynnik decydujący o wyższej wartości dla klienta może więc wystąpić zarówno w rdzeniu produktu jak i w produkcie rzeczywistym bądź poszerzonym. Takim czynnikiem może okazać się kooperacja wszystkich interesariuszy obszaru recepcji turystycznej, którzy mimo, że nie zdają sobie sprawy z występowania tego zjawiska, traktują je jako czynnik podnoszący konkurencyjności obszaru, dzięki komplementarności produktów i usług wchodzących w skład oferowanego produktu turystycznego.

Złożoność produktu turystycznego, składającego się z wielu elementów oferowanych przez różne podmioty sprawia, że podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest zachęcenie do kooperacji wszystkich podmiotów współtworzących lokalną ofertę turystyczną oraz kształtowanie świadomości w zakresie roli turystyki wszystkich podmiotów współtworzących lokalne produkty [Łaźniewska i Gorynia 2012, s. 249]. Ujawnia się tutaj istota postrzegania produktu turystycznego jako całość w oczach turysty. Powszechnie uważa się, że o przewadze konkurencyjnej decydują jedynie produkty obszaru i jego zasoby. W tym znaczeniu wysoka lub niska konkurencyjność ujmowana jest od strony wartości użytkowej i ceny produktu. Zgodnie z tym podejściem przewagę uzyskuje się na podstawie zaoferowania produktu, który w większym stopniu niż produkty konkurentów spełni oczekiwania i potrzeby turystów i odwiedzających.

W literaturze można znaleźć także założenie, że konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej jest sumą przewagi komparatywnej i przewagi konkurencyjnej. Pierwsza z nich interpretowana jest wówczas jako zasoby ludzkie, naturalne, antropogeniczne ale także wiedza i informacja. W uproszczeniu można więc stwierdzić, że chodzi tu o zasoby materialne i niematerialne. Druga związana jest ze zdolnością do zmobilizowania i rozdysponowania tych zasobów [Nawrocka 2007, s. 253].

W Strategii Rozwoju Turystyki także uwzględniono konieczność zwiększania konkurencyjności regionów przy zachowaniu tradycyjnych wartości polskiego społeczeństwa w zgodzie z zasadą zrównoważanego rozwoju [Ministerstwo Gospodarki i Pracy 2005].

Można zauważyć, że współczesny turysta dokonując wyboru miejsca docelowego swego wyjazdu staje wobec olbrzymiej i stale rosnącej liczbie ofert, a globalny rynek turystyczny cechuje się narastającym poziomem konkurencji [Żemła 2010, s. 5].

Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej może wynikać także z zadowolenia turysty, co przedstawiono na rycinie 3.5. Utrzymanie, ochrona lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na coraz bardziej konkurencyjnym rynku jest wyzwaniem zarówno dla miast jak i regionów. Wyzwanie to charakteryzuje szereg istotnych złożoności. Pierwszą z nich jest to, że obszary recepcji turystycznej są z natury bardzo różne od pozostałych produktów na rynku. Pakiet turystyczny nie jest zazwyczaj w pełni oferowany przez jedną firmę, ale wielu graczy, którzy mają wpływ na przeżycia doświadczane w odwiedzanym miejscu. Wielość podmiotów zaangażowanych w dostarczanie i świadczenie usług turystycznych sprawia, że zarządzanie miejscem docelowym jest znacznie bardziej złożone niż zarządzanie większością prostych produktów wytwarzanych przez pojedyncze firmy. Drugim wyzwaniem są różnice celów, którymi kierują się poszczególni interesariusze. Dla wybranych interesariuszy celem może być zysk, podczas gdy dla innych może to być ochrona środowiska [Crouch 2007, s. 2].

Rycina 3.5. Zadowolenie turysty a konkurencyjność destynacji.

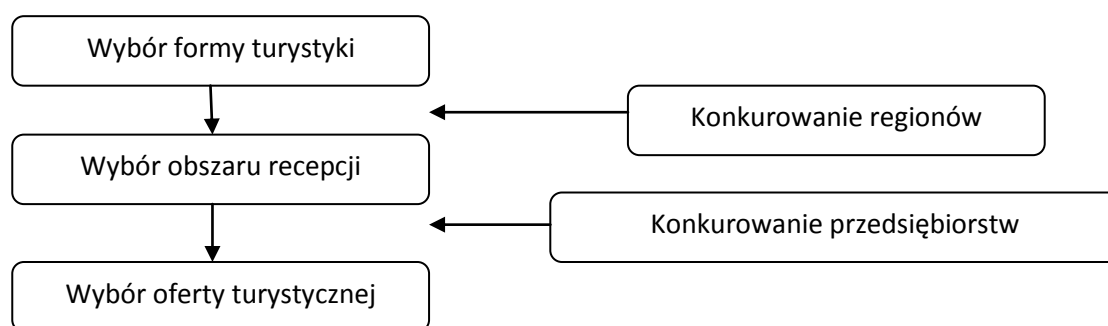


Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.A. Martin, J.G. Taberner, , Determinats of tourist satisfaction AT Sun and Sand mass destinations [w:] Economics of sustainable tourism (red.) F. Cerina, A. Markandya, M. McAlerr, 2011, London-New York, s. 36.

Wiedza nt. regionu, jego niepowtarzalności (historycznej, geograficznej, itd.), sprawia, iż odnosząc się do teorii M.E. Portera obszary recepcji turystycznej powinny budować przewagę konkurencyjną na strategii przewagi kosztowej i strategii wyróżnienia.

Przedstawiona przez M.E. Portera koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej opiera się na neoklasycznym założeniu o racjonalności ludzkich zachowań. Wybór produktu turystycznego nie ma jednak charakteru w pełni racjonalnego, a oprócz czynników takich jak moda, efekt snobizmu, efekt naśladownictwa, silnie wpływają na niego także czynniki sytuacyjne, sprawiające, że pośród tych samych ofert ten sam konsument może dokonać różnych wyborów [Żemła 2010, s. 9].

Rycina 3.6. Schemat postępowania turysty w wyborze oferty turystycznej.



Źródło: Opracowanie własne.

Rycina 3.6. przedstawia, że konkurują zarówno władze danego terytorium jak i zlokalizowane na nim przedsiębiorstwa. Według zaprezentowanego schematu w dwóch etapach pojawiają się zwycięzcy i przegrani, tymczasem kooperacja umożliwia wyeliminowanie przegranych i pozostawienie wygranych, z których każdy osiąga odmienne korzyści.

Popularność badań w zakresie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej sprawia, iż wśród badaczy widoczny jest brak zgodności co do znaczenia tego pojęcia i właściwych sposobów jego mierzenia. Najistotniejszym problemem jest brak pełnej zgodności co do głównych przejawów i efektów bycia konkurencyjnym [Żemła 2010, s. 557].

Konkurencyjność regionalna jest jednak powszechnie (przeгляд zaprezentowano w tabeli 3.9.) stosowanym pojęciem w literaturze oraz w licznych dokumentach steniczych i planistycznych dotyczących rozwoju regionalnego. Na poziomie samorządu terytorialnego

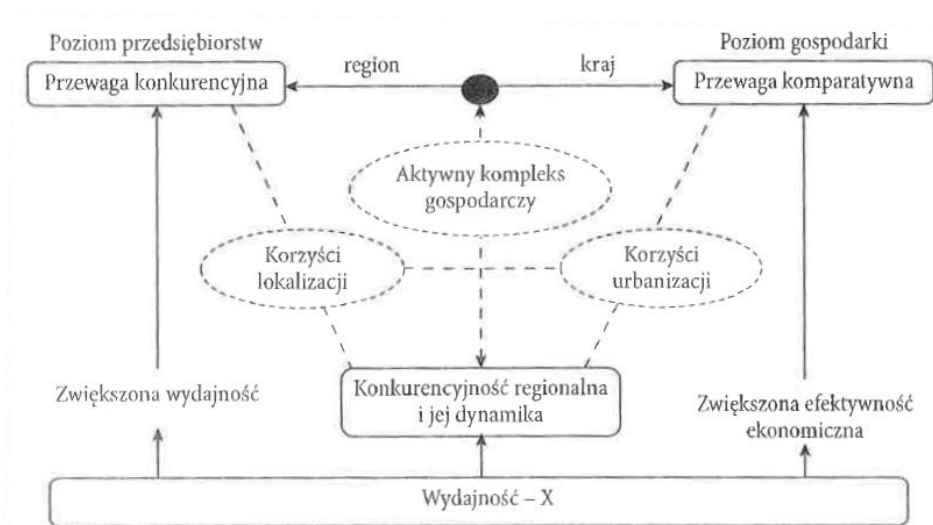
jako podstawowy cel stawia się obecnie podniesienie konkurencyjności regionu, co sprzyja powstawaniu nowych koncepcji tego pojęcia bądź modyfikacji dotychczasowych założeń.

Tabela 3.9. Przegląd definicji konkurencyjności regionu/ów.

Autor	Definicja konkurencyjności regionu
Storper (1997)	Zdolność gospodarki do przyciągania i utrzymania firm ze stabilnymi lub rosnącymi udziałami w rynku przy jednoczesnym utrzymaniu lub zwiększeniu poziomu życia dla tych, którzy w niej uczestniczą.
Klamut (1999)	Region konkurencyjny to taki, który umożliwia tworzenie wciąż nowych kombinacji strukturalnych, poprzez korzystanie z jego zasobów ludzkich i rzeczowych, dających przewagę umożliwiającą skomercjalizowanie wytwórców regionu.
Strahl (2002)	Konkurencyjność regionów oznacza ich zdolność do trwałego rozwoju.
Kotler, Heider, Reina (2002)	Konkurencyjność odzwierciedla stopień, w jakim w warunkach wolnego handlu i przy przestrzeganiu uczciwych reguł działania region potrafi wytwarzać dobra i usługi, które znajdują nabywców na rynkach zewnętrznych, przyczyniając się do wzrostu dochodów realnych jego mieszkańców.
Klasik, Kuźnik (2007)	Trwała zdolność umożliwiająca sprostanie w różnych układach konkurencyjnych innym regionom tworzącym wspólnie grupę strategiczną z punktu widzenia wyróżnionych działalności strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Rycina 3.7. Konceptualizacja konkurencyjności regionalnej.



Źródło: E. Łązniewska, Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 16.

Konkurencyjność można wiązać z różnymi poziomami systemu gospodarczego. Można wyróżnić więc sześć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych [Gorynia i Łązniewska 2009, s. 51]:

- mikro-mikro (dotyczy indywidualnych konsumentów, indywidualnych przedsiębiorców, pojedynczych pracowników);
- mikro (obejmuje przedsiębiorstwa oraz gospodarstwa domowe, składające się z więcej niż jednego konsumenta);
- mezo (najczęściej wiąże się z branżami, sektorami, gałęziami);
- makro (dotyczy gospodarek narodowych poszczególnych państw);
- regionalny (w stosunku do grupy krajów);
- globalny (to gospodarka całego globu).

Zgodnie z tym założeniem, w przypadku regionu odpowiednim poziomem analiz jest „ekonomia środka” czyli mezoekonomia [Nawrot 2008], gdzie problemy badawcze dotyczą ekonomiki sektorów, działów, branż gospodarek narodowych oraz właśnie regionów, w tym regionów turystycznych.

Istotą rozważań nad konkurencyjnością regionów może być fakt, że zdolność konkurencyjna jednostek gospodarczych nie zależy tylko od samej przedsiębiorczości, zdolności właściciela i kapitału ludzkiego, ale od sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno-gospodarczych i ich zdolności do rozszerzonej reprodukcji regionalnych i krajowych zasobów. Specyfiką jest jednoczesne konkurowanie wytwórców i konkurowanie otoczenia, w którym wytwórcy działają [Markowski 1999]. Regiony konkurują przede wszystkim poprzez stworzenie odpowiednich warunków rozwojowych dla działalności gospodarczej [Łażniewska i Gorynia 1012, s. 25].

Konkurencyjność oznacza zdolność do rywalizacji i powoduje przewagę bądź dystans do innych regionów tworzących wspólnie grupę z punktu widzenia pewnych kryteriów [Niezgoda 2006, s. 119]. W przypadku regionów turystycznych, wyróżnianych według kryterium terytorialnego lub funkcjonalnego, pojęcie konkurencyjności można odnieść raczej do zdolności przyciągania ruchu turystycznego, co bliskie jest pojęciu atrakcyjności turystycznej. Regiony turystyczne nie mają zazwyczaj wspólnego organu zarządzającego, stąd trudno wskazać w nich podmiot będący w stanie koordynować działania na rzecz budowania przewagi konkurencyjnej [Kurek i Mika 2008, s. 219]. Wysoki poziom konkurencyjności regionu wyznaczają wyróżniające, unikatowe cechy, czynniki i warunki, którymi dany region dysponuje, a których nie posiadają lub posiadają w mniejszym stopniu inne regiony [Klasik 1999, s. 15]. Poziom konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej wyznaczają także relacje z otoczeniem, a więc poszczególnymi interesariuszami. Ogólne czynniki konkurencyjności dzielone są na [Niezgoda 2006 za Ziółkowski 2005]:

- zewnętrzne (wynikające z relacji z otoczeniem) i wewnętrzne (wynikające z potencjału społecznego i gospodarczego, stanu posiadania i dostępności zasobów oraz działalności władz samorządowych);
- makroekonomiczne (ogólnie determinujące rozwój, na które władza samorządowa nie ma wpływu) i mikroekonomiczne (o większym lokalnym zróżnicowaniu, na które władza samorządowa ma znaczny wpływ);
- aprzstrzenne (jednakowe na terenie całego kraju) i przestrzenne (zróżnicowane regionalnie i lokalnie);
- materialne i niematerialne; ilościowe i jakościowe; twarde i miękkie, tradycyjne i nowoczesne oraz tradycyjne i unikatowe.

Utrzymanie konkurencyjności danego obszaru recepcji turystycznej zależy od wytworzenia takich wartości dla konsumenta, które będą wyżej cenione niż wartości tworzone na obszarach konkurencyjnych. W tworzeniu unikatowego produktu obszaru, należy unikać ujednoczenia oferty. Ujednoczenie i naśladownictwo w doskonaleniu oferty zmniejsza stopień regionalnego zróżnicowania, zwiększa zaś substytucyjność i substytucyjną konkurencję między obszarami recepcji turystycznej [Rapacz i Kornak 2001, s. 136]. Produkty ujednoczone w związku ze zjawiskiem globalizacji przestają być obiektem zainteresowania turystów ze względu na swoją powszechność [Gołębski 2000].

Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej wymaga następujących poziomów konkurencyjności [Nieżgoda 2008, s. 25]:

- poziom kraju. W pierwszej fazie podejmowania decyzji wyboru kraju docelowego turysta powinien być poinformowany o walorach kraju, dopiero w dalszej kolejności uszczegóławia decyzje dotyczące miejsca pobytu. Mniejsze od kraju jednostki terytorialne konkurują dopiero w tej fazie;
- poziom regionalny. Dany obszar recepcji turystycznej powinien konkurować wykorzystując zasoby, infrastrukturę, oraz ogólnie rozumiane korzyści dla odwiedzających;
- poziom lokalny. Gminy konkurować powinny wyjątkowymi zasobami, infrastrukturą i oryginalnością w zaspokajaniu potrzeb. Nie zawsze występowania walorów ogranicza się do pojedynczej gminy, ponieważ wiele walorów występować może w gminach sąsiednich. Dlatego kooperacja między gminami może przynieść większe korzyści niż walka konkurencyjna. Lepiej jednak zachęcić turystę do przyjazdu do regionu niż stracić potencjalnego

klienta w rywalizacji konkurencyjnej, na którą gminy nie mają dostatecznych środków.

- poziom przedsiębiorstw. Działania pojedynczych przedsiębiorstw powinny być skoordynowane w celu tworzenia wspólnego wizerunku regionu odzwierciedlającego jego cechy dla odbiorców zewnętrznych (turystów). Oczywiście nie można eliminować konkurencji na poziomie firmy. Turysta wybrał dany obszar a kolejne szczegółowe decyzje podejmuje w odniesieniu do pojedynczych przedsiębiorstw.

Czynnikiem decydującym o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej jest uznanie przez potencjalnych turystów określonego miejsca, miejscowości, obszaru czy regionu jako atrakcyjnego z punktu widzenia realizacji potrzeb turystycznych [Kurek i Mika 2008, s. 220].

Analizując literaturę warto skupić uwagę także na pytaniu o co tak naprawdę konkurują regiony. B. Winarski [1999, s. 49] podkreśla, że rywalizacja między nimi dotyczy przyciągania inwestycji prywatnych, organizacji gospodarczych, pozyskiwania subwencji i innych form wsparcia z budżetu centralnego, pozyskiwania środków Unii Europejskiej a także innych organizacji międzynarodowych. Z kolei A. Potoczek [2003] podkreśla rolę dbałości o wizerunek, uznając go za element, którym konkurują regiony¹³. Zdaniem autora obszary recepcji turystycznej powinny konkurować ze sobą o zaistnienie w świadomości potencjalnych odbiorców a następnie o zadawalający poziom relacji z klientem. To właściwe, pozytywne relacje z klientem mogą stać się czynnikiem, który będzie trudno naśladować potencjalnym konkurentom. Dla uzyskania zadowalających relacji konieczna jest jednak kooperacja wszystkich interesariuszy funkcjonujących na wybranym obszarze recepcji turystycznej.

Konceptualizacji konkurencyjności regionów sprzyja tworzenie nowych metod i narzędzi badawczych, które wykorzystywane są do badania konkurencyjności w turystyce, a więc w większości przypadków regionów turystycznych.

3.4. Wybrane metody i narzędzia badawcze konkurencyjności w turystyce.

Zainteresowanie konkurencyjnością w turystyce stymulowało szereg badań naukowych. Wiele z nich miało na celu zdiagnozowanie pozycji konkurencyjnej

¹³ Według niego jeśli wizerunek pewnych regionów rozpowszechniony w szerokiej opinii publicznej przedstawia się dla nich mało korzystnie, to koniecznym warunkiem podniesienia poziomu ich konkurencyjności musi być dokonanie jego przekształcenia; A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2003, s. 170.

w poszczególnych miejscowościach¹⁴. Inne badania koncentrowały się na poszczególnych aspektach konkurencyjności destynacji, w tym zdobywaniu pozycji konkurencyjnej, celach marketingowych, konkurencji cenowej, zarządzaniu jakością. Trzecią grupą badań starała się wypracować modele i teorie. Zdecydowaną większość tych badań przypisać należy dwóm autorom tj. Ritchiego i Croucha, którzy już 1992 roku zaczęli studiować naturę i strukturę konkurencyjności destynacji.

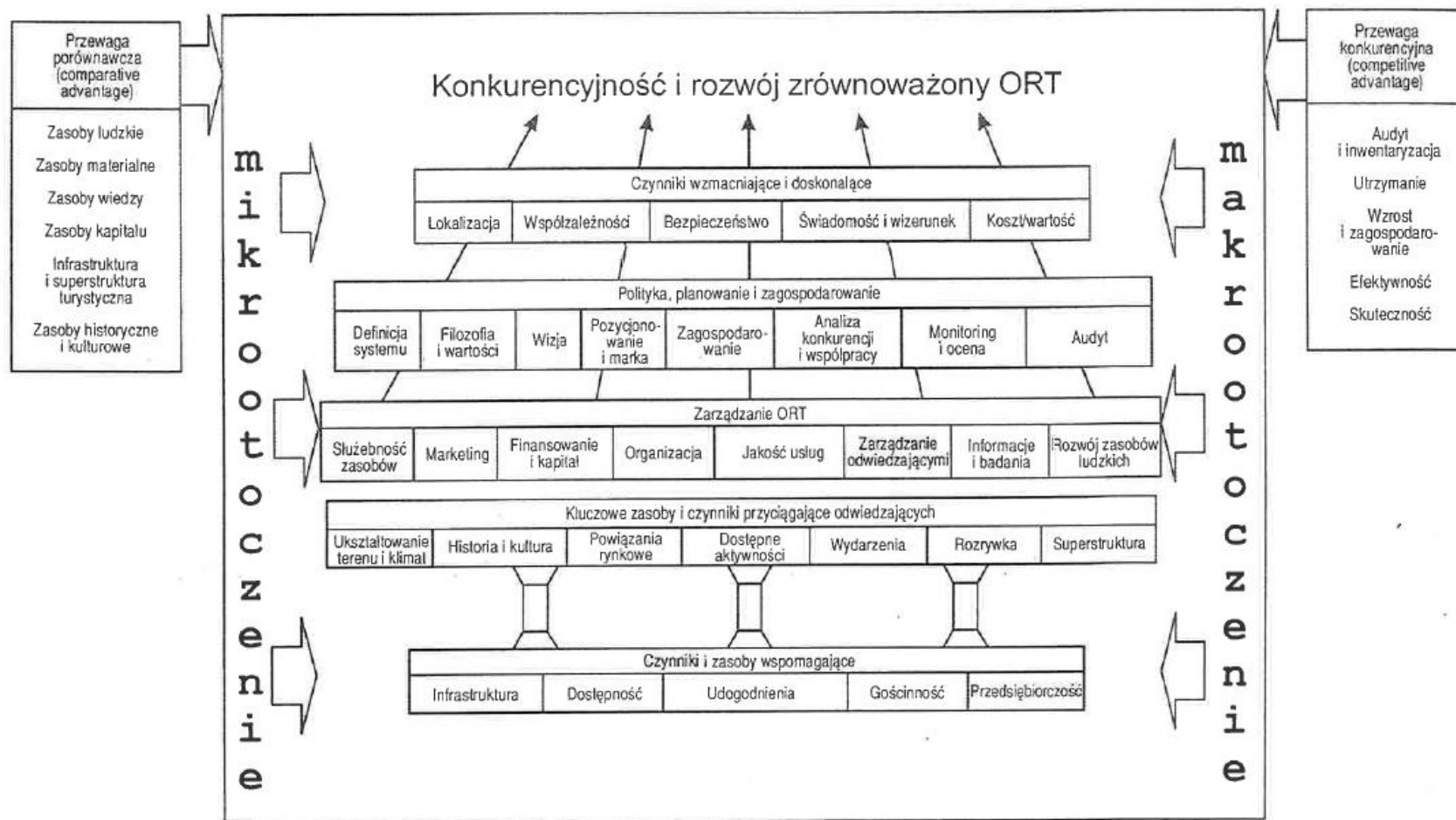
W badaniach nad konkurencyjnością obszarów recepcji turystycznej model (rycina 3.8) ten jest wybierany z kilku powodów:

- model ten został dopracowany stopniowo w dłuższym okresie czasu;
- model opracowany został jako model ogólny, a nie model do konkretnej sytuacji. Przyjmuje się zatem, iż nadaje się on do każdego miejsca i rynku turystycznego;
- rozległe badania modelu sprawiają, że jest on najbardziej podatny do wdrożenia w gospodarce turystycznej.

Badacze konkurencyjności podkreślają, że decyzje dotyczące wyboru miejsca wypoczynku zazwyczaj obejmują zmienne, które są bardzo trudne do zmierzenia [Crouch 2007, s. 6].

¹⁴ United States (Ahmed & Krohn 1990), Sun/Lost City (Botha, Crompton & Kim 1999), cultural tourism in Toronto (Carmichael 2022), Las Vegas (Chon & Mayer 1995), Australia (Dwyer, Livaic & Mellor 2003), Hong Kong (Enright & Newton 2004), Asia-Pacific (Enright & Newton 2005), Canadian ski resorts (Hudson, Ritchie & Timur 2004), South Australia (Faulkner, Oppermann & Fredline 1999), South Korea and Australia (Kim, Choi, Moore, Dwyer, Faulkner, Mellor & Livaic 2001; Kim & Dwyer 2003), Spain and Turkey (Kozak 2003, Kozak & Remington 1999), European cities (Mazanec 1995), Mediterranean resorts (Papatheodorou 2002), southeast Asia (Pearce 1997), and Zimbabwe (Vengesayi 2005).

Rycina 3.8. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej wg. Ritchiego i Croucha.



Źródło: Problemy turystyki 1-4, 2006, Instytut Turystyki, s. 28.

W modelu konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej J.R.B. Ritchiego i G.I. Croucha [2001] wyodrębniono pięć grup czynników, wynikających zarówno z makrootoczenia, jak i mikrootoczenia, które oddziałują na konkurencyjność regionu. W szczególności wymienia się:

- czynniki wzmacniające i doskonalące;
- otoczenie dalsze;
- sytuację wewnętrzną;
- kluczowe zasoby i czynniki przyciągające odwiedzających;
- czynniki i zasoby wspomagające.

Model ten jest najczęściej cytowany. Zasadniczą wadą tego modelu, jak zauważa Żemła [2006, s. 27] jest definiowanie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej jako synonimy słowa rozwój zrównoważony. Wydaje się jednak, że stawianie znaku równości pomiędzy dwoma wspomnianymi pojęciami, które w podobnym stopniu są niejednoznaczne sprawia, że zastosowanie przytoczonego modelu w praktyce staje się bardzo trudne.

Wybór innych, w opinii autora najważniejszych opracowań teoretycznych i teoretyczno-badawczych w zakresie konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej zaprezentowano w tabeli 3.10.

Jednym z najważniejszych badań prezentowanych w literaturze jest badanie Croucha wykorzystującego metodę AHP (analytic hierarchy process). Podstawa AHP jest stwierdzenie, że wszystkie decyzje mogą być przedstawione w postaci drzewa decyzyjnego czy też hierarchii decyzyjnej, co nawiązuje do teorii gier w postaci ekstensywnej. Wierzchołek hierarchii jest celem lub wynikiem decyzji. Celem badania było zbadanie atrybutów wyznaczających konkurencyjność miejsca destynacji. Uczestnikami badania były osoby z różnym poziomem doświadczenia i wiedzy na temat konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej. W badaniach wzięły udział 83 osoby. Każdy z badanych wypowiedział się na temat 5 czynników i 36 pod-czynników określonych w modelu Ritchiego i Croucha. Do przeprowadzenia badań wykorzystano narzędzie dostępne online.

Tabela 3.10. Perspektywy badawcze konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.

Opracowanie	Własna definicja	Wykaz czynników konkurencyjności	Nowy model	Własna weryfikacja empiryczna modelu	Wyniki badań		Zasięg badań		Poziom			Źródła informacji	
					ilościowe	jakościowe	pojedynczy ORT	porównanie kilku ORT	lokalny	regionalny	narodowy	wtórne	badań własnych
Bordas (1994)	X	X	X										
Pearce (1997)		X				X		X		X		X	
Kozak (1999)		X											
D'Hauteserre (2000)	X												
Dwyer, Kim (2001)	X	X		X		X		X			X		X
Hassan (2001)	X		X										
Ritchie i Crouch (2001)	X	X	X										
Grabowski i inni (2003)		X			X			X		X	X	X	
Heath (2003)	X	X	X										
Jonker (2003)		X	X	X		X	X				X		X
Enright i Newton (2004, 2005)			X		X			X	X				X
Gherissi-Labben i Mungall (2004)		X		X	X			X	X				X
Gooroochum i Sugiyarto (2004, 2005)		X	X	X	X			X			X	X	
Hawkins (2004)				X		X	X	X	X		X		
Kozak i Bahar (2005)		X			X			X			X		X
Papatheodoru (2005)					X	X		X	X			X	
Pehlaner, Fischer, Hammann (2005)		X	X	X	X		X		X				X
Garau-Taberner (2006)		X	X	X	X			X			X		X
Żemła (2006)			X										
Nieżgoda (2006)	X	X				X		X			X		X

Źródło: M. Żemła, Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze, Problemy turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa 2006, 1-4, s. 30-31.

Wyniki badań wskazały na dziesięć najważniejszych czynników mających wpływ na konkurencyjność destynacji [Crouch 2007, s. 24], takich jak:

- fizjografia i klimat;
- struktura;
- kultura i historia;
- bezpieczeństwo;

- cena;
- dostępność destynacji;
- wizerunek;
- lokalizacja;
- infrastruktura;
- zagospodarowanie turystyczne.

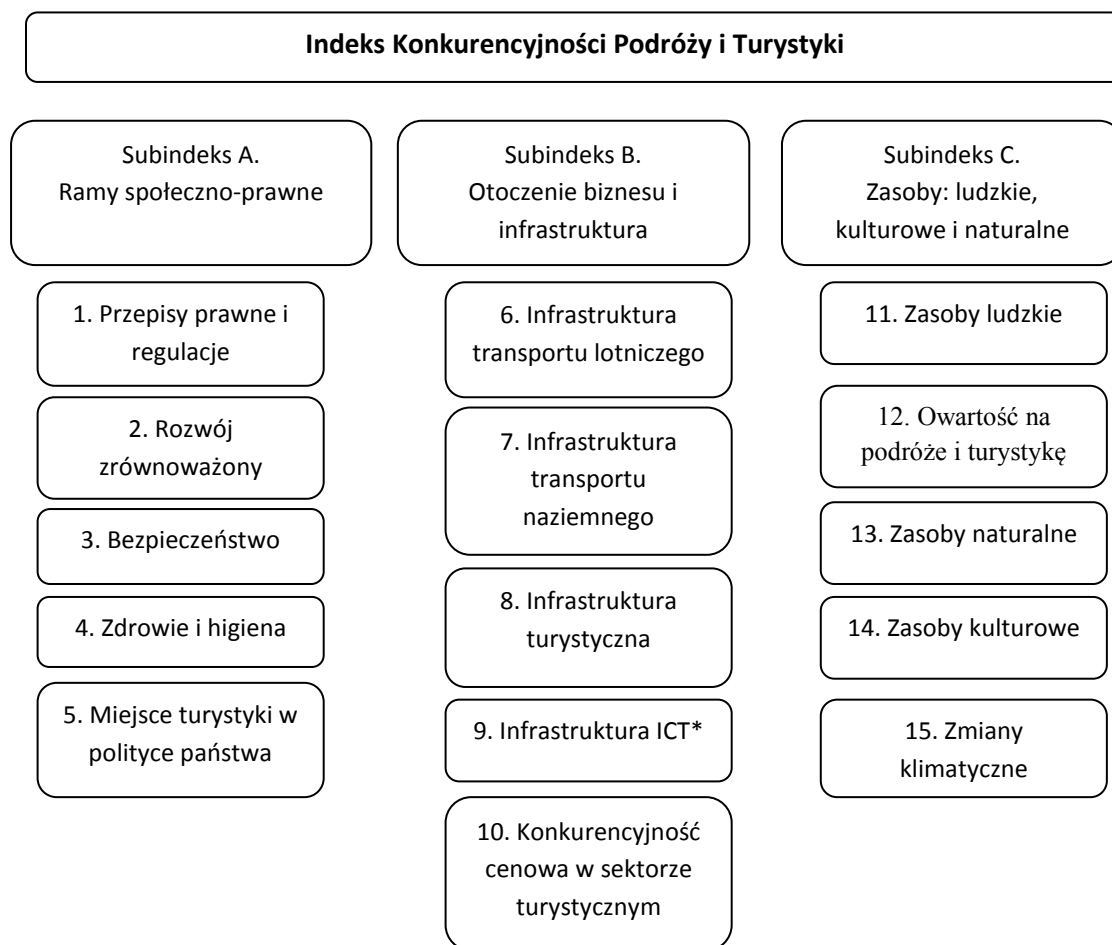
Jak wynika z badań zarządzanie konkurencyjnością miejsca docelowego jest bardzo skomplikowane, ponieważ [Crouch 2007, s. 24]:

- losy miejscowości turystycznych podlegają bardzo dużej liczbie sił, czynników i zdarzeń;
- wieloma z atrybutów nie można zarządzać lub są bardzo trudne do zarządzania;
- odpowiedzialność za zarządzanie atrybutami spoczywa na wielu różnych organizacjach i grupach;
- rozwój turystyki przynosi zarówno korzyści jak i straty;
- obszary recepcji turystycznej bardzo często nie określają swoich celów rozwoju;
- brak jest wielu obiektywnych informacji (w tym wskaźników), które mogą pomóc w diagnozowaniu.

Jednym z interesujących badań konkurencyjności w turystyce na poziomie krajowym było badanie przeprowadzone przez World Economic Forum w 2013 roku [WEF 2013]. W raporcie przygotowanym przez szwajcarską organizację sklasyfikowano 140 krajów. Oceniano statystykę przyjazdów oraz trzy kategorie zmiennych:

- po pierwsze, ramy społeczno-prawne, na które składają się takie zmienne jak: regulacje prawne, zrównoważony rozwój środowiska, bezpieczeństwo, opieka zdrowotna i higiena, oraz to, jak priorytetowo traktowana jest turystyka w polityce państwa;
- po drugie otoczenie biznesowe i infrastruktura, czyli transport lotniczy, lądowy, infrastrukturę turystyczną, konkurencyjność cen sektora turystycznego;
- po trzecie zasoby: naturalne, ludzkie i kulturowe turystyki.

Rycina 3.9. Indeks konkurencyjności podróży i turystyki wg. World Economic Forum.



* akronim od ang. Information and Communication Technologies

Źródło: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, J. Blanke, T. Chiesa (red.), World Economic Forum, Geneva 2013, s. 8.

Według World Economic Forum są to czynniki, które mają decydujące znaczenie w tworzeniu dogodnych warunków do organizowania turystyki. Każdy z tych trzech subindeksów składa się kolejno z szeregu kolumn konkurencyjności, w którym znajduje się czternaście czynników. Są to [Blanke i Chiesa 2013, s. 15]:

- zasady i przepisy prawne;
- zrównoważony rozwój;
- bezpieczeństwo i ochrona;
- zdrowie i higiena;
- priorytetyzacja turystyki;
- infrastruktura transportu lotniczego;
- infrastruktury transportu naziemnego;

- infrastruktura turystyczna;
- infrastruktura ICT;
- konkurencyjność cenowa w branży;
- zasoby ludzkie;
- otwartość na podróże i turystykę;
- zasoby naturalne;
- zasoby kulturowe.

Każdy z czynników składa się jeszcze z wielu pojedynczych zmiennych, które obejmują dane zarówno światowego forum ekonomicznego jak i dane ilościowe z publicznie dostępnych źródeł wtórnych publikowanych przez inne międzynarodowe organizacje turystyczne.

Szwajcaria utrzymuje czołową pozycję w rankingu od pięciu kolejnych wydań tj. od pierwszego Travel & Tourism Competitiveness Report. Prowadzi ona w rankingu, wypadając dobrze w prawie wszystkich czynnikach indeksu. Infrastruktura, zwłaszcza transport naziemny (3 miejsce), jest jednym z najlepszych na świecie.

Tabela 3.11. Wskaźnik konkurencyjności podróży i turystyki 2011 i 2013 (porównanie).

Kraj	Ranking 2013	Punkty	Ranking 2011
Szwajcaria	1	5.66	1
Niemcy	2	5.39	2
Austria	3	5.39	4
Hiszpania	4	5.38	8
Wielka Brytania	5	5.32	7
...			
Polska	42	4.47	49
...			
Burundi	138	2.82	137
Czad	139	2.61	139
Haiti	140	2.59	-

Źródło: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, J. Blanke, T. Chiesa (red.), World Economic Forum, Geneva 2013, s. 16.

W kraju nie brak wykwalifikowanej siły roboczej do pracy w gospodarce turystycznej (2 miejsce). Znaczna część powierzchni kraju jest chroniona, a normy środowiskowe uznawane są za najbardziej rygorystyczne (3 miejsce). Dzięki temu gospodarka turystyczna może rozwijać się w sposób zrównoważony (7 miejsce). Te dobre warunki środowiskowe, w połączeniu z wysokim bezpieczeństwem kraju (2 miejsce), przyczyniają się do osiągnięcia

względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Szwajcaria jest także ważnym węzłem podróży służbowych, w wielu międzynarodowych targach i wystawach organizowanych w kraju każdego roku (6 miejsce). Dobre wyniki we wszystkich tych obszarach pozwalają nieco nadrobić brak konkurencyjności cenowej (139 miejsce), która wraz z dość powściągliwą polityką wizową może ograniczać liczbę przyjazdów.

Tabela 3.12. Miejsce Polski w poszczególnych subindeksach.

Subindeks A		Subindeks B		Subindeks C	
Miejsce	Punkty	Miejsce	Punkty	Miejsce	Punkty
49	4.92	58	3.94	32	4.56

Subindeks A	Miejsce	Punkty
1. Przepisy prawne i regulacje	84	4.35
2. Rozwój zrównoważony	37	5.00
3. Bezpieczeństwo	48	5.23
4. Zdrowie i higiena	35	5.98
5. Miejsce turystyki w polityce państwa	96	4.04
Subindeks B	Miejsce	Punkty
6. Infrastruktura transport lotniczego	86	2.69
7. Infrastruktura transport naziemnego	66	3.69
8. Infrastruktura turystyczna	46	4.71
9. Infrastruktura ICT	41	3.98
10. Konkurencyjność cenowa	61	4.61
Subindeks C	Miejsce	Punkty
11. Zasoby ludzkie	45	5.09
12. Otwartość na podróże i turystykę	125	4.09
13. Zasoby naturalne	66	3.70
14. Zasoby kulturowe	18	5.35
15. Zmiany klimatyczne		

Źródło: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, J. Blanke, T. Chiesa (red.), World Economic Forum, Geneva 2013, s. 31.

Światowym liderem w tym zestawieniu są Zjednoczone Emiraty Arabskie. Promujemy się słabiej niż Oman (23 miejsce), Azjebejdżan (44), Gruzja (50) czy też Litwa (90).

Polska z raportu na raport staje się krajem coraz bardziej konkurencyjnym, choć jak zauważają autorzy zestawienia, otoczenie polityczne i biznesowe temu nie sprzyja. Rozpatrując miejsce Polski na arenie europejskiej sklasyfikowano ją na 27 miejscu.

Polska osiąga najwyższe pozycje w subindeksie C, obejmującym zasoby ludzkie, naturalne i kulturowe. Największy dystans do nadrobienia pozostaje w infrastrukturze oraz otoczeniu biznesu tj. subindeksie B. Analizując transport lotniczy wzięto pod uwagę m.in. liczbę operatorów lotniczych obsługujących regularne loty poza krajowe. Polska zajęła tu 41 miejsce, a na czele rankingu znalazły się Stany Zjednoczone, Niemcy i Francja. Analizując transport naziemny wzięto pod uwagę m.in. jakość dróg. Liderami rankingu są tu Francja, Zjednoczone Emiraty Arabskie a także Singapur. Polska zajmuje 122 pozycję ustępując m.in. Egiptowi – miejsce 107. Według autorów raportu Polska wypada przeciętnie (104 miejsce) w sferze efektywności marketingu i brandingu przyciągających turystów.

3.5. Koopetycja jako źródło rozwoju turystyki na obszarze recepcji turystycznej.

Specyfika produktu turystycznego, w tym szczególnie produktu oferowanego przez obszar, wymaga istnienia nie tylko specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania [Rapacz, Gryszel i Jaremen 2010, s. 710]. Podmioty działające w ramach obszaru recepcji powinny zatem ze sobą współpracować na rzecz rozwoju oferty turystycznej, kształtowania jakości świadczonych usług, co nie wyklucza wzajemnej konkurencji. Rozwój turystyki powinien odbywać się w ścisłej współpracy z branżą turystyczną, społecznością lokalną i regionem bądź państwem. Rosnąca konkurencja, zarówno krajowych jak i międzynarodowych obszarów, czyni tę współpracę coraz bardziej widoczną.

Problematykę kształtowania rozwoju turystyki na obszarze recepcji turystycznej przy udziale interesariuszy przybiera formę konkurencji lub kooperacji. W związku z tym A. Panasiuk [2006] proponuje, aby stwarzać podstawy do takiej kooperacji, która nie byłaby szkodliwa dla funkcjonowania rynku konkurencyjnego, oraz takiej konkurencji, która nie utrudniałaby współpracy.

Współpracę definiuje się jako formę dobrowolnego współdziałania, w którym grupa autonomicznych interesariuszy angażuje się w interaktywny proces, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać lub decydować w sprawach związanych z rozwojem

obszaru recepcji turystycznej [Wood i Gray 1991, s. 146]. W przytoczonej definicji kooperacji wyróżnić można kilka kluczowych elementów:

- partnerzy są od siebie wzajemnie zależni będąc jednocześnie niezależnymi podmiotami;
- partnerzy skupieni są wokół rozwiązania problemu/-ów, które wyłoniły się w drodze wspólnego ich formułowania;
- partnerzy dzielą się zarówno ryzykiem i odpowiedzialnością za podejmowane decyzje, gdyż przypisują sobie wspólne autorstwo podejmowanych działań.

Tak pojmowana współpraca ma największy związek z rzeczywistością, gdyż nie określa zarówno czasu trwania współpracy, jej charakteru (formalna, nieformalna) czy też skali podejmowanych działań. Jest ona w ten sposób najbardziej uniwersalna. Pozwala jednak na wiele interpretacji. Zazwyczaj współpraca w turystyce przyjmuje charakter nieformalny a czas współpracy nie jest z góry określony. W przytoczonej definicji brak jest także określenia podmiotów będących partnerami, co doskonale pasuje do podjętego problemu dysertacji, gdyż w badaniach autor podejmuje się badania zarówno przedsiębiorców, jednostek samorządowych, stowarzyszeń, oraz uczelni. W związku z tym partnerzy reprezentujący różne podmioty w różny sposób współpracują z innymi podmiotami. Inny rodzaj współpracy występować więc będzie pomiędzy jednostką samorządową a uczelnią a inny pomiędzy przedsiębiorstwem prywatnym a stowarzyszeniem na przykład Regionalną Organizacją Turystyczną.

Doświadczenia autora w pracach lokalnej organizacji turystycznej oraz w tworzeniu struktury klastrowej będącej jednym z efektów kooperacji, a także udział w procesie aplikowania o środki zewnętrzne na budowanie struktury klastrowej wzbudzały wątpliwości co do tego, na ile sama lokalna organizacja turystyczna jest strukturą klastrową. W literaturze przedmiotu odpowiedź na to pytanie odnaleźć można w pracy M. Januszewskiej i E. Nawrockiej [2008, s.286], która przedstawia podobieństwa i różnice pomiędzy klastrem a lokalną organizacją turystyczną, co zaprezentowano w tabeli 3.13.

Tabela 3.13. Podobieństwa i różnice między klastrem a lokalną organizacją turystyczną.

Kryterium	Podobieństwa	Różnice	
		Klaster	ROT/LOT
Zasięg geograficzny	Obie instytucje są przypisane do obszaru terytorialnego	W zależności od członków ma charakter lokalny, regionalny, krajowy lub międzynarodowy	Z góry określony zasięg terytorialny
Proces tworzenia		Długotrwały proces, od autonomicznych jednostek do wysokiego poziomu kapitału społecznego	Deklaracja o członkostwie
Cele funkcjonowania	Szeroko traktowany rozwój turystyki	Konkurencyjność obszaru, innowacyjność jego produktu	Tworzenie produktu regionu i jego promocja
Członkostwo	Otwarty dostęp	Zwyczajowo z różnych sektorów i branż	Zwyczajowo instytucje działające w dziedzinie turystyki
Rodzaje podmiotów przynależących		Podmioty rdzenia klastra, podmioty wspierające, infrastruktura twarda, infrastruktura miękka	Jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa turystyczne, NGO
Struktura członkostwa		Przewaga jednostek gospodarczych	Przewaga samorządu terytorialnego
Forma organizacyjno-prawna	Mogą być organizacjami niedochodowymi	Nie ma zalecanej formy prawnej	Zalecaną formą jest stowarzyszenie
Podstawa prawna		Rozporządzenie Ministra Gospodarki	Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej
Podmiot inicjujący i koordynujący		Broker klastra, którym najczęściej jest lider branżowy	Najczęściej jednostka samorządu terytorialnego
Znaczenie jednostki badawczej		Warunek konieczny powstania klastra	Warunek uzaniowy
Źródła finansowania	Mogą korzystać ze środków prywatnych i publicznych		
Znaczenie innowacji w działalności instytucji		Zasadnicza kwestia. Klaster postrzegany jako innowacyjna sieć współpracy.	Kwestia nie eksponowana.
Struktura wewnętrzna podmiotów	Struktura bez zależności hierarchicznej		
Tworzenie marki produktu i wizerunku obszaru	Tworzenie wspólnego wizerunku na zewnątrz		
Perspektywa czasowa	Długi horyzont czasowy		
Mierniki rozwoju		Wzrost produktywności lokalnych przedsiębiorstw, pobudzenie innowacyjności, tworzenie nowych przedsiębiorstw, tworzenie nowych miejsc pracy	Wzrost ruchu turystycznego, wzrost jakości produktu turystycznego

Źródło: M. Januszewska, E. Nawrocka, Pobudzenie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej, [w:] Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji, (red.) G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 286.

W literaturze opisane zostały podstawowe kryteria klasyfikacji współpracy w turystyce biorące pod uwagę płaszczyznę współpracy dzieląc ją na wertykalną,

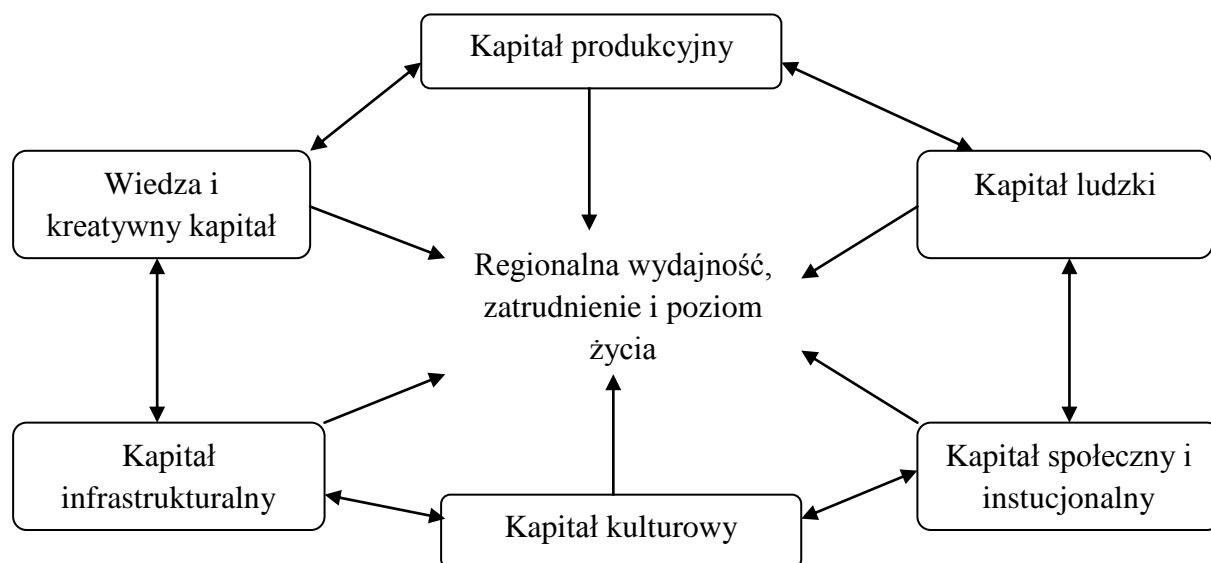
horyzontalną i diagonalną [Fayall i Garrod 2005, s. 156-157]. Kooperacja wertykalna dotyczy sytuacji, gdy podmioty tworzą łańcuch oferty sprzedaży. Z reguły dotyczy ona sektora prywatnego i publicznego. Współpraca horyzontalna dotyczy relacji poziomych, gdy partnerzy świadczą podobne usługi kooperując ze sobą, przy czym nie rezygnują przy tym z konkurencji na innych obszarach. Przykładem takiego podejścia może być idea powołania Bydgoskiego Konsorcjum Turystyki Biznesowej, gdzie przedsiębiorstwa hotelarskie zamierzają podjąć wspólne wysiłki promocyjne na zewnątrz obszaru konkurując ze sobą o klienta wewnątrz obszaru, starając się uzyskać przewagę nad konkurentem poprzez najlepsze dostosowanie oferty do jego potrzeb. Kooperacja diagonalna jest najbardziej złożonym podejściem występującym najczęściej w strukturach klastrowych. Jest to współpraca wielokierunkowa, gdzie oprócz kooperacji spotyka się także konkurencję. To właśnie ten rodzaj współpracy obserwowany jest przez autora dysertacji na obszarze podjętych badań empirycznych. Bez wątplenia jest to jednak najbardziej skuteczna forma współpracy z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb klientów jak i budowy regionalnego produktu turystycznego.

Zgodnie z innymi podejściami spotykanymi w literaturze kooperacja może być podzielona także ze względu na jej zakres, formę, tryb i motywy [Palmer i Bejou 1998, s. 616-629] lub być zależna od motywów współpracy [Salin 1999, s. 260-274]. Do najczęstszych form należy współpraca w sektorze publicznym, współpraca w sektorze prywatnym bądź współpraca międzysektorowa tj. publiczno-prywatna.

Wyzwaniem sprzyjającym stymulowanie rozwoju regionu może okazać się kooperacja, bez której funkcjonowanie całego systemu nie jest możliwe [Bordas 2001, s. 38-41]. Staje się ono wówczas nowym wyzwaniem związanym z nowym podejściem do zarządzania regionem turystycznym [Machiavelli 2001, s. 6].

Na obszarze recepcji turystycznej poszczególne podmioty kontrolują zasoby materialne lub niematerialne dostępne w określonym miejscu i czasie. Rzadko kiedy pojedynczy podmiot ma możliwość kontrolowania wszystkich zasobów. Dzieje się tak dlatego, że wiele zasobów to dobra naturalne, do których dostęp jest powszechny i nieograniczony. Z drugiej strony mają one swojego zarządcę, którym w większości przypadków jest jednostka samorządu terytorialnego. Przedsiębiorstwa, aby osiągać swoje cele strategiczne muszą zatem prowadzić skoordynowane działania wpisujące się w cele strategiczne pozostałych podmiotów funkcjonujących na obszarze recepcji turystycznej.

Rycina 3.10. Podstawy konkurencyjności regionalnej.



Źródło: E. Łązniewska, Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 16.

To właśnie na poziomie obszaru recepcji turystycznej najłatwiej zauważyć, że współpraca podmiotów w szeroko pojętej gospodarce turystycznej jest czymś naturalnym. Jednak kooperacja zakłada także współpracę z bezpośrednim konkurentem. O ile bowiem bardzo łatwo wyobrazić sobie kooperację pomiędzy samorządem, stowarzyszeniem, przedsiębiorcą i uczelnią wyższą to już takie łatwe to nie jest na gruncie typowo biznesowym, gdzie celem wszystkich przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku. Jednocześnie w pierwszym z analizowanych przypadków zbieżność celów bardzo często staje się przesłanką sprzyjającą kooperacji. Podmioty prywatne powinny jednak pamiętać także o realizacji celi społecznie użyteczne a nie tylko ekonomiczne. W drugim natomiast staje się podstawą do rywalizacji, w efekcie której mniejsze i słabsze podmioty znikają z rynku, co punktu widzenia dojrzałości rynku i kompleksowości produktów turystycznych nie jest pożądanym zjawiskiem. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera strategia wygrywający-wygrywający, przejawiająca się w podejściu kooperacyjnym, gdzie zbieżność celów może także stać się podstawą do kooperacji. Oczywiście nie jest to zadanie proste, gdyż „wrodzona” konkurencyjność nie sprzyja poszukiwaniu tak skrajnie różnych rozwiązań. Ponadto przymusowa kolektywizacja występująca w gospodarce polskiej przed okresem transformacji ustrojowej w dzisiejszych czasach budzi pewien lęk i niepokój. Podstawą kooperacji jest bowiem zaufanie, o które bardzo trudno w początkowym okresie

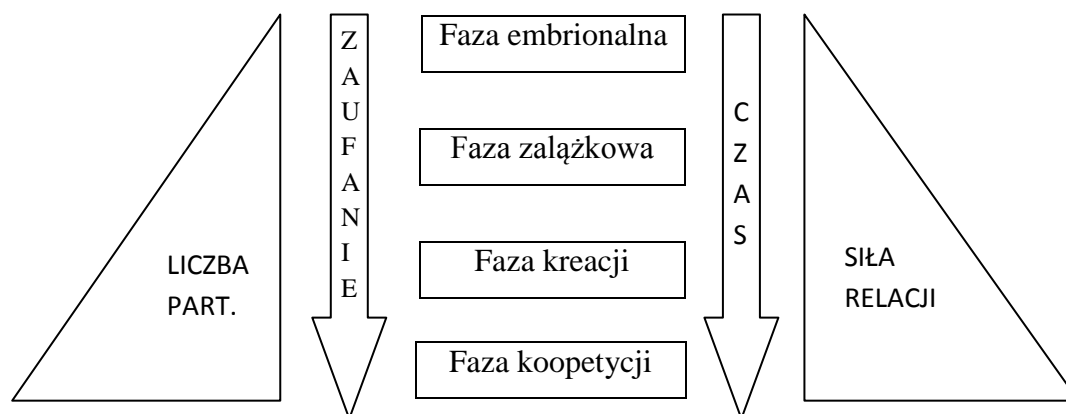
współdziałania. Z tego powodu tak ważny jest czas, który pozwoli partnerom na wzajemne sprawdzenie swoich intencji. To właśnie na tym etapie rozwoju koopetytorzy ponoszą największe koszty zabezpieczeń swoich zasobów, interesów i kontaktów, które w każdej chwili koopetytor może wykorzystać stając się jednocześnie kolejnym konkurentem.

Wydaje się, że współpraca koopetytorów zaangażowanych w proces osiągnięcia przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej staje się kluczowym elementem, na który należy zwrócić uwagę w analizie i badaniach obszarów recepcji turystycznej. Zdaniem autora ważna jest zarówno jakość tej współpracy jak i ilość podmiotów w nią zaangażowanych. Należy przy tym zauważyć, że lista korzyści z koopetycji nie jest ani stała ani równa wśród wszystkich koopetytorów co bardzo często powoduje, że partnerzy pełnią w układzie określone role np. stymulujące, analityczne, badawcze, integracyjne czy też reprezentacyjne. Taki podział ról jest wręcz naturalny i sprzyja trwałości współpracy. Wchodzenie w role ma jeszcze jeden zasadniczy walor tj. koopetytorzy wzajemnie się kontrolują i motywują do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, procesowych lub produktowych. Bardzo ważne jest przy tym, aby niezależnie od jakości relacji i liczby koopetytorów wszyscy zaangażowani partnerzy byli nie tylko interesariuszami ale beneficjentami współpracy, co będzie możliwe jeśli cele indywidualne będą zgodne z celami pozostałych koopetytorów. Oczywiście nie należy zakładać, że zbieżność celów będzie pełna wśród wszystkich podmiotów lecz choćby częściowa.

Zdaniem B. Meyer [2006] jedynie podejmowanie zachowań o charakterze współpracy może zapewnić wysoką pozycję konkurencyjną (na obszarze recepcji turystycznej) wśród innych regionów, co utwierdza autora tej pracy w przekonaniu, że koopetycja może być źródłem przewagi, gdyż na podstawie przewagi obszar może osiągnąć określoną pozycję konkurencyjną.

Liczne badania podkreślają jak ważne są strategiczne interakcje w ramach między innymi łańcucha dostaw [Song, Dwyer i ZhengCao 2012, s. 1653-1682]. Przedsiębiorstwa poszukują nowych form współpracy pomiędzy sobą w celu kreacji konkurencyjnych produktów turystycznych – wspólnych produktów turystycznych regionu, z których będą korzystać klienci różnych przedsiębiorstw. Jedną z takich form jest właśnie koopetycja [Lipianin-Zontek, Szewczyk i Zontek 2010, s. 170].

Rycina 3.12. Etapy rozwoju koopetycji w turystyce.



Źródło: Opracowanie własne.

W efekcie modyfikując podejście P. Zmysłonego [2008, s. 46], który zakłada, że przewyciężenie konkurencji przez koordynację może doprowadzić do kolejnego poziomu konkurencji np. pomiędzy obszarami należy założyć, że proces konkurowania będzie ciągły. Zatem właściwsze wydawało by się założenie, że konkurencja nie ma być przewyciężona przez koordynację, lecz jedynie o nią wzbogacona prowadząc do koopetycji, która będzie pewnego rodzaju optimum dla każdej ze stron, co potwierdzają także późniejsze rozważania cytowanego autora, który konkludując podkreśla, że bardziej istotne ze względu na efektywność systemu obszaru recepcji turystycznej jest współdziałanie przy nie zanikaniu relacji konkurencyjnych.

To gęstość i natężenie sieci relacji między podmiotami na obszarze staje się jednym z najważniejszych współczesnych wyzwań w zarządzaniu obszarem recepcji turystycznej. Konkurencyjność w relacji koopetytorów jawi się jako źródło i przyczyna rozwoju społeczno-ekonomicznego regionu. Celem władz lokalnych winno być w takim przypadku uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej regionu poprzez stworzenie w sieci koopetytorów takiej struktury ich zasobów materialnych i niematerialnych, które okażą się stabilne przyczyniając się w ten sposób do poprawy pozycji konkurencyjnej.

Działanie praktyczne lub prace badawcze powinny więc stać się podstawą do określenia przewagi u poszczególnych partnerów oraz w całym obszarze recepcji turystycznej. Zdefiniowana przewaga powinna w dalszej kolejności stać się podstawą dokumentów strategicznych.

Praktyka pokazuje, że przedsiębiorstwa turystyczne muszą współpracować zarówno pomiędzy sobą jak i z jednostkami samorządowymi, których celem zazwyczaj jest promocja

turystyczna regionu. Wiele firm jest zbyt małych, aby prowadzić samodzielnie badania naukowe zmierzające np. do monitoringu zjawisk zachodzących na lokalnym rynku turystycznym. Bardzo często nie mają również wystarczających zasobów finansowych na promowanie swojej oferty na globalnym rynku turystycznym. To przede wszystkim te przesłanki powodują, że firmy te muszą współpracować z innymi interesariuszami wspomagającymi rozwój turystyczny regionu dostrzegając znaczenie tych interakcji.

W jednym z najważniejszych dla branży turystycznej dokumentów strategicznych podkreślono, że *„...skuteczność realizacji polityki turystycznej zależy od dynamiki partnerstwa publiczno-prywatnego oraz aktywności samorządów regionalnych i lokalnych. O ile na szczeblu centralnym umowny podział zadań między administrację rządową i narodową organizację turystyczną może być wystarczający, o tyle na szczeblu regionalnym musi on uwzględniać sektor prywatny i wielu partnerów lokalnych”*[Polska Organizacja Turystyczna 2008]. Dokument podkreśla, że to właśnie kooperacja może stać się kluczem do sukcesu, nie nazywając jej jednak wprost w ten sposób.

Dla realizacji wspólnych zadań wśród kooperatorów muszą wystąpić silne motywy zawiązywania relacji partnerskich. Jak zaprezentowano w tabeli 3.14. mogą to być zarówno motywy związane z rozwojem rynkowym, motywy technologiczno-infrastrukturalne, motywy związane z efektywnością działania, motywy administracyjno-prawne czy też motywy społeczne.

Wymienione w tabeli przykłady motywów stanowią jednocześnie zestawienie korzyści wynikających z podejmowanej współpracy. Lista korzyści może być jednak inna w sektorze prywatnym i publicznym. Sektor prywatny szuka w kooperacji przede wszystkim możliwości uzyskania dostępu do nowej wiedzy i umiejętności, a poprzez uzyskanie dostępu do nowych rynków (obsługiwanych przez kooperantów) do wzmocnienia swojej pozycji rynkowej. Z kolei sektor publiczny liczy na obniżenie kosztów badań rynkowych, czego przykładem może być „monitoring ruchu turystycznego w Bydgoszczy”, gdzie poszczególni przedstawiciele sektora publicznego dzielili koszty procesu badawczego angażując w badania inne jednostki samorządowe oraz na zwiększenie wiedzy o problemach i potrzebach interesariuszy funkcjonujących w ramach obszaru recepcji turystycznej. Istotnym motywem jest także chęć dostępu do dodatkowych zasobów, będących w posiadaniu partnerów co sprzyja wysokiej motywacji do kooperacji zarówno wśród przedstawicieli sektora publicznego jak i prywatnego.

Tabela 3.14. Motywy zawiązywania relacji partnerskich w turystyce.

Grupa motywów	Przykłady
Motywy związane z rozwojem rynkowym	<ul style="list-style-type: none">• Uzyskanie dostępu do nowych rynków.• Wzmocnienie pozycji rynkowej.• Rozszerzenie istniejących lub stworzenie nowych produktów.• Przyspieszenie wejścia na rynek nowego produktu.
Motywy technologiczno-infrastrukturalne	<ul style="list-style-type: none">• Uzyskanie dostępu do nowych technologii.• Wymiana know-how.• Wykorzystanie wcześniej niedostępnych urządzeń.
Motywy związane z efektywnością działania	<ul style="list-style-type: none">• Większe możliwości aplikacyjne.• Zmniejszenie kosztów: transakcyjnych, produkcji i marketingu.• Wzmocnienie wizerunku.• Zredukowanie występującego ryzyka.• Wspólna realizacja badań rynkowych.
Motywy administracyjno-prawne	<ul style="list-style-type: none">• Wpływanie na kierunki rozwoju turystyki w regionie.• Próba spełnienia warunków prawnych wejścia na nowy rynek.
Motywy społeczne	<ul style="list-style-type: none">• Tworzenie grup nacisku.• Budowa społeczeństwa obywatelskiego.• Ochrona wartości kulturowych i społecznych.• Zdobywanie nowych umiejętności.• Zrównoważony rozwój obszaru recepcji turystycznej.

Źródło: P. Zmyślony, Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 57.

Oczywiście nie wszystkie motywy partnerów muszą być jawne, jednak jawny powinien być cel współpracy, z którym utożsamiają się wszyscy partnerzy. Wskutek kooperacji publiczno-prywatnej a i bardzo często społecznej może nastąpić poprawa pozycji konkurencyjnej regionu, co z kolei doprowadzi do poprawy współpracy, gdyż partnerzy dostrzegając efekty współpracy chętniej będą wspólnie realizować kolejne przedsięwzięcia.

Znaczenie kooperacji na obszarze recepcji turystycznej podkreślał m.in. M. Żemła [2010, s.7] pisząc, że podmiotami uczestniczącymi w procesie podnoszenia poziomu konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej powinny być więc nie tylko władze samorządowe, rządowe i ich agendy, lecz także cała branża turystyczna zlokalizowana na obszarze recepcji turystycznej.

Patrząc na walory aplikacyjne kooperacji jako przykład można przywołać realizację dużych projektów turystycznych, kiedy to pojedyncze przedsiębiorstwa nie posiadają wystarczających zasobów materialnych, finansowych i organizacyjnych niezbędnych do ich realizacji [Zontek i Liianin-Zontek 2010, s. 691]. Doświadczenia autora w zakresie

aplikowania przez podmioty funkcjonujące w ramach Bydgoskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej o środki umożliwiające stworzenie strategii dla nowopowstającej struktur klastrowej potwierdzają taki stan rzeczy. W przypadku aplikowania o środki zewnętrzne istotnego znaczenia nabiera choćby wielkość wkładu własnego wymaganego w projektach ze strony podmiotów aplikujących, który bardzo często stanowiłby barierę dla pojedynczego przedsiębiorstwa a nie stanowi jej dla grupy koopetitorów. Podobny mechanizm uwidacznia się podczas organizacji dużych imprez masowych, których celem jest wyraźna promocja poza obszarem recepcji turystycznej, a które bez wzajemnej współpracy konkurujących partnerów nie mogłyby się odbyć.

Uogólniając można więc stwierdzić, że koopetycja w turystyce na poziomie obszaru recepcji turystycznej jest czymś naturalnym, aczkolwiek do tej pory nie analizowanym w sposób kompleksowy i wyczerpujący. Wielu autorów w swoich publikacjach opisuje konkurencję i kooperację niestety nie łącząc ich ze sobą.

Na poziomie lokalnym, gdzie społeczno-ekonomiczne efekty turystyki są szczególnie zauważalne, koopetycja staje się niezwykle ważna. Jednak jak pokazuje praktyka gospodarcza relacje kooperacyjne z powodzeniem mogą się rozwijać także na poziomie regionalnym i krajowym przyjmując najczęściej formę megaklastrow. W ten sposób powstał m.in. The Jamaica Cluster Competitiveness Project – JCCP oraz The International Cluster Consortium TCC w RPA. Przykład drugi wydaje się szczególnie interesujący za sprawą struktury wewnętrznej megaklastra. Strukturę podzielono bowiem na kilka klastrow tematycznych oraz kilka klastrow lokalnych [Aleksandrova 2007, s. 28]. Wśród innych przykładów można wymienić powołany w 2003 roku Klaster Turystyki Golfowej w Nowej Zelandii, czy Klaster w Napa Valley w USA, gdzie branża winiarska doszła do wniosku, że łatwiej promować cały region niż poszczególne wina.

Powstanie klastrow na obszarze recepcji turystycznej jest jednak uzależnione od historii i kultury danego regionu oraz motywacji lidera inicjatywy klastrowej. Z kolei na zaangażowanie członków ma wpływ wskazanie korzyści płynących dla wszystkich zaangażowanych podmiotów z podjętej współpracy. Wśród najistotniejszych czynników dla regionu można tutaj wymienić wzmocnienie potencjału, tworzenie nowych impulsów do rozwoju obszaru oraz poprawę wizerunku regionu. Do korzyści na poziomie przedsiębiorstw wymienić należy tworzenie impulsów do dalszej ekspansji, wzajemne wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych oraz obniżenie kosztów transakcyjnych.

Analiza korzyści z kooperacji jest bardzo obszerna i została już omówiona w rozdziale drugim niniejszej pracy, jednak podkreślić należy pozytywny wpływ wszystkich tych czynników na ogólny rozwój społeczno-ekonomiczny regionu.

Ważnym motywem realizacji strategii kooperacji jest zachowanie w rozwoju obszaru właściwych proporcji między kooperacją a konkurencją. Niewłaściwe proporcje oraz położenie zbyt dużego nacisku np. na konkurencję może prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji jak np. uwypuklają się różnice pomiędzy regionami co wyraźnie widać w Regionalnym Wskaźniku Konkurencyjności prezentowanym w rozdziale pierwszym niniejszej pracy. Ponadto nadmierna konkurencja prowadzi do jednostkowej i zbiorowej agresywności powstrzymując rozwój solidarności [Zontek i Liianin-Zontek 2011, s. 445-446].

Reasumując można zauważyć, że kooperacja może stać się czynnikiem przewagi konkurencyjnej na obszarze recepcji turystycznej, co autor będzie starał się zweryfikować w części empirycznej rozprawy. Wypracowanie takich relacji jest zadaniem bardzo trudnym, wymagającym czasu i wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami. Na obszarze recepcji turystycznej interesariusze zaczynają jednak dostrzegać, że potencjalny turysta wybiera w pierwszej kolejności obszar, a dopiero później ofertę np. jednego z kooperatorów, a to zdecydowanie sprzyja podejmowaniu współpracy z konkurentem wewnątrz obszaru. Poza tym kooperacja wzbogaca pakiet turystyczny. Jak wynika z rozważań, poziom obszaru recepcji turystycznej jest poziomem trudnym do analizy. Dzieje się tak, ponieważ poziom ten łączy w sobie interakcje pomiędzy wieloma interesariuszami, z których nie wszyscy zostają kooperatorami. Dla zawężenia podejmowanej problematyki oraz w celu szczegółowej analizy zjawiska autor zdecydował się celowo wybrać jedną z form turystyki kwalifikowanej jaką jest turystyka wodna śródlądowa oraz jeden obszar recepcji turystycznej, jakim jest Bydgoski Węzeł Wodny, które opisano w kolejnych dwóch rozdziałach pracy. Wybór turystyki wodnej śródlądowej podyktowany został zainteresowaniami badawczymi autora dysertacji, który na podstawie wielu własnych badań pilotażowych zauważył, że interesariusze funkcjonujący w tym obszarze recepcji turystycznej stają się względem siebie kooperatorami.

W kolejnej części pracy autor scharakteryzuje wybrane śródlądowe drogi wodne w Polsce oraz w Unii Europejskiej. Wybór konkretnych dróg wodnych podyktowany został przede wszystkim przeglądem polityki rozwoju żeglugi we wszystkich krajach należących do wspólnoty. Następnie autor skupi się także na infrastrukturze transportu wodnego oraz ukáže współzależności pomiędzy turystyką wodną a rozwojem gospodarczym regionu. W kolejnej

części rozdziału podjęta została próba zidentyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej dla transportu wodnego śródlądowego oraz turystyki wodnej śródlądowej.

ROZDZIAŁ 4. PROBLEMATYKA ŻEGLUGI ŚRÓDLĄDOWEJ W KOTEKŚCIE ROZWOJU TURYSTYKI WODNEJ ŚRÓDLĄDOWEJ.

4.1. Drogi wodne w Unii Europejskiej.

Polska należy do krajów o bogatej sieci dróg wodnych. Na tle krajów Unii Europejskiej pod względem długości dróg wodnych eksploatowanych znajduje się na wysokim, piątym miejscu [European Commission 2011, s. 77]. Dłuższą siecią dróg wodnych charakteryzują się jedynie: Finlandia 7983 km, Niemcy 7565 km, Holandia 6102 km i Francja 5200 km (tabela nr 4.2.). Niestety, możliwości eksploatacyjne nie idą w parze z wykorzystaniem śródlądowego transportu wodnego. Obecny układ dróg wodnych ukształtowany został przede wszystkim dla zaspokojenia potrzeb przewozowych jak np. Kanał Bydgoski, dla przeciągnięcia żeglugi wiślanej w dorzecze Odry. Zdaniem autora aktualny rozwój dróg wodnych oraz zwiększanie ilości jednostek pływających powinien być determinowany nie tylko przez jakość dróg wodnych, lecz również poprzez nowe formy wykorzystania szlaków.

Długość eksploatowanych dróg wodnych w Polsce drastycznie zmniejszyła się po minionych powodziach (m.in. po 1997 r.), zaś ich obecny stan znacznie utrudnia transportową żeglugę śródlądową. Ponadto śródlądowe drogi wodne mają bardzo zróżnicowane parametry i układ niedostosowany do współczesnych potrzeb [Wojewódzka-Król, Rolbiecki i Rydzikowski 2007, s. 69]. Jednak czynnik, który można odbierać jako słabą stronę w transporcie ładunków może okazać się znaczącą szansą w żegludze turystycznej i rekreacyjnej.

Aktualne kryteria dróg wodnych określa rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych [Dz.U.2002,nr 77, poz.695]. Strukturę dróg wodnych w Polsce zaprezentowano w tabeli 4.1. Z zaprezentowanych danych należy wnioskować, że w Polsce przeważają drogi wodne o znaczeniu regionalnym, które stanowią aż 94,2 % wszystkich dróg wodnych w kraju.

Tabela 4.1. Struktura dróg wodnych śródlądowych w Polsce w 2009 roku.

Drogi wodne wg klas o znaczeniu:							
regional.				międzynarod.			Razem
Ia	Ib	II	III	IV	Va	Vb	
1085	893	1071	397	38	55	121	3660

Źródło: Transport – wyniki działalności 2009, GUS, Warszawa 2010, s. 196.

Ważną umową międzynarodową mającą na celu ujednoczenie europejskich dróg wodnych jest European Agreement on Main Inland Waterways of International Importance, zwana w skrócie AGN. System dróg wodnych międzynarodowego znaczenia (drogi wodne oznaczone jako „E”) powinien, zgodnie z Umową, przede wszystkim zapewnić połączenia między portami morskimi i relacjami przybrzeżnymi a zapleczem. Obecnie w Europie trwają prace nad przyspieszeniem realizacji tej sieci. Przeprowadzona diagnoza i inwentaryzacja międzynarodowych dróg wodnych „E” Umowy AGN wykazała, jakie są na 27 711 km europejskich dróg wodnych [Wojewódzka-Król i Rolbiecki 2008, s. 16]:

- „podstawowe wąskie gardła”, które obejmują te elementy dróg „E”, których parametry nie odpowiadają obecnym wymaganiom dróg wodnych międzynarodowego znaczenia zgodnie z klasyfikacją europejskich dróg wodnych (klasa niższa niż IV);
- „strategiczne wąskie gardła”, czyli drogi, które odpowiadają wymaganiom klasy IV, lecz powinny być modernizowane w celu poprawy ich jakości i umożliwienia wzrostu przewozów;
- „brakujące ogniwa”, czyli drogi obecnie nie istniejące, ale stanowiące element przyszłej sieci dróg wodnych międzynarodowego znaczenia.

Jak zaprezentowano w tabeli 4.3. spośród 27711 km dróg o znaczeniu międzynarodowym ponad 15% dróg ma klasę niższą niż IV, a ponad 5% to brakujące połączenia. W efekcie ponad 20% sieci wymaga pilnej modernizacji [Wojewódzka-Król i Rolbiecki 2008, s. 16].

Tabela 4.2. Długość eksploatowanych dróg wodnych w krajach UE (w km).

	1990	1995	2000	2005	2007	2008
EU-27		38280	40693	41370	41196	40929
EU-15	27155	28928	31710	32585	32238	31956
EU-12		9352	8983	8785	8958	8973
BE	1515	1540	1534	1516	1516	1516
BG	470	470	470	470	470	470
CZ	-	677	664	664	664	664
DK	-	-	-	-	-	-
DE	4350	6663	6754	7565	7565	7565
EE	-	520	320	320	320	335
IE	-	-	-	-	-	-
EL	6	6	6	6	6	6
ES	70	70	70	70	70	70
FR	6197	5962	5789	578	5444	5200
IT	1366	1466	1477	1562	1562	1562
CY	-	-	-	-	-	-
LV	12	12	12	12	12	12
LT	369	369	380	29	441	441
LU	37	37	37	37	37	37
HU	1373	1373	1373	1440	1440	1440
MT	-	-	-	-	-	-
NL	5046	5046	6183	6082	6074	6102
AT	351	351	351	351	351	351
PL	3997	3980	3813	3638	3660	3660
PT	124	124	124	124	124	124
RO	1782	1779	1779	1779	1779	1779
SI	-	-	-	-	-	-
SK	2379	172	172	172	172	172
FI	6072	6120	7842	8029	8049	7983
SE	390	390	390	390	390	390
UK	1631	1153	1153	1065	1050	1050

Źródło: Opracowanie własne na podstawie EU transport In figures. Statistical pocketbook 2011, European Commission, s. 77.

Tabela 4.3. Drogi wodne oznaczone jako „E” w Europie.

	Brakujące połączenia	Klasa drogi wodnej								
		Niższa niż IV	IV	Va	Vb	VIa	VIb	VIc	VII	razem
Długość w km	1489	4286	3969	3270	5051	667	5766	1592	1621	27711
Udział w %	5,37	15,47	14,32	11,80	18,23	2,41	20,81	5,74	5,85	100,0

Źródło: Inventory of most important bottlenecks and missing links in the waterway network, resolution no. 49, as rectified by corrigendum 1, economic commission for Europe inland transport committee Working Party on Inland Water Transport, UNITED NATIONS, New York and Geneva 2005.

Najpoważniejszą wadą polskich dróg wodnych są znacznie zróżnicowane parametry i rozwiązania techniczne zarówno na poszczególnych drogach wodnych, jak i ich odcinkach. Niskie parametry techniczne dróg przy jednoczesnym braku odpowiedniego oznakowania i oświetlenia szlaków stanowią poważne utrudnienia dla żeglugi całodobowej. Poważnym utrudnieniem są także zbyt małe na wielu odcinkach i zróżnicowane głębokości minimalne. Nieujednoliczone są też inne parametry dróg, takie jak szerokość szlaku żeglownego, promienie zakoli, wysokość w świetle mostów, czy parametry śluz [Wojewódzka-Król i Rolbiecki 2008, s. 30]. Zgodnie z danymi umieszczonymi w tabeli 4.1. drogi wodne międzynarodowe (klasa IV, Va i Vb) stanowią w Polsce jedynie 5,8 %. Jak stwierdzono w Diagnozie Polskiego Transportu [Ministerstwo Infrastruktury 2011a, s. 14] „Polska sieć dróg wodnych nie tworzy jednolitego systemu komunikacyjnego, lecz zbiór odrębnych i różnych jakościowo szlaków żeglugowych”.

Do dróg wodnych o parametrach klas międzynarodowych należą w Polsce:

- Wisła od ujścia Przemszy do połączenia z Kanałem Łączyńskim – 37,5 km (klasa IV)
- Wisła od Płocka do Włocławka – 55 km (klasa V a),
- Martwa Wisła – 11,5 km (klasa V b),
- Jezioro Dąbie do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi – 9,5 km (klasa V b),
- Odra od miasta Ognica do Przekopu Klucz-Ustowo i dalej jako Regalica do ujścia do jeziora Dąbie – 44,6 km (klasa V b),
- Odra Zachodnia – 36,3 km (klasa V b),
- Rzeka Parnica i Przekop Parnicki od Odry Zachodniej do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi – 11,5 km (klasa V b).

Tabela 4.4. Struktura śródlądowych dróg wodnych w Polsce wg. klas.

Rodzaj drogi		Klasa drogi	Długość w km	Udział w ogólnej długości dróg w %
Ogółem			3660	100
Drogi uznane za żeglowne	O znaczeniu regionalnym	Ia	1091	29,7
		Ib	893	24,4
		II	1071	29,3
		III	397	10,7
	O znaczeniu międzynarodowym	IV	38	1,3
		Va	55	1,5
		Vb	115	3,1

Źródło: K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, Mapa śródlądowych dróg wodnych. Diagnoza stanu i możliwości wykorzystania śródlądowego transportu wodnego w Polsce, Sopot 2008, s. 30.

Klasyfikację śródlądowych dróg wodnych na klasy, dostosowując klasyfikację polską do standardów międzynarodowych obowiązujących w krajach UE zaprezentowano na rysunku 4.1. Zgodnie z przytoczoną klasyfikacją można wyróżnić następujące drogi żeglowne w Polsce:

- Rzeka Biebrza od ujścia Kanału Augustowskiego do ujścia do Narwi;
- Rzeka Brda od połączenia z Kanałem Bydgoskim do ujścia do Wisły;
- Rzeka Bug od ujścia rzeki Muchawiec do ujścia do Narwi;
- Jezioro Dąbie do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi;
- Kanał Augustowski od połączenia z rzeką Biebrzą do granicy Państwa, wraz z jeziorami znajdującymi się na trasie Kanału;
- Kanał Bartnicki od Jeziora Ruda Wola do Jeziora Bartężek, wraz z Jezioro Bartężek;
- Kanał Bydgoski.
- Kanał Elbląski od jeziora Druzno do Jeziora Jeziorak i Jeziora Szelań Wielki wraz z tymi jeziorami i jeziorami na trasie Kanału, oraz szlak boczny w kierunku miejscowości Zalewo od Jeziora Jeziorak do jeziora Ewingi włącznie;
- Kanał Gliwicki wraz z Kanałem Kędzierzyńskim;
- Kanał Jagielloński od połączenia z rzeką Elbląg do rzeki Nogat;
- Kanał Łaczański;
- Kanał Ślesiński wraz z jeziorami na jego trasie oraz Jezioro Gopło;
- Kanał Żerański;

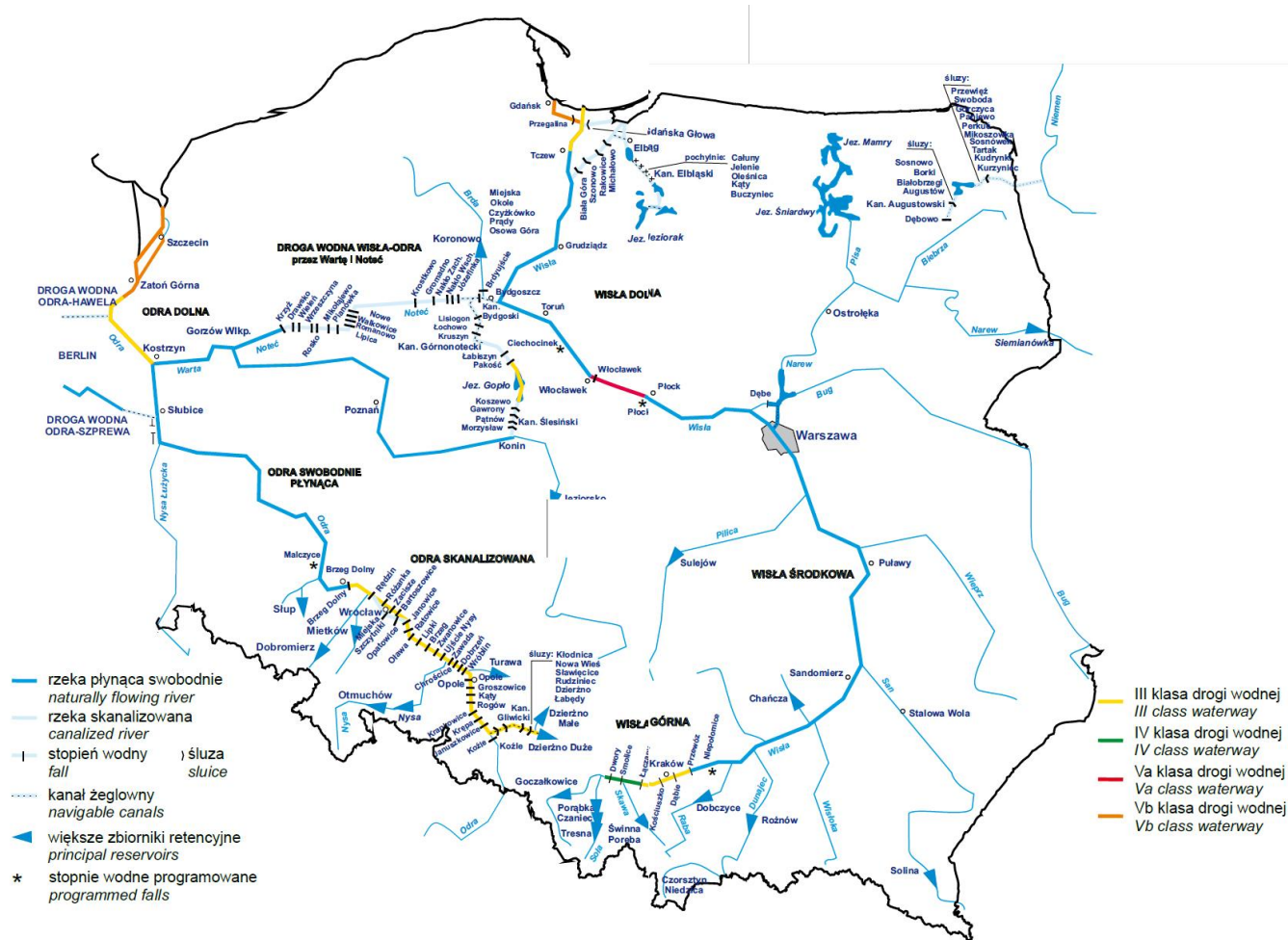
Rycina 4.1. Klasyfikacja dróg wodnych w Polsce.

Droga wodna	Klasa drogi wodnej	Statki z napędem i barki				Zestawy pchane				Minimalny prześwit ²⁾ pod mostami ponad WWŻ ⁶⁾	Symbol graficzny na mapie
		charakterystyki ogólne				charakterystyki ogólne					
		długość maks.	szerokość maks.	zanurzenie maks. ¹⁾	ładowność	długość	szerokość	zanurzenie ¹⁾	ładowność		
L(m)	B(m)	d(m)	T(t)	L(m)	B(m)	d(m)	T(t)	H(m)			
o znaczeniu regionalnym	Ia	24	3,5	1,0						3,00	
	Ib	41	4,7	1,4	180					3,00	
	II	57	7,5-9,0	1,6	500					3,00	
	III	67-70	8,2-9,0	1,6-2,0	700	118 - 132	8,2-9,0	1,6-2,0	1000 - 1200	4,00	
o znaczeniu międzynarodowym	IV	80-85	9,5	2,5	1000 - 1500	85	9,5 ⁴⁾	2,5-2,8	1250 - 1450	5,25 lub 7,00 ³⁾	
	Va	95-110	11,4	2,5-2,8	1500 - 3000	95-110 ⁵⁾	11,4	2,5-3,0	1600-3000	5,25 lub 7,00 ³⁾	
	Vb					172-185 ⁵⁾	11,4	2,5-3,0	3200-4000		

Źródło: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 maja 2002 r. w sprawie klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych. Dz.U.2002, nr 77, poz.695.

- Rzeka Martwa Wisła od rzeki Wisły w miejscowości Przegalina do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi;
- Rzeka Narew od ujścia rzeki Biebrzy do ujścia do Wisły, wraz z Jeziorem Zegrzyńskim,
- Rzeka Nogat od rzeki Wisły do ujścia do Zalewu Wiślanego;
- Rzeka Noteć Górna od jeziora Gopło do połączenia z Kanałem Górnonoteckim i Kanał Górnonotecki oraz rzeka Noteć Dolna od połączenia z Kanałem Bydgoskim do ujścia do Warty;
- Rzeka Nysa Łużycka od Gubina do ujścia do rzeki Odry;
- Rzeka Odra od Raciborza do połączenia z rzeką Odrą Wschodnią, która przechodzi od Przekopu Klucz-Ustowo w rzekę Regalicę, wraz z tą rzeką i bocznymi odgałęzieniami do jeziora Dąbie oraz szlak boczny rzeki Odry od śluzy Opatowice do śluzy Miejskiej we Wrocławiu;

Rycina 4.2. Śródlądowe drogi wodne w Polsce.



Źródło: Żegluga śródlądowa w Polsce w latach 2001-2005.

Źródło: Żegluga śródlądowa w Polsce w latach 2001-2005; <http://www.kzgw.gov.pl/pl/Srodladowe-drogi-wodne-w-Polsce.html> [dostęp 2.05.2014 r.]

- Rzeką Odra Zachodnia od jazu w miejscowości Widuchowa do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi, wraz z bocznymi odgałęzieniami i Przekop Klucz-Ustowo łączący rzekę Odrę Wschodnią z rzeką Odrą Zachodnią;
 - Rzeką Parnica i Przekop Parnicki od rzeki Odry Zachodniej do granicy z morskimi wodami wewnętrznymi;
 - Rzeką Pisa od jeziora Roś do ujścia do Narwi;
 - Rzeką Szkarpa od rzeki Wisły do Zalewu Wiślanego;
 - Rzeką Wartą od Kanału Ślesińskiego do ujścia do rzeki Odry;
 - System Wielkich Jezior Mazurskich;
 - Rzeką Wisłą od ujścia rzeki Przemszy do połączenia z Kanałem Łaczańskim i od ujścia tego Kanału w miejscowości Skawina do ujścia Wisły do Zatoki Gdańskiej.
- Powyższy wykaz zaprezentowano na rycinie 4.2.

Najważniejszą, z punktu widzenia połączenia dróg wodnych w Polsce z drogami Europy Zachodniej, jest międzynarodowa droga wodna E-70.

Innymi ważnymi szlakami wodnymi są:

- Wielkie Jeziora Mazurskie;
- Kanał Elbląski;
- Kanał Augustowski;
- Wielka Pętla Wielkopolski;
- Pętla Żuławska.

Jednak przytoczone negatywne aspekty funkcjonowania dróg wodnych w Polsce, w tym przede wszystkim niskie parametry klasyfikacyjne, nie mają znaczenia z punktu widzenia potencjalnego turysty. Droga wodna, które nie jest wykorzystywana gospodarczo do przewozu ładunków może okazać się interesującym szlakiem turystycznym.

Tabela 4.5. Przewozy pasażerów żeglugi śródlądowej w Polsce.

Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009
	Pasażerowie w tys.			
Ogółem	884	936	1149	1096
	Średnia odległość przewozu 1 pasażera w km			
Ogółem	15	15	16	13

Źródło: Żegluga śródlądowa w Polsce w latach 2006-2009, Główny Urząd Statystyczny, Szczecin 2010, s. 80.

Stwierdzenie to potwierdzają statystyki przewozu pasażerów żeglugi śródlądowej w Polsce (tabela 4.5.). W 2009 r. liczba przewiezionych pasażerów wyniosła 1096 tys.

4.2. Polityka rozwoju żeglugi w Polsce i UE.

Polityka rozwoju żeglugi oparta została przede wszystkim na europejskiej polityce transportowej spisanej w tzw. Białej Księdze [European Commission 2001, s. 98], w której podkreśla się, iż polityka transportowa powinna być częścią ogólnej strategii zrównoważonego rozwoju, obejmującej m.in.:

- politykę gospodarczą, w tym zwłaszcza zmiany w procesie produkcji, które determinują wielkość popytu;
- politykę przestrzennego zagospodarowania terenu, a zwłaszcza miast, mającego na celu uniknięcie nadmiernego wzrostu popytu na przewozy;
- politykę społeczną i edukacyjną, obejmującą lepszą organizację pracy i nauki pozwalającą na ograniczenie szczytów przewozowych (np. w okresie weekendów).

Rozwój transportu wodnego śródlądowego może być jednym ze sposobów na rozwiązanie problemu współczesnej polityki transportowej jak zrównoważony rozwój transportu.

Najnowszym dokumentem polityki transportowej jest przedstawiona w marcu 2010 ostateczna wersja nowego dokumentu pt. „Biała Księga 2011. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu” [European Commission 2011], która diagnozuje podstawowe wyzwania systemu transportowego w perspektywie roku 2050, przy wzięciu pod uwagę m.in. następujących potrzeb:

- ograniczenia zależności od ropy naftowej oraz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych;
- inwestycji dla zapewnienia europejskiemu transportowi konkurencyjności;
- rozwiązania narastającego problemu kongestii;
- ujednolicenia systemów transportowych Europy Zachodniej i Wschodniej.

Biała Księga 2011 w rozdziale wskazującym dziesięć celów dla konkurencyjnego systemu transportowego zawiera postulat, by transport na odległości ponad 300 km przeniesiony został na inne środki transportu (kolej, transport wodny) w 30% do roku 2030, zaś do 2050 roku – w 50% [European Commission 2011]. Jeśli proponowane postulaty udałoby się zrealizować, transport wodny stanie się jednym z najważniejszych systemów transportowych w Unii Europejskiej.

Wymagania europejskich podmiotów polityki transportowej w odniesieniu do polskich dróg wodnych zostały określone m.in. we wspomnianej wcześniej umowie AGN tj. umowie o głównych drogach wodnych międzynarodowego znaczenia. Zdaniem autora od ratyfikacji umowy uzależnione jest spełnienie postulatów zapisanych w Białej Księdze.

Dokument ten określa bowiem priorytetowe przedsięwzięcia inwestycyjne tj.:

- likwidację wąskich gardeł czyli tych elementów dróg „E”, których parametry nie odpowiadają obecnym wymaganiom dróg wodnych międzynarodowego znaczenia, tzn. posiadają klasę niższą niż IV (to tzw. podstawowe wąskie gardła) lub mimo, iż odpowiadają wymaganiom klasy IV powinny być modernizowane w celu poprawy ich jakości i umożliwienia wzrostu przewozów (tzw. strategiczne wąskie gardła),
- likwidacji brakujących ogniw, polegającej na powstawaniu dróg obecnie nieistniejących, ale stanowiących element przyszłej sieci dróg wodnych o międzynarodowym znaczeniu.

W wykazie standardów i parametrów sieci dróg wodnych kategorii E, zawartych w Niebieskiej Księdze, wydanej w 1998 r. na podstawie umowy AGN, znalazły się trzy śródlądowe szlaki żeglugowe, przebiegające przez terytorium Polski tj.: E-30 – łączący Morze Bałtyckie z Dunajem w Bratysławie, obejmujący na terenie Polski rzekę Odrę, od Świnoujścia do granicy z Czechami; E-40 – łączący Morze Bałtyckie w Gdańsku z Dnieprem w rejonie Czarnobyli i przez Kijów, Nową Kachówkę i Chersoń z Morzem Czarnym, obejmujący na terenie Polski rzekę Wisłę od Gdańska do Warszawy, rzekę Narew oraz rzekę Bug do Brześcia; E-70 – łączący Holandię z Rosją i Litwą, a na terenie Polski

obejmujący Odrę od ujścia kanału Odra–Hawela do ujścia Warty w Kostrzynie, drogę wodną Wisła–Odra oraz od Bydgoszczy dolną Wisłę i Szarpawę lub Wisłę Gdańską.

Z proponowanych połączeń międzynarodowych najbardziej realna wydaje się realizacja połączenia E-70, i to jedynie dla celów żeglugi turystycznej [Jarzębińska 2007]. Szansą jest przede wszystkim obecna rewitalizacja poszczególnych odcinków tej drogi wodnej jak i możliwości pomocy finansowej z Unii Europejskiej.

Z pewnością, w przyszłości będzie możliwość podniesienia klasy tej drogi wodnej do wykorzystania przez żeglugę towarową, jednak w chwili obecnej jedynym realnym sposobem na zwiększenie roli omawianej drogi wodnej wydaje się koncentracja uwagi na ruchu pasażerskim (zwłaszcza turystycznym i rekreacyjnym)[Gorączko 2008, s. 34].

Powyższe konkluzje wpisują się w podpisaną przez marszałków sześciu województw: zachodniopomorskiego, lubuskiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego i warmińsko-mazurskiego Deklarację Współpracy w sprawie rozwoju wzdłuż Międzynarodowej Drogi Wodnej E-70 (MDW E-70) na obszarze Polski. Mając na uwadze potrzebę aktywizacji gospodarczej i turystycznej MDW E-70 sygnatariusze Deklaracji wyrazili wolę współpracy w zakresie m.in. wspierania inicjatyw zmierzających do aktywizacji turystyki wodnej na MDW E-70 przy wykorzystaniu walorów kulturowo-przyrodniczo-krajobrazowych województw uczestniczących [Wasil 2008, s. 60]. Wspomniane działania mające charakter kooperacji, a więc jednoczesnej konkurencji i kooperacji wydają się najbardziej zasadne dla rozwoju żeglugi śródlądowej w Polsce.

Znaczenie kooperacji podkreślał m.in. M. Żemła [2007, s. 7] pisząc, że podmiotami uczestniczącymi w procesie podnoszenia poziomu konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej powinny być więc nie tylko władze samorządowe, rządowe i ich agendy, lecz także cała branża turystyczna zlokalizowana na danym obszarze. Powyższe stwierdzenia przedstawiają gospodarkę turystyczną z jej produktem turystycznym jako strukturę wielowymiarową, która powiązana jest z wieloma płaszczyznami współczesnej gospodarki. Dodanie do tej struktury szlaku wodnego położonego na przestrzeni wieluset kilometrów jeszcze bardziej komplikuje podejście do problematyki produktu turystycznego opartego na turystyce wodnej śródlądowej.

Opisane działania lokalne, niestety nie stały się impulsem do podpisania porozumienia AGN. Polska jest jedynym krajem Europy Środkowej, który nie przystąpił do porozumienia – jego sygnatariuszami są m.in. wszystkie państwa sąsiadujące z Polską, w tym nie należące do UE. Jak wyjaśnia „Polityka wodna państwa 2030”: „z powodu ogromnych wydatków na taką

przebudowę dróg wodnych i idącego za tym oddziaływania i przekształcenia środowiska wodnego oraz z uwagi na wymogi Ramowej Dyrektywy Wodnej, a także dyrektyw ptasiej i siedliskowej, chroniących walory obszarów Natura 2000, które na znaczących obszarach zlokalizowano właśnie w dolinach tych rzek, Polska nie przystąpiła do tego porozumienia”. Zaprezentowane podejście w Polityce wodnej państwa w opinii autora zostanie zrewidowane, gdyż dokument ten w części dotyczącej dróg wodnych spisany został niejako w sprzeczności z przytaczaną Białą Księgą stanowiącą najważniejszy dokument strategiczny z tego zakresu w całej Unii Europejskiej. Polska, jako członek wspólnoty, stanie zapewne przed faktem dokonania korekty w tym dokumencie.

W Polsce obszar prawny żeglugi śródlądowej reguluje ustawa o żegludze śródlądowej [Dz.U. 2001, nr 5.]. Jednak faktyczny podział dróg wodnych określony został w cytowanym już wcześniej rozporządzeniu [Dz.U.2002,nr 77, poz.695].

Ustawa o żegludze śródlądowej określa m.in.:

- organy administracji żeglugi i ich kompetencje;
- warunki uprawiania żeglugi;
- zasady prowadzenia rejestru administracyjnego i wykonywania pomiaru statków;
- wymagania bezpieczeństwa żeglugi;
- zasady klasyfikacji i utrzymania śródlądowych dróg wodnych;
- zasady prowadzenia zharmonizowanego systemu usług informacji rzecznej;
- zasady wykonywania pilotażu;
- postępowanie w razie wypadku żeglugowego;
- przepisy karne.

Autorzy ustawy wzięli pod uwagę przede wszystkim konieczność dostosowania prawa polskiego do wymogów europejskich tj. m.in.:

- Dyrektywy 76/135/EWG z dnia 20 stycznia 1976 r. w sprawie wzajemnego uznawania świadectw zdolności żeglugowej statków żeglugi śródlądowej (Dz. Urz. WE L 21 z 29.01.1976),
- Dyrektywy 80/1119/EWG z dnia 17 listopada 1980 r. w sprawie sprawozdań statystycznych dotyczących przewozu rzeczy po wodnych drogach śródlądowych (Dz. Urz. WE L 339 z 15.12.1980, ze zm.),
- Dyrektywy 82/714/EWG z dnia 4 października 1982 r. ustanawiającej wymagania techniczne dla statków żeglugi śródlądowej (Dz. Urz. WE L 301 z 28.10.1982),

- Dyrektywy 87/540/EWG z dnia 9 listopada 1987 r. w sprawie dostępu do zawodu przewoźnika towarów drogą wodną w transporcie krajowym i międzynarodowym i wzajemnego uznawania dyplomów, świadectw i innych dokumentów potwierdzających posiadanie kwalifikacji dla tego zawodu (Dz. Urz. WE L 322 z 12.11.1987),
- Dyrektywy 91/672/EWG z dnia 16 grudnia 1991 r. w sprawie wzajemnego uznawania krajowych patentów żeglarskich uprawniających do przewozu rzeczy i osób żeglugą śródlądową (Dz. Urz. WE L 373 z 31.12.1991),
- Dyrektywy 96/35/EWG z dnia 3 czerwca 1996 r. w sprawie wyznaczania i kwalifikacji zawodowych doradców do spraw bezpieczeństwa w transporcie drogowym, kolejowym i żegludze śródlądowej towarów niebezpiecznych (Dz. Urz. WE L 145 z 19.06.1996),
- Dyrektywy 96/50/WE z dnia 23 lipca 1996 r. w sprawie harmonizacji warunków uzyskiwania krajowych patentów kapitanów łodzi do celów przewozu rzeczy towarów i pasażerów śródlądowymi wodnymi drogami we Wspólnocie (Dz. Urz. WE L 235 z 17.09.1996),
- Dyrektywy 2000/18/WE z dnia 17 kwietnia 2000 r. w sprawie minimalnych wymogów egzaminacyjnych dla doradców do spraw bezpieczeństwa w drogowym, kolejowym i śródlądowym transporcie rzeczy niebezpiecznych (Dz. Urz. WE L 118 z 19.05.2000).

Ustawa o żegludze śródlądowej łączy zatem dwie kwestie: naprawę wieloletnich zaniedbań również na polu żeglugi śródlądowej oraz kwestie związane z dostosowaniem polskiego prawodawstwa do wymagań akcesyjnych, związanych z przystąpieniem Polski do Wspólnot Europejskich [Pomianowski 2011, s. 2].

Wspomniany Projekt Polityki Wodnej Państwa do roku 2030 [Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej 2013] stwierdza, iż wyzwania obecnego etapu rozwoju społeczno-gospodarczego Polski oraz wymagania wynikające z dyrektyw Unii Europejskiej narzucają konieczność nowego spojrzenia na gospodarowanie wodami. Tym nowym spojrzeniem może okazać się wykorzystanie turystyczne szlaków wodnych zarówno na obszarach przyrodniczo cennych jak i kulturowych. Zarządzanie gospodarką wodną w kraju pozostaje w gestii kilku administratorów, których zadania i kompetencje nie zawsze są określone dostatecznie precyzyjnie.

W projekcie polityki (cel operacyjny 2.6)[Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej 2013] ujęto aspekty związane z obsługą turystów takie jak:

- zwiększenie potencjału wykorzystania dróg wodnych do celów przewozowych i turystycznych;
- wdrażanie prac w zakresie gospodarczej i turystycznej rewitalizacji szlaków wodnych.

Ostatnim ważnym dokumentem, który w swoich celach ma m.in. „do 2020 modernizację dróg wodnych śródlądowych w celu osiągnięcia parametrów eksploatacyjnych określonych w klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych. W długiej perspektywie - rozbudowa i modernizacja dróg wodnych śródlądowych oraz portów rzecznych w Polsce w celu dostosowania ich do wymagań europejskiej sieci dróg wodnych śródlądowych” jest Projekt Strategii Rozwoju Transportu do 2030 roku [Ministerstwo Infrastruktury 2013]. W dokumencie tym dokonano m.in. analizy SWOT dla transportu w Polsce. W kontekście transportu wodnego śródlądowego jako szanse wymieniono „korzystny układ dróg wodnych z punktu widzenia potrzeb przewozowych”, natomiast wśród słabych stron zdefiniowano jedynie „przestarzałe środki transportu wodnego” [Ministerstwo Infrastruktury 2013]. Z wielu doświadczeń turystycznych należy wnioskować, że „przestarzałe środki transportu” mogą stanowić wręcz magnes przyciągający turystów jak to się dzieje na przykład w przypadku wycieczek autobusami typu „ogórek”. To co stanowi więc słabą stronę dla utrzymania roli transportowej może okazać się szansą dla rozwoju turystyki.

Gałęziowe cele strategiczne w zakresie infrastruktury transportu wodnego śródlądowego sformułowano następująco [Ministerstwo Infrastruktury 2013, s. 52]:

- utrzymanie określonych w klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych warunków nawigacyjnych na drogach wodnych;
- stworzenie sieci dróg wodnych o znaczeniu turystycznym;
- stworzenie nowoczesnych dróg wodnych na zapleczu portów morskich;
- stworzenie dróg wodnych o stabilnych warunkach dla przewozów lokalnych i regionalnych;
- dostosowanie polskich śródlądowych dróg wodnych do wymagań europejskiej sieci dróg wodnych.

Z punktu widzenia stworzenia sieci dróg wodnych o znaczeniu turystycznym, najbardziej zasadny wydaje się jednak postulat, aby „w związku z niewydolnością obecnego modelu zarządzania drogami wodnymi, przyszły model funkcjonowania transportu wodnego śródlądowego uwzględnił

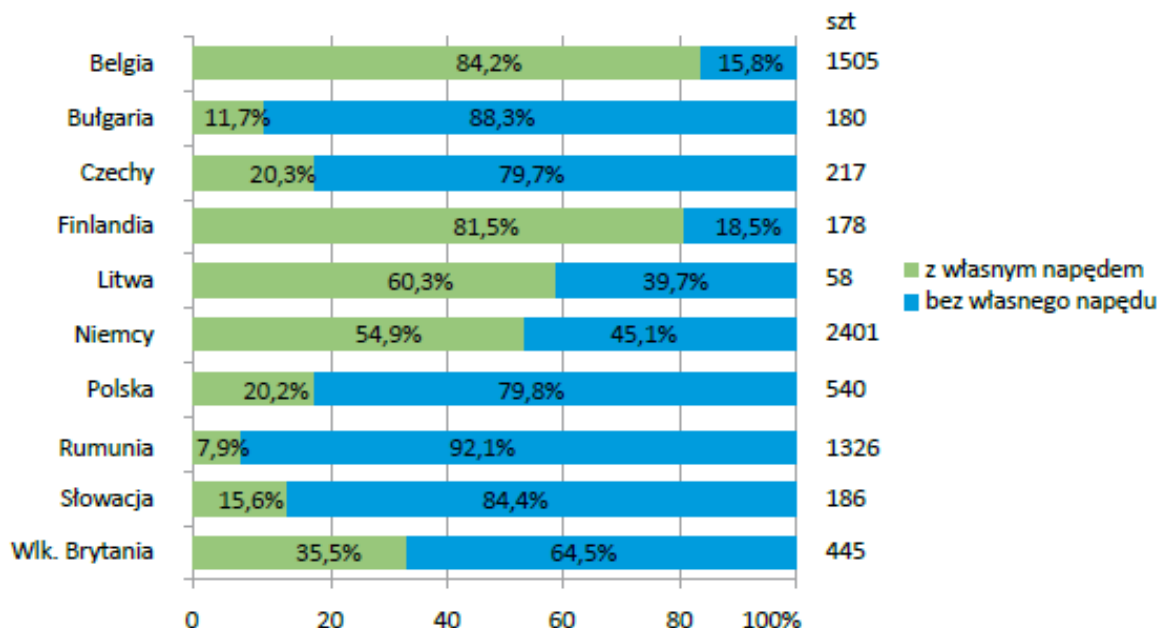
możliwość przekazywania zainteresowanym samorządom terytorialnym i podmiotom gospodarczym w zarządzanie i eksploatację niektórych odcinków dróg” [Ministerstwo Infrastruktury 2013, s. 53]. Problem zarządzania dotyczy wielu dróg wodnych, w tym np. Bydgoskiego Węzła Wodnego, będącego pod zarządem Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Gdańsku (dwie śluzy) oraz Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Poznaniu (cztery śluzy).

Infrastruktura, na którą składają się szlaki śródlądowe, akweny, porty, nabrzeża, stocznie stanowiące podstawę również funkcjonowania turystyki wodnej, znajduje się w gestii kilku resortów. Tematyką turystyki wodnej zajmują się zarówno Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Sportu i Turystyki, Środowiska, Gospodarki, Finansów, jak i – w ramach kształcenia kadr Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Edukacji Narodowej. Ministerstwa ze sobą współpracują i realizują programy operacyjne i programy rozwoju, jednak nie tworzą wspólnej strategii rozwoju turystyki wodnej w Polsce. Ponadto turystyką wodną zajmują się również władze i samorządy lokalne oraz wojewódzkie, realizując swoje własne programy [Ministerstwo Infrastruktury]. Wymieniony schemat organizacyjny turystyki wodnej w Polsce jest kolejną przesłanką podkreślającą jak ważne jest znaczenie kooperacji działań wszystkich interesariuszy dróg wodnych w Polsce.

4.3. Tabor oraz stan infrastruktury śródlądowego transportu turystycznego w UE.

Żegluga śródlądowa ma marginalne znaczenie w polskim systemie transportowym, czego wyrazem jest zaledwie 0,5% udziału w wielkości pracy przewozowej ładunków w 2009 roku [Ministerstwo Infrastruktury 2011b]. Analizując żeglugę pasażerską w Polsce można zaobserwować stabilizację w liczbie statków pasażerskich, co związane jest przede wszystkim z rozwojem usług turystycznych.

Rycina 4.3. Tabor barkowy żeglugi śródlądowej w 2008 r. w wybranych krajach UE według rodzaju.



Źródło: Żegluga śródlądowa w Polsce w latach 2006-2009, Główny Urząd Statystyczny, Szczecin 2010, s. 24.

Integralnym elementem infrastruktury dróg wodnych są porty i przeładownie śródlądowe. Porty śródlądowe nie posiadają statusu portów publicznych, są własnością armatorów śródlądowych oraz nadrzecznych gmin, które je wynajmują zainteresowanym podmiotom gospodarczym. Pomimo złego stanu technicznego, zdolność przeładunkowa portów i przeładowni śródlądowych nie stanowi istotnej bariery dla rozwoju przewozów wodnych śródlądowych [Ministerstwo Infrastruktury 2011b, s. 14]. Do innych elementów infrastruktury technicznej niezbędnej do funkcjonowania turystyki śródlądowej zaliczyć można wypożyczalnie sprzętu wodnego, miejsca do dłuższego postoju i zimowania jednostek, śluzy z zapleczem turystyczno-sanitarnym oraz inne obiekty rekreacyjno-sportowe. W chwili obecnej istniejąca infrastruktura jest znacznie rozproszona utrudniając tym samym funkcjonowanie szlaku. Zbyt duże odległości pomiędzy poszczególnymi obiektami sprawiają, iż niemożliwe jest pokonanie danego odcinka w ciągu jednego dnia rejsu. Wśród regionów dobrze zagospodarowanych są przede wszystkim tereny nadjeziorne takie jak Pojezierze Mazurskie (Giżycko, Mikołajki, Ostróda) oraz Pojezierze Pomorskie (Charzykowy, Wdzydze). Oceniając sytuację na rzekach, można stwierdzić, iż to Odra na odcinku od Wrocławia po Szczecin jest najlepiej zagospodarowana do pełnienia funkcji szlaku turystycznego, z którego bardzo często korzystają armatorzy niemieccy organizując rejsy

w kierunku Wrocławia. Sytuacja znacznie poprawia się także wzdłuż międzynarodowej drogi wodnej E-70, gdzie nowe przystanie powstały m.in. w Bydgoszczy, Drawsku i Czarnkowie.

Tabela 4.6. Statki pasażerskie w żegludze śródlądowej w krajach Europy Zachodniej w latach 2000-2006.

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Liczba statków pasażerskich							
Niemcy	1007	1044	1037	1049	1059	1086	1013
Holandia	834	853	905	923	924	924	888
Szwajcaria	39	41	45	47	45	45	52
Francja	-	-	390	390	390	390	390
Belgia	-	141	141	144	149	142	149
Luksemburg	6	5	5	5	6	6	4
Ogółem	1886	2084	2523	2558	2572	2593	2496
Pojemność statków wyrażona ilością miejsc pasażerskich							
Niemcy	204644	198741	198192	199713	198893	205219	244077
Holandia	48885	51713	51859	49341	50221	50221	200400
Szwajcaria	6782	7051	7551	7605	6995	6204	6682
Francja	-	-	49675	49675	49675	49675	49675
Belgia	-	9651	9730	9800	9900	5658	6162
Luksemburg	1550	1300	1300	1300	1700	1700	1250
Ogółem	261861	268456	318307	317434	317384	318677	508246

Zródło: K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, Mapa śródlądowych dróg wodnych. Diagnoza stanu i możliwości wykorzystania śródlądowego transportu wodnego w Polsce, Sopot 2008, s. 23.

Ciekawym zjawiskiem uwypuklonym w tabeli 4.6. jest sytuacja na rynku niemieckim i holenderskim. Zaprezentowane dane pozwalają stwierdzić, iż od lat nie zmieniała się znacząco liczba statków pasażerskich lecz znacznie zmieniła się ich pojemność.

Wzrost wielkości podaży wynika ze zwiększenia miejsc pasażerskich jak i miejsc sypialnych. W Polsce wg. danych Głównego Urzędu Statystycznego następuje systematyczna aktywizacja śródlądowej żeglugi turystycznej i rekreacyjnej. W roku 1996 na polskich drogach wodnych pływały zaledwie 34 statki pasażerskie, natomiast w 2008 roku było to już 135 jednostek. Tak znaczny przyrost spowodowany jest stopniowym odwracaniem się miast do rzeki oraz powielaniem m.in. dobrych praktyk w zakresie alternatywnego transportu

miejskiego jakim mogą być tramwaje wodne np. w Warszawie, Wrocławiu, Gdańsku czy Bydgoszczy.

4.4 Oddziaływanie śródlądowego transportu wodnego na rozwój gospodarczy w UE.

Śródlądowe drogi wodne stanowią jeden z bardzo ważnych walorów turystycznych kraju i w opinii autora są dziś nadal nie doceniane. Doświadczenia europejskie pokazują jednak, że nowe sposoby wykorzystania dróg wodnych przynoszą wymierne efekty ekonomiczne, a jedną z istotnych form aktywizacji ich wykorzystania jest właśnie turystyka [Wroński 2007].

Przewozy turystyczno-wypoczynkowe śródlądowymi drogami wodnymi znane są od dawna, zjawiskiem nowym jest jednak duże zróżnicowanie oferty, pojawienie się wielu nowych form turystyki wodnej dostosowanych do współczesnych oczekiwań. Wśród nowych form można wyróżnić czarter barek rzecznych tzw. houseboat-ów oraz rozwinięte w wielu miastach Polski i Europy sieci tramwajów wodnych.

W przypadku przemieszczania się szlakiem wodnym za produkt turystyczny może być uznawany sam sposób przemieszczania. Analogią może być lot balonem, który dla potencjalnego turysty jest atrakcją samą w sobie. Atrakcyjność wykorzystania drogi wodnej jako atrakcji turystycznej może wynikać zarówno z walorów przyrodniczych i kulturowych wzdłuż trasy jak i z zabytkowego charakteru obiektów hydrotechnicznych tj. śluz, pochylni czy jazów. Świadczenie produktu turystycznego na drodze wodnej sprawia, iż bardziej istotnego znaczenia niż czas i terminowość przewozu nabierają potrzeby związane z wysokim komfortem podróżowania. Z tego powodu tabor żeglugi śródlądowej przygotowany jest także do świadczenia usług gastronomicznych oraz noclegowych.

Współczesny rynek podaży przewozów turystycznych składa się z trzech segmentów [Łuczak 2005, s. 145]:

- przewozów wycieczkowych, podczas których turysta jest tylko pasażerem, a czas rejsu nie przekracza jednego dnia;
- przewozów wycieczkowych, w czasie których turysta ma możliwość mieszkania na odpowiednio przystosowanych do tych celów statkach z miejscami hotelowymi;

- przewozów rekreacyjnych, znanych od dawna, lecz obecnie przeżywających swój renesans (spływy kajakowe, wioślarstwo, żeglarstwo, rejsy motorowodne, spływy tratwą).

Rozwój żeglugi turystycznej powoduje, że wiele dróg lokalnych nie spełniających wymagań żeglugi międzynarodowej ani nawet lokalnej coraz częściej wykorzystywana jest do żeglugi rekreacyjnej przyczyniając się do aktywizacji społeczno-gospodarczej regionów Polski [GUS 2010, s. 27] poprzez powstawanie nowych przystani rzecznych, które generują kolejne miejsca pracy w regionie. Możliwości rozwoju turystyki wodnej w Polsce opierają się przede wszystkim na dobrze rozwiniętej sieci wód powierzchniowych, co stwarza w tym względzie szanse rzadko spotykane w innych krajach [Kruczek 2008]. Władze miejscowości turystycznych, które do tej pory nie korzystały z możliwości poszerzenia produktu turystycznego o ofertę związaną z turystyką wodną nagle zauważyli, że turystyka wodna to segment, o którym należy myśleć planując rozwój turystyczny regionu.

Armatorzy wykorzystując wyżej wymienione przesłanki wykorzystali już też szansę uzyskując na przestrzeni lat 1995-2008 coraz wyższe przychody. W roku 1995 przychód przypadający na jednostkę pływającą wynosił 37,8 tys. złotych, w roku 2008 było to już 274,6 tys. złotych [Ministerstwo Infrastruktury 2011a].

W większości krajów Unii Europejskiej struktura rynku opiera się przede wszystkim na przewozach wycieczkowych, podczas których turysta jest tylko pasażerem, a czas rejsu nie przekracza jednego dnia. Według szacunków, przedsiębiorstwa żeglugowe w Niemczech, w ramach wycieczek jednodniowych, rocznie przewożą prawie 15 mln pasażerów. Wykorzystanie śródlądowych dróg wodnych w obsłudze ruchu turystycznego stanowi więc istotny instrument wzrostu gospodarczego regionów położonych w sąsiedztwie dróg wodnych. Szacuje się, że przeciętnie w krajach Europy Zachodniej turysta podróżujący drogami wodnymi wydaje w odwiedzanych ośrodkach kulturowych, rekreacyjnych, gastronomicznych około 32 euro [Wojewódzka-Król i Rolbiecki 2008, s. 20] uruchamiając w ten sposób cały mechanizm związany z efektem mnożnikowym w turystyce.

Konieczność zapewnienia przewidywalnych warunków na turystycznych drogach wodnych stała się przesłanką ich klasyfikacji w krajach Unii Europejskiej (pełne dane klasyfikacji zawarto w załączniku nr 2.)

Drogi wodne o znaczeniu rekreacyjnym zostały sklasyfikowane w 2004 r. a ich klasyfikacja przewiduje 4 klasy:

- RA – dla małych statków, np. dla otwartych łodzi do 5,5 m długości,
- RB – dla małych i średnich jachtów kabinowych do 9,5 m długości,
- RC – dla dużych jachtów motorowych do 15 m długości,
- RD – dla żaglowców, w których trudno jest złożyć maszt (lub jest to niemożliwe).

Proponowane zanurzenie w klasyfikacji RA wynosi 0,5 m sprawia, iż wiele dróg lokalnych nie spełniających wymagań dla żeglugi międzynarodowej lub regionalnej może być wykorzystywanych do żeglugi rekreacyjnej.

Sprawność tego segmentu rynku istotnie uwarunkowana jest jednak zachowaniem określonych standardów w zakresie wyposażenia portów i przystani. Wymagania te przede wszystkim związane są z zachowaniem właściwych warunków gwarantujących bezpieczny postój statków pasażerskich oraz zapewniających odpowiednie warunki sanitarne, hotelowe oraz gastronomiczne. Profesjonalność usług w tych sferach jest bowiem niezbędną przesłanką zachowania atrakcyjności przewozów pasażerskich drogami wodnymi jako produktów turystycznych [Wojewódzka-Król i Rolbiecki 2008, s. 27]. Liczne przykłady miast zlokalizowanych wzdłuż Międzynarodowej Drogi Wodnej (MDW) E-70 jak na przykład. Bydgoszcz, Czarnków czy Chodzież pozwalają przypuszczać, iż wybudowane w tych miastach przystanie i mariny mają obsługiwać właśnie żeglugę rekreacyjną.

Należy zauważyć, iż turystyka wodna doskonale promuje atrakcje znajdujące się na brzegach i w ich sąsiedztwie, w tym w regionach mniej dotąd penetrowanych turystycznie. Zwiększenie przychodów z turystyki wodnej powinno mieć miejsce z uwzględnieniem faktów, iż [Czerny 2007]:

- średni czas pobytu turysty wodnego jest wielokrotnie dłuższy niż przy innych formach turystyki;
- turystyka wodna w znacznym stopniu realizowana jest na terenach słabo zagospodarowanych turystycznie, gdyż to bardzo często możliwość bycia blisko z naturą jest głównym motywem uprawiania tej formy turystyki. Rozwój z zachowaniem idei rozwoju zrównoważonego nie jest jednak w sprzeczności do osiągnięcia przychodów z turystyki przez lokalnych mieszkańców;
- turystyka wodna ma rosnące znaczenie dla kreowania nowych miejsc pracy i dochodów ludności, kreuje ona nie tylko bezpośredni, lecz i pośredni popyt na szereg związanych z nią towarów i usług .

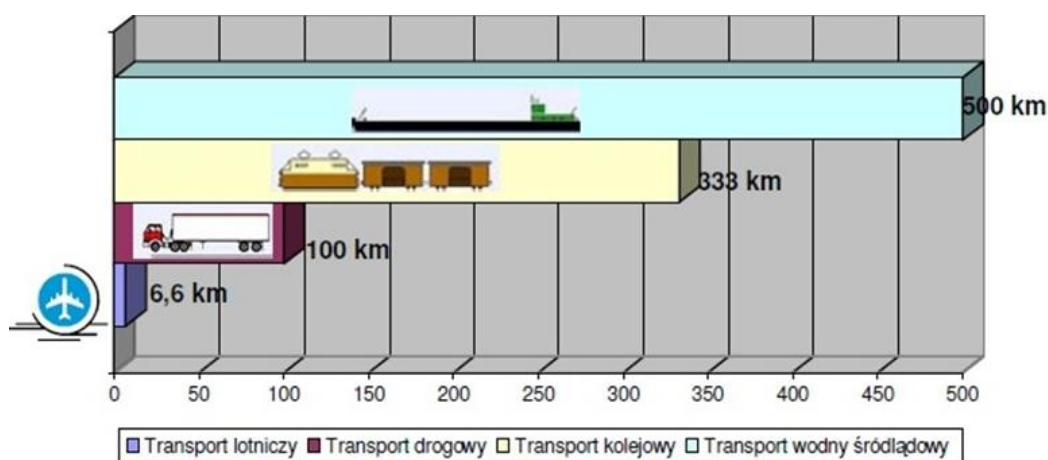
Reasumując rozważania dotyczące gospodarczego znaczenia turystyki wodnej należy podkreślić, iż dobrze rozwinięta infrastruktura, zapewniająca właściwe i bezpieczne funkcjonowanie szlaku ma pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy regionu.

4.5. Identyfikacja źródeł przewag konkurencyjnych dla transportu wodnego śródlądowego.

Konkurencyjność transportu wodnego śródlądowego związana jest przede wszystkim ze specyfiką popytu na takie usługi jak m.in. przewozy ładunków wielkogabarytowych, ciężkich i wrażliwych na wstrząsy. Ponadto, czynnikami determinującymi możliwość zastosowania żeglugi śródlądowej nie tylko w turystyce jest rosnąca kongestia, która spowodowała utratę takich atutów jak krótki czas i niewielki koszt transportu (rycina 4.4.) jak i niska emisja zanieczyszczeń (rycina 4.5.). Inland Navigation Flanders [2004] podaje, że 1350 tonowa barka zużywa 4-7 razy mniej paliwa niż samochód ciężarowy. Pięć litrów paliwa pozwala przemieścić 1 tonę ładunku :

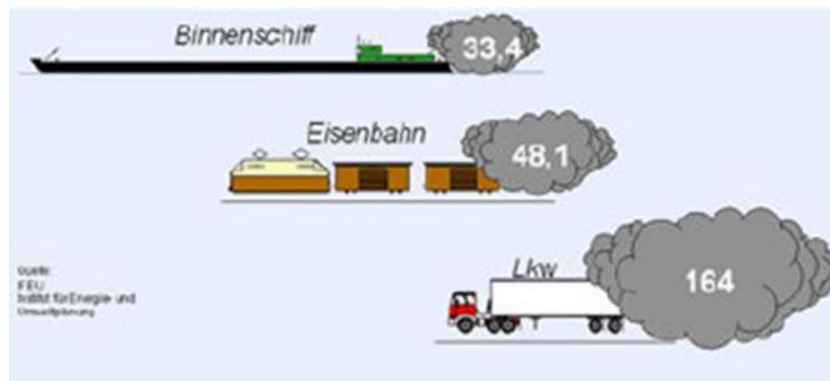
- drogą wodną śródlądową na odległość 500 km;
- transportem kolejowym na odległość 333 km;
- samochodem ciężarowym – 100 km;
- samolotem – jedynie 6,6 km.

Rycina 4.4. Droga przewozu przy wykorzystaniu pięciu litrów paliwa przez różne gałęzie transportu (km).



Źródło: Promotie Binnenvaart Vlaanderen 2004 Inland Navigation Flanders

Rycina 4.5. Energochłonność transportu wodnego śródlądowego i emisja zanieczyszczeń powietrza.



Źródło: Materiały EU Instytut für Energie und Umweltforschung, Heidelberg, 2005

Cechami transportu wodnego są przede wszystkim ograniczona dostępność, mała szybkość, sezonowość, wysoka ekologiczność a także duży stopień bezpieczeństwa. Wybrane z wymienionych cech stanowią znaczną przeszkodę wykorzystania dróg wodnych w transporcie ładunków. Jednak negatywne cechy, które utrudniają transport towarowy, stają się atutami w przewozach pasażerskich, które mają z reguły charakter turystyczny [Kordel i Senator-Bentkowska 2008, s. 126-127]. Wśród innych barier, które mogą wpływać na obniżenie konkurencyjności można wymienić:

- brak odpowiedzialności za niedotrzymywanie zadań leżących w zakresie instytucji zarządzających drogą wodną;
- brak instytucji centralnie zarządzającej drogami wodnymi na wzór rozwiązań stosowanych w transporcie drogowym;
- przepisy i procedury dotyczące inwestycji na obszarach Natura 2000;
- brak ratyfikacji umowy AGN;
- brak promowania tej gałęzi transportu jako elementu zrównoważonego rozwoju.

Analizując drogi wodne wraz z towarzyszącą mu żeglugą śródlądową warto wspomnieć o ich siłach odnosząc się przy tym także do stron słabych. Niewątpliwie wśród najistotniejszych mocnych stron należałoby wymienić: niskie koszty eksploatacyjne żeglugi śródlądowej, małą szkodliwość i uciążliwość dla środowiska naturalnego, dużą ładowność statków, wysokie bezpieczeństwo transportu a także korzystny układ dróg wodnych z punktu widzenia potrzeb przewozowych. Odnosząc się do stron słabych należy wspomnieć chociażby

o: złym stanie dróg wodnych, złym stanie technicznym statków, sezonowości przewozów, małej konkurencyjności wśród armatorów, braku koncepcji rozwoju żeglugi śródlądowej w Polsce a także nieprzystawanie portów rzecznych do obsługi multimodalnej.

Żegluga śródlądowa i cały system transportu wodnego śródlądowego napotyka również na szereg szans i zagrożeń. Szans upatrywać należy m.in. w ratyfikacji porozumienia AGN, budowie portali multimodalnych w portach rzecznych, w uruchomieniu programów modernizacji dróg wodnych, w promowaniu transportu rzecznoego w Europie, w rozwoju turystyki wodnej śródlądowej. Do najistotniejszych zagrożeń zaliczyć można: zmniejszenie dostępnej pomocy w kolejnym okresie programowania UE tj. 2014-2020, brak realnych planów rewitalizacji, niewielkie wykorzystanie ustawowych możliwości planowania rozwoju transportu rzecznoego, rozproszony system administrowania żeglugą drogami wodnymi, niestosowanie narzędzi ekonomicznych stymulujących rozwój żeglugi śródlądowej [Christowa, Christowa-Dobrowolska 2011, s. 4593-4596].

Złożoność turystyki oraz wielka różnorodność zaangażowanych w nią podmiotów wymaga współpracy wszystkich interesariuszy biorących udział w planowaniu i wdrażaniu polityk i środków na szczeblu europejskim. Instytucje Wspólnoty, administracje krajowe, organizacje zawodowe, pracodawcy i pracownicy, organizacje pozarządowe i naukowcy powinni budować partnerstwa na wszystkich szczeblach, aby podnieść konkurencyjność turystyki europejskiej i zademonstrować jej ważną rolę. Rozwój współpracy i partnerstwa w ramach odnowionej polityki powinien być regularnie rewidowany w trakcie Europejskich Forów Turystyki [Ministerstwo Sportu i Turystyki 2009, s. 17]. Mała liczba podmiotów funkcjonujących na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego wymusza współpracę w poszczególnych ogniwach procesu świadczenia usług turystycznych.

Zgodnie z Komunikatem „*Odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej*” wśród wyzwań stojących przed turystyką europejską wymieniono wzrost konkurencji na światowym rynku turystycznym. Europa jest wprawdzie nadal najczęściej odwiedzanym regionem świata, jednak liczba przybywających turystów międzynarodowych rośnie w wolniejszym tempie niż średnia światowa. Pojawiają się i rozwijają nowe, konkurencyjne cele podróży turystycznych, dysponujące innowacyjnymi produktami i usługami, co jeszcze bardziej nasila konkurencję, z jaką styka się UE w skali globalnej [Ministerstwo Sportu i Turystyki 2009, s. 17].

W ocenie autora, zidentyfikowane nieliczne przewagi mogą mieć charakter tymczasowy, co może przekładać się tylko na ich erozję. Jedynie likwidacja wyżej

wspomnianych barier sprawi, iż będzie można zauważyć utrzymanie przewagi na niezmiennym poziomie. Niemniej mimo cech ujemnych, turystyka wykorzystująca zasoby wodne w Polsce się rozwija, głównie za sprawą dużego zaangażowania na poziomie lokalnym, co niweluje negatywne tendencje na szczeblu centralnym. Zaangażowanie wielu samorządów w Polsce zapoczątkowało kilkanaście lat temu trwający proces „odwracania się miast z powrotem do wody”, gdzie miejscowi władarze dobrze rozumieją, że takie działania podnosi walory turystyczne i ich pozycję konkurencyjną na globalnym rynku.

ROZDZIAŁ 5. BYDGOSKI WĘZEŁ WODNY JAKO OBSZAR RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.

W niniejszym rozdziale autor zawęża problematykę turystyki wodnej śródlądowej do wybranego obszaru recepcji turystycznej, jakim jest Bydgoski Węzeł Wodny. Wybrany obszar potraktowany został przez autora jako studium przypadku, które zostało przeanalizowane z wykorzystaniem wielu metod i narzędzi badawczych. Zaprezentowane w tym rozdziale badania, które wykonano w latach 2008-2013 mają jednak charakter badań rozpoznawczych¹⁵. Większość z nich była bowiem prezentowana na konferencjach krajowych i międzynarodowych, dzięki czemu autor weryfikował słuszność podjęcia pracy twórczej w tym zakresie. Badania te przedstawiają obszar od strony popytowej, podczas gdy badania empiryczne opisane w rozdziale szóstym skupiają się na stronie podażowej.

5.1. Miejsce Bydgoskiego Węzła Wodnego (BWW) na szlaku wodnym.

Pierwsze wzmianki opisujące charakterystykę dróg wodnych w rejonie Bydgoszczy znaleźć można w pracach Liera [1948, s. 42] pt. Bydgoski Węzeł Dróg Wodnych oraz K. Górskiego [1948, s. 11], który pisał, że *„Bydgoszcz wróci do swej roli zaplecza portów polskich, którą spełniała w ciągu dwudziestolecia między wojnami. Położenie jej jest tak dogodne, iż nic nie zdoła odebrać jej korzyści płynących z niego”*.

W literaturze znaleźć można wiele publikacji dotyczących stosunków wodnych na terenie Bydgoszczy. Zdaniem autora najciekawszym opracowaniem z zakresu hydrologii okolic Bydgoszczy, jest praca A. T. Jankowskiego [1975]. Prezentuje ona wnikliwą analizę warunków hydrologicznych, z uwzględnieniem wód powierzchniowych i podziemnych, a także określa, w jaki sposób wieloletnia działalność człowieka wpłynęła na zmianę stosunków wodnych.

Wśród innych badań hydrologicznych dotyczących przekształcenia stosunków wodnych w całym dorzeczu Brdy wymienić należy pracę E. Jutrowskiej [2007], oraz M. W. Gorączko [2008], który wykonał analizę zmian hydrograficznych na terenie Bydgoszczy.

¹⁵ Przegląd badań rozpoznawczych zaprezentowano w rozdziale 6.1.1.

Spośród prac stanowiących w przeważającej większości dokumenty strategiczne, które w ostatnich latach wyznaczały kierunek rozwoju Bydgoskiego Węzła Wodnego w zakresie turystyki wymienić należy:

- Program Rewitalizacji i Rozwoju Bydgoskiego Węzła Wodnego (PRIR BWW) [Miejska Pracownia Urbanistyczna 2006];
- Koncepcja oferty turystycznej Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego w ramach projektu inWater [Wroński 2007];
- Strategia Rozwoju Bydgoszczy do 2015 roku;
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Kujawsko-Pomorskiego;
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta;
- Wieloletni program inwestycyjny na lata 2004-2008;
- Lokalny Program Rewitalizacji;
- Plan Rozwoju Lokalnego;
- Harmonogram Zadań Gospodarki Wodnej do roku 2020.

W Polsce miasta bardzo często borykają się z konsekwencjami błędnych decyzji w zakresie planowania przestrzennego, które doprowadziły do przzerwania więzi między miastem a rzeką, która przez nie przepływa. Minione stulecie to przede wszystkim okres drastycznej redukcji funkcji rekreacyjnych na rzecz gospodarczych, obecne to swego rodzaju powrót do rzeki.

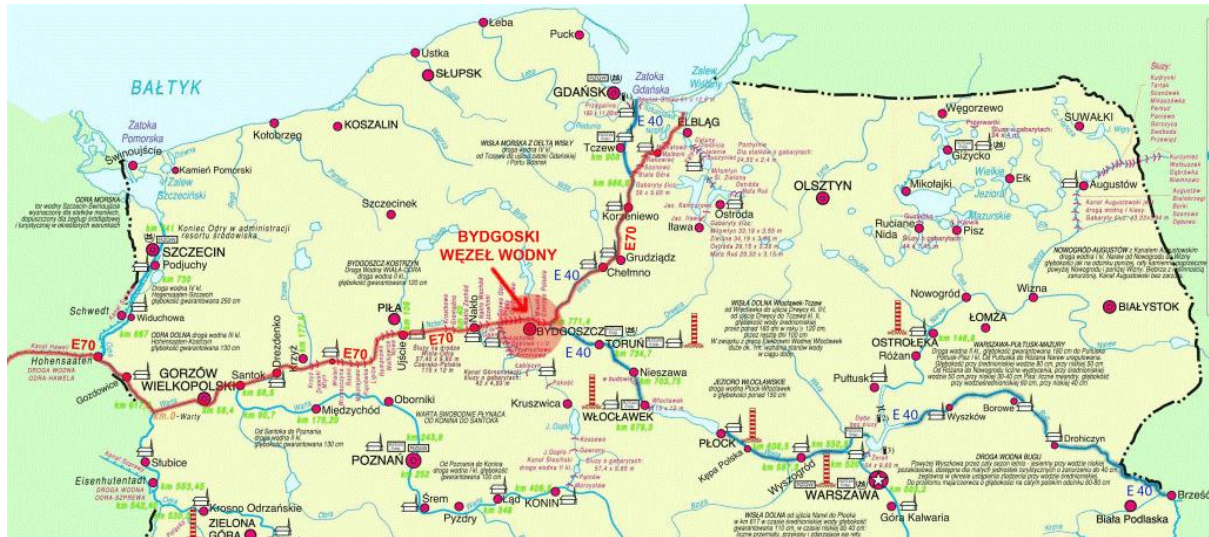
Z powyższych powodów m.in. PRIR BWW ma za zadanie wykreowanie nowej tożsamości przestrzeni miejskiej, w której kluczową rolę odegra rzeka, dzięki czemu poprawi się jakość zamieszkania poprzez przywrócenie i udostępnienie do celów rekreacji nowych przestrzeni publicznych .

Region bydgoski jest unikatowym miejscem w Polsce. Jego wyjątkowość polega na położeniu na europejskim szlaku wodnym (rycina 5.1.):

- E40: droga wodna łącząca Morze Bałtyckie z Morzem Czarnym. Prowadzi z Gdańska w górę Wisły do Warszawy, a dalej Narwią i Bugiem do Brześcia, gdzie łączy się z drogą wodną prowadzącą przez Polesie do Dniepru;
- E70: droga wodna łącząca Antwerpię (Belgia, wybrzeże Atlantyku) z Kłajpedą (Litwa, wybrzeże Bałtyku). Prowadzi poprzez Holandię, Niemcy, Polskę, Rosję do Litwy. W Polsce droga E70 przebiega od śluzy w Hohensaaten przez Odrę do Kostrzyna, gdzie następuje połączenie z drogą wodną Odra-Wisła. Szlak prowadzi

294 km Wartą, Notecią, Kanałem Bydgoskim i Brdą, aż do styku z Wisłą w Bydgoskim Węźle Wodnym. Następnie szlak biegnie 114 km Wisłą, Nogatem i Zalewem Wiślanym do granicy z Rosją.

Rycina 5.1. Fragment międzynarodowych dróg wodnych E-70 i E-30.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie mapy hydronawigacyjnej, Warszawa 2007.

Bydgoski Węzeł Wodny położony jest na skrzyżowaniu tych dwóch największych śródlądowych „autostrad” wodnych, do którego w granicach miasta Bydgoszczy zaliczyć można Wisłę, Brdę oraz Kanał Bydgoski. Charakterystyczny układ sieci hydrograficznej okolic Bydgoszczy, umożliwiający rozwój transportu wodnego, stał się także jednym z czynników warunkujących rozwój osadnictwa na obszarze miasta [Szumińska 2008, s. 26].

Układ dróg wodnych na terenie miasta Bydgoszczy tworzą dwa węzły komunikacyjne, a tym przypadku dwa węzły wodne. Takie rozgraniczenie potwierdza definicja węzła transportowego, który występuje w miejscu zbiegania się dróg transportowych z co najmniej trzech kierunków [Berezowski 1979].

Naturalny więc węzeł wodny tworzy połączenie Brdy z Wisłą w kierunkach: Gdańsk bądź Kraków. Drugi z węzłów usytuowany jest w km 14,40 drogi wodnej Wisła-Odra i tworzy go połączenie Brdy z kanałem Bydgoskim. Istniejące dziś na terenie Bydgoszczy dwa węzły wpisują się w dokonywany ich podział na zasadnicze i tranzytowe. Węzeł Brda-Wisła to węzeł zasadniczy (tzw. wyjściowy dla danego szlaku), natomiast węzeł Brda-Kanał Bydgoski jest węzłem tranzytowym. Pierwszy z węzłów obecnie objęty jest dominacją ruchu żeglugowego o wykorzystaniu transportowym, drugi natomiast obsługuje w szczególności ruch turystyczno-rekreacyjny [Żurek 2007, s. 330].

Do dróg wodnych żeglownych w Bydgoszczy zaliczyć można:

- rzekę Wisłę – od km 768,20 do km 782,00;
- rzekę Brdę – od km 0,00 do km 22,29;
- Kanał Bydgoski na odcinku 8,48 km.

Łączna długość linii brzegowej wszystkich cieków sięga około 100 km, co jednoznacznie określa krajobraz miasta.

Bydgoski Węzeł Wodny charakteryzuje duże nasycenie obiektami hydrotechnicznymi, wśród których na szczególną uwagę zasługują śluzy. W obrębie miasta zlokalizowane są na drodze wodnej Wisła-Odra czynne śluzy na rzece Brdzie oraz Kanale Bydgoskim:

- w km 1,40 – Śluza nr 1. Czersko Polskie,
- w km 12,40 – Śluza nr 2. Miejska.
- w km 14,80 – Śluza nr 3. Okole,
- w km 15,97 – Śluza nr 4. Czyżkówko,
- w km 20,00 – Śluza nr 5. Prądy,
- w km 20,97 – Śluza nr 6. Osowa Góra.



**Rycina 5.2. Śluza nr 1 –
Czersko Polskie.**
Źródło: zbiory własne.



Rycina 5.3. Śluza nr 2 – Miejska.
Źródło: zbiory własne.



Rycina 5.4. Śluza Okole.

Źródło: zbiory własne.



Rycina 5.5. Śluza Czyżkówko.

Źródło: zbiory własne.



Rycina 5.6. Śluza Prądy.

Źródło: zbiory własne



Rycina 5.7. Śluza Osowa Góra.

Źródło: zbiory własne

Oddana do użytku w roku 1999 nowa śluza Czersko-Polskie z uwagi na jej lokalizację wywołała potrzebę budowy odcinka nowego szlaku wodnego – kanału lateralnego. Nowy odcinek łącznie ze śluzą wydłużył nieznacznie drogę wodną. Powstały w ten sposób trzy ujścia wód rzeki Brdy z tzw. toru regatowego (rozlewisko rzeki Brdy) tj.:

- ujście właściwe poprzez Jaz Walcowy i dalej do rzeki Wisły w km 771,40 jej biegu;



Rycina 5.8. Jaz Walcowy.

Źródło: zbiory własne



Rycina 5.9. Śluza Brdujście.

Źródło: zbiory własne

- ujście nowym odcinkiem kanału łączące się w km 1,40 drogi wodnej Wisła-Odra z częścią szlaku uprzednio istniejącego;
- ujście stare przez śluzę nr 1 Brdujście (rycina 4.14.) łączące się z rzeką Wisłą w km 772,35 jej biegu.

Dodatkowo, na Starym Kanale Bydgoskim zlokalizowane są wyłączone z funkcji eksploatacyjnej trzy śluzy:

- Śluza nr 4 przy ul. Wrocławskiej;
- Śluza nr 5 przy ul. Czarna Droga;
- Śluza nr 6 przy ul. Bronikowskiego.

Parametry śluz czynnych przedstawiono w tabeli 4.7., natomiast spis wysp przedstawiono w tabeli 4.8.

Tabela 4.7. Śluzy czynne w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego.

Nr	Nazwa	Odcinek drogi wodnej	Wysokość podnoszenia	Lata budowy	Obecna forma
1	Śluza Czersko Polskie	1,4 km	4,9 m	1999	1999
2	Śluza Miejska	12,4 km	3,13 m	1774	1912
3	Śluza Okole	14,8 km	7,58 m	1913-1915	1915
4	Śluza Czyżkówko	16,0 km	7,52 m	1913-1915	1915
5	Śluza Prądy	20,0 km	3,82 m	1774	1914
6	Śluza Osowa Góra	21,0 km	3,55 m	1774	1914

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4.8. Wyspy w obrębie Bydgoskiego Węzła Wodnego.

Nr	Nazwa	Powierzchnia	Uwagi
1	Wyspa Młyńska	5,5 ha	Historyczna wyspa królewska
2	Wyspa Mennicza	1,0 ha	Od 2007 r. oddzielona Międzywodziem od Wyspy Młyńskiej
3	Wyspa św. Barbary	0,06 ha	Niezabudowana zadrzewiona wyspa w ścisłym centrum miasta naprzeciw Katedry Bydgoskiej
4	Wyspa na Kapuściskach	1,4 ha	Niezabudowana wyspa we wschodniej części Bydgoszczy
5	Wyspa na Zimnych Wodach	11,3 ha	Powstała w 1897 r. po przekopaniu kanału skracającego duży meander Brdy
6	Wyspy w Brdujściu	47,5 ha	Powstała w 1879 r. między torem regatowym a ujściem Brdy

Źródło: Opracowanie własne.

Należy wspomnieć, iż miasto Bydgoszcz uczestniczyło w latach 2006-2007 w programie UE INTERREG III B pod tytułem „Wykorzystanie śródlądowych dróg wodnych na potrzeby rozwoju regionalnego- In Water”. Program ten przewidywał przygotowanie studium wykonalności dla budowy i rozbudowy przystani i urządzeń wodnych z uwzględnieniem Bydgoskiego Węzła Wodnego jako wiodącego waloru turystycznego regionu. W latach 2010-2013 dokonano wielu inwestycji opisanych w programie tj. m.in.: budowa bulwarów, rewitalizacja terenów nad Starym Kanałem, rewitalizacja Wyspy Młyńskiej, iluminacja nabrzeży, oznakowanie informacyjne dla wodniaków, budowa przystani żeglarskiej, wydłużenie trasy tramwaju wodnego, realizacja kładek pieszo-rowerowych oraz rewitalizacja Wenecji Bydgoskiej.

Na potrzeby PRIR BWW zinwentaryzowano pięć typów krajobrazu w granicach BWW, co podkreśla bardzo duże zróżnicowanie tego obszaru recepcji turystycznej. Zakres wykonywanych prac pozwolił na wydzielenie w opracowaniu poniższych typów krajobrazu:

- Zielona Dolina Brdy: charakteryzujący się meandrującym korytem rzeki, spadzistymi zboczami, różnorodną szatą roślinną;
- Brda Śródmiejska z dominującym krajobrazem kulturowym;
- Brda Gospodarczo-Sportowa ze znacznym udziałem obiektów wodnych tj. porty, nabrzeża cumownicze, magazyny sportów wodnych;
- Kanał Bydgoski, z licznymi zabytkami hydrotechnicznymi;
- Wisła, z dominującym krajobrazem szerokiego koryta rzeczno z bogatą szatą roślinną.

Realizacja wieloletnich inwestycji w zagospodarowanie turystyczne Bydgoskiego Węzła Wodnego oraz wykreowanie odpowiednich produktów turystycznych, a następnie ich szeroka promocja pozwoliły na intensywny rozwój ruchu turystycznego krajowego i zagranicznego na tym szlaku, co zdaniem autora może mieć podstawy do nazywania tego obszaru obszarem recepcji turystycznej. W najbliższych latach Bydgoszcz może stać się centrum turystyki wodnej śródlądowej w Polsce co bez wątpienia wpłynie także bezpośrednio na aktywizację gospodarczą miasta i gmin leżących w sąsiedztwie tych dróg wodnych.

Innym ważnym działaniem organizacyjnym jest skojarzenie oferty wędrówki wodnej z innymi ofertami programu turystycznego a także uzupełniająco rekreacyjnego, sportowego, kulturalnego itp. Wszystkie projekty rozwoju turystyki wodnej na szlakach śródlądowych jest bardzo łatwo połączyć z oferowaniem innych rodzajów produktu turystycznego. Taka skojarzona oferta turystyczna zapewnia szansę zdobycia szerszego grona klientów, a tym samym osiągnięcia większych przychodów [Owsiak, Sewerniak 2002, s. 21]. Przestrzeń Bydgoskiego Węzła Wodnego stanowi zarówno sam szlak jak i atrakcje wokół niego się znajdujące, dlatego też omawiana oferta turystyczna powinna obejmować między innymi zwiedzanie zabytków historycznych, zabytków kultury materialnej lub krajobrazowej, uczestnictwo w imprezach różnego typu w miejscowościach położonych w sąsiedztwie obiektów obsługi wędrówek wodnych oraz możliwość wypożyczenia sprzętu i uczestnictwa (głównie na zasadzie przerwy w wędrówce wodnej) w różnego typu lądowych wędrówkach kwalifikowanych, np. w turystyce pieszej na terenie parku krajobrazowego, możliwości

uprawiania turystyki rowerowej, uczestnictwa w wędrownkach konnych w oparciu o okoliczne ośrodki i bazy turystyki konnej itp.

Przedstawienie szerokiej oferty turystycznej jest możliwe jedynie przy prawidłowo opracowanym planie obejmującym zarówno propozycje rozwiązań dotyczących problemów organizacyjnych jak i dotyczących akcji promocyjnych.

5.2. Obszar Bydgoskiego Węzła Wodnego w badaniach własnych.

W tej części pracy przedstawione zostaną analizy, które uznać należy za badania rozpoznawcze wykonane przez autora na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego, tj.:

- badania z wykorzystaniem testu zróżnicowania semantycznego dla pasażerów bydgoskiego tramwaju wodnego [Barczak i Szymański 2010a, s. 439-454];
- badania możliwości wykorzystania międzynarodowej drogi wodnej E-70 jako atrakcji turystycznej, której częścią jest Bydgoski Węzeł Wodny [Barczak i Szymański 2012, s. 141-154];
- analiza ekonometryczna ilości śluzowań w obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego [Barczak i Szymański 2010b, 132-140];
- badania ruchu turystycznego w Bydgoszczy w latach 2012 i 2013 [Brudnicki i Barczak 2012].

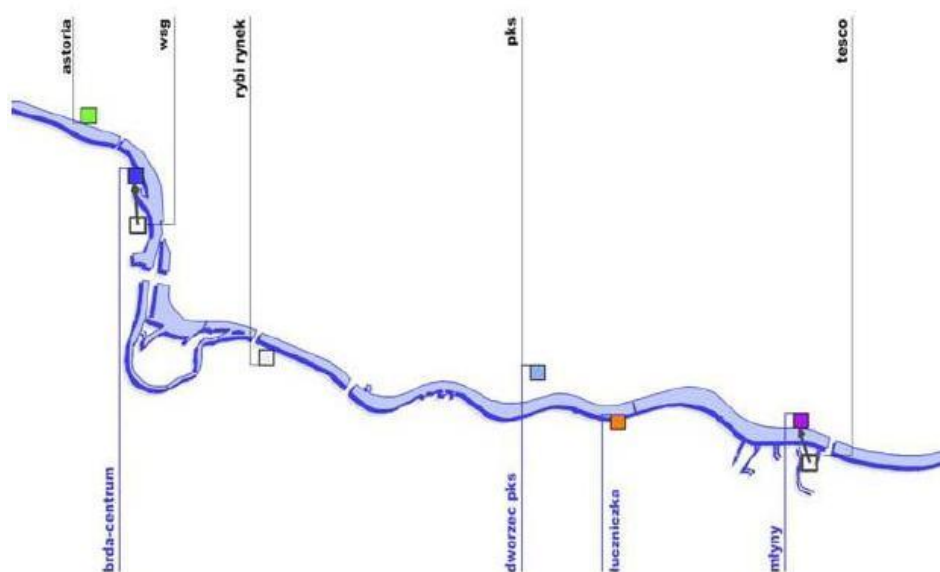
Badania wstępne utwierdziły autora, że podjęty temat jest ważny społecznie i gospodarczo dla mieszkańców regionu a wielokierunkowe podejście do tematu pozwoliło na precyzyjne wskazanie problemów badawczych, które w opinii autora mają także wymiar praktyczny.

W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną badania pasażerów Bydgoskiego Tramwaju Wodnego, który stanowi najważniejszy produkt rzeczywisty na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego. Następnie przedstawione zostaną badania realizowane na części międzynarodowej drogi wodnej E-70, to jest na odcinku z Nakłą n/Notecią do Bydgoszczy. W trzeciej części podrozdziału zaprezentowana zostanie analiza ekonometryczna ilości śluzowań na Śluzie Miejskiej w Bydgoszczy. Ostatnim badaniem zaprezentowanym w tej części pracy będzie „Monitoring ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012”, którego autor dysertacji jest współautorem.

5.2.1. Test zróżnicowania semantycznego dla Bydgoskiego Tramwaju Wodnego.

Przeprowadzone badanie wśród pasażerów linii Bydgoskiego Tramwaju Wodnego (BTW) wykazało przede wszystkim możliwości turystyczne miasta, które swoje istnienie od samego początku zawdzięcza rzece. Terenem badań był blisko 3,5 km odcinek rzeki Brdy wzdłuż istniejącej wówczas¹⁶ trasy tramwaju wodnego obejmujący pięć przystanków usytuowanych wzdłuż bulwarów na odcinku od Klubu Sportowego ASTORIA po most Pomorski (rycina 5.10.). W badaniach posłużono się testem zróżnicowania semantycznego. Wielkość próby ustalono na 105 osób, a badanie przeprowadzono od 17 sierpnia do 13 września 2009 r. Badana próba składała się w 62 % z kobiet oraz 38 % z mężczyzn. Dominowały osoby w wieku 25-44 lata (60%). Najwięcej osób posiadało wykształcenie wyższe (44%). Najczęściej występowały osoby pracujące najemnie (72%). Zdecydowana większość to osoby zamieszkujące miasta powyżej 200 tys. osób [Barczak i Szymański 2010a].

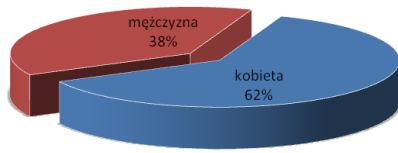
Rycina 5.10. Lokalizacja poszczególnych przystanków.



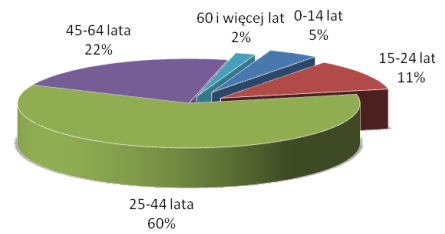
Źródło: Koncepcja programowo-przestrzenna zagospodarowania terenów przeznaczonych pod lokalizację przystanków tramwaju wodnego, Pracownia Architektoniczna K. Łukanowski, 2009.

¹⁶ Badanie przeprowadzono w 2009 roku.

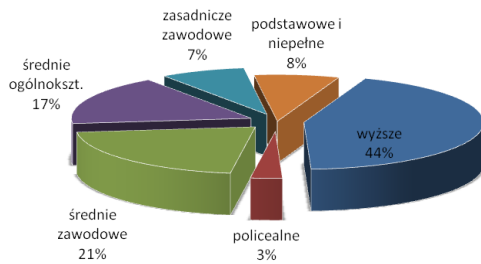
Rycina 5.11. Metryczka/płeć.



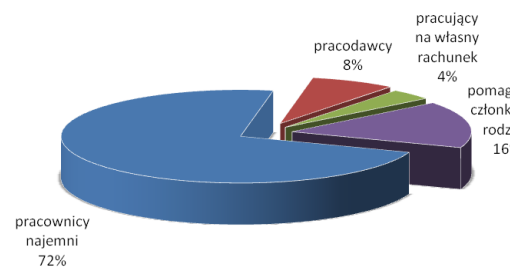
Rycina 5.12. Metryczka/wiek.



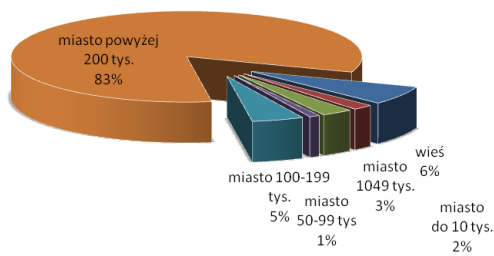
Rycina 5.13. Metryczka/wykształcenie.



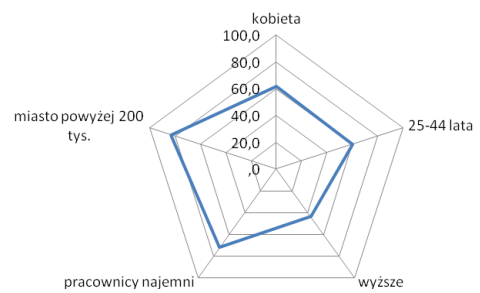
Rycina 5.14. Metryczka/zatrudnienie.



Rycina 5.15. Metryczka/zamieszkanie.



Rycina 5.16. Wykres radarowy dla dominanty.



Źródło: Badania własne (ryciny 5.11 do 5.16).

W pierwszej kolejności wykonano profil semantyczny dla dominant, czyli najczęściej pojawiających się odpowiedzi (rycina 5.17.). Wynik pokazuje, iż mimo niewystarczającej częstotliwości rejsów (średnio jeden rejs na godzinę) i stosunkowo obojętnej oceny czystości wody za burtą oraz użyteczności przystani, wrażenie ogóle było dobre (+3 punkty). Wyniki te potwierdza także profil semantyczny uśredniony. Ponadto najwyższe oceny uzyskała także obsługa, która w oczach pasażerów oceniona została jako w pełni profesjonalna. Innym czynnikiem mającym wpływ na wykorzystanie Bydgoskiego Tramwaju Wodnego w celach komunikacyjnych bądź turystycznych była cena biletu, oceniona przez respondentów jako bardzo niska (1,30 zł bilet ulgowy, 2,60 zł bilet normalny). Tak niska cena biletu związana jest z ścisłym powiązaniem z cenami biletów innych środków komunikacji miejskiej w Bydgoszczy [Barczak i Szymański 2010a].

Rycina 5.17. Profil semantyczny dla dominandy.



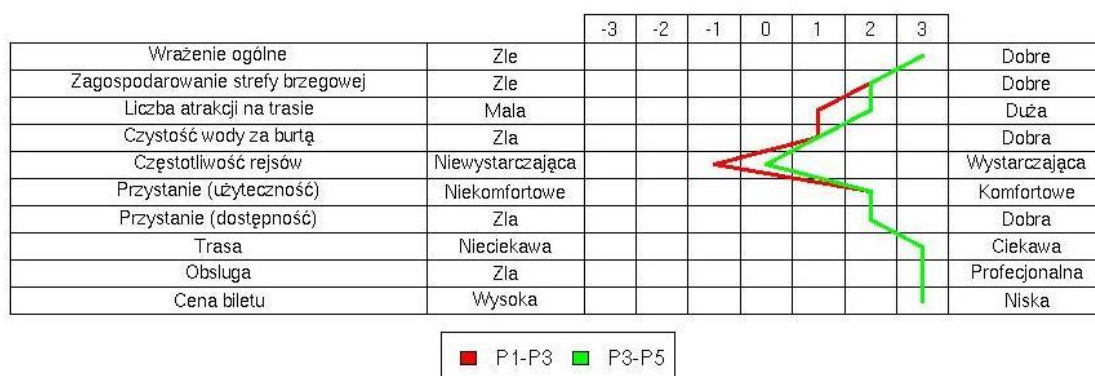
Źródło: Badania własne.

Następnie sprawdzono, czy trasa, którą pokonali pasażerowie Bydgoskiego Tramwaju Wodnego ma znaczący wpływ na postrzeganie całego produktu. W tym celu podzielono trasę na dwie części:

- P1 do P3 tj. od przystanku Astoria do przystanku Rybi Rynek,
- P3 do P5 tj. od przystanku Rybi Rynek do przystanku Tesco.

Okazuje się, że wyższe oceny uzyskała trasa P3 do P5, co może być wynikiem nieco zaskakującym, gdyż to na trasie P1 do P3 BTW przepływa przez Śluzę Miejską, która może być odbierana jako największa atrakcja na szlaku (rycina 5.18.) [Barczak i Szymański 2010a].

Rycina 5.18. Profile semantyczne dla rejsów: Astoria-Rybi-Rynek (P1-P3; kolor czerwony) oraz Rybi Rynek-Tesco (P3-P5; kolor zielony).



Źródło: Badania własne.

W drugiej części badania zapytano o charakter wykorzystania BTW. Respondenci, aż w 90 % zadeklarowali, iż rejs ma charakter turystyczny, natomiast tylko 10%, że komunikacyjny. Czas rejsu sprawia, iż usługa ta nie może być konkurencyjna dla usług komunikacyjnych. W rekomendacjach i wnioskach przekazanych do władz miejskich oraz armatora BTW autor postulował, że konieczne staje się uzupełnienie oferty Bydgoskiego Tramwaju Wodnego o jednostki turystyczne oraz rezygnacja z wizerunku środka lokomocji na rzecz transportu turystycznego. W konsekwencji władze miejskie podjęły decyzję o zmianie roli tego środka transportu z roli komunikacyjnej na turystyczną. Badania wykazały, że 96 % badanych deklaruje zamiar korzystania z BTW w najbliższej przyszłości co jest istotnym potwierdzeniem wyników testu różnicowania semantycznego [Barczak i Szymański 2010a].. Wyniki zaprezentowane przez autora potwierdzają wnioski z innych badań:

- można stwierdzić, że BWW odznacza się nadal niewielkim wykorzystaniem w ruchu turystycznym, pomimo bardzo dobrego położenia, i cennego z punktu widzenia krajoznawcy wyposażenia technicznego [Gotowski 2005];
- jedynym realnym sposobem na zwiększenie roli omawianej drogi wodnej wydaje się koncentracja uwagi na ruchu pasażerskim (zwłaszcza turystycznym i rekreacyjnym) [Gorączko 2008].

Uzyskane przez autora wyniki testu różnicowania semantycznego stanowiły punkt wyjścia dla dalszych analiz.

5.2.2. Badania na międzynarodowej drodze wodnej E-70.

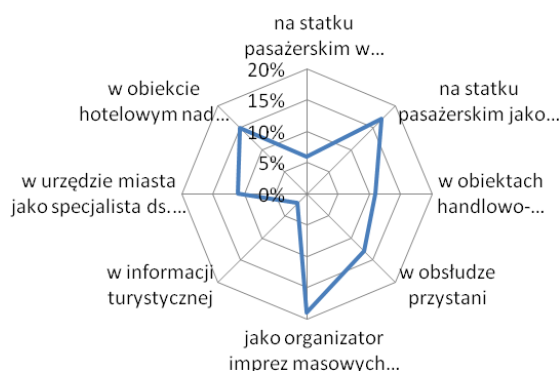
Kolejnym badaniem rozpoznawczym wykonanym przez autora były badania prowadzone na międzynarodowej drodze wodnej (MDW) E-70. W związku z faktem, iż przeprowadzenie badań pełnych obejmujących całą drogę wodną E-70 jest prawie niemożliwe, autor przeprowadził badania obejmujące część drogi wodnej E-70. Na potrzeby badania wybrano odcinek 27,5 km, pomiędzy Nakłem nad Notecią (śluza Nakło Wschód) a Bydgoszczą (Śluza Miejska), który możliwy był do pokonania podczas jednego dnia rejsu. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z dwóch zasadniczych części tj. część pierwsza, w której respondenci odpowiadali na pytania dotyczące infrastruktury i atrakcyjności turystycznej, oraz część druga, w której posłużono się testem zróżnicowania semantycznego. W badaniu wykorzystano ponadto zamykające pytanie otwarte, w którym ankietowani mogli wskazać swoje uwagi nt. przedmiotu badań. Wielkość próby ustalono na 47 osób. Badana próba składała się w 53% z kobiet oraz w 47% z mężczyzn. Dominowały osoby w wieku 25-44 lata (51 %). Najwięcej osób posiadało wykształcenie wyższe (64%), Osoby biorące udział w badaniu były w 64% pracownikami sektora prywatnego, w 30% publicznego i w 6% sektora non-profit. W pierwszej kolejności zapytano respondentów o warunki rozwoju turystyki wodnej śródlądowej w regionie. Wyniki pokazały, że aż 81% respondentów oceniło, że warunki te są dobre bądź nawet bardzo dobre. Wynik ten należy uznać, że szczególnie interesujący ze względu na fakt, iż 49% respondentów korzystało już w przeszłości z ofert związanych z drogami wodnymi w tym m.in. udział w rejsie, udział w imprezach wodnych organizowanych przez władze miejskie czy też skorzystanie z wypożyczalni sprzętu wodnego, a 98% respondentów zapowiedziało skorzystanie z tego typu oferty w przyszłości [Barczak i Szymański 2012].

W dalszej kolejności zapytano o źródła wiedzy o ofercie. W tym przypadku produkty związane z turystyką wodną śródlądową można uznać za niszowe, gdyż wśród odpowiedzi przeważały, że informacje pochodzą od krewnych i znajomych (81%). Następnie respondenci mieli możliwość oceny stanu infrastruktury turystycznej tj. m.in. stanu urządzeń wodnych. W tym przypadku dominującą odpowiedzią był „stan zadowolający” (38%). Pomimo, że ten odcinek MDW E-70 przebiega przez wybudowany w latach 1773-1774 Kanał Bydgoski, dobrze i dostatecznie infrastrukturę oceniło aż 56% badanych. W badaniach podjęto próbę zdiagnozowania także (aczkolwiek w mniejszym zakresie) sfery podaźowej. W tym celu zapytano m.in., czy mieszkańcy mają wpływ na tworzenie oferty związanej z turystyką wodną śródlądową. Wśród odpowiedzi 66% badanych uznało, że mieszkańcy mają wpływ na

tworzenie oferty. Autora zainteresowała jednak kwestia poznania ewentualnych przyczyn zaangażowania lub braku zaangażowania w tworzenie oferty. Mimo, iż 53% badanych stwierdziło brak informacji na temat tej atrakcji turystycznej oraz w 21% źle oceniło działania władz samorządowych we wspomnianym zakresie to, aż 55% respondentów widziało możliwości poprawy własnej sytuacji ekonomicznej dzięki rozwojowi turystyki wodnej śródlądowej [Barczak i Szymański 2012].

Respondentów zapytano ponadto, gdzie szukaliby pracy dla siebie, gdyby rola turystyki wodnej znacznie wzrosła (rycina 5.19.).

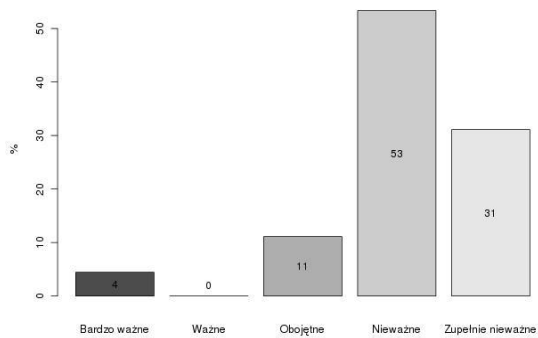
Rycina 5.19. Potencjalne miejsca pracy związane z turystyką wodną śródlądową.



Źródło: Badania własne.

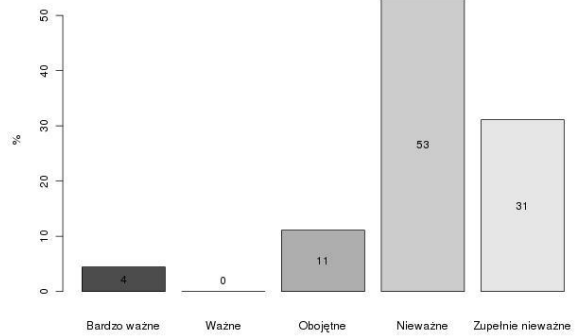
Uczestnicy rejsu oprócz poprawy własnej sytuacji ekonomicznej, w 94% uznali, że dzięki rozwojowi turystyki wodnej śródlądowej poprawi się ogólna sytuacja w gminie Bydgoszcz, w tym 59% osób uznało, że jest to ważny czynnik rozwoju gospodarczego regionu. W dalszej kolejności próbowano zdiagnozować bariery rozwoju turystyki wodnej śródlądowej w analizowanym regionie. Okazało się, że najistotniejszą barierą jest brak promocji tej formy wypoczynku a także mało urozmaicenie ofert. Należy wspomnieć, iż statek porusza się ze średnią prędkością 8km/h, co w przypadku pokonywania większych odcinków bez śluzowań mogło wywołać odczucia braku urozmaicenia. Istotne z punktu widzenia popytu turystycznego było poznanie hierarchii ważności przyczyn korzystania z oferty. Respondenci mogli zaznaczyć, które elementy produktu, jakim był rejs, są dla nich najistotniejsze, a które zupełnie nieważne (ryciny od 5.20. do 5.25.) [Barczak i Szymański 2012].

Rycina 5.20. Hierarchia – ucieczka od codzienności.



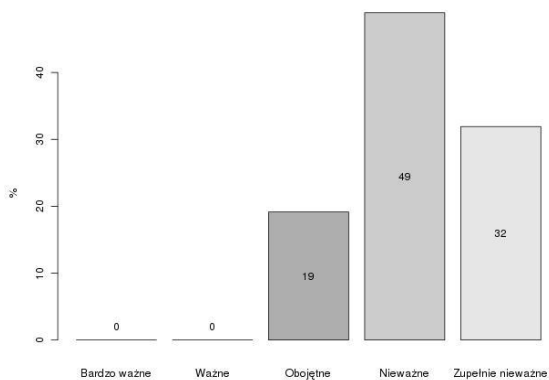
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.21. Hierarchia – zwiedzanie, odkrywanie nowych portów, akwenów.



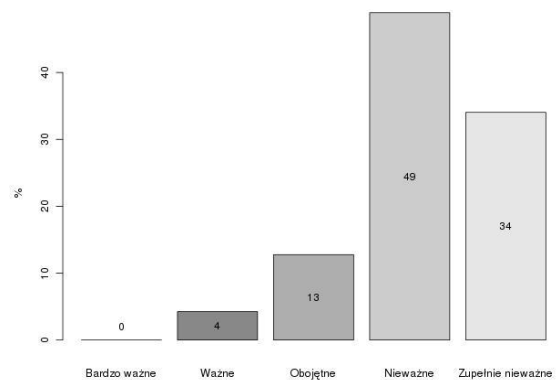
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.22. Hierarchia – przebywanie z przyjaciółmi, rodziną.



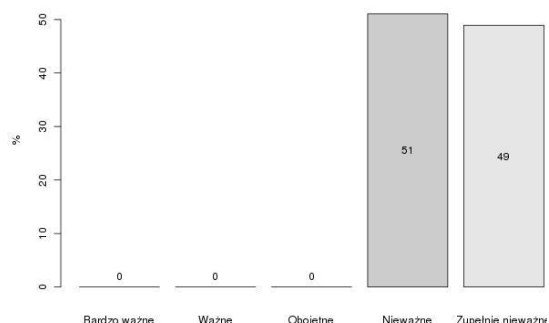
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.23. Hierarchia – doświadczenie spokoju i ciszy.



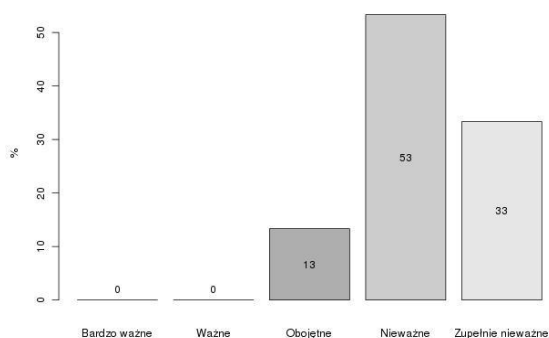
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.24. Hierarchia – obcowanie z naturą.



Źródło: Badania własne.

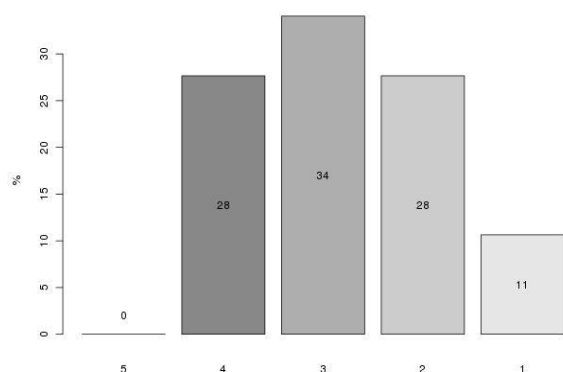
Rycina 5.25. Hierarchia – przeżycia estetyczne.



Źródło: Badania własne.

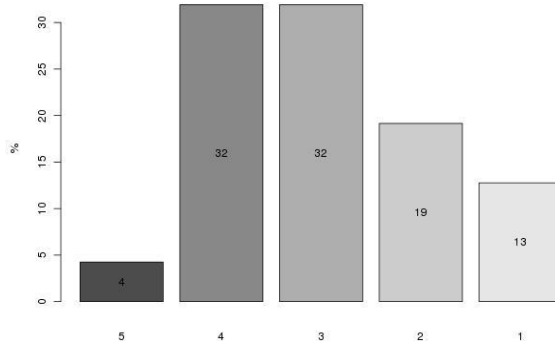
Kolejnym aspektem badania była ocena infrastruktury turystycznej i wyposażenia turystycznego tj. zakresu i dostępność punktów zakwaterowania, zakresu i dostępności punktów gastronomicznych, infrastruktury drogowej, dostępności w ramach komunikacji zbiorowej a także gotowości regionu do obsługi imprez o charakterze wodniackim (rycina 5.26. do ryciny 5.32.) [Barczak i Szymański 2012].

Rycina 5.26. Ocena zakresu i dostępności punktów zakwaterowania.



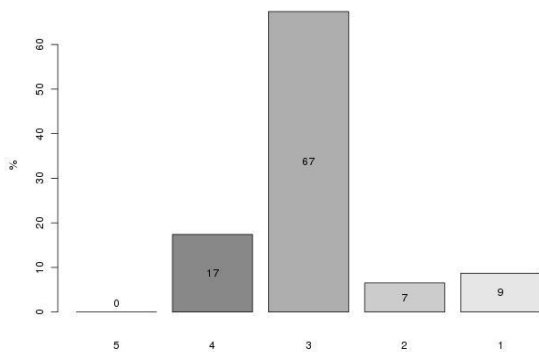
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.27. Ocena zakresu i dostępności punktów gastronomicznych.



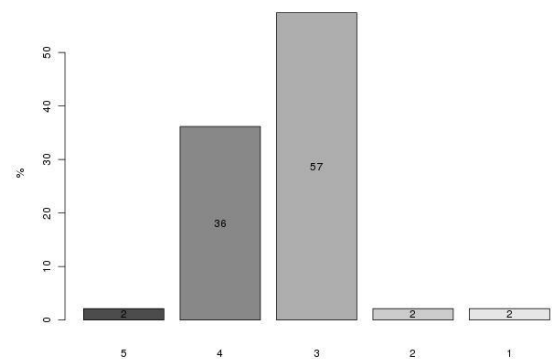
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.30. Ocena infrastruktury drogowej.



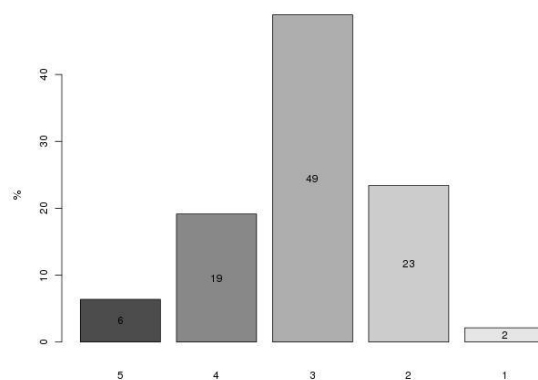
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.31. Ocena dostępności w ramach komunikacji zbiorowej.



Źródło: Badania własne.

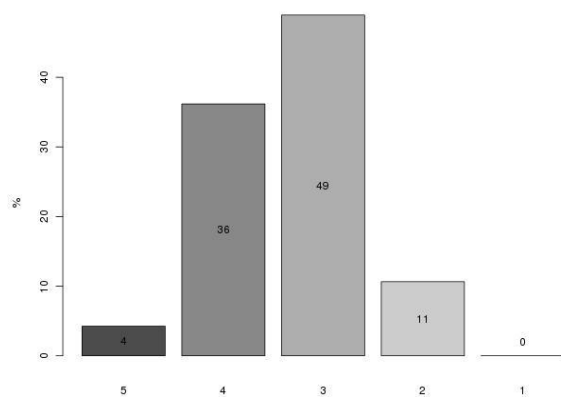
Rycina 5.32. Ocena przygotowania regionu do imprez wodnych.



Źródło: Badania własne.

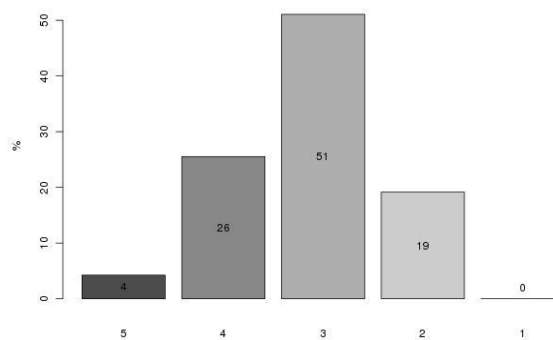
W dalszej kolejności poruszono kwestie dbałości o rozwój turystyczny regionu w różnych aspektach tj.: świadczenie informacji o regionie, lokalne oznaczenie orientacyjne atrakcji, dbałość o zabytki i atrakcje turystyczne, dbałość o środowisko naturalne, dbałość o bezpieczeństwo gości, oferta programów spędzania czasu wolnego, przyjazny stosunek miejscowych do gości (ryciny od 5.33. do ryciny 5.39.) [Barczak i Szymański 2012]. Uczestnicy rejsu przeciętnie oceniali zarówno dbałość w zakresie świadczenia informacji o regionie jak i oznaczenia lokalnych atrakcji turystycznych od strony wody. Podobne oceny respondenci przydzielili dbałości o środowisko naturalne oraz o zabytki i atrakcje. Zdecydowanie wyższe oceny uzyskała dbałość o bezpieczeństwo gości.

Rycina 5.33. Dbalność w zakresie świadczenia informacji o regionie.



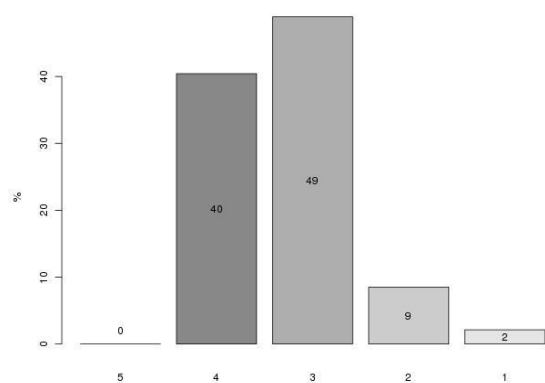
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.34. Dbalność w zakresie lokalnego oznaczenia atrakcji.



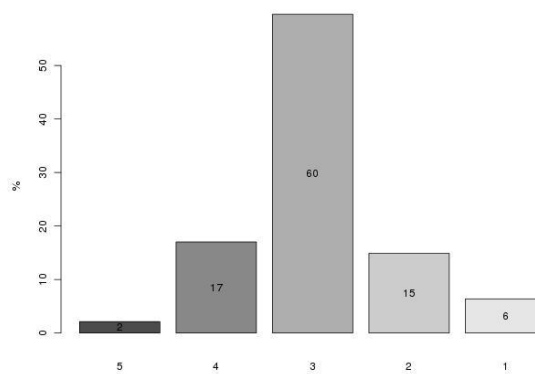
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.35. Dbalność o zabytki i atrakcje.



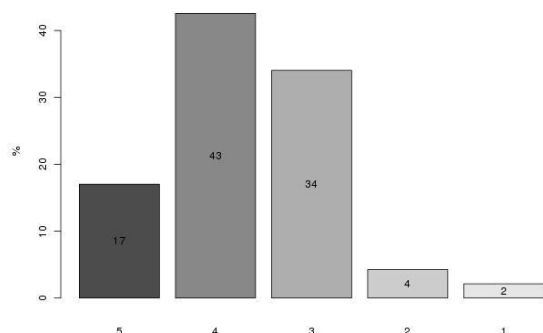
Źródło: Badanie własne.

Rycina 5.36. Dbalność o środowisko naturalne.



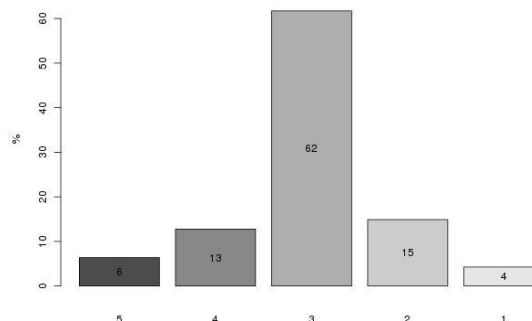
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.37. Dbalność o bezpieczeństwo gości.



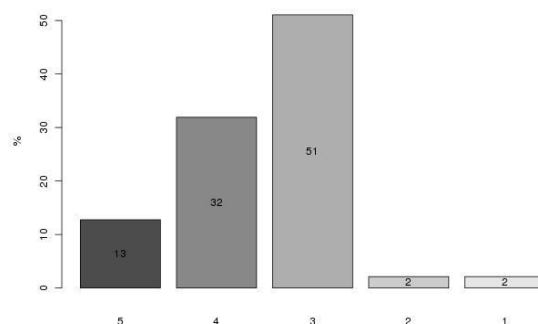
Źródło: Badania własne.

Rycina 5.38. Dbalność o ofertę programów spędzania czasu wolnego.



Źródło: Badania własne.

Rycina 5.39. Dbalność o przyjazny stosunek miejscowych do gości.



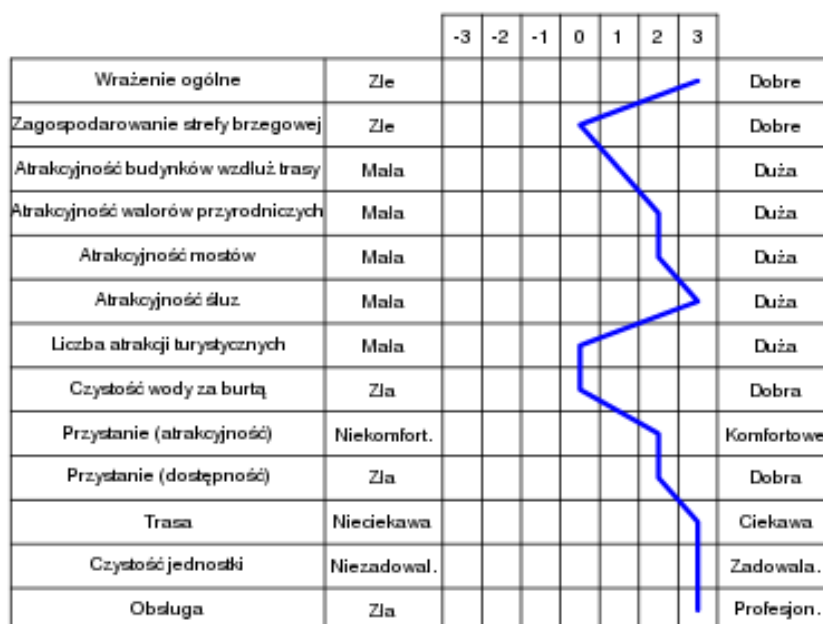
Źródło: Badania własne.

W badaniu podjęto także próbę diagnozy popytu potencjalnego na poszczególne produkty i usługi w tym: kilkugodzinny rejs statkiem wycieczkowym, rejs jachtem motorowym, rejs statkiem turystycznym, rejs żaglówką, spływ kajakiem, inny sprzęt wodny. Najwyższe wyniki (rycina 5.40.) uzyskano dla kilkugodzinnego rejsu statkiem wycieczkowym (43%) oraz rejsu jachtem motorowym (53%) [Barczak i Szymański 2012].

W drugiej części badania posłużono się testem zróżnicowania semantycznego, którego celem było poznanie opinii pasażerów nt. rejsu na analizowanej trasie. Kwestionariusz w tej części opracowano pod kątem cech skrajnych dla wybranych czynników mogących mieć istotny wpływ na ocenę rejsu. W tym celu wybrano m.in. takie czynniki

jak: zagospodarowanie strefy brzegowej, atrakcyjność walorów antropogenicznych wzdłuż trasy, atrakcyjność walorów przyrodniczych, czystość wody za burtą, obsługę oraz czystość jednostki. Profil zamykały czynniki podsumowujące tj. wrażenie ogólne oraz atrakcyjność trasy. Autor bazując na wcześniejszych doświadczeniach [Barczak i Szymański 2010] rozszerzył liczbę czynników podlegających ocenie. W pierwszej kolejności wykonał profil semantyczny dla dominanty (rycina 5.41.). Wyniki pokazują, że czynniki ogólne uzyskały najwyższą ocenę punktową. Wyróżniającym się walorem antropogenicznym okazały się liczne śluzy oraz mosty, natomiast czynnikami ocenionymi neutralnie okazało się zagospodarowanie strefy brzegowej oraz czystość wody za burtą [Barczak i Szymański 2012].

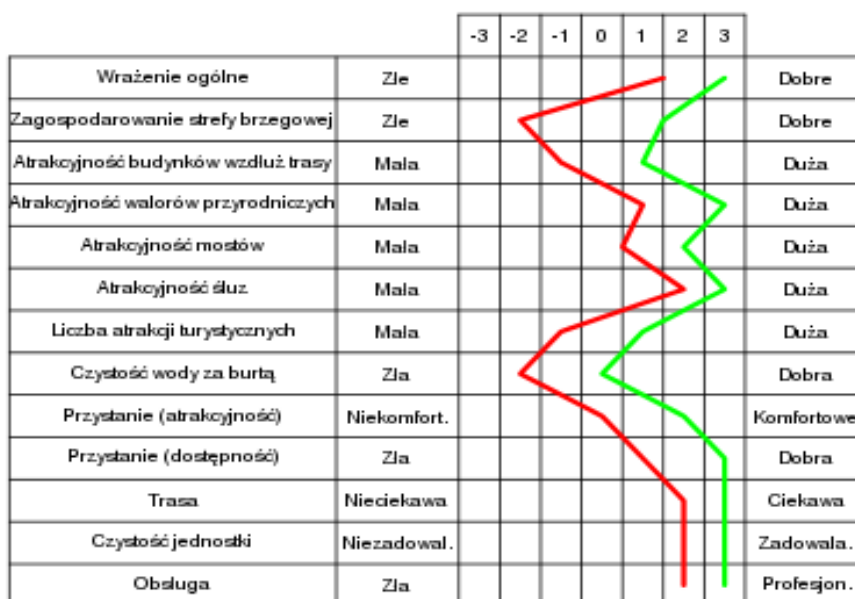
Rycina 5.41. Profil semantyczny dla dominanty.



Źródło: Badania własne.

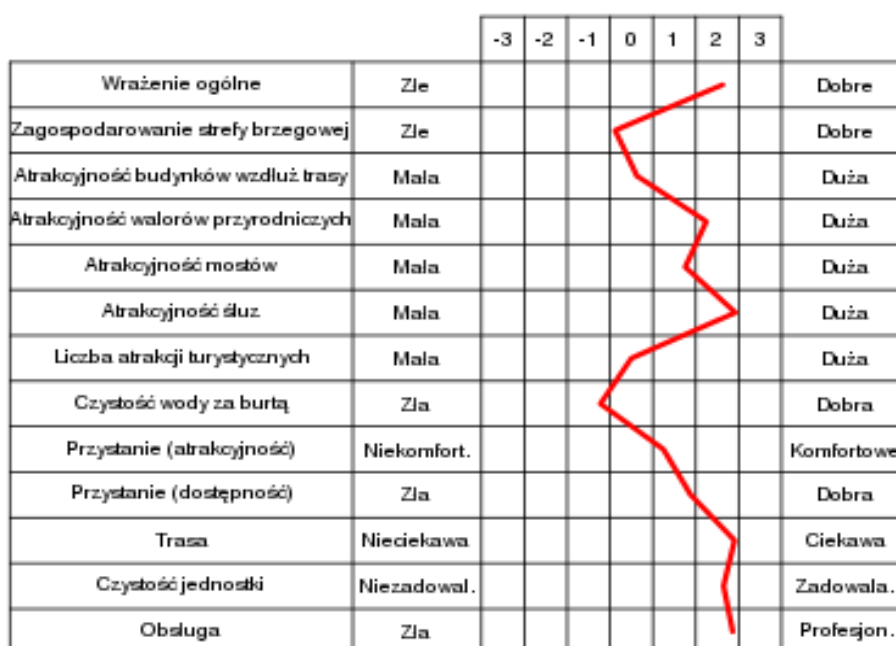
Następnie wykonano profil semantyczny ukazujący 50% środkowych odpowiedzi (odrzucono 25% najgorszych i 25% najlepszych odpowiedzi). Kolorem czerwonym oznaczono odpowiedzi najgorsze a zielonym najlepsze w środkowej 50% grupie odpowiedzi (rycina 5.42.) [Barczak i Szymański 2012].

Rycina 5.42. Zakres profilu pomiędzy skrajnymi wypowiedziami 50 % badanych.



Źródło: Badania własne.

Rycina 5.43. Profil semantyczny uśredniony.



Źródło: Badania własne.

Trzecim krokiem było wykonanie profilu semantycznego w wersji uśrednionej (rycina 5.43.). Również w tym przypadku potwierdzono, iż poprawy wymaga czystość wody

za burtą a czynnikiem najbardziej atrakcyjnym są śluzy. Z tego punktu widzenia najbardziej optymalną trasą mogłaby być trasa pomiędzy śluzą Osowa Góra a Śluzą Miejską. W tym przypadku dużą rolę odgrywa także różnica poziomów podczas śluzowania sięgająca nawet 7,6 m. Analizując odcinek pomiędzy śluzą Józefinki a śluzą Osowa Góra należy wspomnieć, iż jest to odcinek bardzo bogaty tylko i wyłącznie w atrakcje przyrodnicze. Pokonanie tego etapu trasy zajmuje średnio ok. 2 godzin toteż właśnie w tym miejscu autor proponuje rozbudowanie w przyszłości oferty o atrakcje towarzyszące [Barczak i Szymański 2012].

Przeprowadzona analiza potwierdza przypuszczenia, iż warunki rozwoju turystyki wodnej śródlądowej należą do bardzo dobrych. W opinii respondentów tą formę turystyki kwalifikowanej można uznać za niszową, głównie za sprawą małej ilości ofert dostępnych na rynku. Na uwagę zasługuje także fakt, że ten rejs miał charakter jedynie badawczy¹⁷.

Mimo znacznego wieku urządzeń wodnych, stan infrastruktury oceniono w dużej mierze na zadawalający. Z tego też powodu śluzy uznano największą atrakcją rejsu. W opinii badanych zauważyć można również bariery tego typu oferty, w tym przede wszystkim: brak odpowiedniej promocji oraz mało urozmaiconej oferty. Podjęta próba diagnozy popytu potencjalnego wykazała, iż pasażerowie skorzystaliby w przyszłości z kilkugodzinnego rejsu statkiem wycieczkowym oraz rejsu jachtem o napędzie motorowym.

5.2.3. Model ekonometryczny ilości śluzowań na Śluzie Miejskiej w Bydgoszczy.

Trzecim badaniem prezentowanym w tej części pracy jest model ekonometryczny dla ilości śluzowań na Śluzie Miejskiej w Bydgoszczy. W badaniu dokonano podziału śluzowań na dwie kategorie: śluzowania związane z rejsami transportowymi oraz śluzowania turystyczne. Do budowy modelu ekonometrycznego wykorzystano dane kwartalne z lat 2007 – 2008, przy czym:

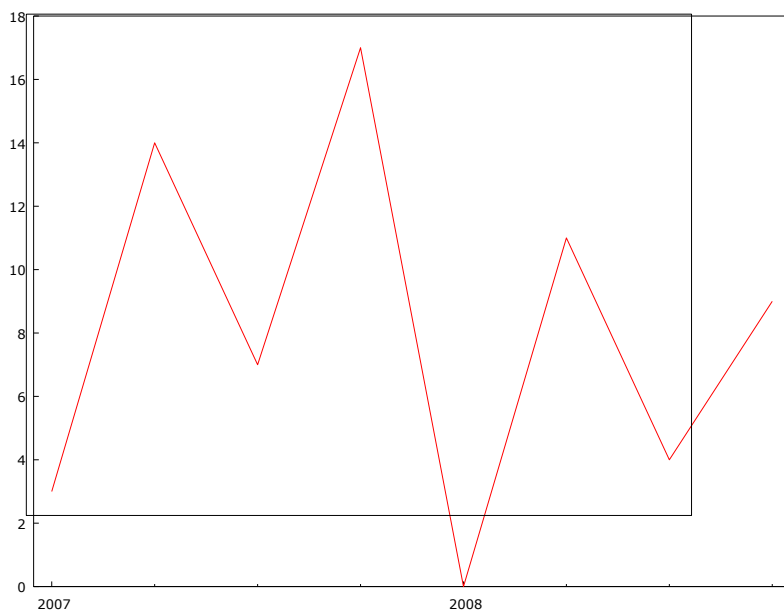
- a) S2AE – śluzowania związane z rejsami transportowymi (braki, holowniki, pchacze),
- b) S2FG – śluzowania turystyczne (statki pasażerskie, pozostałe obiekty pływające).

Do budowy modelu ekonometrycznego wykorzystano dane kwartalne z lat 2007 - 2008 (rycyna 5.44.). Prognozy wyznaczono na rok 2009. Obliczenia przeprowadzono z wykorzystaniem programu Gretl [Barczak i Szymański 2010b].

¹⁷ Wśród oferty armatorów autor nie znalazł stałej oferty rejsu na tej trasie.

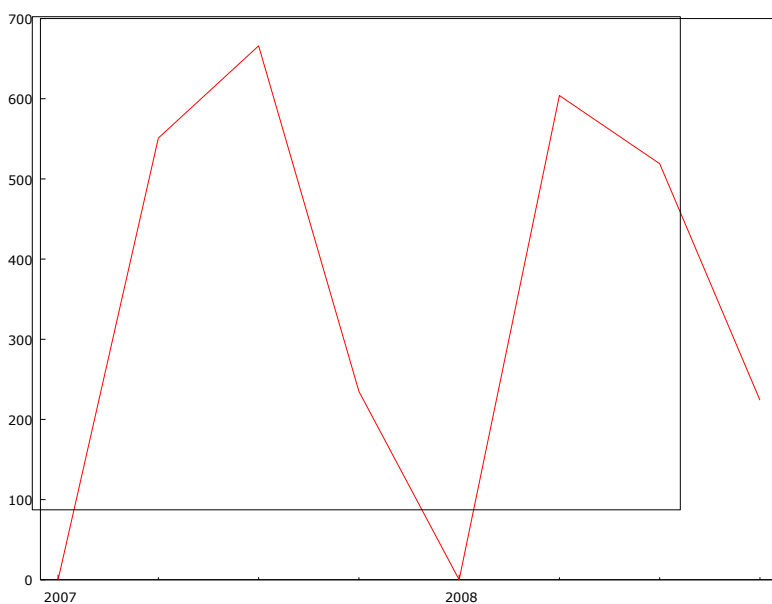
Rycina 5.44. Szereg czasowy ilości usług a) transportowych b) turystycznych w latach 2007-2008.

a)



Źródło: Badania własne.

b)



Źródło: Badania własne.

Wyniki przedstawione na rysunkach a) oraz b) pozwoliły wysunąć przypuszczenie, że występują wahania sezonowe o stałej amplitudzie. W związku z tym, wykorzystując zmienne 0-1 przyjęto następującą specyfikację modeli

$$S2AE_t = \alpha_0 + \alpha_1 Q_{1t} + \alpha_2 Q_{2t} + \alpha_3 Q_{3t} + \alpha_4 Q_{4t} + \varepsilon_t$$

$$S2FG_t = \alpha_0 + \alpha_1 Q_{1t} + \alpha_2 Q_{2t} + \alpha_3 Q_{3t} + \alpha_4 Q_{4t} + \varepsilon_t$$

Wyniki szacowania modeli sezonowości zamieszczono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Wyniki oszacowania modeli ekonometrycznych.

Proces	a_0	a_1	a_2	a_3	a_4^{18}	R^2
S2AE _t	8,125	-6,625	4,375	-2,625	4,875	80,5%
S2FG _t	349,875	-349,875	227,625	242,625	-120,375	97,6%

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione oszacowania parametrów modeli pozwoliły uznać, że w przypadku S2AE_t:

- średnio w latach 2007-2008 kwartalnie dokonywano około 8,1 śluzowań;
- średnio w pierwszym kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 6,6 śluzowań mniej;
- średnio w drugim kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 4,4 śluzowania więcej;
- średnio w trzecim kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 2,6 śluzowania mniej;
- średnio w czwartym kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 4,9 śluzowania więcej.

W przypadku S2FG_t:

- średnio w latach 2007-2008 kwartalnie dokonywano około 349,9 śluzowań;
- średnio w pierwszym kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 349,9 śluzowań mniej;

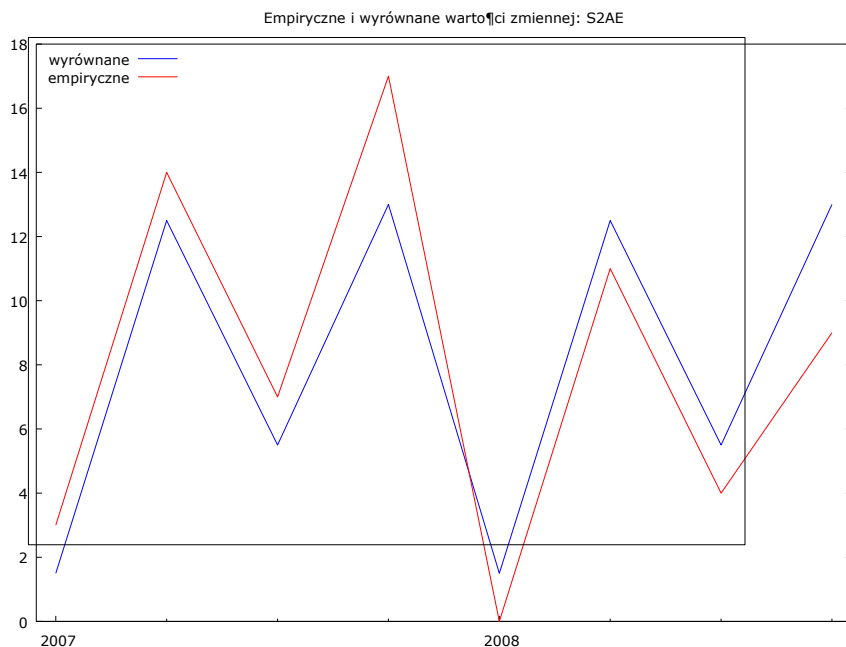
¹⁸ Efekt sezonowy ostatniego kwartału wylicza się za pomocą formuły $a_4 = -(a_1 + a_2 + a_3)$

- średnio w drugim kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 227,6 słuzowania więcej;
- średnio w trzecim kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 242,6 słuzowania więcej;
- średnio w czwartym kwartale, w stosunku do wartości średniej, wykonywano o około 120,4 słuzowania mniej.

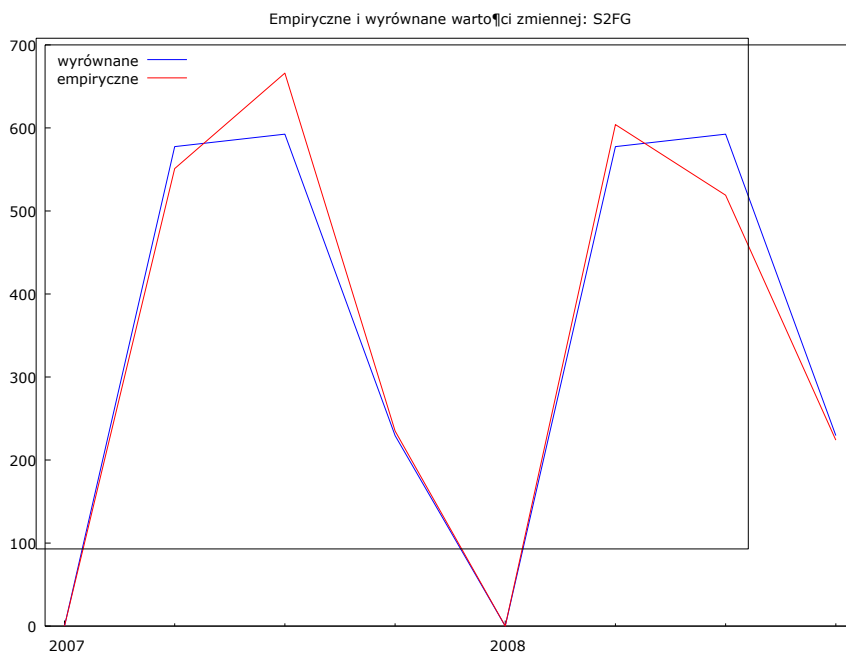
Przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$, w przypadku modelu $S2AE_t$, efekt sezonowy pierwszego kwartału jest istotny. Przy tym samym poziomie istotności wszystkie efekty sezonowe w modelu $S2FG_t$ są statystycznie istotne. Przyjmując graniczną wartość współczynnika determinacji $R_g^2 = 80\%$ uznać możemy obydwie modele za dobrze dopasowane do danych empirycznych ($R_g^2 < R^2$). Na rycinie 5.45. przedstawione zostały wartości empiryczne i teoretyczne (obliczone na podstawie oszacowanych modeli) [Barczak i Szymański 2010b].

Rycina 5.45. Wartości empiryczne i teoretyczne ilości służań transportowych a) oraz turystycznych b).

a)



b)



Źródło: Opracowanie własne.

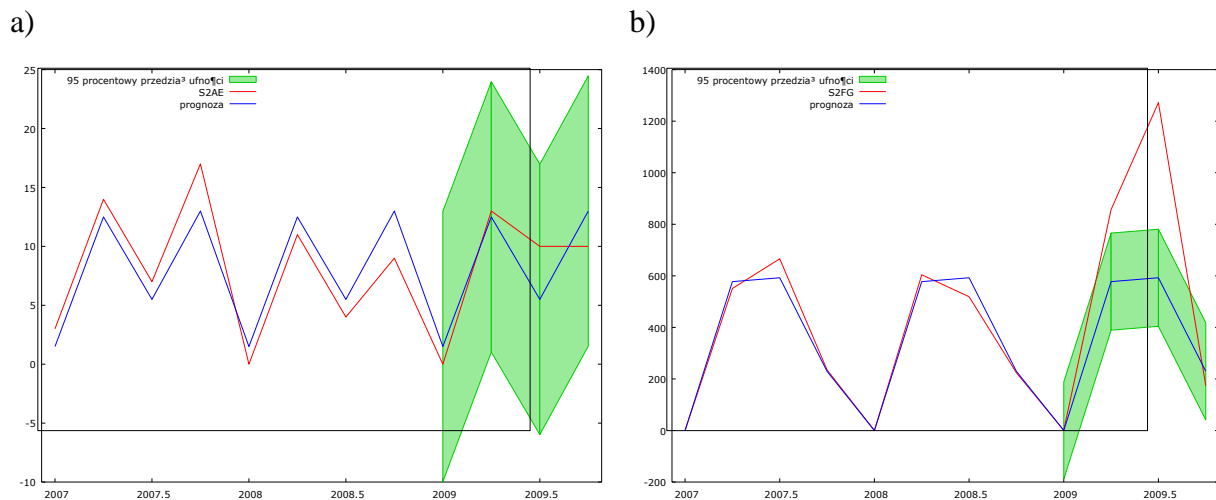
Tabela 4.10. Wyniki prognozowania.

	Okres	Realizacja	Prognoza	Prognoz. błąd (e-ante)	Względny prognoz. błąd (e-ante)	Błąd rzeczywisty (ex-post)	Względny błąd rzeczywisty (ex-post)
S2AE	2009: 1	0	1,5	4,13	275%	-1,5	-
	2009: 2	13	12,5	4,13	33%	0,5	4%
	2009: 3	10	5,5	4,13	75%	4,5	45%
	2009: 4	10	13	4,13	32%	-3	30%
S2FG	2009: 1	1	0	67,8	-	1	100%
	2009: 2	857	577	67,8	12%	280	33%
	2009: 3	1272	592	67,8	11%	680	53%
	2009: 4	174	229	67,8	30%	-55	32%

Źródło: Opracowanie własne.

Zbudowane modele wykorzystane zostały do wyznaczenia prognoz na 2009 rok. W tabeli 4.10. przedstawiono szczegółową wyniki procesu prognozowania. W przypadku modelu S2AE żadnej z prognoz nie możemy uznać za dopuszczalną przyjmując jako graniczną wartość względnego błędu ex-post wartość 15%. W przypadku modelu S2FG prognozy na 2 i 3 kwartał są dopuszczalne. Analiza ex-post pozwala uznać za trafną jedynie prognozę na 2 kwartał w przypadku modelu S2AE przyjmując 15% graniczny względny błąd ex-post. Niska dopuszczalność i trafność prognoz wynikać może z niewielkiej ilości obserwacji ilości śluzowań. Wydłużenie szeregu czasowego może spowodować poprawę dokładności prognoz. Na rycinie 5.46. zamieszczono wyniki prognozowania w formie graficznej [Barczak i Szymański 2010b].

Rycina 5.46. Prognozy punktowe i przedziałowe ilości śluzowań transportowych a) oraz turystycznych b).



Źródło: Opracowanie własne.

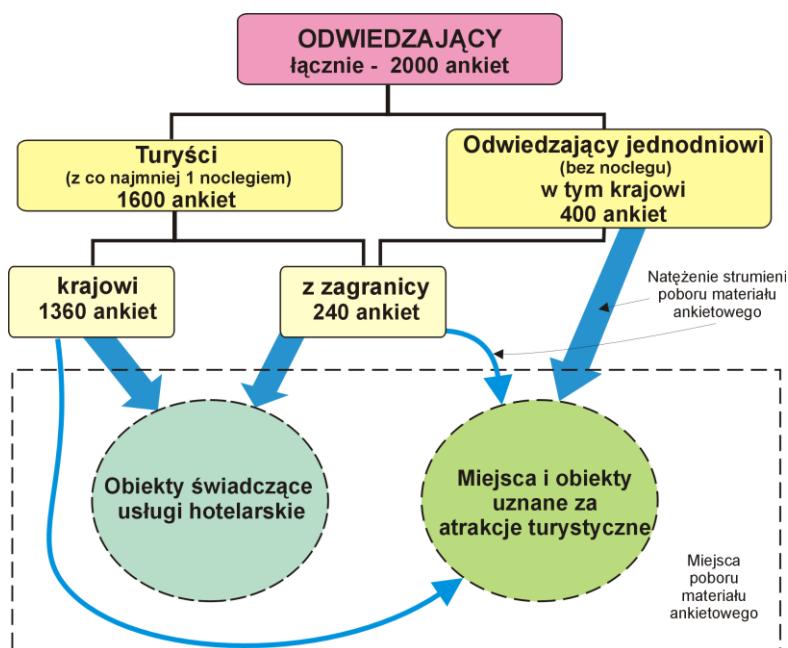
Analiza wykresów potwierdza małą trafność ilości śluzowań transportowych oraz turystycznych. Istotne z punktu widzenia prowadzenia dalszych badań jak i zarządzania rozwojem turystycznym Bydgoskiego Węzła Wodnego jest wypracowanie wspólnego systemu zbierania danych przez RZGW Gdańsk i RZGW Poznań. Mimo, iż przyjęty system ma uzasadnienie w ujęciu geograficznym, nie spełnia on roli informacyjnej umożliwiającej podejmowanie właściwych decyzji dotyczących rozwoju BWW. Druki do ewidencji śluzowań, które wykorzystuje RZGW zakładają podział, w którym występują m.in. pozostałe obiekty pływające zaliczone w tym opracowaniu do grupy S2FG. Problemem do wyjaśnienia w kolejnych badaniach pozostaje pytanie, czy takie założenie jest właściwe. Autor dokonując takiego podziału kierował się przede wszystkim wnioskami z rozmów z pracownikami RZGW oraz pracownikami poszczególnych śluz. Dotychczasowa analiza śluzowań mająca charakter badań pilotażowych przeprowadzona dla śluzy nr 2 ukazuje znaczne wahania sezonowe zarówno w ruchu transportowym jak i przede wszystkim turystycznym. W przypadku ruchu transportowego jak i turystycznego nie bez znaczenia na prezentowane wyniki ma występowanie kry w miesiącach zimowych, natomiast turystycznego kursowaniem Bydgoskiego Tramwaju Wodnego (maj-październik), który generował większość ruchu. W związku z powyższym wykonane prognozy charakteryzują się małą trafnością w stosunku do danych ex-post co pozwala wysnuć przypuszczenie, że ruch

zależy od kilku zmiennych czynników tj. pogoda, częstotliwości rejsów Bydgoskiego Tramwaju Wodnego oraz liczby jednostek pływających [Barczak i Szymański 2010b].

5.2.4. Badania ruchu turystycznego w Bydgoszczy.

Ostatnim badaniem prezentowanym w tej części pracy jest Monitoring ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012, których autor dysertacji jest współautorem. Badaniom podlegali „turyści” i „odwiedzający jednodniowi”. W rezultacie przyjętych założeń próbę badawczą poddano strukturyzacji (proporcję pomiędzy turystami a odwiedzającymi jednodniowymi ustalono na poziomie 80/20). Zdecydowano, że wśród „turystów” zostanie przeprowadzonych 1600 wywiadów, natomiast w grupie „odwiedzających jednodniowych” – 400 wywiadów. Z uwagi na zaobserwowaną w ostatnich latach, utrzymującą się relację proporcji pomiędzy grupą turystów krajowych i zagranicznych (ok. 85% i zagranicznych ok. 15%) udokumentowaną w statystykach państwowych oraz stwierdzoną przez konsultantów środowiskowych poziom poboru ankiet w grupie turystów zagranicznych ustalono na 240 ankiet (przy czym założono, że tej grupie głównym obszarem poboru materiału ankietowego będą obiekty świadczące usługi turystyczne). Strukturę poboru zaprezentowano na rycinie 5.47. [Brudnicki i Barczak 2012].

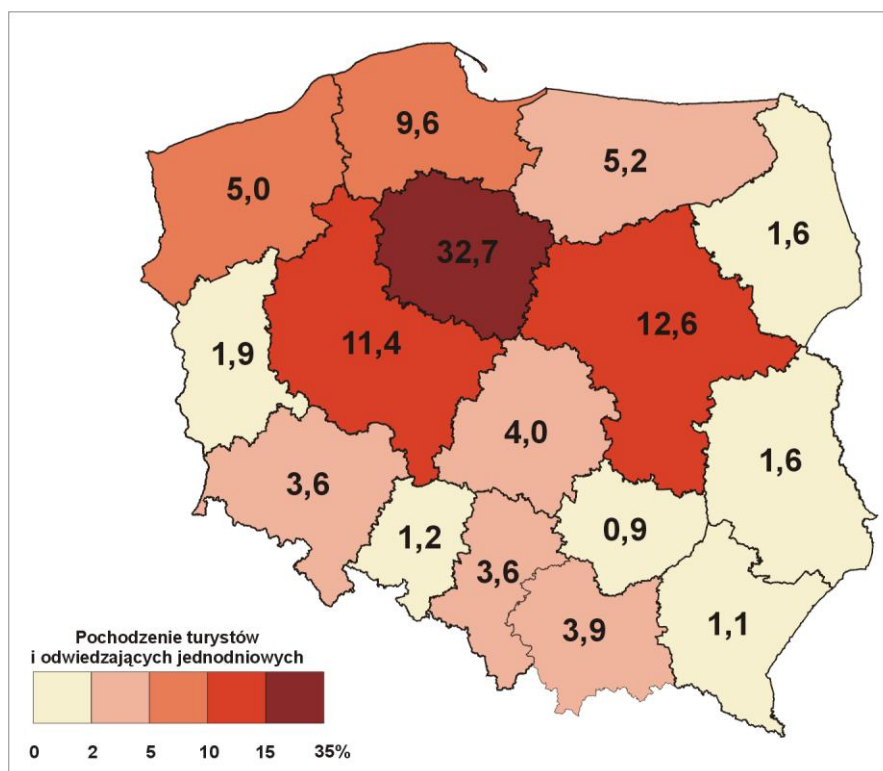
Rycina 5.47. Struktura poboru materiału ankietowego



Źródło: Badanie ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012 r.

Badanie realizowano za pośrednictwem wywiadu kwestionariuszowego składającego się z 26 pytań. Dane zagregowano w układzie powiatów, przeliczono zgodnie z procedurą Wskaźnika Koncentracji Lorenza i uzyskane tym sposobem wartości naniesiono na mapy uzyskując kartogramy koncentracji.

Rycina 5.48. Pochodzenie turystów i odwiedzających jednodniowych według województw.

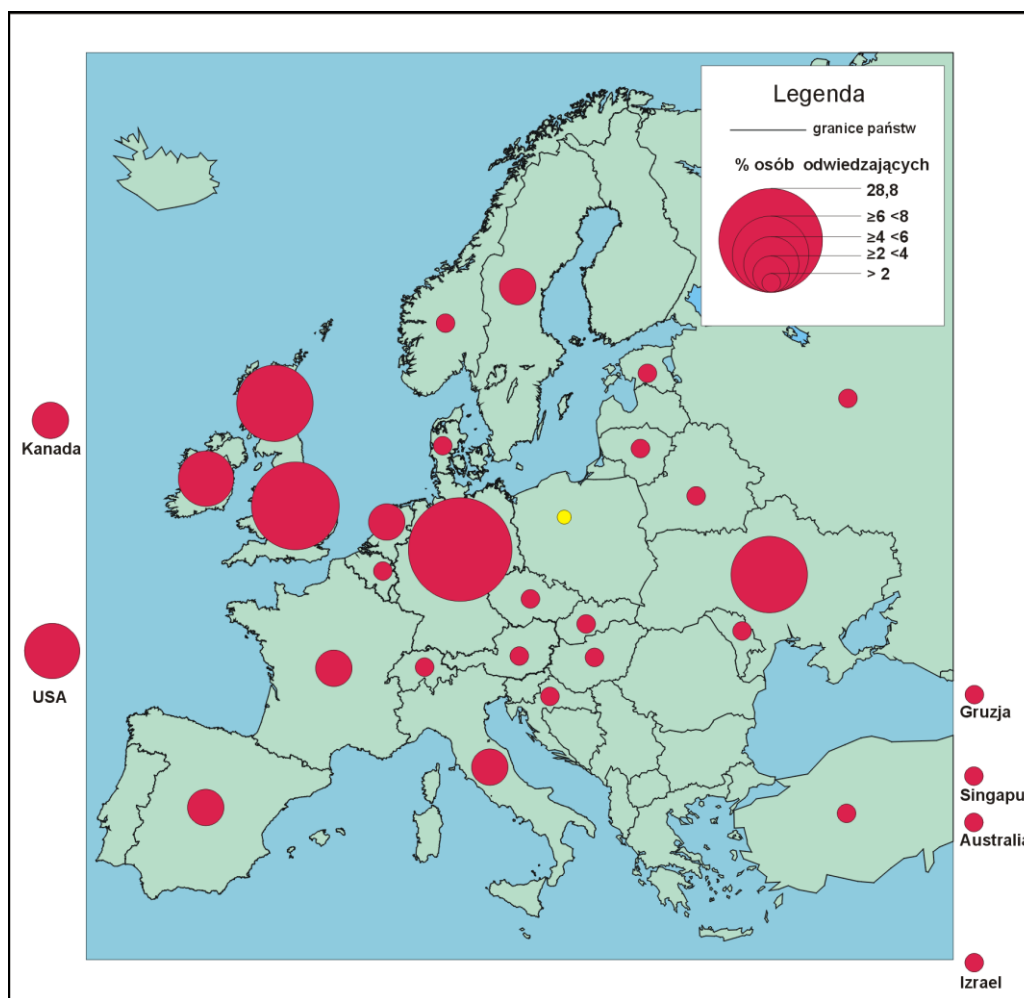


Źródło: Badanie ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012 r.

Wśród obcokrajowców przyjeżdżających do Bydgoszczy zdecydowanie dominowały przyjezdni z krajów europejskich (ponad 88%). Wśród turystów (w 98% były to osoby deklarujące dłuższy pobyt lub co najmniej przyjazd na 1 dzień z noclegiem) relatywnie mniejsze grupy stanowili obcokrajowcy z Ukrainy, Szkocji i Irlandii (udziały na poziomie 6-7%). Przyjezdni z krajów pozaeuropejskich stanowili ponad 12% z ogółu obcokrajowców (Kanada, USA, Australia, Singapur, Gruzja, Izrael). Przegląd pochodzenia turystów zagranicznych zaprezentowano na rycinie 5.49. Warto zaznaczyć, że ankietowani obcokrajowcy przyjechali do Bydgoszczy deklarując wśród głównych celów: 22,5% - odwiedziny krewnych lub znajomych, wakacje – podróż turystyczna (21,1%), cel rekreacyjny

(wypoczynek i rozrywka w mieście) (19,7%). Ponadto w grupie wyraźnie zaznaczających się celów – sprawy zawodowe (interesy, udział w szkoleniach i konferencjach) (12,6%). Wśród badanych cudzoziemców stwierdzono jedynie 4% grupę, która swój pobyt w Bydgoszczy w sposób zdecydowany łączyła z odbywającą się na terenie Polski w okresie letnim imprezą sportową EURO 2012 [Brudnicki i Barczak 2012].

Rycina 5.49. Pochodzenie turystów zagranicznych.

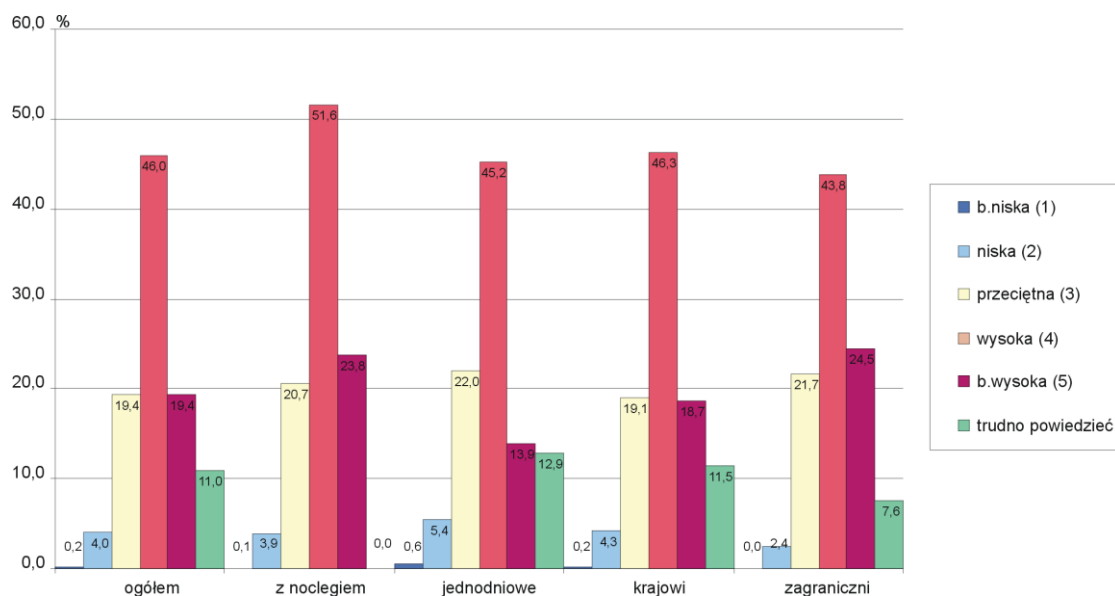


Źródło: Badanie ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012 r.

Ogólna ocena atrakcyjności turystycznej miasta w opinii ankietowanych wypadła bardzo dobrze co przedstawiono na rycinie 5.50. Generalnie zaobserwowano wysokie podobieństwo uzyskiwanych ocen bez względu na długość pobytu (przyjazdy jednodniowe lub na większą liczbą noclegów), czy pochodzenie respondenta (krajowy, zagraniczny). Warto jednak dodać, że nieco większą częstotliwość uzyskiwanych ocen wysokich i bardzo wysokich zauważono wśród respondentów realizujących noclegi w Bydgoszczy (odsetek

ocen wysokich i bardzo wysokich łącznie wyniósł w tej grupie aż 75,4%) [Brudnicki i Barczak 2012].

Rycina 5.50. Ogólna ocena atrakcyjności turystycznej miasta Bydgoszczy przez badanych respondentów.



Źródło: Badanie ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012 r.

W badaniach pod ocenę respondentów poddano 16 atrakcji turystycznych wskazanych przez konsultantów społecznych projektu badań. W wyniku przeprowadzonej oceny poszczególnych miejsc i obiektów (atrakcji turystycznych Bydgoszczy) otrzymano informację świadczącą o ich bardzo pozytywnym odbiorze przez odwiedzających. Najczęściej oceniana na poziomie „wysokim” i „bardzo wysokim” (tj. powyżej 80% tego typu wskazań) była grupa złożona z czterech obiektów/atrakcji: Wyspa Młyńska i Bydgoska Wenecja (96,7%), Leśny Park Kultury i Wypoczynku w Myślęcinku (89,7%), Tramwaj wodny – rejs statkiem (85,5%) oraz Bazylika Mniejsza św. Wincentego a Paulo (84,3). Bezdyskusyjnie, najbardziej pozytywne odczucia wzbudzała wśród respondentów Wyspa Młyńska, którą dla potrzeb analizy wydzielono z obszaru śródmieścia. Analizowany obszar należy do słabo rozpoznanych przez innych autorów obszarów recepcji turystycznej toteż zaprezentowane w rozdziale piątym badania w większości stanowiły badania własne autora, bądź takie, w których autor był jednym z kilku wykonawców.

Rzeki wraz z ich bezpośrednim otoczeniem należą do najmniej wykorzystywanych tematów badawczych w turystyce mimo, że należą do najbardziej atrakcyjnych elementów

środowiska przyrodniczego dla turystyki. Zaprezentowany w rozdziale obszar recepcji turystycznej posłuży autorowi dysertacji w kolejnym rozdziale jako studium przypadku dla weryfikacji hipotez oraz osiągnięciu celów założonych w pracy.

ROZDZIAŁ 6. BADANIE KOOPETYCJI NA OBSZARZE RECEPCJI TURYSTYCZNEJ.

6.1. Metodyka badań empirycznych.

Należy podkreślić, że badanie koopetycji jest zadaniem trudnym. Koopetycja stanowi bowiem dwie przeciwstawne strategie postępowania, które należy ująć jednocześnie w prowadzonych badaniach. W niniejszym rozdziale autor zaprezentował przesłanki prowadzenia badań z wykorzystaniem metody studium przypadku. Następnie opisany został wybór próby do badań oraz cele i zakres badań. W ostatnich częściach pracy przedstawione zostały metody analizy danych, prezentacja wyników oraz wnioski. Zaprezentowane w rozdziale piątym badania rozpoznawcze autora stanowią podstawę do podjętych badań empirycznych w celu ustalenia modelu koopetycji w analizowanym obszarze recepcji turystycznej.

6.1.1. Problem badawczy, cel, hipoteza.

Znaczącą rolę w stopniowym formułowaniu problemów badawczych, a zatem w tworzeniu treści rozprawy, miały wcześniejsze badania prowadzone przez autora na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego tj. m.in.:

- badania znaczenia Bydgoskiego Węzła Wodnego w rozwoju aktywności społecznej studentów [Barczak i Szymański 2009, s. 111-124],
- badania z wykorzystaniem testu zróżnicowania semantycznego dla pasażerów bydgoskiego tramwaju wodnego [Barczak i Szymański 2010a, s. 439-454];
- analiza ekonometryczna ilości śluzowań na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego [Barczak i Szymański 2010b, 132-140];
- badania możliwości wykorzystania międzynarodowej drogi wodnej E-70 jako atrakcji turystycznej, której częścią jest Bydgoski Węzeł Wodny [Barczak i Szymański 2012, s. 141-154];
- badania obszaru Bydgoskiego Węzła Wodnego z użyciem narzędzi wykorzystywanych w analizie strategicznej (analiza tows/swot)¹⁹;

¹⁹ Badanie nie publikowane.

- badania ruchu turystycznego w Bydgoszczy w latach 2012 i 2013 [Brudnicki i Barczak 2012].

Większość wymienionych badań (poza jedną pracą) zostało opublikowanych przez autora dysertacji, co w większości przypadków wiązało się z prezentacją wyników na konferencjach naukowych o krajowym bądź międzynarodowym zasięgu. Dzięki temu, na podstawie licznych dyskusji panelowych, autor stopniowo zawężał problem badawczy i przyjęte hipotezy. Ponadto punktem wyjścia w określaniu problemu była ocena dotychczasowego stanu wiedzy naukowej w zakresie kooperacji i obszaru recepcji turystycznej. W tym względzie analizie poddano literaturę polską i anglojęzyczną.

Ostatecznie przyjęto jeden podstawowy **problem badawczy**, który sformułowano w postaci pytania, które ma charakter rozstrzygnięcia tj. **czy kooperacja może być źródłem przewagi konkurencyjnej na obszarze recepcji turystycznej**. Formułując problem badawczy autor posłużył się definicją problemu badawczego zdefiniowanego jako pytanie, które określa jakość i rozmiar pewnej niewiedzy, którą badacz rozwiązuje dzięki dotychczasowej wiedzy i własnej aktywności twórczej [Czarnecki 2009, s. 129]. W podobny sposób formułowanie problemów naukowych proponują m.in. J. Apanowicz [2003, s. 52-54], M. Sławińska i H. Witczak [2008, s. 70-75], S. Stachak [2006, s. 77] czy H.G. Adamkiewicz-Drwiłło 2008, s. 61].

Na tak postawiony problem badawczy autor spodziewa się odpowiedzi twierdzącej, która wyraża się w **hipotezie**, że **kooperacja jest źródłem przewagi konkurencyjnej na obszarze recepcji turystycznej**. Jeśli hipoteza, która zgodnie z literaturą jest pewnego rodzaju przypuszczeniem stawianym dla wyjaśnienia badanego zjawiska, wymagającego sprawdzenia empirycznego, zostanie zweryfikowana pozytywnie autor będzie mógł rozstrzygnąć poboczne pytania badawcze, które także sformułowano w postaci zdań pytających. Tym samym autor w pracy poszukuje także odpowiedzi na pytania:

- jakie czynniki ułatwiają a jakie utrudniają kooperację na obszarze recepcji turystycznej?;
- jaki zasobami dzielą się kooperatorzy w ramach obszaru recepcji turystycznej?;
- jaki typ kooperacji występuje pomiędzy podmiotami na obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie wybranego studium przypadku)?

Główny problem badawczy, jak już wspomniano, to pytanie rozstrzygnięcia, zaczynające się od partykuły pytającej „czy”. Tak ustawiony problem ma pozwolić autorowi na jednoznaczną weryfikację hipotezy, która tylko w przypadku weryfikacji pozytywnej

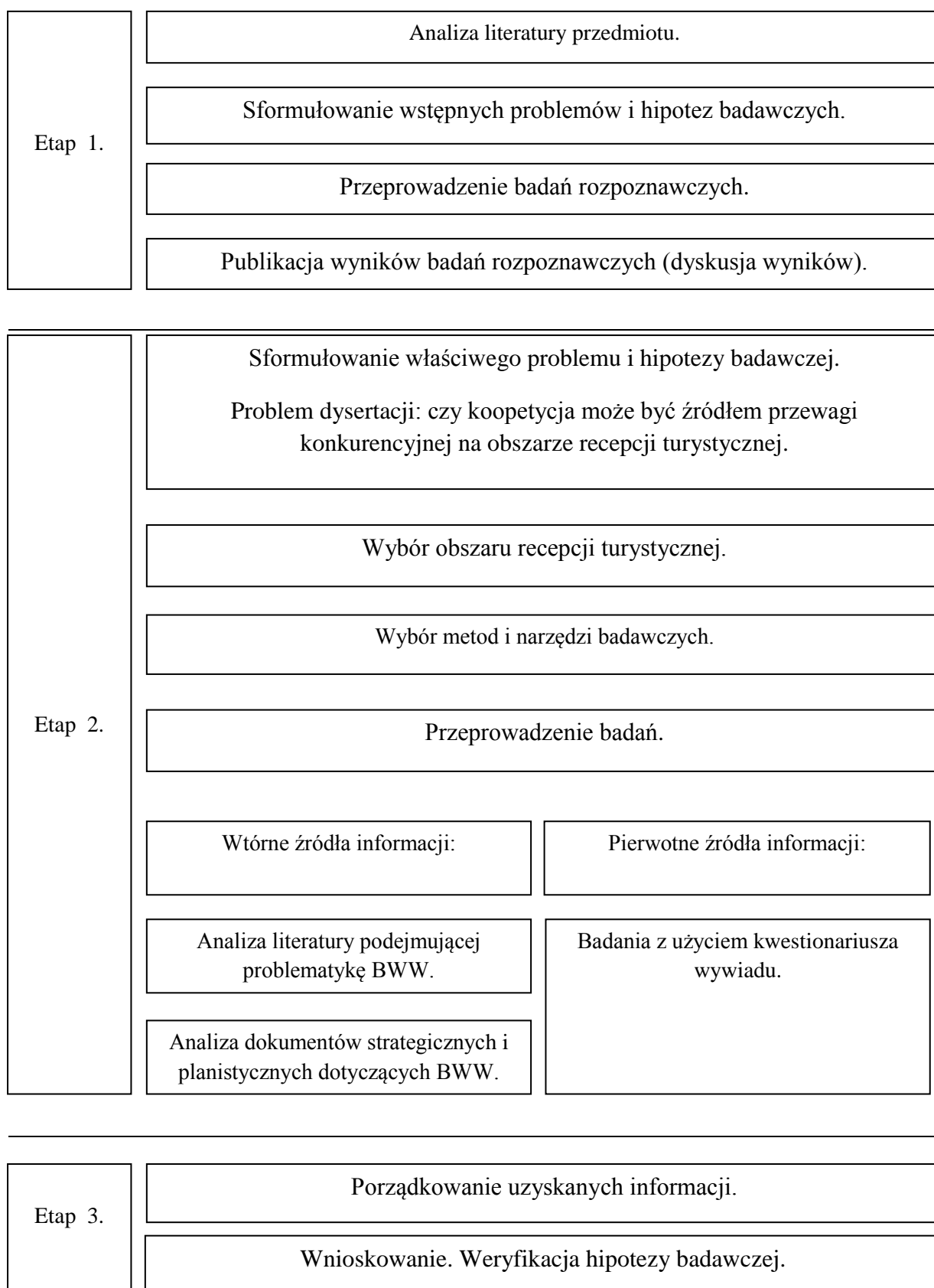
pozwole na poszukanie odpowiedzi na wymienione powyżej pytania badawcze. Odpowiedzi do tak sformułowanych pytań badawczych nie będą już miały jednak charakteru rozstrzygającego lecz stanowiąc będą pewien zbiór odpowiedzi o charakterze otwartym.

Szczególnie interesujące (w opinii autora) wydaje się pytanie badawcze, którego celem jest wskazanie typu kooperacji, jaki występuje w badanym obszarze recepcji turystycznej. W celu ustalenia typu kooperacji w pracy zaproponowano zaprojektowane autorskie²⁰ narzędzie (nazwane macierzą kooperacji) poddane weryfikacji w badaniach empirycznych. Jego użycie było kolejną przesłanką wyboru studium przypadku i doboru celowego w badaniach empirycznych. Zaprojektowane narzędzie, po wstępnej weryfikacji w badaniach empirycznych, może zostać weryfikowane w kolejnych badaniach, które będą miały charakter ilościowy.

Etapy realizacji badań empirycznych, które przyczyniły się do rozwiązania postawionego problemu badawczego zaprezentowano na rycinie 6.1.

²⁰ Punktem wyjścia do budowy narzędzia był model A.A. Lado, N. G. Boyd, S.C. Hanlon, który opisany został w rozdziale 2.3.

Rycina 6.1. Etapy realizacji badań empirycznych.



Źródło: Opracowanie własne.

6.1.2. Przesłanki prowadzenia badań z wykorzystaniem studium przypadku.

W badaniach obszaru recepcji turystycznej wykorzystywane są różne metody ekonomiczne. Wykorzystywane są metody i narzędzia wypracowane zarówno w ramach zarządzania jak i mikroekonomii oraz makroekonomii. Zasadnicza trudność wynikająca z tego faktu polega na tym, że zarówno terminologia, jak i sposób analizy konkurencyjności w każdej z tych nauk są inne, i z reguły trudne do łączenia [Żemła 2010, s. 557].

W dysertacji dokonano analizy zjawiska koopetycji na podstawie badania obszaru recepcji turystycznej. Na potrzeby badań wybrano Bydgoski Węzeł Wodny traktując ten obszar jako studium przypadku.

Według R.K. Yina [1994, s. 23] studium przypadku jest badaniem empirycznym, gdyż polega na analizie i ocenie zjawisk zachodzących w rzeczywistości. To rzeczywistość jest najczęstszym impulsem do formułowania hipotez naukowych, a studium przypadku może się okazać metodą do rzetelnego zbierania i przetwarzania danych, ponieważ otwiera dostęp do wielu źródeł i pozwala je ze sobą porównywać.

Zgodnie z Nowym leksykonem metodologicznym [Czarnecki 2009, s. 159-160] studium przypadku oznacza typ badania jakościowego, który zmierza do stworzenia jednostkowej teorii zjawiska ogólnego. Warunkami tego rodzaju badania jest obiektywizm i krytycyzm, to jest stała gotowość do korygowania własnych poglądów pod wpływem uzyskiwania nowych danych. Przytoczony argument w połączeniu z korygowaniem problemów badawczych i hipotez dysertacji pod wpływem danych uzyskiwanych w badaniach rozpoznawczych od 2008 roku sprawił, że autor zdecydował się na zastosowanie właśnie tej metody badawczej.

Jako jakościowa metoda badawcza polega ona na studiowaniu jednego lub większej liczby obiektów o dużej wewnętrznej złożoności i intensywnych związkach z otoczeniem przy jednoczesnym wykorzystaniu wielu źródeł informacji i z uwzględnieniem kontekstu, w jakim występuje badany przypadek [Creswell 1998, s. 61-63]. Zdaniem autora obszar recepcji turystycznej charakteryzuje się dużą wewnętrzną złożonością i intensywnymi relacjami wewnątrz obszaru. Niestety niewielka ilość podmiotów funkcjonujących na obszarze powoduje konieczność analizy wielu źródeł informacji, co jest kolejną przesłanką wyboru tej metody badawczej.

Studium przypadku, może stanowić uzupełnienie do badań o charakterze ilościowym, bądź być wiodącą metodą w stosunku do badań ilościowych. Podstawową różnicą pomiędzy

studium przypadku a badaniem ilościowym jest jednak ilość przypadków, która w przypadku studium waha się od kilku do kilkunastu, natomiast w badaniach ilościowych od kilkudziesięciu do kilkuset. Ponadto wśród różnic można wymienić także sposób doboru próby do badań. W studium przypadku zazwyczaj następuje dobór celowy, podczas gdy w badaniach ilościowych stosuje się dobór losowy. Inny jest także sposób analizy danych. W badaniach ilościowych wykorzystuje się powszechnie programy wspomagające analizę danych (np. SPSS), podczas gdy w analizie studium przypadku techniki te są rzadko stosowane.

Na wstępie należy zaznaczyć, że autor podejmował także próby wyboru innych obszarów recepcji turystycznej w poszukiwaniu jednostki wzorcowej bądź obszarów podobnych. Autor podjął się jednak analizy tylko jednego wybranego obszaru recepcji turystycznej, gdyż w ten sposób unika się błędów analitycznych wynikających z analizy porównawczej. Autor zakłada, iż nie ma dwóch jednakowych regionów, więc nie ma możliwości porównywania źródeł przewagi konkurencyjnej w więcej niż jednym obszarze. W wyniku licznych konsultacji i dyskusji zdecydowano się ostatecznie na analizę jednego obszaru recepcji turystycznej. Przesłanką wpływającą na podjęcie takiej decyzji było uznanie, iż nie ma dwóch takich samych obszarów recepcji turystycznej, zatem ich porównywanie wydaje się bardzo trudne, a wręcz niemożliwe. Z drugiej strony na etapie formułowania wniosków autor widzi potrzebę zweryfikowania postawionych hipotez na obszarach recepcji turystycznej posiadających w swej strukturze inne formy turystyki i rekreacji, aniżeli te występujące w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego. Kolejną przesłanką wyboru opisywanego obszaru recepcji turystycznej, były liczne badania rozpoznawcze, opisane w rozdziale piątym niniejszej pracy, które utwierdzały autora w przekonaniu, że to właśnie ten obszar pozwoli na budowanie wiedzy poprzez:

- wyszukiwanie i interpretowanie informacji opisujących przypadek;
- wyszukiwanie niejawnych przesłanek badanych zjawisk;
- kontakt z praktyką, której przypadek jest zapisem.

W literaturze opisywanych jest wiele zalet wynikających z badań studium przypadku, to jest między innymi stwierdza się, że pozwala ono na zastosowanie kompleksowego podejścia i daje możliwość spojrzenia na to samo zagadnienie z wielu punktów widzenia. Metoda studium przypadku jawi się więc jako skrajnie właściwa w naukach ekonomicznych, z co najmniej trzech powodów [Perry 2006; Sławińska i Witczak 2008]:

- nadaje się przede wszystkim do budowania teorii;

- pozwala głęboko wejrzeć w obserwowane zjawiska i przez to lepiej je zrozumieć i interpretować;
- ułatwia identyfikację i klasyfikację obserwowanych kategorii oraz wskazanie relacji między nimi.

Zasadniczą wadą zarzucaną tej metodzie badawczej jest zbyt mała próba badawcza i brak reprezentatywności. Jednak pojedynczy przypadek może być bardzo dobrym przykładem do badań, natomiast reprezentatywność nie zawsze pozwala na uchwycenie dotąd mniej eksponowanych zachowań i podejść.

Jak twierdzi M. Sławińska i H. Witczak [2008, s. 124] studium przypadku może zatem lepiej, niż obszerne badania statystyczne, kreować konstrukty teoretyczne oraz dostarczać przekonujących argumentów do opisu splotu przyczyn badanych zjawisk. W przypadku obszaru recepcji turystycznej, w ramach którego funkcjonują zarówno przedstawiciele przedsiębiorstw (publicznych i prywatnych), przedstawiciele NGO, jednostek samorządu terytorialnego czy też uczelni wyższych (dotyczy współpracy B+R) trudno jest mówić, iż analizowany jest tylko jeden przypadek. Obszar recepcji turystycznej będący określonym studium przypadku staje się jednocześnie superstrukturą składającą się wielu mniejszych studiów przypadku.

Metoda badań z wykorzystaniem studium przypadku jest jednak wciąż mało popularna w polskich badaniach naukowych. Przeważają prace, w których hipotezy badawcze weryfikowane są za pomocą metod ilościowych bądź jakościowych. Studium przypadku w nauce polskiej kojarzy się raczej z metodą dydaktyczną, wykorzystywaną najczęściej do doskonalenia umiejętności na konkretnych przypadkach [Czakoń 2012].

Interesujących faktów dotyczących wykorzystania studium przypadku jako metody badawczej dostarcza praca L. Dube i G. Pare [2003, s. 597-635]. Wspomniani autorzy w swojej publikacji analizują częstość występowania i jakość badań metodą studium przypadku, których wyniki publikowane były w latach 1990-1999 w siedmiu czołowych anglojęzycznych magazynach naukowych poświęconych zarządzaniu systemami informacyjnymi w organizacjach. Okazało się, że średnio około 15% wszystkich artykułów z tego okresu wykorzystywało studium przypadku jako metodę badawczą. Autorzy stwierdzili ponadto, że 210 czyli 12% wszystkich pozycji, to publikacje bądź wykorzystujące wyłącznie metodę studium przypadku bez żadnych badań dodatkowych, np. za pomocą technik ilościowych, bądź też artykuły w których studium przypadku było metodą główną w stosunku

do pozostałych technik badawczych, które pełniły jedynie funkcję pomocniczą [Zaborek 2014].

Autor oczywiście zdaje sobie sprawę z niebezpieczeństw płynących z bliskości jaką dzieli ekspertyza od analizy studium przypadku. Z tego powodu cel rozprawy nie jest ściśle pragmatyczny lecz wyjaśniający, pozwalający na uogólnienia. Podobnie problem ma charakter oryginalny lecz nie innowacyjny, którego rozwiązanie ma nastąpić przy użyciu metody dopuszczalnej w danej dyscyplinie naukowej. Poprzez wykorzystanie tylko jednego studium przypadku autor zamierza wypracować narzędzie, które będzie mogło być zastosowane w badaniach innych obszarów recepcji turystycznej.

6.1.3. Wybór próby do badań.

W dysertacji autor spośród możliwych technik wyboru próby zastosował wybór celowy (nazywany także próbą uznaniową)[Churchill 2002, s. 500] wskazując na podstawie swojej wiedzy o populacji jednostki, które zostały włączone do próby. Jak twierdzi S. Stachak [2006, s. 146] stosując dobór celowy badacz kwalifikuje do badania jednostki przez siebie pożądane, najczęściej typowe, kierując się przy tym wyobrażeniem o związkach zachodzących pomiędzy badanymi cechami.

Dobór celowy należy do grupy metod doboru nielosowego, w których wybór oparty na losowym wyborze jednostek zastępuje się subiektywną decyzją opartą na obiektywnych danych. Zasadniczą wadą badań, w której jednostki nie zostały dobrane w sposób losowy jest brak możliwości oszacowania błędów doboru. Jednak nie zawsze wysoka reprezentatywność oznacza, że wszystkie jednostki dobrane do badań służą celowi badań. Według M. Hammersley i P. Atkinson [2000, s. 144], gdy celem badań jest pozyskiwanie informacji od wyselekcjonowanych jednostek dysponujących potrzebną wiedzą, próba nie musi być reprezentatywna. W podobnym nurcie wypowiada się J. Mitchell [Silverman 2008 za Mitchell 1983], który podkreśla, że ważniejsza od wielkości próby jest jakość dokonanej analizy.

Wyborem zbliżonym w swoim podejściu do doboru celowego jest wybór metodą kuli śnieżnej. Istota tej metody polega na tym, że wybrana do badań początkowa mała liczba jednostek ulega zwiększeniu na skutek rekomendacji kolejnych jednostek przez jednostkę badaną [Szreder 2010, s. 66]. Autor w badaniu pilotażowym, którego celem była weryfikacja narzędzia opracowanego na potrzeby badań posługiwał się metodą kuli śnieżnej. Jednak wszystkie podmioty wskazywane przez jednostkę badaną w pilotażu były już na wykazie

jednostek, które autor zamierzał objąć badaniem. Aby zweryfikować swój stan wiedzy w zakresie jednostek wytypowanych do badań autor zwrócił się do Bydgoskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (BYLOT), której jednym z celów statutowych jest zwiększanie liczby turystów przyjeżdżających do subregionu Bydgoskiego Węzła Wodnego, o udostępnienie listy zrzeszonych członków. Zwracając się o wykaz jednostek zrzeszonych w lokalnej organizacji turystycznej autor sugerował się faktem, że działalność organizacji ma przejawy struktury klastrowej. Zdaniem autora to właśnie w strukturach klastrowych koopetycja jest najbardziej widoczna. Po otrzymaniu listy członków organizacji liczącej trzydzieści podmiotów autor zweryfikował obie listy, w efekcie czego lista przygotowana przez autora została uzupełniona o 5 podmiotów. Niestety wielu członków organizacji nie zostało włączonych do badań. Stało się tak ponieważ, w opinii autora, wiele podmiotów należących do BYLOTu prowadziło działalność, która nie wiązała się wprost z działalnością turystyczną jak np. prowadzenie działalności konsultingowej. Pozostałe jednostki znajdowały się już na przygotowanym przez autora do badań wykazie. Ostatecznie na liście jednostek wytypowanych do badań znalazło się trzydzieści osiem podmiotów.

W związku z powyższym wybór jednostek podyktowany został w oparciu o stan wiedzy autora na temat wybranego obszaru recepcji turystycznej oraz na podstawie dotychczasowych badań rozpoznawczych, których wyniki zaprezentowano w rozdziale piątym niniejszej pracy.

Dla poprawnego określenia populacji zdefiniowano trzy cechy stałe tj.:

- cechę rzeczową, która wskazała, że przedmiotem badań są przedsiębiorstwa publiczne i prywatne, przedstawiciele samorządu terytorialnego, przedstawiciele sektora NGO lub uczelni wyższych prowadzących działalność turystyczną (nie koniecznie gospodarczą) na obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego;
- cechę czasową określono na okres od 1 stycznia 2014 do 30 kwietnia 2014 roku;
- cechę przestrzenną, która określiła zakres terytorialny badań do obszaru recepcji turystycznej jakim jest Bydgoski Węzeł Wodny.

Zdaniem N. Denzin i Y. Lincoln wykorzystanie doboru celowego umożliwia wybór tylko tych jednostek, w których występują interesujące nas procesy [Silverman 2008, s. 172]. Taki sposób wyboru próby w badaniach wybierało wielu autorów podejmujących problematykę ekonomiki turystyki, w tym między innymi A. Niezgoda [2006, s. 166-217],

K. Czernek [2010] i B. Jankowska w badaniach kooperacji w klastrach kreatywnych [Jankowska 2012, s. 78]. W pierwszej z cytowanych prac wybrano do analizy trzy obszary recepcji turystycznej traktując je jako odrębne studia przypadków. W drugiej zastosowano metodę zbiorowego studium przypadku. W trzeciej natomiast analiza dotyczyła kilkudziesięciu przedsiębiorstw.

6.2. Prezentacja wyników badań kooperacji na obszarze recepcji turystycznej.

W badaniach empirycznych wykorzystano kwestionariusz wywiadu składający się z dwudziestu czterech pytań oraz metryczki. Przeprowadzenie wywiadu poprzedzone było zadaniem dwóch pytań weryfikujących udział w badaniu. W kwestionariuszu użyto dwudziestu pytań zamkniętych, dwa pytania otwarte oraz dwie tabele. Konstrukcja jednej z tabel miała zweryfikować skuteczność narzędzia służącego do opracowania macierzy kooperacji natomiast druga stanowiła rozwinięcie pracy G. Croucha [2007] o system wag, który respondent miał przydzielić poszczególnym czynnikom. W kwestionariuszu zastosowano m.in. skale zrównoważone oraz pozycyjne a pytania miały charakter między innymi filtrujący i weryfikujący. Spośród wszystkich pytań, w przypadku siedmiu pytań można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi. Wzór kwestionariusza zaprezentowano jako załącznik nr 3.

Konstrukcja wykorzystanego narzędzia może z pozoru wydać się odpowiednia do badań o charakterze ilościowym, gdyż większość odpowiedzi została wyskalowana. Jednak zdaniem autora zastosowanie skal pomiarowych umożliwiło nadanie pewnych ram rozmowie, którą autor starał się mimo wszystko prowadzić swobodnie, notując przy tym wszystkie uwagi i opinie rozmówców w przygotowanym w kwestionariuszu polu.

Alternatywą użycia kwestionariusza wywiadu mógł być panel fokusowy. Jednak doświadczenia autora, jako uczestnika, w panelu fokusowym na temat Bydgoskiego Węzła Wodnego sprawiły, że autor zdecydował się na użycie kwestionariusza wywiadu. W przytaczanym jako przykład badaniu fokusowym nie udało się osiągnąć zamierzonego celu, ze względu na specyfikę jednostek reprezentujących tak różne sektory gospodarki. Wykorzystanie panelu fokusowego czy też wywiadu swobodnego nie pozwoliłoby na jednoznaczną weryfikację postawionej hipotezy. Ponadto użycie wspomnianej metody nie pozwoliłoby na zweryfikowanie zaprojektowanego narzędzia badawczego jakim jest macierz kooperacji.

Ostatecznie w badaniach przeprowadzonych przez autora, które zrealizowane zostały w 2014 roku wzięło udział dwadzieścia osiem podmiotów z trzydziestu ośmiu wytypowanych celowo do badań, a związanych z analizowanym studium przypadku. Cztery podmioty wypowiedziały się na temat dwóch relacji o charakterze koopetycyjnym, stąd analiza objęła trzydzieści dwa kwestionariusze wywiadu. Dziesięć podmiotów odmówiło udziału w badaniu, tłumacząc to faktem, że nie kooperują z innymi podmiotami bądź nie mają czasu na udział w badaniu. W badanym przypadku podmioty wypowiadały się na temat czternastu układów koopetycyjnych o charakterze formalnym (43,75%) oraz osiemnastu o charakterze nieformalnym (56,25%).

Z wszystkich podmiotów, które ostatecznie brały udział w badaniu większość od początku wyrażała chęć udziału w badaniach, przy czym z większością bardzo trudno było się umówić. Wielu respondentów prosiło o wcześniejsze przesłanie kwestionariusza, w celu lepszego przygotowania się do rozmowy, która trwała od dwudziestu do sześćdziesięciu minut. W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa hotelowe zlokalizowane w bezpośrednim sąsiedztwie rzeki; stowarzyszenia reprezentujące lokalne i regionalne organizacje turystyczne; stowarzyszenia, których działalność związana jest z Bydgoskim Węzłem Wodnym; biura turystyki przyjazdowej, które w swojej ofercie posiadają pakiety turystyczne związane ze zwiedzaniem obiektów wykorzystujących walory przyrodnicze i antropogeniczne w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego; przedsiębiorstwa publiczne bądź prywatne oferujące usługi transportowe (o charakterze turystycznym bądź komunikacyjnym) po Bydgoskim Węzle Wodnym; przedsiębiorstwa oferujące wynajem sprzętu wodnego (w tym houseboat-ów); przedsiębiorstwa zajmujące się organizacją spływów kajakowych; przedstawiciele władz miejskich odpowiedzialni za informację lub promocję turystyczną; przedstawiciele samorządu odpowiedzialni za organizację imprez dla wodniaków lub wykorzystujących barki rzeczne do obsługi turystów i odwiedzających; reprezentanci przystani i mariny; szkoła nurkowa; muzeum związane z Kanalem Bydgoskim; a także instytucje odpowiedzialne za zarządzanie szlakami wodnymi w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego.

Udziału w badaniu odmówiło siedmiu przedsiębiorców oraz jedna jednostka urzędu miasta odpowiedzialna za zagospodarowanie przestrzeni miejskiej; stowarzyszenie skupiające miłośników Bydgoskiego Węzła Wodnego; oraz podmiot oferujący usługi transportu turystycznego.

Ze względu na niewielką wielkość próby większość wyników zaprezentowano zarówno jako częstości jak i w układzie procentowym. Analizie podlegała koopetyca, stąd mimo, że w badaniu brało udział 28 podmiotów większość danych zaprezentowano dla 32 jednostek. Miarę tą należy interpretować jako konkretną współpracę z konkurentem o formalnym bądź nieformalnym charakterze. Próba objęła 13 przedsiębiorstw, 8 jednostek samorządu terytorialnego, 1 uczelnię wyższą, 8 stowarzyszeń oraz dwie jednostki administracji rządowej. W trakcie realizacji badań nie przewidziano, że RZGW ma status jednostki administracji rządowej, stąd metryczka nie zawierała takiego wyboru. Strukturę jednostek przedstawiono w tabeli 6.1.

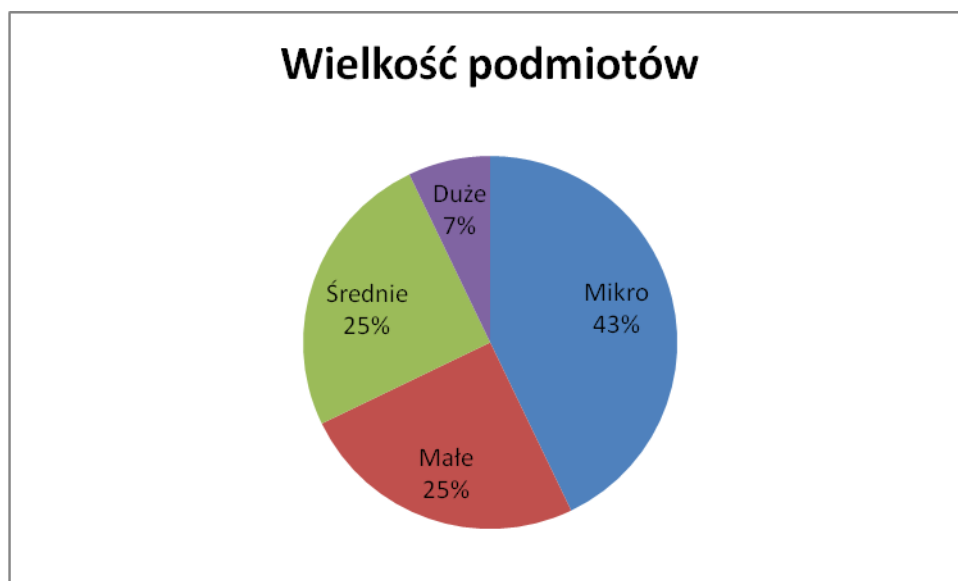
Tabela 6.1. Struktura badanej próby (forma prawna).

	Częstość	Procent
Przedsiębiorstwo (publiczne, prywatne)	13	40,63
Jednostka samorządu terytorialnego	8	25,00
Uczelnia wyższa	1	3,13
NGO (fundacja, stowarzyszenie, spółdzielnia)	8	25,00
Jednostka administracji	2	6,25

Źródło: Badania własne.

Ze względu na zróżnicowanie podmiotowe na analizowanym obszarze recepcji turystycznej zdecydowano, że metryczka będzie zawierać także pytanie o wielkość podmiotu, zgodnie z podziałem uzależnionym od ilości zatrudnionych pracowników stosowanym w podziale przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże.

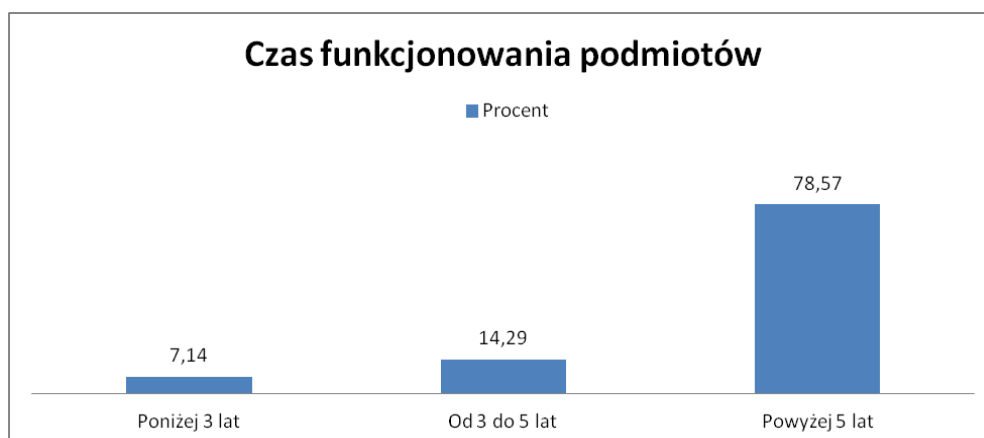
Rycina 6.2. Wielkość podmiotów²¹.



Źródło: Badania własne

W badaniu brało udział 43% podmiotów zatrudniających do 9 pracowników sklasyfikowanych jako mikro podmioty, 25% zatrudniających do 49 pracowników sklasyfikowanych jako małe podmioty, 25% zatrudniających do 249 pracowników sklasyfikowanych jako średnie podmioty oraz 7% podmiotów sklasyfikowanych jako duże. Przegląd wielkości podmiotów zawiera rycina 6.2. Spośród wszystkich badanych podmiotów 78,5% funkcjonowała powyżej 5 lat (rycina 6.3.). Fakt ten może świadczyć o tym, że w badaniu brały udział podmioty doświadczone, dla których zarówno kooperacja jak i konkurencja nie są zjawiskiem nowym.

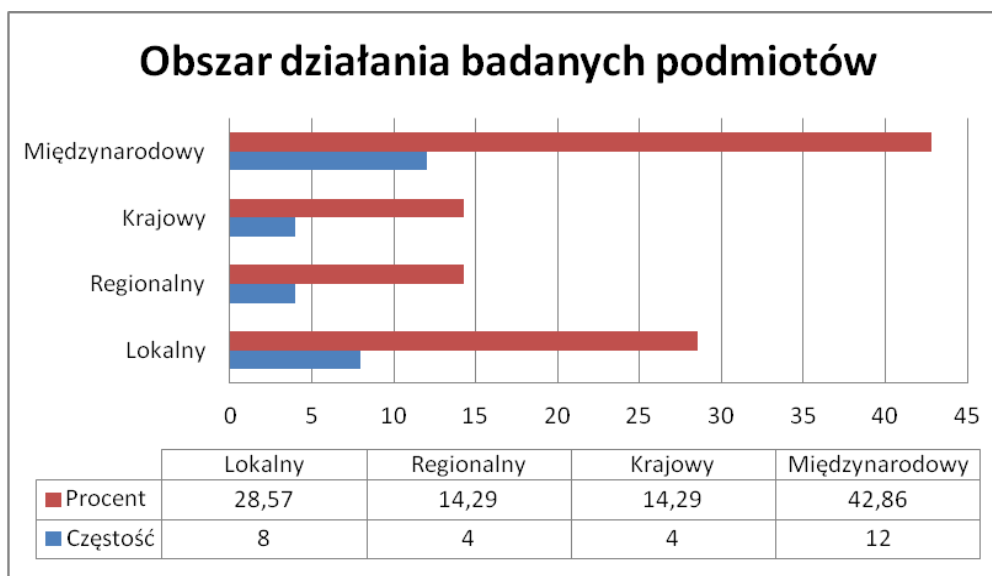
Rycina 6.3. Okres funkcjonowania badanych podmiotów.



Źródło: Badania własne

²¹ Dotyczy 28 podmiotów.

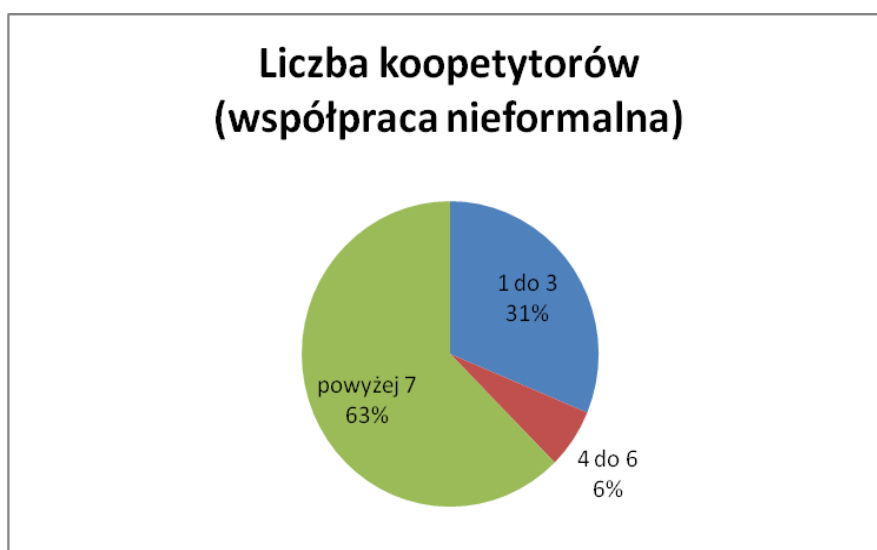
Rycina 6.4. Obszar działania badanych podmiotów.



Źródło: Badania własne

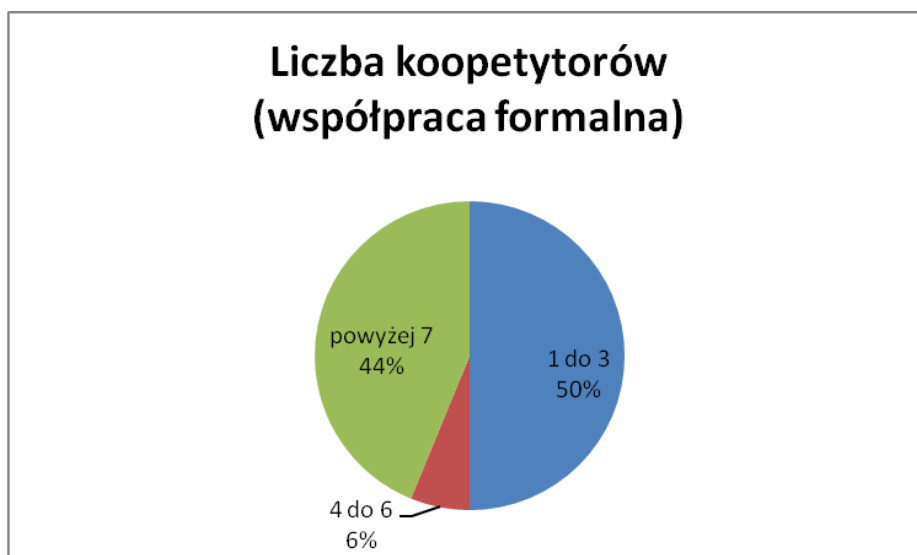
Dwanaście podmiotów deklarowało, że obszar działalności jest międzynarodowy, osiem, że lokalny, natomiast po cztery podmioty, że regionalny i krajowy (rycina 6.4). Spośród wszystkich badanych podmiotów połowa wykazała, że współpracuje z konkurentem w badanym obszarze recepcji turystycznej formalnie, natomiast druga połowa, że działanie te mają charakter nieformalny. Przegląd odpowiedzi dotyczących współpracy zaprezentowano na rycinach od 6.5. do 6.7. Okazało się, że w przypadku kooperacji nieformalnej respondenci podawali większą liczbę kooperatorów, aniżeli w przypadku kooperacji formalnej.

Rycina 6.5. Relacja pomiędzy charakterem współpracy a ilością podmiotów (nieformalna).



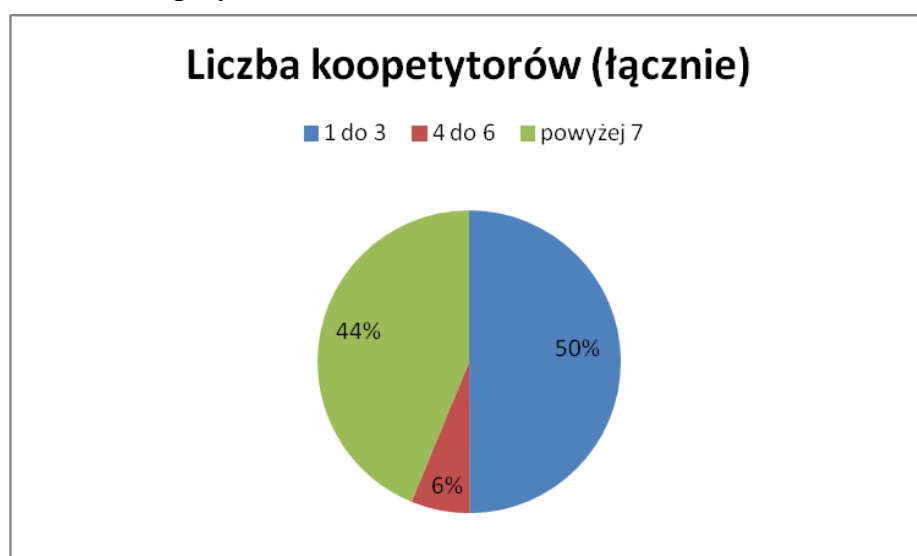
Źródło: Badania własne.

Rycina 6.6. Relacja pomiędzy charakterem współpracy a ilością podmiotów (nieformalna).



Źródło: Badania własne.

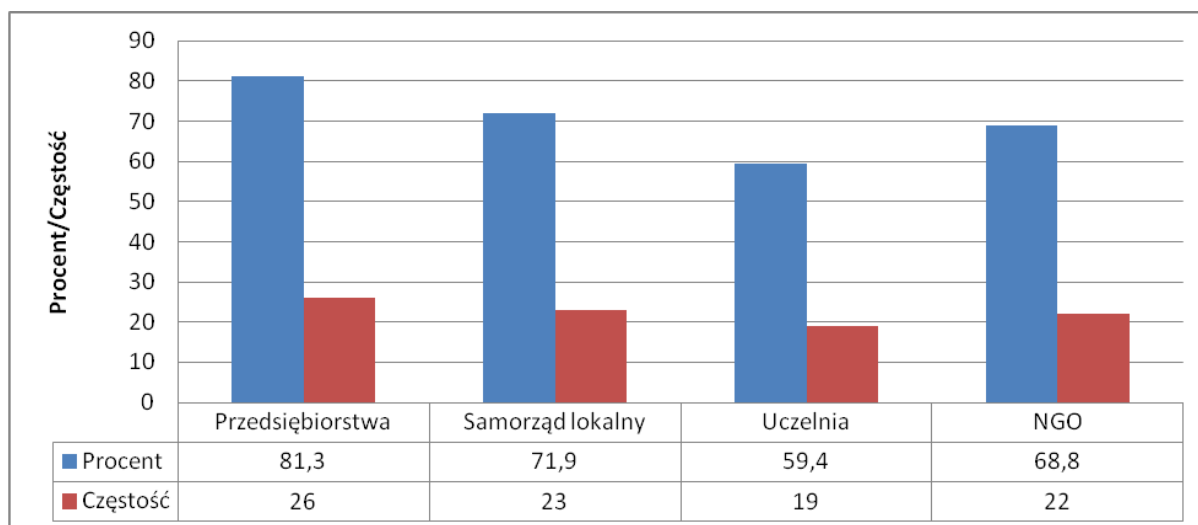
Rycina 6.7. Liczba koopetytorów.



Źródło: Badania własne.

W jednym z pierwszych pytań podmioty biorące udział w badaniu miały wskazać jak wygląda struktura partnerów, z którymi współpracują w badanym obszarze recepcji turystycznej (rycina 6.8.). Jednocześnie każdy z respondentów wskazywał, które z tych podmiotów to bezpośredni konkurenci. Z uwagi na fakt, że badania obejmowały przedsiębiorstwa, stowarzyszenia (rozpatrywane szerzej jako NGO), uczelnie i przedstawicieli samorządu nie zawsze można było wskazać bezpośrednich konkurentów.

Rycina 6.8. Struktura partnerów w badanym obszarze recepcji turystycznej.



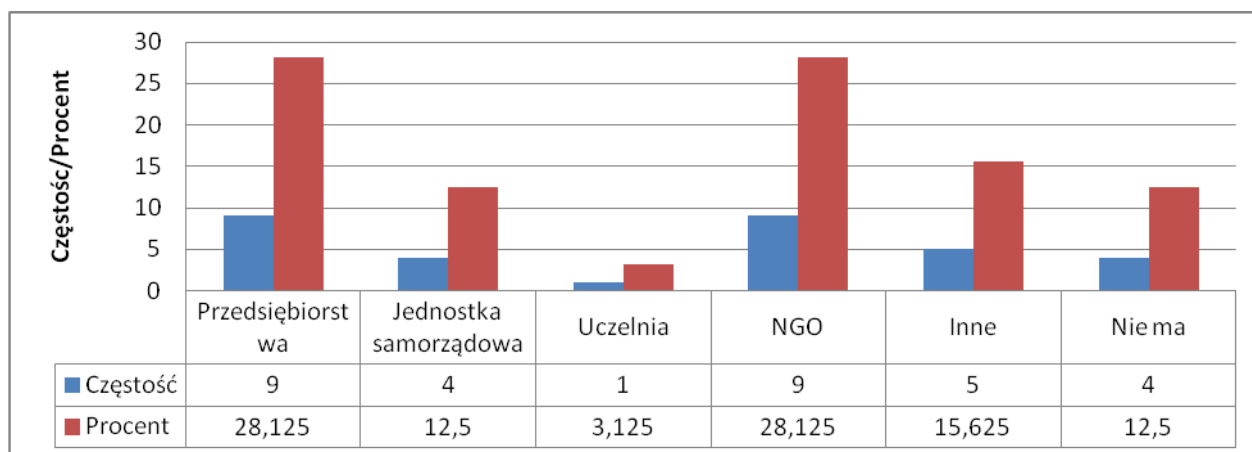
Źródło: Badania własne.

Występowali oni zazwyczaj w przypadku, gdy współpraca dotyczyła dwóch lub większej ilości podmiotów reprezentujących tę samą formę prawną. Jednak w kilku przypadkach stowarzyszenia wskazywały jako konkurentów przedsiębiorstwa, z którymi rywalizują o dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych. Jednym z podanych przykładów było konkurowanie o możliwość wynajęcia pomieszczeń na barce rzecznej, zlokalizowanej w samym centrum miasta, której właścicielem jest samorząd lokalny.

Istotnym zadaniem badawczym, jakie postawił sobie autor pracy była analiza zależności pomiędzy funkcją pełnioną przez badany podmiot a formą prawną podmiotu. Badania wykazały, że najczęściej koordynatorem współpracy z rywalem jest przedsiębiorstwo bądź NGO (po dziewięć wskazań – rycina nr 6.9.). Zwiększenie wpływu na to jakie działania podejmują konkurenci było zdaniem autora niejawną przesłanką, że to właśnie przedsiębiorcy oraz reprezentanci trzeciego sektora pełnili przede wszystkim funkcję koordynacyjną.

W dalszej kolejności analizie poddano funkcje, jakie mogą pełnić koopetytorzy. Zgodnie z podziałem zaproponowanym przez P. Zmyślonego [2008, s. 86] respondentom zaprezentowano funkcję projektową (15,6%), koordynacyjną (50%), aktywizującą (56,3%), reprezentacyjną (18,8%) oraz informacyjną (31,3%). Funkcją, jaką najczęściej pełniły badane podmioty była rola aktywizująca, natomiast najrzadziej podmioty pełniły role (funkcje) reprezentacyjne (rycina 6.10.).

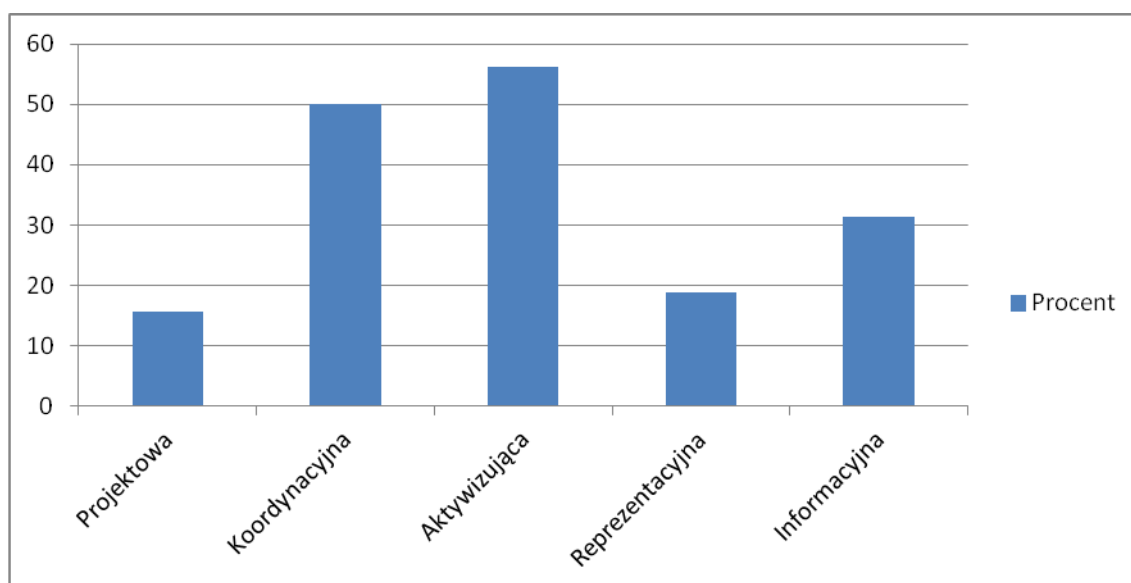
Rycina 6.9. Koordynator współpracy.



Źródło: Badania własne.

W pytaniu tym można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi. Dla uszczegółowienia tego zagadnienia w tabeli 6.2. zaprezentowano jak w badanych przypadkach prezentuje się podział ról pomiędzy wszystkimi podmiotami. Funkcja projektowa jest najczęściej pełniona przez przedsiębiorstwa i jednostki samorządu terytorialnego (po 40%). Funkcja koordynacyjna przez przedsiębiorstwa prywatne i publiczne (43,8%); funkcja reprezentacyjna jest najczęściej spotykana w działalności przedsiębiorstw, samorządu terytorialnego oraz NGO (po 33,33%). Z kolei funkcję informacyjną pełni samorząd terytorialny (40%).

Rycina 6.10. Pełniona rola wśród koopetytorów.



Źródło: Badania własne.

Tabela 6.2. Relacje pomiędzy funkcją a reprezentowaną formą podmiotu (%).

	Przedsiębiorstwo	Jednostka samorządowa	Uczelnia wyższa	NGO	Jednostka administracyjna
Projektowa	40,00	40,00	-	-	20,00
Koordynacyjna	43,80	31,30	-	18,80	6,30
Aktywizująca	50,00	33,30	-	16,70	-
Reprezentatywna	33,33	33,30	-	33,33	-
Informacyjna	30,00	40,00	10,00	10,00	10,00

Źródło: Badania własne.

Następnie autor zweryfikował, czy współpracujące podmioty szczegółowo określiły cel (zakres i przedmiot) współpracy. W przypadku odpowiedzi twierdzącej respondenci byli pytani, czy występuje zbieżność celów oraz na ile ona ułatwia a na ile utrudnia współpracę (tabela 6.3.). Wyniki wykazały, że 81,2% podmiotów szczegółowo określiło cel podjętej współpracy, natomiast w przypadku 18,8% cele nie zostały określone.

Tabela 6.3. Relacja pomiędzy charakterem kooperacji a określeniem celów (%).

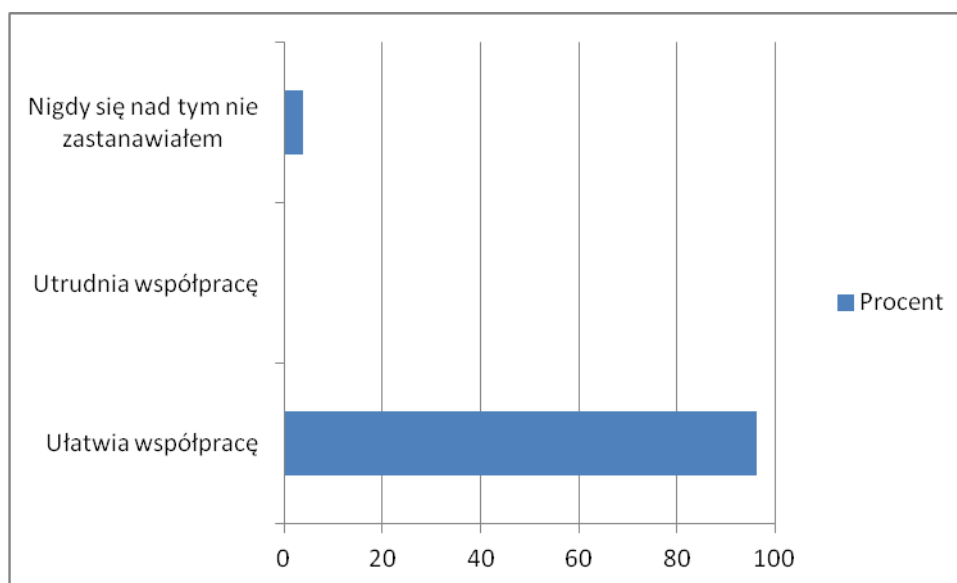
	Współpraca formalna	Współpraca nieformalna
Tak, wskazano cele współpracy	87,50	75,00
Nie, nie wskazano celów współpracy	12,50	25,00
Nie wiem, czy określono cele współpracy	-	-

Źródło: Badania własne

Zdecydowana większość badanych (55,6%) wskazała, że występuje całkowita zbieżność celów, natomiast 44,4%, że jest ona częściowa. Taki stan rzeczy sprawia, że w analizowanym obszarze recepcji turystycznej podmioty chętnie współpracują nawet z konkurentem. Zawężając zagadnienie spójności celów autor zweryfikował, że dla podmiotów, które odpowiedziały twierdząco na to pytanie w 96,3% przypadków zbieżność celów ułatwia współpracę, natomiast w 3,7% reprezentanci danego podmiotu się nad tym nie zastanawiali. Żaden z podmiotów nie odpowiedział, że zbieżność może utrudniać współpracę, czego spodziewał się autor dysertacji. Autor przypuszczał, że zbieżność celów pomiędzy kooperatorami może utrudniać relacje pomiędzy podmiotami, jednak takie zjawisko nie

występuje. Przyczyną takiego wyniku może być różnorodność prawna podmiotów, które ze sobą współpracują.

Rycina 6.11. Relacja pomiędzy zbieżnością celów a współpracą.



Źródło: Badania własne.

W kilku przypadkach (analizowanych szerzej w dalszej części tego rozdziału) podmioty wskazywały, że te same cele (głównie biznesowe) utrudniają współpracę z konkurentem, ale przede wszystkim wewnątrz obszaru. Poza obszarem podmioty te podejmowały chętnie kooperację prowadząc wspólne działania marketingowe. Sytuacja ta była bardzo wyraźna wśród przedsiębiorstw oferujących usługi noclegowe, gdzie respondenci wśród uwag prezentowali poglądy: „to, że chętnie obniżę koszty związane z działaniami marketingowymi, poprzez wspólną promocję na ITBw Berlinie nie oznacza, że nie będę konkurował o każdego turystę, który tutaj przyjedzie”²² lub „chętnie połączył bym siły z konkurentem w realizacji konferencji, gdzie liczba uczestników przewyższa moje możliwości lokalowe”²³. Pojawiały się też głosy, iż wspólne działania mogłyby polegać na „wspólnym tworzeniu pakietów turystycznych”²⁴ i „opracowaniu jednego dla obszaru systemu rezerwacji konferencji i eventów”²⁵.

W dwóch pytaniach otwartych autor próbował ustalić, jakie były główne motywy podjęcia współpracy oraz jakie działania w ramach istniejącej współpracy realizują.

²² P11 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²³ P16 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²⁴ P11 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²⁵ P20 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

Wśród motywów przeważały wspólne cele, które wskazała zdecydowana większość badanych. Podobnie dużą grupę odpowiedzi stanowiły głosy, że motywem jest zwiększenie atrakcyjności oferty. W tym przypadku okazuje się, że współpraca z konkurentem może sprzyjać zwiększeniu atrakcyjności własnych produktów i usług. Wśród podmiotów, które w ten sposób odpowiedziały pojawiały się głosy, że motywem jest „*chęć powiększenia pakietu usług oferowanych turystom*”²⁶, „*to, że klienci sobie tego życzą*”²⁷, „*potrzeba tworzenia wspólnych ofert. im bogatsza oferta tym łatwiej znaleźć klienta*”²⁸ czy „*większy pakiet atrakcji dla gości hotelu*”²⁹. Wśród innych motywów znalazły się „*wspólne profity ekonomiczne*”³⁰, „*potrzeba chwili, realizacji danego projektu*”³¹ oraz „*lobbing na rzecz rozwoju infrastruktury dróg wodnych*”³².

Wśród działań, które podejmują kooperujące i konkurujące podmioty wymieniały przede wszystkim organizację wspólnych wydarzeń. W dalszej kolejności wskazywano także realizację wspólnych projektów (w tym dofinansowanych z budżetu Unii Europejskiej) oraz „*dzielenie się zasobami materialnymi*”³³.

Dużym zaskoczeniem dla autora podczas analizy kwestionariuszy oraz analizie danych w programie SPSS były wskazania podmiotów, że prowadzą monitoring obszaru recepcji turystycznej pod kątem pojawienia się nowych podmiotów, które można zaprosić do współpracy (rycina 6.12). Świadczy to o tym, że podmioty biorące w badaniu cały czas poszukują partnerów do współpracy, którzy będą mogły na przykład wzbogacić ich ofertę. Ponadto większość podmiotów działała na rynku dłużej niż pięć lat, co może wskazywać na to, że wypracowały już one mechanizmy monitoringu. Respondenci reprezentujący podmioty zaznaczali przy tym, że monitoring ten nie jest jawny oraz, że nie ma charakteru systematycznego, lecz polega najczęściej na podglądaniu, jakie nowe podmioty pojawiły się na wydarzeniach organizowanych na obszarze recepcji turystycznej.

Analizując prowadzenie bądź nie monitoringu pojawiania się nowych podmiotów na obszarze recepcji turystycznej autor zweryfikował, że spośród wszystkich podmiotów, które wskazały, że pełnią rolę aktywizującą 70,6% deklarowało, że monitoring jest prowadzony,

²⁶ P20 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²⁷ P13 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²⁸ P19 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

²⁹ P16 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

³⁰ P3 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

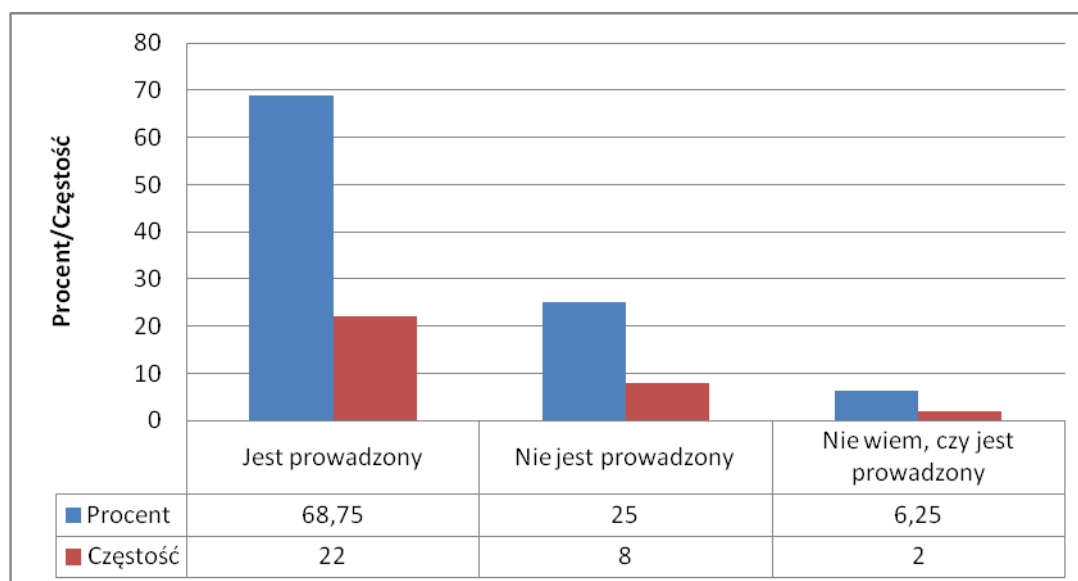
³¹ P10 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

³² P8 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

³³ P18 – zakodowany numer podmiotu biorącego udział w badaniu.

natomiast 23,5%, że nie jest. Tylko 5,9% podmiotów wskazało, że nie wie, czy monitoring jest prowadzony.

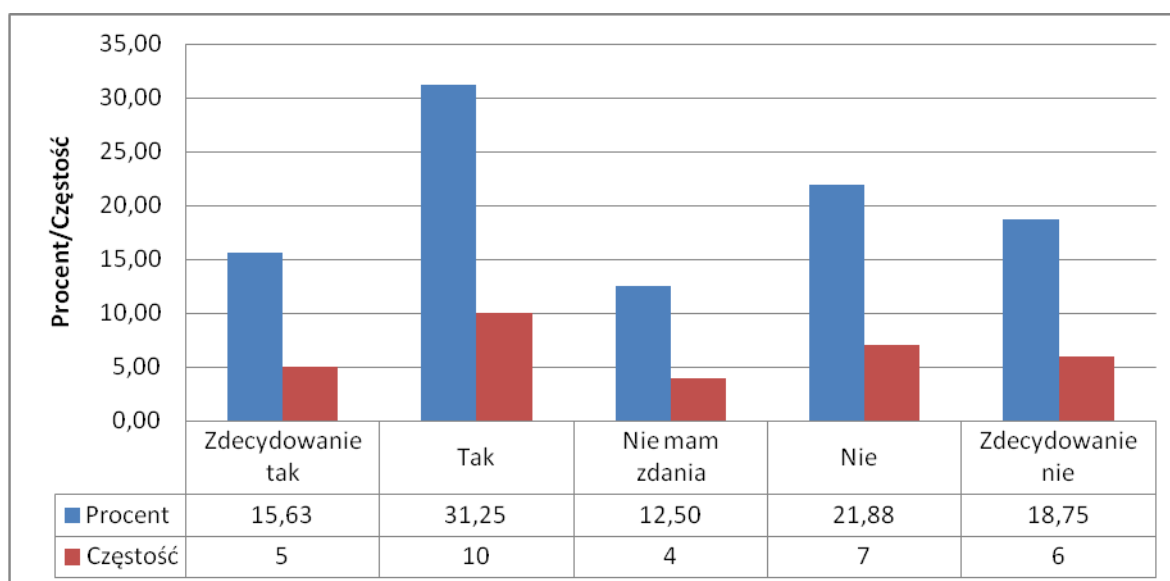
Rycina 6.12. Monitoring nowych podmiotów na obszarze recepcji turystycznej.



Źródło: Badania własne.

Zastanawiając się w jakim stopniu współpraca wpływa na działalność turystyczną badanych podmiotów na obszarze recepcji turystycznej autor zdecydował się na zadanie pytania „czy bez podjętej współpracy z rywalem poszczególne podmioty byłyby w stanie samodzielnie przyciągnąć i obsłużyć turystów i odwiedzających? W tym przypadku, aż 46,88% badanych w sposób pośredni wysoko oceniło swój potencjał konkurencyjny.

Rycina 6.13. Relacja pomiędzy podjętą współpracą a obsługą turystów.

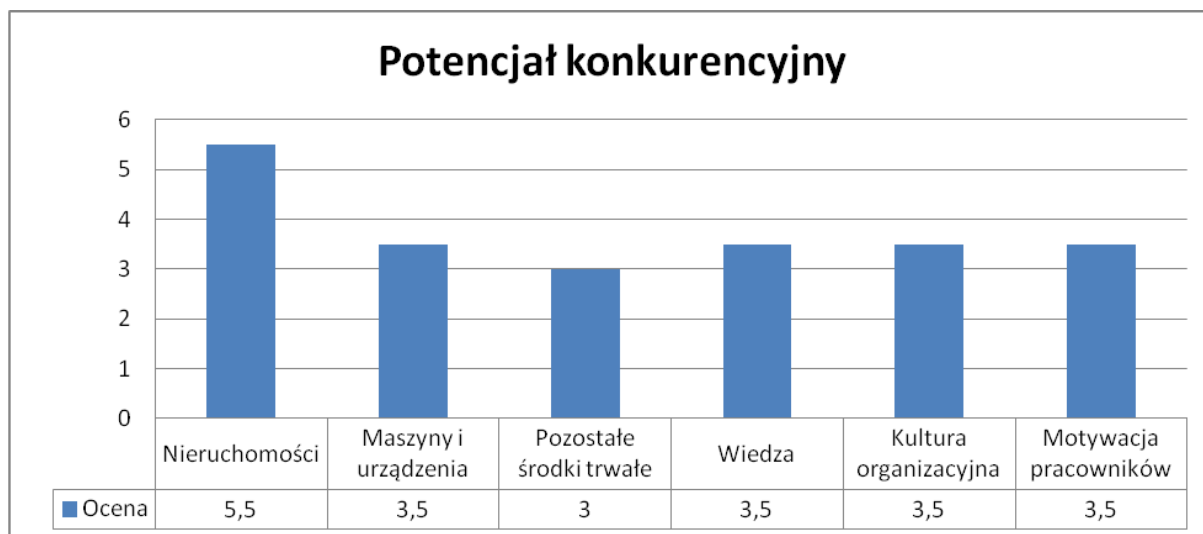


Źródło: Badania własne.

Ważnym zagadnieniem poruszonym w badaniach, ze względu na temat dysertacji było ustalenie czy badane podmioty dysponują potencjałem, dzięki któremu podmioty osiągają przewagę nad konkurentem (rycina 6.14). W przypadku otrzymania odpowiedzi twierdzącej podmioty określały co to za potencjał i jak oceniają go w stosunku do konkurentów. Analizowane zasoby podzielone zostały na zasoby materialne (nieruchomości, maszyny i urządzenia, eksponaty muzealne) oraz zasoby niematerialne (wiedza, kultura organizacyjną, motywacja pracowników). Przegląd odpowiedzi dotyczących potencjału zaprezentowano w tabeli 6.14. Dla zawężenia problemu w dalszej kolejności uzyskano odpowiedzi, którymi z zasobów badane podmioty dzielą się z konkurentem (tabela 6.15.).

Spośród badanych podmiotów 51,6% zadeklarowało, że samodzielnie dysponuje potencjałem, dzięki któremu można stwierdzić, że osiągają przewagę nad konkurentem. Pozostałe podmioty w 32,3% przypadków odpowiedziały, że nie. Pozostałe 16,1%, odpowiedziało, że nie wiedzą, czy dysponują takim potencjałem. Wynik ten zdecydowanie wskazuje, że po raz kolejny podmioty dostrzegają swój potencjał konkurencyjny.

Rycina 6.14. Potencjał konkurencyjny badanych podmiotów.



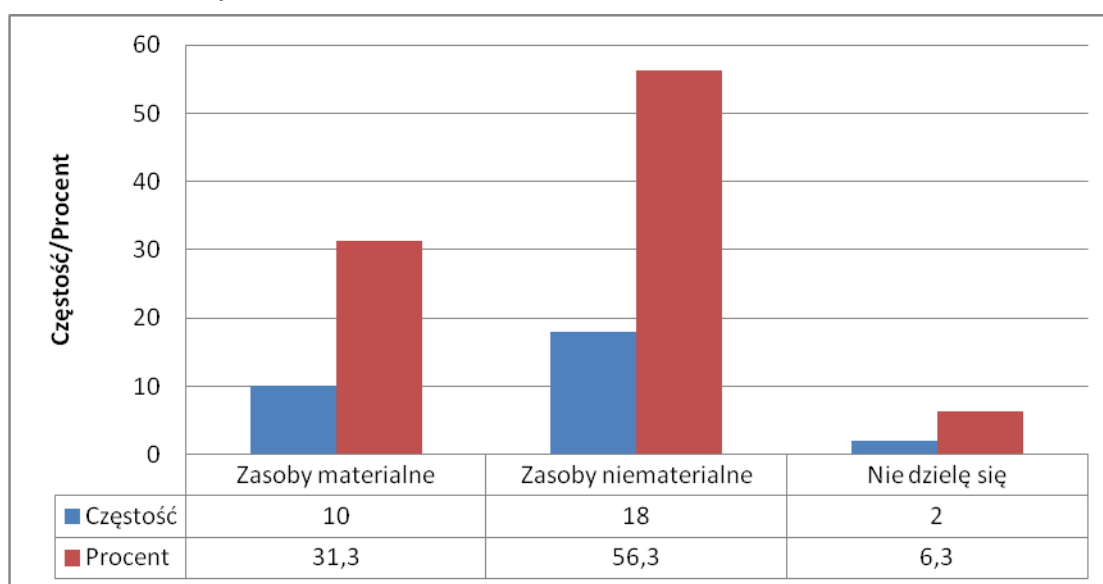
Źródło: Badania własne.

Większość badanych podmiotów dostrzega własny potencjał konkurencyjny, jednak nie umie przekształcić go w przewagę. Dopiero dzięki kooperacji zdaniem badanych podmiotów staje się to możliwe. Po raz kolejny pojawia się tutaj kwestia złożoności produktu turystycznego oraz mnogości potrzeb turystów i odwiedzających. Dzięki badaniom można przypuszczać, że kooperacja jest pewnego rodzaju impulsem do osiągnięcia przewagi. Autor dysertacji formułuje taką opinię na podstawie oceny podmiotów w zakresie trwałości przewagi konkurencyjnej. Większość z nich wskazała bowiem, że osiągnięta przewaga

utrzyma się nawet po zakończeniu współpracy. Podczas koopetycji muszą zatem zachodzić zjawiska, których zbadanie przyczyniłoby się do uzyskania odpowiedzi na temat przyczyn tego zjawiska.

W sytuacji, gdy podmiot odpowiadał negatywnie kolejnym poruszeniem zagadnieniem były korzyści i bariery koopetycji. W ostatnim z możliwych wariantów, tj. w sytuacji, kiedy jednostka wskazywała, że nie wie, czy dysponuje potencjałem konkurencyjnym w dalszej kolejności zadawano pytanie o rodzaj zasobów, które są wykorzystywane przez konkurentów, dzięki koopetycji formalnej bądź nieformalnej.

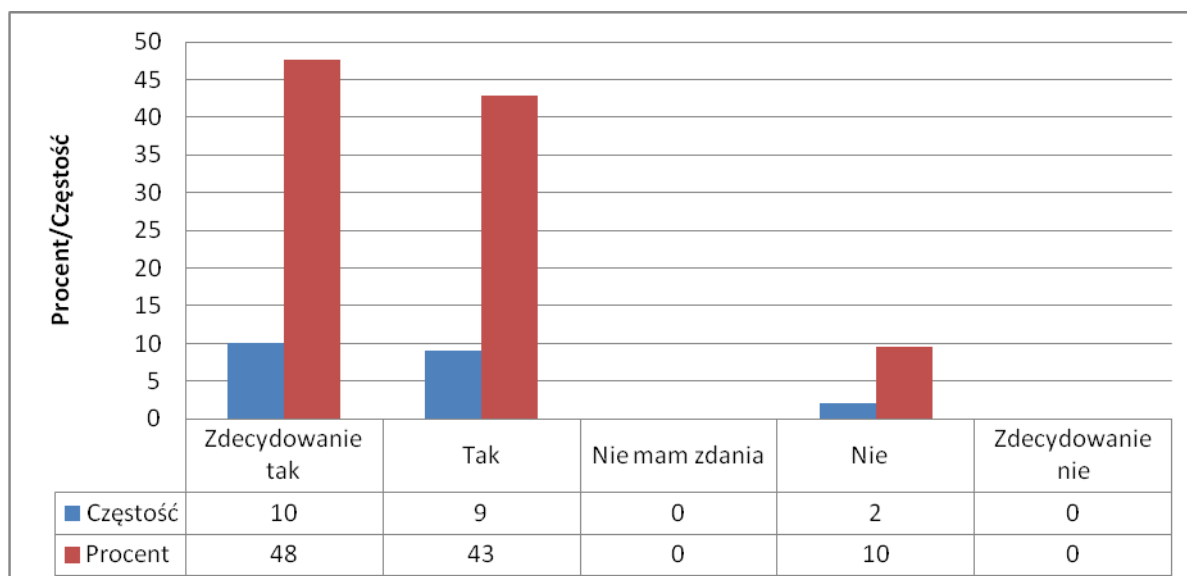
Rycina 6.15. Zasoby dzielone z konkurentem.



Źródło: Badania własne.

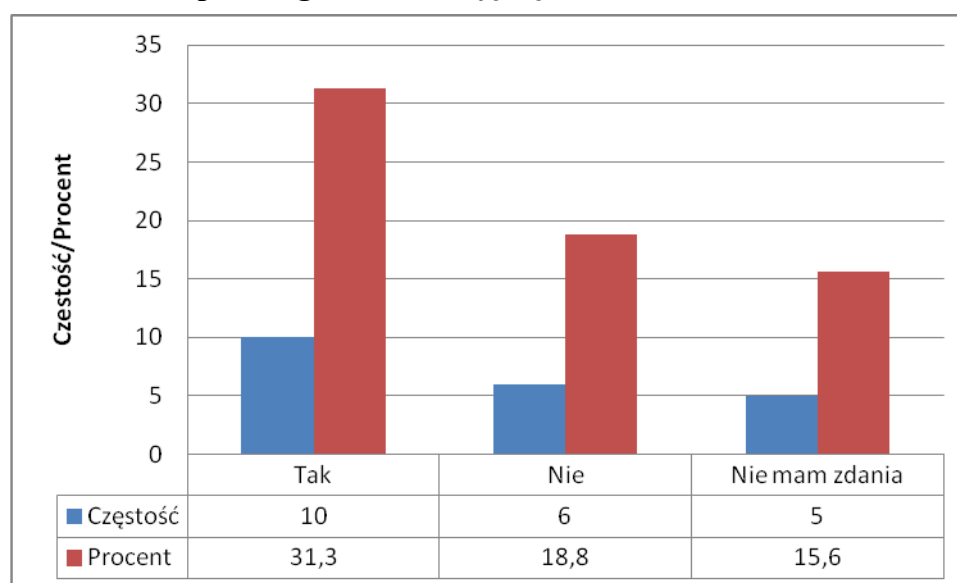
W celu ponownego zawężenia problemu zapytano, czy podjęta współpraca z konkurentem przyczyniła się do powstania przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia problemu pracy to pytanie okazało się bardzo istotne. Koopetycja oznacza bowiem jednoczesną kooperację i konkurencję pomiędzy podmiotami. Otrzymane odpowiedzi potwierdzają jednoznacznie, że dla badanych przypadków koopetycja stanowi źródło przewagi konkurencyjnej (rycina 6.1.6). Zastanawiając się nad trwałością powstałej przewagi autor zweryfikował, że według 31,3% przypadków przewaga ta utrzyma się nawet po zakończeniu współpracy (rycina 6.17.). Wynik ten pozwala na jednoznaczne stwierdzenie, że trwałość przewagi konkurencyjnej uzyskanej dzięki koopetycji nie występuje.

Rycina 6.16. Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej.



Źródło: Badania własne.

Rycina 6.17. Trwałość przewagi konkurencyjnej.



Źródło: Badania własne.

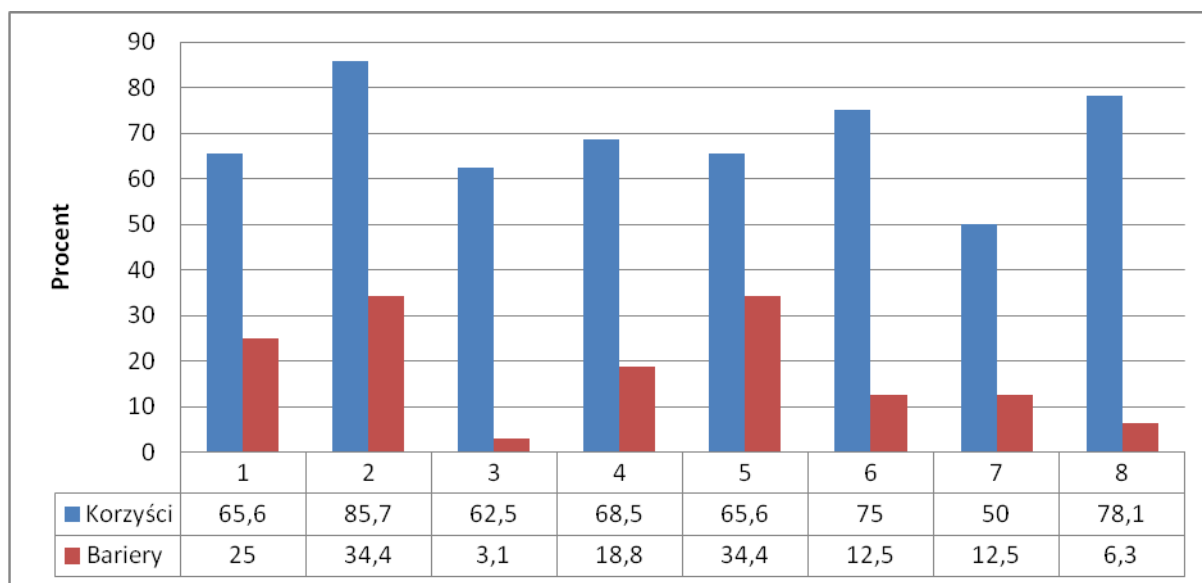
W badaniu analizie poddano także zależności pomiędzy formą prawną podmiotu a zasobami jakimi dzielą się z konkurentem. Zasobami materialnymi chętnie dzieliły się przedsiębiorstwa natomiast zasobami niematerialnymi jednostki samorządu terytorialnego.

W rozdziale trzecim autor rozważał szanse i zagrożenia koopetycji a także płynące z takiego postępowania korzyści i bariery. W celu rozpoznania czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na badane zjawisko na obszarze recepcji turystycznej podmioty wypowiadały się twierdząco bądź negatywnie w stosunku do podanych czynników, co

zaprezentowano na rycinie 6.18. Wśród trzech najważniejszych korzyści znalazły się czynniki związane z poprawą wizerunku (85,7%), pełniejszym wykorzystaniem okazji rynkowych (78,1%) oraz dostępem do nowych zasobów (75%).

W przypadku barier najczęściej wskazywano brak wymiernych korzyści ze współpracy (34,4%) oraz wzajemną nieufność pomiędzy partnerami (34,4%). Każdy z podmiotów miał możliwość wypowiedzenia się na temat wszystkich korzyści i barier wynikających z kooperacji.

Rycina 6.18. Korzyści i bariery kooperacji.

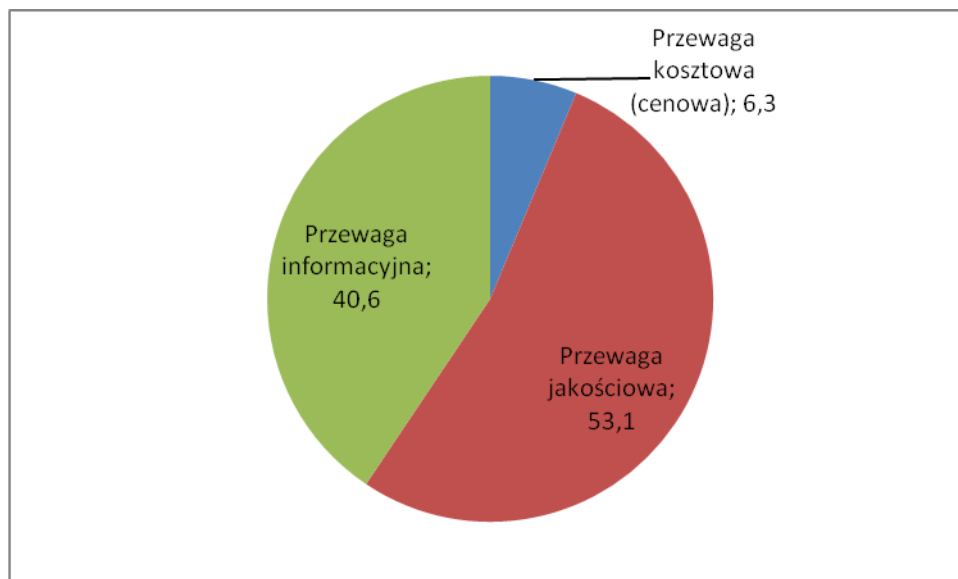


Lp.	Korzyści	Bariery
1	Wzrost stabilności działania	Brak miejsc i okazji do nawiązywania współpracy
2	Poprawa wizerunku	Brak wymiernych korzyści ze współpracy
3	Dostęp do nowego rynku zbytu	Wysokie koszty współpracy
4	Poprawa pozycji konkurencyjnej na zewnątrz obszaru	Brak odpowiednich partnerów
5	Poprawa pozycji konkurencyjnej wewnątrz obszaru	Wzajemna nieufność pomiędzy partnerami
6	Dostęp do zasobów. Przyciągnięcie nowych zasobów.	Utrata indywidualnych źródeł przewagi konkurencyjnej
7	Obniżenie kosztów działalności	Przeistoczenie się kooperanta w rywala
8	Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	Wysokie koszty monitorowania i zabezpieczeń

Źródło: Badania własne.

Następnie, zgodnie z przytoczonymi w rozdziale trzecim rodzajami przewagi konkurencyjnej według W. Wrzoska [2002] ustalono, że współpraca z konkurentem umożliwia przede wszystkim uzyskanie przewagi jakościowej (40,6%) i informacyjnej (40,6%). Tylko 6,3% podmiotów wskazało, że jest to przewaga kosztowa. Tak wysoki wynik przewagi informacyjnej świadczy w opinii autora o niejawnym intencjach podmiotów, których źródłem jest chęć wyeliminowania elementu niepewności, którą uzyskuje się dzięki współpracy z konkurentem.

Rycina 6.19. Rodzaj przewagi konkurencyjnej.

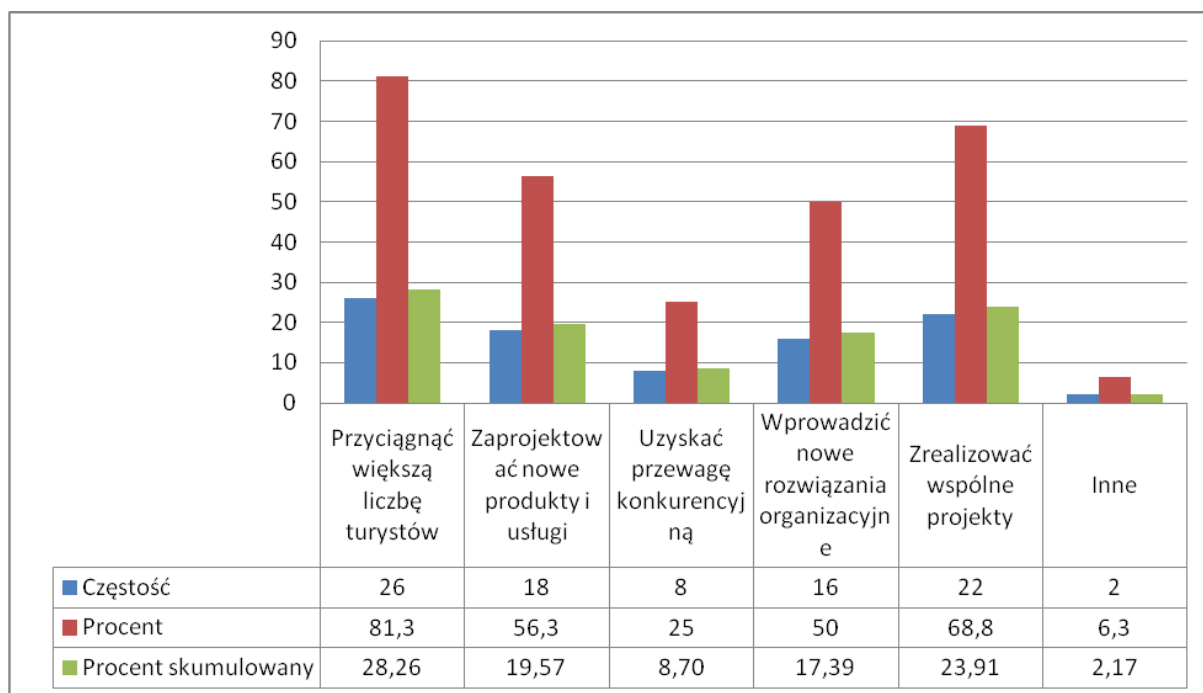


Źródło: Badania własne.

Dla zweryfikowania odpowiedzi badanych podmiotów zadano w dalszej kolejności dwa pytania sprawdzające, które dotyczyły korzyści wynikających z kooperacji z konkurentem. Nie zadano ponownego pytania o bariery kooperacji, gdyż autor uznał, że na podstawie braku wskazań konkretnych korzyści podmiot wskazuje dany czynnik jako barierę. Wśród trzech najważniejszych korzyści wymieniano: przyciągnięcie większej liczby turystów i odwiedzających (81,3%), realizację wspólnych projektów (68,8%) oraz zaprojektowanie nowego produktu lub usługi (56,3%). Prezentacji wszystkich korzyści kooperacji wskazywanych przez podmioty na analizowanym obszarze recepcji turystycznej dokonano na rycinie 6.20.

Weryfikacji poddano także relację pomiędzy kooperacją a reakcją na potrzeby klientów. W tym przypadku 93,8% badanych wskazało, że podjęta współpraca ma wpływ na potrzeby klientów, gdyż umożliwia organizacji lepszą reakcję na ich potrzeby. Większość podmiotów wskazywała tutaj, że dzięki współpracy może rozszerzyć oferowane przez siebie usługi o kolejne, którymi dysponuje konkurent (rycina 6.21.).

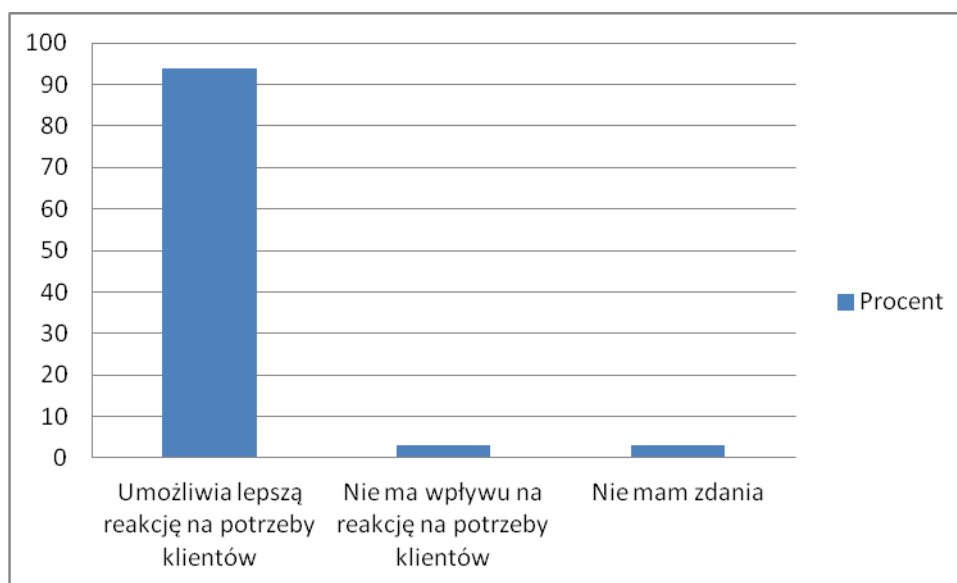
Rycina 6.20. Korzyści z koopetycji.



*Można było wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: Badania własne

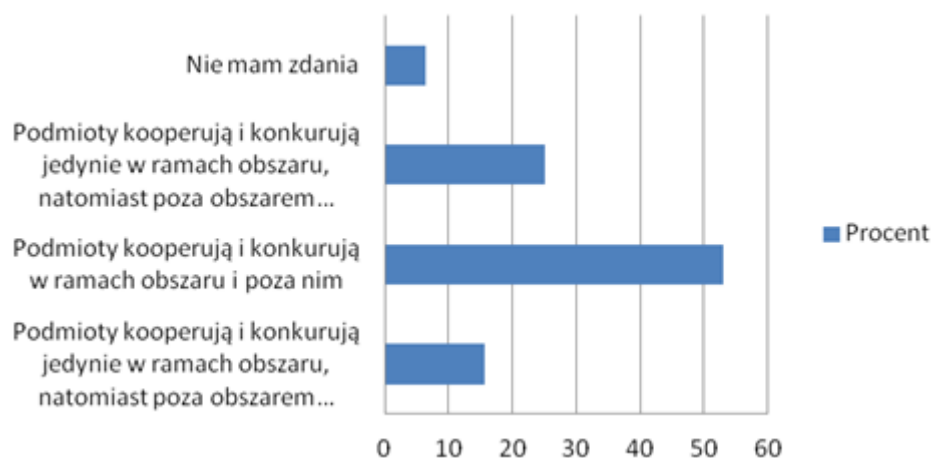
Rycina 6.21. Korzyści współpracy.



Źródło: Badania własne.

Na zakończenie tej części badania autor weryfikował, jak w opinii badanych wyglądają relacje pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na obszarze recepcji turystycznej. Okazało się, że w opinii badanych podmioty konkurują i kooperują zarówno wewnątrz obszaru jak i poza nim (rycina 6.22.).

Rycina 6.22. Relacje na obszarze recepcji turystycznej.



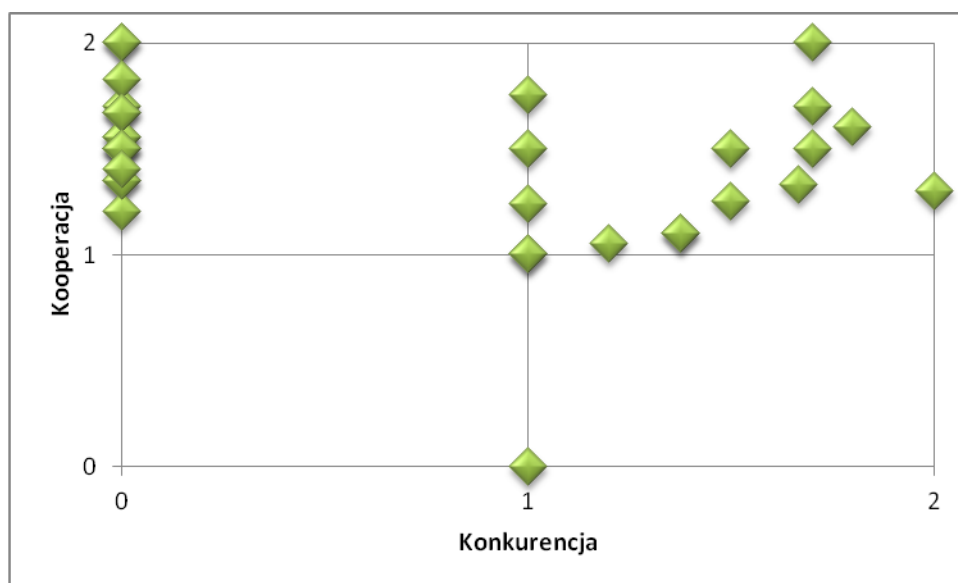
Źródło: Badania własne.

W dalszej części badania posłużono się autorskim narzędziem nazwanym „macierzą koopetycji”, który został opracowany przez autora dysertacji na podstawie modelu zaprezentowanego przez A.A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon [1997]. W zaprezentowanym przez wspomnianych autorów modelu dodano dwustopniową skalę, określającą silną (2) lub słabą (1) konkurencję bądź kooperację.

Respondenci biorący udział w badaniu, oceniali sześć czynników (elementów) związanych z ich funkcjonowaniem. Były to cele strategiczne, działania B+R, wykorzystanie zasobów materialnych, wykorzystanie zasobów niematerialnych, zaspokajanie potrzeb klientów oraz wiedzę. Zadaniem badanego podmiotu było wskazanie, czy w przypadku danego czynnika prowadzona działalność ma przejawy konkurencyjne czy kooperacyjne. W przypadku zaznaczenia konkurencji respondent nie mógł wskazać także kooperacji i odwrotnie. Następnie respondenci oceniali, czy w danym przypadku konkurencja bądź kooperacja jest słaba czy silna przydzielając w ten sposób 1 lub 2 punkty. Na koniec respondenci przydzielali wagi poszczególnym czynnikom, w ten sposób, żeby suma wag wynosiła 100% zarówno po stronie konkurencji jak i kooperacji. Wysoka waga czynnika oznaczała, że jest on istotny z punktu widzenia reprezentowanego podmiotu. W kilku przypadkach osoba reprezentująca dany podmiot uznawała, że należy przydzielić 1,5 punktu, co mimo braku takiej opcji w kwestionariuszu było odnotowywane i brane pod uwagę w obliczeniach. Przegląd odpowiedzi respondentów zaprezentowano w załącznikach nr 4 i nr 5.

W pierwszej kolejności analizie poddano wszystkie podmioty biorące udział w badaniu (32 układy kooperacyjne). Zdecydowana większość podmiotów uplasowała się w polach charakteryzujących się wysokim stopniem konkurencji i kooperacji (16 podmiotów) oraz niskim stopniem konkurencji i wysokim stopniem kooperacji (15 podmiotów). W przypadku dwóch podmiotów o wysokim stopniu kooperacji i konkurencji współrzędne na macierzy okazały się identyczne stąd są one niewidoczne na poniższej rycinie. Tylko jeden podmiot (reprezentujący NGO) uznał, że pod względem wymienionych czynników nie kooperuje z konkurentem. Ocena ta może wydawać się jednak błędna z powodu faktu, że we wcześniejszych pytaniach wskazywał on zasoby, którymi dzielił się kooperantem.

Rycina 6.23. Macierz kooperacji (wszystkie podmioty).

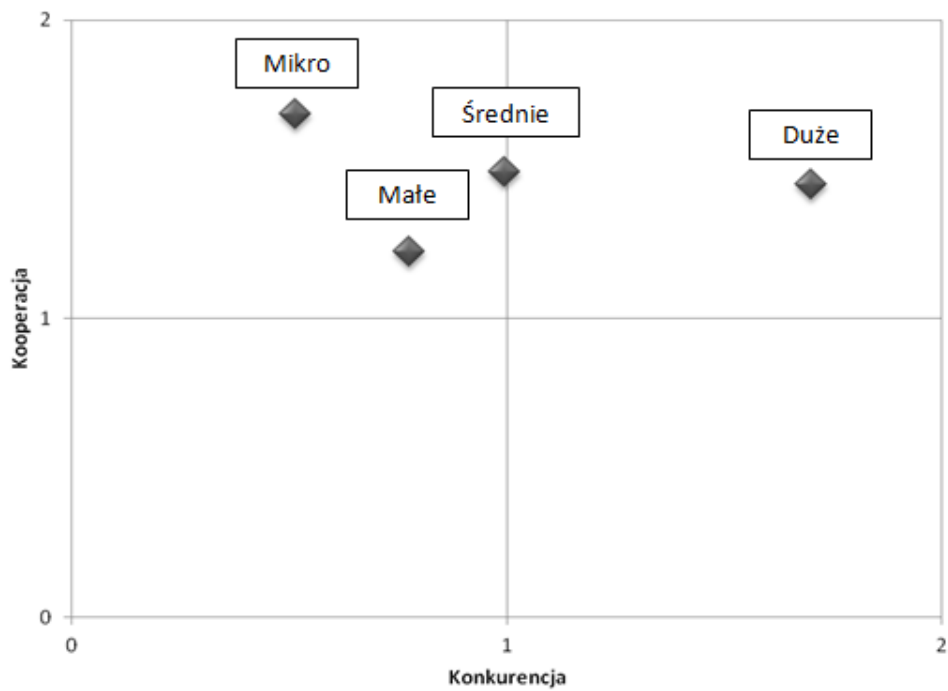


Źródło: Badania własne.

W drugiej kolejności autora zainteresowało, jaki typ kooperacji przyjmują podmioty reprezentujące różne formy prawne. Badania wykazały, że podmioty mikro, małe i średnie charakteryzują się wysokim stopniem kooperacji natomiast duże wysokim stopniem konkurencji, co zaprezentowano na rycinie 6.24. Badania wykazały, że na badanym obszarze recepcji turystycznej wraz ze wzrostem wielkości podmiotu relacje panujące pomiędzy podmiotami przechodziły ze strony słabej na silną konkurencję.

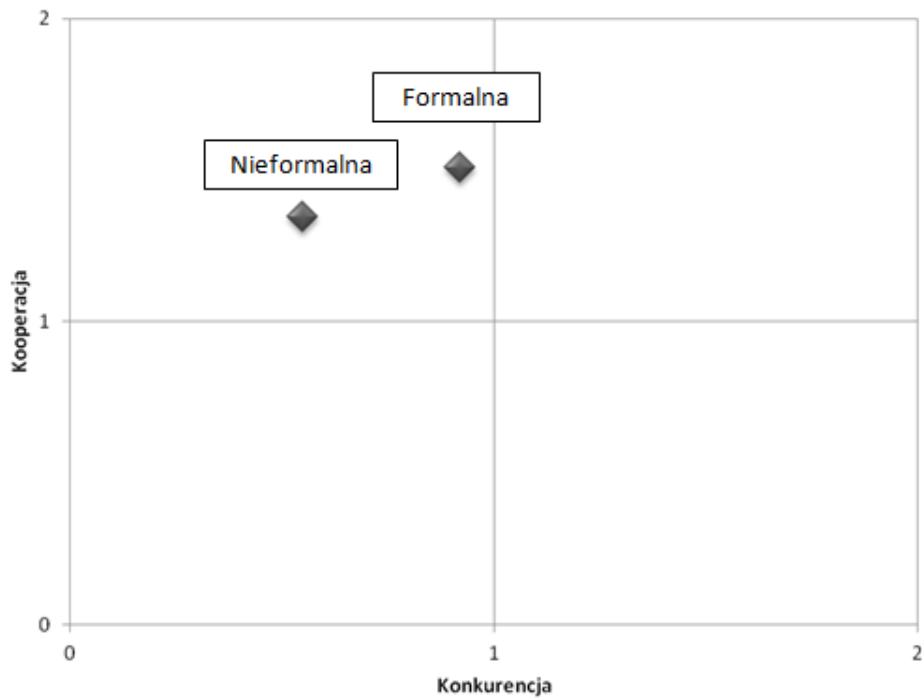
Następnie weryfikacji poddano, czy charakter kooperacji (formalny bądź nieformalny) ma wpływ na przyjęty model postępowania. Wyniki zaprezentowane na rycinie 6.25. pozwalają jednak stwierdzić, że w badanych przypadkach funkcjonujących na obszarze recepcji turystycznej charakter współpracy nie ma wpływu na przyjętą strategię postępowania.

Rycina 6.24. Macierz koopetycji (wielkość podmiotów).



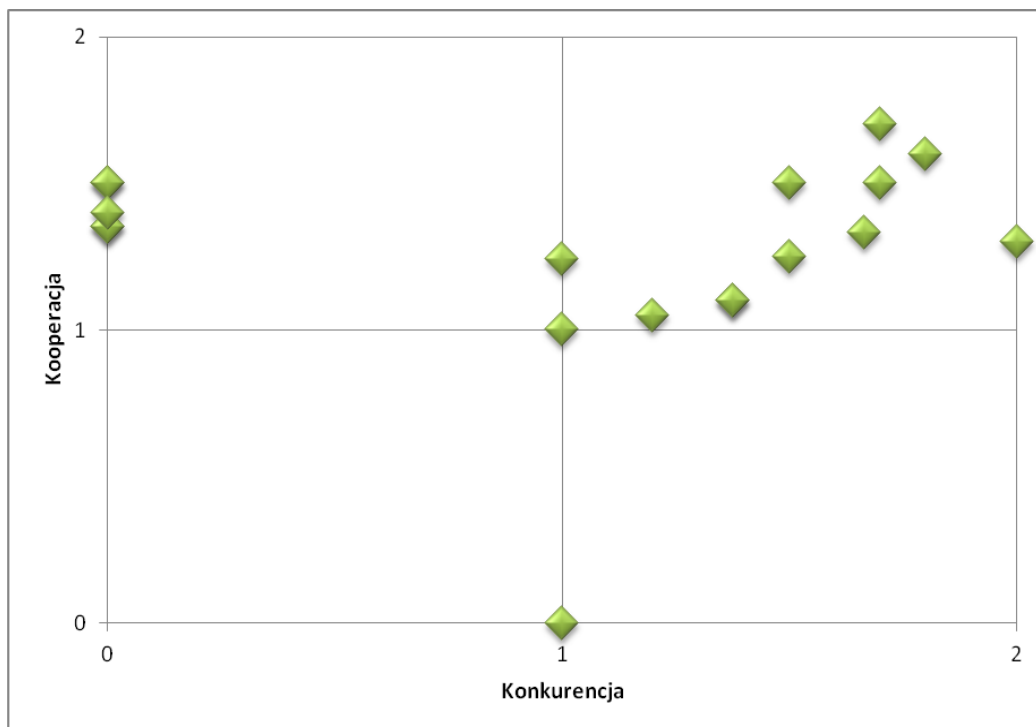
Źródło: Badania własne.

Rycina 6.25. Macierz koopetycji (koopetycja formalna lub nieformalna).



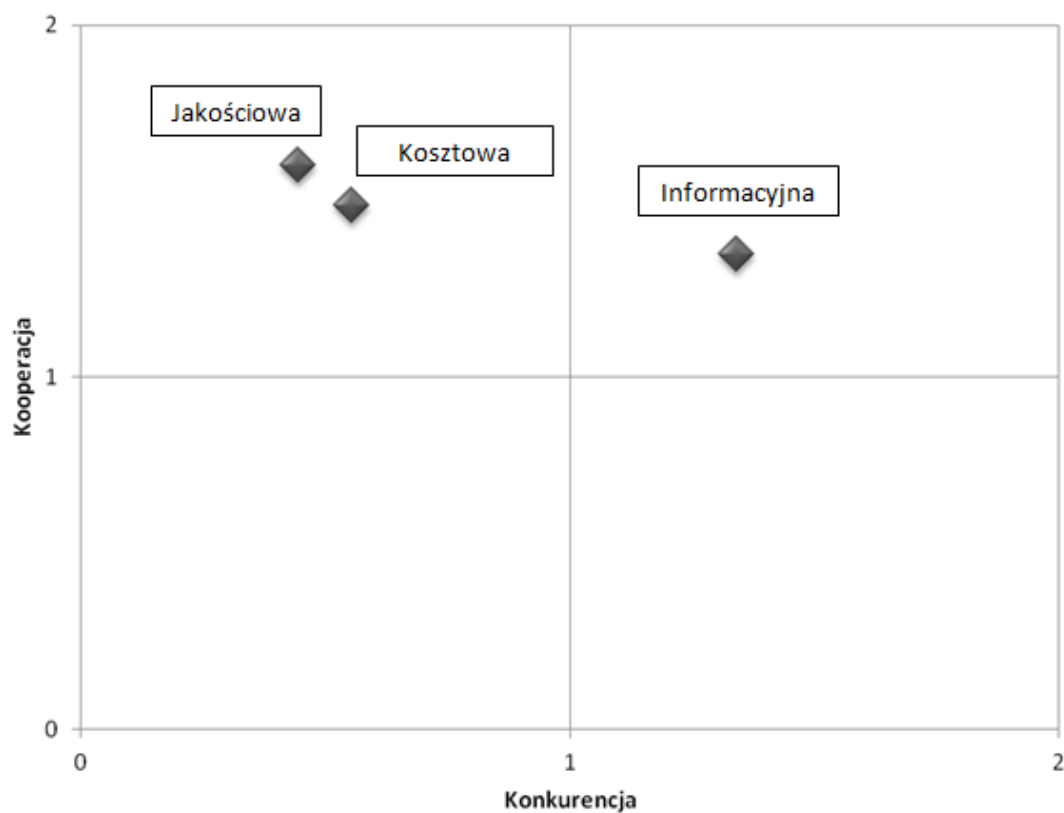
Źródło: Badania własne.

Rycina 6.26. Macierz koopetycji (funkcja stymulująca).



Źródło: Badania własne.

Rycina 6.27. Macierz koopetycji (rodzaj przewagi).



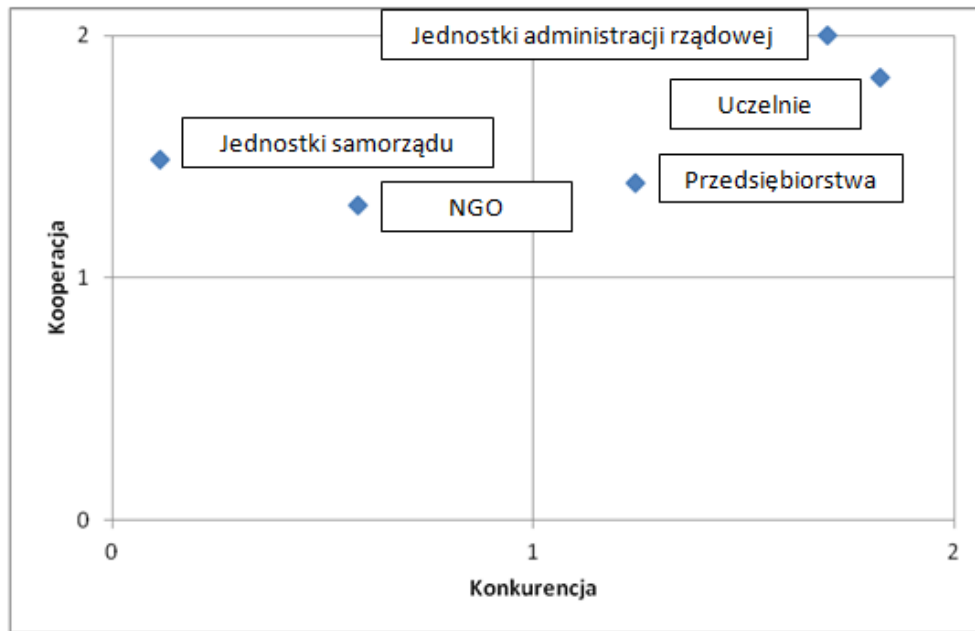
Źródło: Badania własne.

W kolejnych krokach analizy autor zweryfikował, jaki wpływ ma pełniona funkcja stymulująca na typ relacji konkurent-kooperant. Wyniki zaprezentowane na rycinie 6.26. wykazały, że podmioty pełniące tę rolę wśród koopetytorów przyjmują pozycję charakteryzującą się silną konkurencją i silną kooperacją. Zdaniem autora funkcja stymulująca wymaga wręcz zajęcia takiej pozycji na macierzy koopetycji. Stymulując inne podmioty do działania koopetytorzy muszą jednocześnie bronić swoich pozycji na rynku, wiedząc przy tym, że dzięki koopetytorom mogą osiągnąć większe korzyści, niż działając w pojedynkę. Ujawnia się tutaj strategia „wygrywający-wygrywający”, gdzie oba podmioty osiągają większe korzyści, przy czym żaden z nich nie jest w stanie określić ex ante jaki będzie ostateczny podział korzyści wynikających z tej współpracy.

Autor poddał też weryfikacji i prezentacji na macierzy (rycynie 6.27.) rodzaje przewagi konkurencyjnej. Okazało się, że podmioty, które wskazały, że dzięki współpracy z rywalem osiągają przewagę jakościową i kosztową plasują się w polu o wysokim stopniu kooperacji i niskim stopniem konkurencji. Z kolei podmioty deklarujące uzyskanie przewagi informacyjnej uplasowały się w miejscu wysokiej konkurencji i kooperacji. Zdaniem autora uzyskaniu przewagi cenowej i jakościowej sprzyja wysoka kooperacja, bowiem dzięki współpracy podmioty mogą na przykład obniżyć ceny oferowanych usług, oraz rozszerzyć usługę o inne elementy, które oferują kooperanci. Przewaga informacyjna okazała się znacznie mniej istotna od pozostałych przewag, które w sposób bezpośredni przekładają się na wynik ekonomiczny, podczas gdy przewaga informacyjna wpływa na wynik tylko pośrednio.

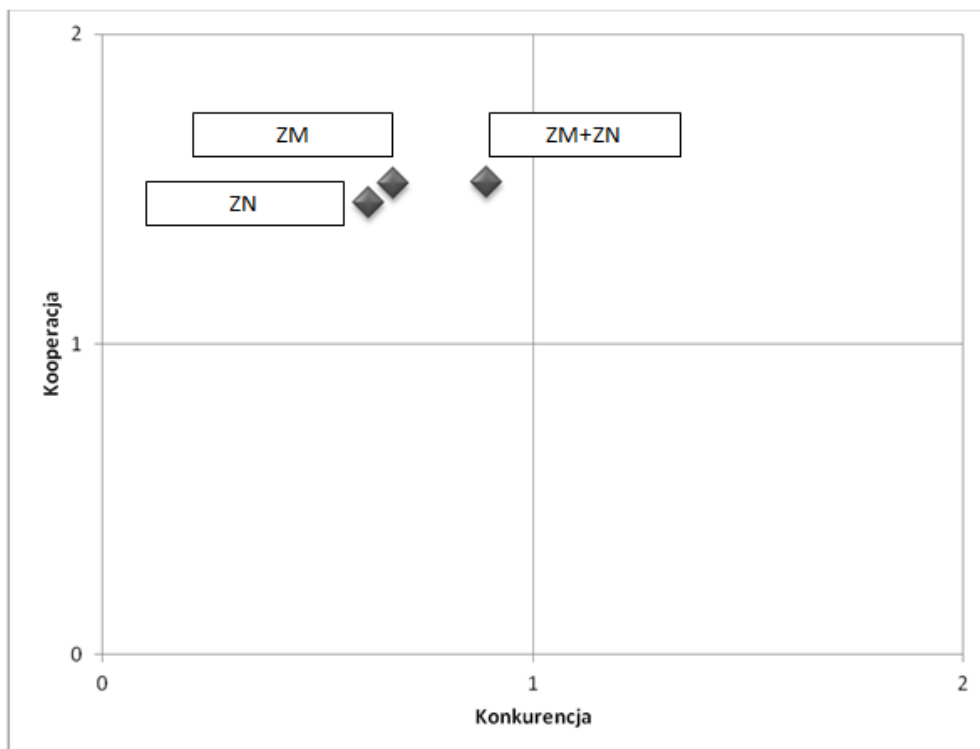
W następnym kroku autor zweryfikował jak forma prawna wpływa na typ koopetycji. Jednostki samorządu i NGO charakteryzowały się wysokim stopniem kooperacji oraz niskim stopniem konkurencji. Jednostki administracji rządowej, podobnie jak uczelnie i przedsiębiorstwa nastawione były na wysoką konkurencję i kooperację.

Rycina 6.28. Macierz koopetycji (forma prawna).



Źródło: Badania własne.

Rycina 6.29. Macierz koopetycji (podział zasobów).



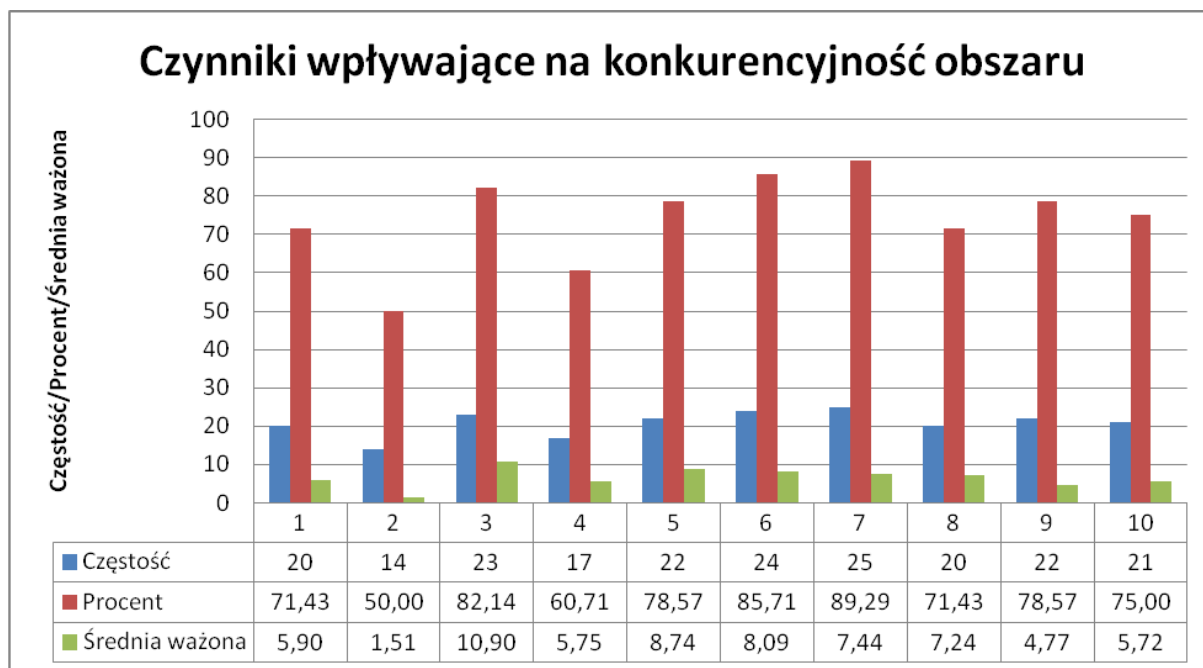
ZM – zasoby materialne. ZN – zasoby niematerialne. ZM+ZN – zasoby materialne i niematerialne.

Źródło: Badania własne.

Ostatnią grupą podmiotów zaprezentowanych ma macierzy były podmioty dzielące się z konkurentem zasobami materialnymi, zasobami niematerialnymi oraz tych, które dzielą się zarówno zasobami materialnymi jak i niematerialnymi. Analiza wyników pozwala stwierdzić, że rodzaj zasobów, którymi dzielą się konkurenci na badanym obszarze recepcji turystycznej nie ma wpływu na typ kooperacji.

Ostatnim zagadnieniem poruszonym w kwestionariuszu były czynniki wpływające na konkurencyjność całego obszaru recepcji turystycznej jakim jest Bydgoski Węzeł Wodny. W tym celu autor wykorzystał listę czynników zaproponowanych przez G. Croucha [2007] wzbogacając je systemem wag. Autor dysertacji spośród 36 czynników badanych przez G. Croucha wybrał 10, które według cytowanego autora były najbardziej istotne. Wyniki zaprezentowano na rycinie 6.30. W związku z tym, że ostatnie pytanie nie dotyczyło kooperacji lecz czynników wpływających na konkurencyjność obszaru, analiza uwzględniła 28 podmiotów uczestniczących w badaniach.

Rycina 6.30. Czynniki wpływające na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej (Bydgoskiego Węzła Wodnego).



Opis: 1.fizjografia i klimat 2. struktura 3. kultura i historia 4. Bezpieczeństwo 5. Cena 6. dostępność destynacji 7. Wizerunek 8. Lokalizacja 9. Infrastruktura 10. zagospodarowanie turystyczne

Źródło: Badania własne.

Z analizy danych wyłania się wniosek, iż wiele czynników wpływa na konkurencyjność badanego obszaru recepcji turystycznej. Wśród trzech najważniejszych znalazły się: wizerunek (89,29%), dostępność (85,71%) oraz kultur i historia miejsca

(82,14%). Po raz kolejny wyłania się tutaj znaczenie wizerunku, który uznawany był także za jedną z najważniejszych korzyści kooperacji. Szczegółowa analiza tego czynnika może stanowić podstawę do kolejnych prac badawczych w tym zakresie. Jest to bowiem element niematerialny, a jednocześnie przynoszący istotne korzyści materialne. Uwzględnienie wag pozwoliło na wytypowanie najistotniejszego czynnika, którym w opinii badanych jest kultura i historia (10,90%). Z pewnością o takim wyniku zdecydowała specyfika Bydgoskiego Węzła Wodnego, gdyż elementy infrastruktury wodnej (śluzy, jazy) charakteryzują się wysoką wartością historyczną docenianą przez turystów i odwiedzających. Wizerunek w ocenie ważonej uplasował się dopiero za ceną i dostępnością.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania obejmujące kroki opisane na rycinie 6.1. przyniosły w opinii autora dysertacji wiele interesujących obserwacji i analiz, które przyczyniły się do sformułowania wniosków zawartych w tej części pracy. Bez wątpienia sformułowanie zawarte we wstępie rozdziału szóstego, że badanie kooperacji jest zadaniem bardzo trudnym nabiera po zakończeniu badań nowego znaczenia. Analizując jednak w drobnych elementach także krytycznie zaplanowany proces badawczy autor zamierza wskazać nowe perspektywy badawcze, które wyłoniły się jako wnioski zakończonych badań.

Podjęte przez autora badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie wniosków o większym bądź mniejszym stopniu ogólności. Zaprezentowane wyniki mają raczej charakter wyjaśniający niż uogólniający, co jest typowe dla badania studium przypadku. Analizowany obszar recepcji turystycznej jakim jest Bydgoski Węzeł Wodny może zostać teraz porównany z innym obszarem recepcji turystycznej, dzięki wykorzystaniu tych samych narzędzi badawczych (macierz kooperacji), które zostały zaprojektowane na potrzeby opisanych w pracy badań.

W badaniach wzięła udział zdecydowana większość podmiotów funkcjonujących już powyżej pięciu lat, które określiły zasięg swojego oddziaływania na międzynarodowy. Autor wnioskuje na tej podstawie, że w badaniach brały udział jednostki doświadczone w relacjach kooperant-konkurent. Badane przedsiębiorstwa wraz z NGO brały zazwyczaj na siebie koordynację współpracy, co jak wynikało z rozmów, związane było z chęcią zwiększenia swojego wpływu na to jakie działania podejmują konkurenci. Ważnym głosem pojawiającym się w badaniach w opinii przedsiębiorców, którzy pośrednio rywalizowały z NGO o pełnienie roli koordynacyjnej była kwestia współpracy przedstawicieli trzeciego sektora z samorządem terytorialnym. Podczas przeprowadzania wywiadów autor usłyszał kilkakrotnie, że samorząd na jednym polu współpracuje z NGO, a na drugim przydziela danej organizacji dotację. Między innymi z tych powodów to role (nazywane także funkcją) koordynacyjna i aktywizująca dominowały nad projektową, reprezentacyjną i informacyjną.

Wydawać by się mogło, że zbieżność celów pomiędzy kooperatorami może utrudniać próby podejmowania współpracy, gdyż oba podmioty zmierzają do tego samego celu. Jednak jak wykazały badania takie zjawisko nie występuje.

Wśród istotnych motywów podejmowania współpracy jest zwiększenie atrakcyjności własnej oferty wykorzystując przy tym jednak przede wszystkim zasoby niematerialne

konkurenta. To zasoby niematerialne były tymi, którymi najczęściej dzielili się koopetytorzy. Poprawa wizerunku, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych i dostęp do nowych zasobów to bez wątpienia trzy najważniejsze korzyści koopetycji na badanym obszarze recepcji turystycznej. Wśród trzech najistotniejszych zagrożeń wymienić należy brak wymiernych korzyści ekonomicznych, co może mieć swoje podłoże w wykorzystywaniu głównie zasobów niematerialnych, wzajemna nieufność pomiędzy partnerami oraz brak miejsc i okazji do nawiązywania współpracy. W tym względzie wyniki autora są zbieżne z poglądami prezentowanymi w pracach innych autorów [R. Miles, Snow, G. Miles 2000; Jankowska 2009], którzy wśród czynników, które pozwalają rozwijać współpracę wymieniali właśnie zaufanie.

Duże znaczenie dla rozwoju koopetycji ma wspólna realizacja projektów, w tym dość często ze środków z Unii Europejskiej. Realizacja projektów wymusza kontakty z innymi podmiotami i pomaga wypracować relacje, które następnie po zakończeniu współpracy (projektu) doraźnie lub stale są wykorzystywane.

Zaprezentowane w pracy narzędzie, nazywane macierzą koopetycji w opinii autora okazało się skuteczne do określenia modelu, jaki obierają podmioty funkcjonujące na obszarze recepcji turystycznej. Zauważoną wadą narzędzia jest brak skali pośredniej, którą czasami wskazywali respondenci reprezentujący badane podmioty. Rozszerzenie skali do trzech punktów (ocena niska, średnia i wysoka) wiązałoby się jednocześnie ze zwiększeniem ilości pól w macierzy z czterech do dziewięciu. Niestety autor nie znalazł wśród modeli koopetycji takiego, który zawierałby opis dziewięciu różnych sytuacji w koopetycji. Nie zmienia to faktu, że dalsze perspektywy badawcze autora ukierunkowane będą między innymi na rozważenie, czy utworzenie dodatkowych pól na macierzy wpłynie na ostateczną ocenę koopetycji. Decyzja ta powinna być uzależniona od wielu kolejnych badań o charakterze ilościowym. Dzięki temu być może udałoby się wyznaczyć obszary pożądane (ramy zjawiska), w których koopetycja mogłaby się mieścić. Zagadnienie to jest ściśle związane z decyzją, czy odrzucać wartości skrajne, bądź czy jednostki wybierające taką pozycję na macierzy osiągają większe korzyści ekonomiczne niż jednostki mieszczące się w pewnych ramach. Macierz koopetycji mogłaby w dalszych badaniach zostać zweryfikowana pod kątem czynników, które uwzględniono w analizie. W badanym studium przypadku wybór ten został przeprowadzony przez autora celowo, na podstawie licznych studiów literaturowych. Narzędzie można by także z powodzeniem stosować bez wypisywania listy czynników, gdyż system wag pozwoliłby na wyciąganie wniosków.

Autor dążąc do uzyskania odpowiedzi na postawiony problem badawczy pozytywnie zweryfikował hipotezę, że kooperacja jest źródłem przewagi konkurencyjnej na obszarze recepcji turystycznej (rycina 6.16). Tym samym zgodnie z opisaną procedurą badawczą można było udzielić odpowiedzi na trzy pytania badawcze, które można było rozstrzygnąć, dzięki weryfikacji pozytywnej postawionej hipotezy. Udało się zatem uzyskać odpowiedzi na trzy poniższe pytania:

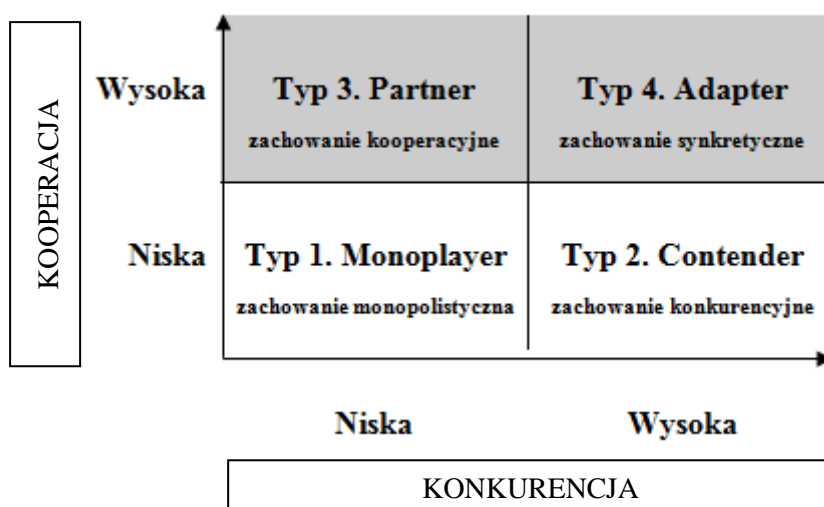
- jakie czynniki ułatwiają a jakie utrudniają kooperację na obszarze recepcji turystycznej, wskazując na korzyści i bariery kooperacji (ryciny 6.18, 6.20, 6.21);
- jaki zasobami dzielą się kooperatorzy w ramach obszaru recepcji turystycznej ustalając, że są to przede wszystkim zasoby niematerialne takie jak wiedza czy patenty (ryciny 6.15, 6.29);
- jaki typ kooperacji występuje pomiędzy podmiotami na obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie wybranego studium przypadku) ustalając, że dwoma wiodącymi typami są typ „partner” i typ „adapter” (rycina 6.31.). Uwzględniając formę prawną podmiotów typ „partner” reprezentowany jest w badanym przypadku zarówno przez samorząd terytorialny jak i NGO. Natomiast „typ adapter” przez jednostki administracji, uczelnię wyższą oraz przedsiębiorstwa. Analizując badany przypadek pod względem wielkości podmiotów typ „partner” reprezentowany jest zarówno przez mikro, małe i średnie podmioty, podczas, gdy typ „adapter” tylko przez duże podmioty.

Analizując dalsze perspektywy badawcze kwestią wartą rozstrzygnięcia jest fakt, jaki typ kooperacji jest najbardziej pożądanym na obszarze recepcji turystycznej.

Autorowi udało się także osiągnąć cel poznawczy pracy jakim było ustalenie znaczenia kooperacji w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej, co opisano w części empirycznej.

W pracy osiągnięto także dwa cele praktyczne. Było nim określenie relacji pomiędzy interesariuszami na obszarze recepcji turystycznej, które mogą stać się podstawą budowy struktury klastrowej. W tym przypadku autor deklarował zainteresowanym podmiotom, że udostępni im raport z przeprowadzonych badań, dzięki którym możliwe będzie przyjęcie strategii umożliwiającej powołanie struktury klastrowej. Drugim celem praktycznym była weryfikacja autorskiego narzędzia badawczego, którego celem było określenie jaki typ kooperacji występuje na analizowanym obszarze recepcji turystycznej, co autor ocenia pozytywnie.

Rycina 6.31. Typ kooperacji na obszarze recepcji turystycznej.



Zródło: Opracowanie własne.

Nawiązując do pracy G. Croucha [2007], który określił 36 czynników mających wpływ na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej oraz wskazał 10 najważniejszych czynników autor rozszerzył pomiar o system wag, dzięki którym można było bardziej szczegółowo ustalić istotność każdego z czynników. To właśnie brak wag był elementem, którego brakowało by lepiej zrozumieć czynniki konkurencyjności.

Z pewnością istotnym novum pracy jest podejście uwzględniające w badaniach jednego obszaru recepcji turystycznej wszystkie podmioty mające wpływ na tworzenie oferty turystycznej. W przypadku obszaru recepcji turystycznej bazującym na turystyce wodnej śródlądowej podmioty powinny tworzyć powiązania kooperacyjne zarówno w ramach danego obszaru jak i poza obszarami co zostało potwierdzone badaniami w części empirycznej. Jednak turysta korzystający z produktu turystycznego i tak nie zauważa kooperacji jak i konkurencji pomiędzy podmiotami działającymi na danym obszarze recepcji turystycznej. Z punktu widzenia świadczenia usług turystycznych taka wiedza jest dla niego zbędna.

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G., 2008, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G., 2010, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Aleksandrova, A., 2007, Kłustry turystyczne w Rosji i za granicą, *Turyzm* 17/2007, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Annual Competitiveness Report 2009;
http://www.forfas.ie/media/ncc090818_acr_2009.pdf
[dostęp: 25.05.2014]
- Apanowicz, J., 2003, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Bakier, B., Meredyk, K., 2000, *Istota i mechanizm konkurencyjności*, w: Grabowiecki, J., Wronowski, H., *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Barczak, M., Szymański, P., 2009, *Bydgoski Węzeł Wodny szansą rozwoju aktywności społecznej*, w: Muszkieta, R. (red.), *Wspomaganie rozwoju i edukacji człowieka poprzez turystykę, sport i rekreację*, Wyd. Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Poznań, s. 111-124.
- Barczak, M., Szymański, P., 2010, *Analiza ilości śluzowań w obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego*, w: Grabiszewski, M. (red.), *Warunki rozwoju turystyki w dolinach rzecznych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, seria: turystyka i rekreacja, t. 15, Bydgoszcz, s. 132-140.
- Barczak, M., Szymański, P., 2010, Test zróżnicowania semantycznego dla BTW, w: Meyer, B. (red.) *Potencjał turystyczny. Zagadnienia przestrzenne*, Zeszyty Naukowe nr 590– Ekonomiczne Problemy Usług nr 52, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Barczak, M., Szymański, P., 2012, *Możliwości wykorzystania międzynarodowej drogi wodnej E-70 jako atrakcji turystycznej*, w: Buko, J. (red.), *Popyt turystyczny: uwarunkowania*, Zeszyty Naukowe nr 698, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Kołobrzeg.
- Barney, J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, 99-120.
- Bengtsson, M., Kock, S., 2000, "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29: 411–426.

- Berezowski, S., 1979, *Zarys geografii komunikacji*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa.
- Bernard, Y., Colli, J.C., 1994, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wyd. Książnica, Katowice.
- Bertalaffy, L., 1984, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa.
- Bieńkowski, W., 2008, *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*. Prace i materiały nr 284, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Blajer-Gołębiewska, A., Zielienkiewicz, M., ca. 2014, *Teoria gier jako narzędzie ekonomii XX i XXI wieku*.
http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1038/original/7.pdf?1315235637 ,
 [dostęp: 09.03.2014].
- Blanke, J., Chiesa, T (red.), 2013, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, World Economic Forum, Geneva.
- Bordas, E., 2001, *Improving Public-Private Sectors Cooperation in Tourism: A New Paradigm for Destinations*, *Tourism Review*, vol. 56, nr 3-4, s. 38-41.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1995, *The right game: use game theory to shape strategy*, *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 4.
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Bremond, J., Couet, J.F., Salort, M.M., 2006, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buhalis, D., Law, R., 2008, *Progress in tourism management: Twenty years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research*, *Tourism Management*, 29(4), s.609–623.
- Butler, R., 1980, *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, *Canadian Geographer*, XXIV, s. 5-12.
- Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna, 2010, *Statut Bydgoskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej BYLOT*, Bydgoszcz, <http://www.bylot.pl/bylot/statut> , [dostęp: 05.05.2014]
- Bydgoskie Centrum Informacji, 2012, *Badanie ruchu turystycznego w Bydgoszczy 2012*, Bydgoszcz.
- Cetinski, V., Milohnic, I., 2008, *Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality*, *Tourism and Hospitality Management*, vol. 14.
- Chamberlin, E.H., 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, w: Clulow, V., Gersman, J., Barry, C., 2003, *The Resource-*

- BasedView and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, Journal of European Industrial Training nr 5(27), s. 220-232.
- Chen, Y.S., Chen, B.Y., 2011. *Utilizing patent analysis to explore the cooperative competition relationship of the two LED companies: Nichia and Osram*. Technological Forecasting and Social Change, vol. 78: s. 294–302.
- Christowa, C., Christowa-Dobrowolska, M., 2011, *Analiza strategiczna, kierunki i uwarunkowania rozwoju żegluga śródlądowej w Polsce*, Logistyka nr 6/2011, s. 4593-4596.
- Churchill, A.G., 2002, *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Coase, R.H., 1937, *The Nature of The Firm*, *Economica*, nr 4. <http://web.cenet.org.cn/upfile/30998.pdf> [dostęp: 5.05.2014].
- Creswell, J., 1998, *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- Crouch, G., 2007, *Modelling destination competitiveness*, Gold Coast – Queensland,
- Cygler, J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Cyrson, E. (red.), 1996, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Czakon, W., 2005a, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd organizacji, nr 5/2005.
- Czakon, W., 2005b, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 9/2005.
- Czakon, W., 2009, *Kooperacja-splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12/2009, s. 11–14.
- Czakon, W., 2012, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: Krupski, R. (red.), *Metody badań i problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Czarnecki, K.M. (red.), 2009, *Nowy leksykon metodologiczny*, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec.
- Czernek, K., 2010, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
- Czerny, M., 2007, *Szlaki wodne Polski*, Centrum Turystyki Wodnej PTTK, Seminarium „Wodne szlaki turystyczne”, Bydgoszcz, 8-10 czerwca 2007.

- Dagnino, G.B., Rocco, E. (red.), 2009, *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases*, Routledge, New York.
- Das, T. K., Teng, B.S., 2000, *A resource-based theory of strategic alliances*, *Journal of Management*, 26: 31–61.
- Derek, M., 2008, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów*, w: Gołembski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Dietrich M., 1994, *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York.
- Downar, W. (red.), 2004, *Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym*, WSZ „Oeconomicus” PTE w Szczecinie, Szczecin.
- Drywer, L., Kim, C., Choi, K., Faulkner, B., Mellor, R., Livaic, Z., 2001, *Destination Competitiveness*, Korea Research Institute, Ministry of Culture and Tourism, Australia-Korea Foundation.
- Dube, L., 2003, *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations*, *MIS Quarterly*, vol. 27, nr 4, s. 597-635.
- Dunbar, R. L., Mina, A., 2012. *Conceptualizing coopetition strategy as management innovation. In Academy of Management Annual Meeting.*
- Dunning, J.H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England and Reading, Addison Wesle.
- Eisenhardt, K., Martin, J., 2000, *Dynamic Capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, vol. 21/2000, s. 2.
- Engineering Economics; 2009, vol. 61 Issue 1, s. 37-44.
- European Commission, 2001, *White Paper. European transport policy for 2010: time to decide*. Luxemburg.
- European Commission, 2011, *EU transport In figures. Statistical pocketbook 2011*.
- European Commission, 2011, *White Paper 2011. Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*, Brussels.
- Fayalll A., Garrod B., 2005, *Tourism marketing. A collabolative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, s. 156-157.
- Ford, R., Wang, Y.C., Vestal, A., 2012, *Power Asymmetries in Tourism Distribution Channels*, *Annals of Tourism Research*, 39(2), s. 755-779.
- Gaworecki, W., 2010, *Turystyka*, PWE, Warszawa.

- Gierszewska, G., Romanowska, M., 1999, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, 2010, *Żegluga śródlądowa w Polsce w latach 2006-2009*, Szczecin.
- Gnyawali, D. R., Park, B.J., 2011, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, *Research Policy*, 40: 650–663.
- Gołembski, G., 2000, *Culture and development of New Tourism Product in Poland*, w: *Tourism and Culture*, Aiest, St. Gallen.
- Gorączko M., 2008, *Natężenie ruchu żeglownego na bydgoskim odcinku drogi wodnej E-70 – stan obecny i perspektywy rozwoju*, w: Babiński, Z. (red.) *Rewitalizacja drogi wodnej Wisła-Odra szansą dla gospodarki regionu*, Wydawnictwo Logo, Bydgoszcz.
- Górski, K., 1948, *Zarys dziejów gospodarczych Bydgoszczy w XX wieku*, w: Borowik, J. (red.), *Węzeł Bydgoski. Powiązanie gospodarcze i komunikacyjne Miasta Bydgoszczy z Wielkim Pomorzem*, Wydawnictwo Instytutu Bałtyckiego, Gdańsk-Bydgoszcz-Szczecin.
- Gorynia, M., 1998, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, w: Najlepszy, E. (red.), *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyt 266, Wydawnictwo Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia, M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia, M., Łązniewska, E. (red.), 2009, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gorynia, M., Mroczek, K., 2013, *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, *Ekonomista* 2/2013.
- Gorzelany-Dziadkowiec, M., Gorzelany-Plesińska, J., 2010, *Zarządzanie wiedzą a konkurencyjność małego przedsiębiorstwa*, w: Babis, H. (red.) *E-Gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 597, Szczecin s. 485-495.
- Granstrand, O., 2000, *The shift towards intellectual capitalism — the role of infocom technologies*, *Research Policy*, 29: 1061–1080.
- Grzybowska, K., 2011, *Koopetycja – współczesna forma współpracy w łańcuchu dostaw*, *Logistyka* 6/2011.
- Hamel, G., Prahalad C.K., 1993, *Strategy as Stretch and Leverage*, *Harvard Business Review*, 71(2):75-84.
- Hammersley, M., Atkinson, P., 2000, *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.

- Hill Ch. W. L., 1990, *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, s. 500–513.
- Hill, Ch.W.L., Jones, G.R., 2013, *Strategic Management: An Integrated Approach*, South-Western Cengage Learning.
- Huxham, C., 1993, *Pursuring collaborative advantage*, *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 44, No 6.
- Inland Navigation Flanders, 2004, *Promotie Binnenvaart Vlaanderen*.
- Internetowy Słownik Języka Polskiego, 2011, *Konkurencja*, www.sjp.pwn.pl/slownik [dostęp: 05.01.2011]
- Jakubik, W., 2001, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jamal, T.B., Getz, D., 1995, *Collaboration theory and community tourism planning*, *Annals of Tourism Research* vol. 22.
- Jankowska, B., 2009, *Konkurencja czy kooperacja*, *Ekonomista* 1/2009.
- Jankowska, B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Jankowski, A. T., 1975, *Stosunki hydrograficzne Bydgoskiego Węzła Wodnego i ich zmiany spowodowane gospodarczą działalnością człowieka*, *Stud. Soc. Scient. Tor.* Toruń-Polonia, Supl. VII, PWN, Warszawa-Poznań-Toruń.
- Januszewska, A., 2004, *Determinanty konkurencyjności uzdrowisk*, w: Rapacz, A. (red.), *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, *Gospodarka i środowisko* 2004/2.
- Jarzębińska T., 2007, *Problems of Inland Navigation In Poland in View of Integrated Water Resources Management (IWRM)*, w: Petraš, J. (red.), *Proc. of the 10th, International Symposium on Water Management and Hydraulic Engineering*, Šibenik.
- Jaźwiński, I., Kiernożycka-Sobejko, A., ca. 2013, *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt8/44_jazwinski_kiernozycka-sobejko.pdf [dostęp: 10.07.2013].
- Jones G. R., Hill C. W. L., 1988, *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, *Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 2, s. 159–172.
- Jutrowska, E., 2007, *Antropogeniczne zmiany warunków hydrologicznych w dorzeczu Brdy*, *Biblioteka Monitorowania Środowiska*, Bydgoszcz.
- Kachniewska, M., 2009, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, SGH, Warszawa.

- Keynes, M. J., 2003, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, tłum. Kalecki, M., Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Kjeldsen, T.H., 2001, *John von Neumann's Conception of the Minimax Theorem: A Journey Through Different Mathematical Contexts*, <http://www.theoremoftheday.org/Docs/Kjeldsen.pdf> , [dostęp: 10.04.2014].
- Klasik, A., 1999, *Analiza konkurencyjności miast*, w: Broszkiewicz, T. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski Południowo-Zachodniej*, Prace naukowe nr 821, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kordel, Z., Senator-Bentkowska, K., 2008, *Transport w turystyce*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz.
- Kornak, A., Rapacz, A., 2001, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozak, M., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kruczek, Z., 2008, *Europa. Geografia turystyczna*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Kurek, W. (red.), 2008, *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kurek, W., Mika, M., 2008, *Miejscowości turystyczne w dobie konkurencji (na przykładzie Karpat Polskich)*, w: Gołębowski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kusa, R., 2010, *Krakowski klaster turystyczny – potencjał i warunki rozwoju [w:] Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, (red.) J. Sala, PWE, Warszawa.
- KZGW, 2013, *Projekt polityki wodnej państwa do roku 2030*, <http://www.kzgw.gov.pl/pl/Projekt-Polityki-wodnej-panstwa-do-roku-2030.html> , [dostęp: 02.04.2013].
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Hanlon, S. C., 1997, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*. *Academy of Management Review* , 22(1), 110-141.
- Ładysz, I., 2009, *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Łażniewska, E., Gorynia, M. (red.), 2012, *Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leśniewski, M.A., 2010, *Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach, Kielce.

- Levy M., Loebecke C., Powell P., 2001, *Co-opetition and Knowledge Sharing: The is Role, Global Co-Operation in the New Millennium*, The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia.
- Liberda, B.Z., Maj, E., *Idee i nowoczesny wzrost*, Uniwersytet Warszawski, http://www.pte.pl/pliki/0/247/B_Liberda_E_Maj_Idee%20i_wzrost.pdf [dostęp: 30.01.2014].
- Lier, S., 1948, *Bydgoszcz jako węzeł komunikacyjny*, w: Borowik, J. (red.), *Węzeł Bydgoski. Powiązanie gospodarcze i komunikacyjne Miasta Bydgoszczy z Wielkim Pomorzem*, Wydawnictwo Instytutu Bałtyckiego, Gdańsk-Bydgoszcz-Szczecin.
- Lipianin-Zontek, E., Szewczyk I., Zontek Z., 2010, *Konkurencja przedsiębiorstw turystycznych czynnikiem rozwoju regionów turystycznych*, w: Panasiuk, A., *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591, Szczecin.
- Liszewski, S., 2006, *Nowe przestrzenie turystyczne i rekreacyjne w Polsce i ich rola w rozwoju kraju i regionu*, w: Gołembski, G. (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek-przestrzeń-przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Loebecke C., Van Fenema P.C., Powell P., 1999, *Co-opetition and Knowledge Transfer*, „The DATA BASE for Advances in Information System” vol. 30, no. 2.
- Łuczak, B., 2005, *Możliwości wykorzystania dróg wodnych śródlądowych dla turystyki*, I Międzynarodowa Konferencja Naukowa “Inland Shipping 2005”.
- Luo, Y., 2007, *A Coopetition perspective of global Coopetition*, *Journal of World Business*, vol. 42, No. 2, s. 129-144.
- Ma, H., 1999, *Creation and Preemption for Competitiveness Advantage*, *Management Decision*, vol. 37, No. 3, s. 259-266.
- Machiavelli, A., 2001, *Tourist Destinations As Integrated Systems*, *Tourism Review*, vol. 56, nr 3-4.
- Maik, W., Parysek, J., Wojtasiewicz, L., 1978, *Podstawowe zagadnienia identyfikacji barier wzrostu w gospodarce przestrzennej*, Biuletyn KPZK Zeszyt 99, Warszawa.
- Majewska, J., 2008, *Samorząd terytorialny w kształtowaniu funkcji turystycznej gminy*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
- Malawski, M., Wieczorek, A., Sosnowska, H., 2006, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Markowski, T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Martin, R. L., 2003, *A Study of the Factors of Regional Competitiveness, A draft final report for the European Commission*, Directorate-General Regional Policy, University of Cambridge, Cambridge.
- Matczak, A., 1992, *Model badań ruchu turystycznego. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- McGrath, R.G., 2013, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press.
- Meyer, B., 2006, *Obszarowy produkt turystyczny jako efekt relacji pomiędzy grupami interesu*, w: Wodejko, S. (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Miejska Pracownia Urbanistyczna, 2006, *Program Rewitalizacji i Rozwoju Bydgoskiego Węzła Wodnego*, Bydgoszcz.
- Miles, R., Snow C., Miles, G., 2000, *The Future Organization*, Long Range Planning, 33/2000.
- Ministerstwo Gospodarki i Pracy, 2005, *Projekt strategii rozwoju turystyki na lata 2007–2013*, dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 czerwca 2005 r., Warszawa.
- Ministerstwo Infrastruktury, 2011a, *Diagnoza polskiego transportu (stan w 2009 roku)*, Warszawa.
- Ministerstwo Infrastruktury, 2011b, *Program rozwoju infrastruktury transportu wodnego śródlądowego w Polsce, Część 1. Analiza funkcjonowania transportu wodnego śródlądowego oraz turystyki wodnej w Polsce*, Warszawa..
- Ministerstwo Infrastruktury, 2011c, *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku*, <http://www.transport.gov.pl/files/0/1793934/SRTdo2020rokuzperspektywdo2030rprezentacjatribzgodnoci.pdf> oraz <http://www.transport.gov.pl/files/0/1793934/SRTdo2020rzperspektywdo2030rprojekt.pdf> , [dostęp: 02.04.2013].
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2007, *Działania na rzecz pełnego udziału młodych ludzi w edukacji, zatrudnieniu i społeczeństwie*”,
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2009, *Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej*. Warszawa.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2009, *Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej*, Warszawa
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2012, *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski za lata 2009-2010*, Warszawa.

- Murphy, P.E., Murphy, A.E., 2004, *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon.
- Nakamura, M., 2003, *Research alliances and collaborations: Introduction to the special issue*, *Managerial and Decision Economics*, 24: 47–49.
- Navickas, V., Malakauskaite, A., 2009, *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 1 (61), s. 37-44.
- Nawrocka E., 2007, *Konkurencyjność obszaru na rynku turystycznym w dobie globalizacji*, w: Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2007.
- Nawrot Ł., 2008, *Konkurencyjność w ujęciu regionalnym – problemy badawcze na poziomie mezoekonomicznym*, w: Gołębski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Nawrot, Ł., 2006, *Konkurencyjność regionu turystycznego- ujęcie teoretyczne*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Nawrot, Ł., Zmyślony, P., 2004, *Inwestor czy synergetyk: rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, w: Gałęcki, G. (red.), *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, Wydawnictwo Mazowieckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Łowiczu, Łowicz.
- Nawrot, Ł., Zmyślony, P., 2006, *Współpraca grup interesu w polskich regionach turystycznych*, w: Wodejko, S. (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Niezgoda A., 2008, *Cele rozwoju zrównoważonego a przewaga konkurencyjna obszaru recepcji turystycznej*, w: Gołębski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Niezgoda, A., 2006, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, *Prace habilitacyjne nr 24*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Niezgoda, A., Zmyślony, P., 2006, *Popyt turystyczny*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Noga, A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*, 1996, Tom 3 I-L, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oblój, K., 1999, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

- Oliver A.L., 2004, *On Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry*, Scandinavian Journal of Management, vol. 20, iss. 1–2.
- Owsiak, J., Sewerniak, J., 2002, *Program zagospodarowania turystycznego Bydgoskiego Węzła Wodnego*, Instytut Turystyki, Toruń.
- Padula, G., Dagnino, G., 2007, *Untangling the Rise of Coopetition*, International Studies of Management and Organization, vol. 37, nr 2, s. 32-52.
- Palmer A., Bejou D., 1998, *Tourism destination marketing alliances*, Annals of Tourism Research, vol. 22, s. 616-629.
- Panasiuk, A., 2006, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, w: Wodejko, S. (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 93-100.
- Perry, C., Riege, A., Brown, L., 1998, *Realism rules OK: Scientific Paradigms in Marketing Research About Networks*, Dunedin.
- Piasecki, R., 2003, *Ewolucja ekonomii rozwoju a globalizacja*, Ekonomista nr 2/2003.
- Pierścionek, Z., ca. 2013, *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, www.centrumwiedzy.edu.pl [dostęp: 10.07.2013]
- Pietrzyk, I., 2000, *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, w: Klamut, M., Cybulski, L. (red.), *Polityka regionalna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Piotrowska-Trybull, M., 2004, *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, w: Kosiedowski, W., *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza: Białoruś, Lita, Łotwa i Polska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Pomianowski, A.R., 2011, *Rola władz Polski we wdrażaniu polityki transportowej UE odnośnie żeglugi śródlądowej*, Logistyka 6/2011.
- Porter, M.E., 1990, *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter, M.E., 2001, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa.
- Porter, M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Porter, M.E., 2010, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
- Potoczek, A., 2003, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.

- Rapacz, A., Gryszel, P., Jaremen D.E., 2010, *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., 2013, *Incremental and radical innovation in coopetition—the role of absorptive capacity and appropriability*, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 154-169.
- Rogalski, M., [2012], *Geograficzne aspekty badań nad kooperacją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym*, *Zarządzanie i Finanse* nr 1/2.
- Romaniuk, K., 2012, *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, *Współczesne zarządzanie*, 4/2012,
- Romanow, S.B., 1997, *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Rosłanowska-Plichcińska, K., Jarosiński, M., 1996, *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz. U. Nr 226, poz. 1651z późn. zm.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 maja 2002 r. w sprawie klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych, Dz.U.2002,nr 77, poz.695.
- Schumpeter, J., 1991, *The economic and Sociology of Capitalism*, New York.
- Scitovsky, T., 1940, *A Study of Interest and Capital*, *Economica*, nr 7.
- Selin, S., 1999, *Developing typology of sustainable tourism partnerships*, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7, no.3-4, , s. 260-274.
- Silverman, D., 2008, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa, za: Mitchell, J.C., 1983, *Case and situational analysis*, *Sociological Review*, vol. 31, no. 2, s. 187-211.
- Silverman, D., 2008, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Skawińska, E., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań.
- Sławińska, M., Witczak, H. (red.), 2008, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
- Błaszczczyński, A., Stygares, J., Stygares, J. (red.), 1995, *Słownik pojęć ekonomicznych*, Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego : Towarzystwo Handlowe "Atlant", Kraków.

- Smith, A., 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf> [dostęp: 5.05.2014].
- Stachak, S., 2006, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Książka i wiedza, Warszawa.
- Stalk, G. Shulman, Ph. L.E., 1992, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, no. 92206.
- Stanienda, J., 2012, *Strategia kooperacji w klastrach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1/2012.
- Stankiewicz, M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń.
- Straffin, P.D., 2004, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- Strzelecka, R., 2012, *Perspektywa konkurencji, współpracy i kooperacji w sektorze firm deweloperskich w Polsce*, Zarządzanie i finanse 2012, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_15.pdf [dostęp: 30.12.2013].
- Szreder, M., 2010, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szubert-Zarzeczny, U., 2001, *Turystyka w rozwoju gospodarczym Polski*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław.
- Szumińska, D., 2008, *Sieć wodna okolic Bydgoszczy*, w: Szumińska, D. (red.), *Zasoby przyrodnicze i kulturowe drogi wodnej Wisła-Odra*, t. 2, Wydawnictwo Instytutu Geografii UKW, Bydgoszcz 2008.
- Szymła, Z., 2000, *Determinanty rozwoju regionalnego*, Ossolineum, Wrocław.
- Tkaczyk, T., 1999, *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*. Monografie i opracowania nr 445, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Tourism & Hospitality Management; 2010, Supplement, s. 1332-1348.
- UNWTO, 2013, Highlights,
- Ustawa z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U. nr 50, poz. 331 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 21 grudnia 2000 r. O żegludze śródlądowej. Dz.U 2001, nr 5.

- Vaughan, D.R., Jolley, A., Mehrer, P., 1999, *Local authorities in England and Wales, and the development of tourism internet sites*, Information Technology and Tourism, vol. 2, s. 115-129.
- Walas, B. (red.), 2008, *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa. http://www.pot.gov.pl/dokumenty/dane-i-wiedza/badaniai-analazy/rok-2008-1/strategia-na-lata-2008-2015/POT_strategia_ost.pdf [dostęp 30.12.2013].
- Wasil, R., 2008, *Rewitalizacja szlaków wodnych Delt Wisły i Zalewu Wiślanego*, w: Babiński, Z. (red.) *Rewitalizacja drogi wodnej Wisła-Odra szansą dla gospodarki regionu*, Wydawnictwo Logo, Bydgoszcz.
- Wernerfert, B., 1984, *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, nr 5, s. 171-180.
- Wikipedia, 2014, *Dystrykt przemysłowy*,
- Williamson, O.E., 1999, *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, Strategic Management Journal, nr 20.
- Winiarski, B., 1999, *Czynniki konkurencyjności regionów*, w: Klamut, M. (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Wojewódzka-Król, K., Rolbiecki, R., 2008, *Mapa śródlądowych dróg wodnych. Diagnoza stanu i możliwości wykorzystania śródlądowego transportu wodnego w Polsce*, Sopot.
- Wojewódzka-Król, K., Rolbiecki, R., Rydzkowski, W., 2007, *Transport wodny śródlądowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wolfe, R.I., *Recreational Ravel: the New migration revisited*, Ontario Geography 1983, s. 103-124.
- Wood D.J., Gray, B., 1991, *Toward a comprehensive theory of collaboration*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 27.
- World Tourism Organization, 2000, *Compendium of Tourism Statistics*, Madrid.
- Wroński, S. (red.), 2007, *Koncepcja oferty turystycznej Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego w ramach projektu inWater*, Wyd. Urzędu Miasta w Bydgoszczy oraz Urzędu Miasta w Toruniu, Bydgoszcz.
- Wrzosek, W., 1997, *Marketing w procesach konkurencji*, Marketing i rynek, nr 10/1997.
- Wrzosek, W., 2002, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.
- WTTC, 2007, *Regionalne sprawozdanie TSA – Unia Europejska*.
- WTTC, 2013, *Travel and Tourism Economic Impact*,

Yin, R.K., 1994, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publication, Newbury Park.

Zaborek, P., 2014, *Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej* http://pzaborek.c0.pl/Joomla/images/Metody_badawcze/studium%20przypadku%20jako%20metoda%20badawcza%20pracy%20doktorskiej.pdf , [dostęp: 10.04.2014 r.].

Zakrzewska-Bielawska, A., 2013, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_32.pdf [dostęp: 30.12.2013].

Żemła, M., 2010, *Konkurencyjność polskich miejscowości górskich na rynku sportów zimowych – przypadek Szczyrku*, w: Sala, j. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Żemła, M., 2010, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Żemła, M.; 2006, *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej- najważniejsze modele i metody badawcze*, Problemy Turystyki, 2006/1-4.

Zmyślony, P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Zmyślony, P., 2009, *Istota funkcjonowania regionu turystycznego*, w: Nawrot, Ł., Zmyślony, P., *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.

Zontek Z., Lipianin-Zontek E., 2010, *Rola współpracy przedsiębiorstw w podnoszeniu konkurencyjności produktów turystycznych*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Zontek, Z., Lipianin-Zontek, E., 2011, *Koopetycja formą współpracy konkurujących przedsiębiorstw turystycznych*, w: Dziedzic, E. (red.), *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Żurek, T., 2007, *Analiza możliwości technicznych i wykorzystanie żeglugowe dróg wodnych w granicach miasta Bydgoszczy*, w: Palich, P., *Jakość usług i towarów w obrocie*, Zeszyty Naukowe WSG w Bydgoszczy, t. 6, seria turystyka i rekreacja nr 4.

Źródła internetowe:

- <http://8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1048653> [dostęp: 5.05.2014]
- http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr.pdf [dostęp: 5.05.2014]
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Marshallowskie_okr%C4%99gi_przemys%C5%82owe [dostęp 3.03.2014].
- http://www.ppp.gov.pl/Dzialania_platformy/Grupy_robocze/Sport_i_rekreacja/Documents/3_Turystyka_w_UE_220911.pdf [dostęp 05.05.2014].
- http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Crouch_modelDestnComp-web.pdf [dostęp: 30.12.2013].

- http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf
[dostęp 05.05.2014].

SPIS RYCIN

Rycina 1.1. Konceptualizacja konkurencyjności.	20
Rycina 1.2. EU Regional Competitiveness Index (RCI) 2010.	38
Rycina 1.3. Filary zawarte w ramach RCI.	38
Rycina 1.4. Uwarunkowania konkurencyjności wg. World Economic Forum.	39
Rycina 1.5. Model piramidy konkurencyjności regionalnej.	40
Rycina 1.6. Regional Competitiveness Index 2013.	43
Rycina 2.1. Układ pionowy w koncepcji kooperacji.	46
Rycina 2.2. Sieć wartości.	55
Rycina 2.3. Model różnych sposobów kooperacji.	56
Rycina 2.4. Źródła konkurencyjności klastrów turystycznych.	61
Rycina 3.1. Schemat gospodarki turystycznej.	70
Rycina 3.2. Struktura PKB wytworzonego w CRDT w głównych sekcjach w cenach bieżących (mld PLN).	73
Rycina 3.3. Międzynarodowe podróże turystyczne w 2013 r.	74
Rycina 3.4. Przywództwo w systemie turystyki w regionie.	83
Rycina 3.5. Zadowolenie turysty a konkurencyjność destynacji.	88
Rycina 3.6. Schemat postępowania turysty w wyborze oferty turystycznej.	89
Rycina 3.7. Konceptualizacja konkurencyjności regionalnej.	90
Rycina 3.8. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej wg. Ritchiego i Croucha.	95
Rycina 3.9. Indeks konkurencyjności podróży i turystyki wg. World Economic Forum.	99
Rycina 3.10. Podstawy konkurencyjności regionalnej.	106
Rycina 3.11. Model powstawania układów kooperacyjnych w turystyce.	108
Rycina 3.12. Etapy rozwoju kooperacji w turystyce.	109
Rycina 4.1. Klasyfikacja dróg wodnych w Polsce.	120
Rycina 4.2. Śródlądowe drogi wodne w Polsce.	121
Rycina 4.3. Tabor barkowy żeglugi śródlądowej w 2008 r. w wybranych krajach UE według rodzaju.	130
Rycina 4.4. Droga przewozu przy wykorzystaniu pięciu litrów paliwa przez różne gałęzie transportu (km). ...	135
Rycina 4.5. Energochłonność transportu wodnego śródlądowego i emisja zanieczyszczeń powietrza.	136
Rycina 5.1. Fragment międzynarodowych dróg wodnych E-70 i E-30.	141
Rycina 5.3. Śluza nr 2 – Miejska. Źródło: zbiory własne.	142
Rycina 5.2. Śluza nr 1 – Czersko Polskie. Źródło: zbiory własne.	142
Rycina 5.4. Śluza Okole.	143
Rycina 5.5. Śluza Czyżkówko.	143
Rycina 5.6. Śluza Prądy.	143
Rycina 5.7. Śluza Osowa Góra.	143
Rycina 5.8. Jaz Walcowy.	144
Rycina 5.9. Śluza Brdujście.	144
Rycina 5.10. Lokalizacja poszczególnych przystanków.	148
Rycina 5.11. Metryczka/pleć.	149
Rycina 5.12. Metryczka/wiek.	149
Rycina 5.13. Metryczka/wykształcenie.	149
Rycina 5.14. Metryczka/zatrudnienie.	149
Rycina 5.15. Metryczka/zamieszkanie.	149
Rycina 5.16. Wykres radarowy dla dominanty.	149
Rycina 5.17. Profil semantyczny dla dominanty.	150

Rycina 5.18. Profile semantyczne dla rejsów: Astoria-Rybi-Rynek (P1-P3; kolor czerwony) oraz Rybi Rynek-Tesco (P3-P5; kolor zielony).	151
Rycina 5.19. Potencjalne miejsca pracy związane z TWS.	153
Rycina 5.20. Hierarchia – ucieczka od codzienności	154
Rycina 5.21. Hierarchia – zwiedzanie, odkrywanie nowych portów, akwenów	154
Rycina 5.22. Hierarchia – przebywanie z przyjaciółmi, rodziną	154
Rycina 5.23. Hierarchia – doświadczenie spokoju i ciszy.	154
Rycina 5.24. Hierarchia – obcowanie z naturą.	155
Rycina 5.25. Hierarchia – przeżycia estetyczne.	155
Rycina 5.26. Ocena zakresu i dostępności punktów zakwaterowania.	155
Rycina 5.27. Ocena zakresu i dostępności punktów gastronomicznych	155
Rycina 5.30. Ocena infrastruktury drogowej	156
Rycina 5.31. Ocena dostępności w ramach komunikacji zbiorowej.	156
Rycina 5.32. Ocena przygotowania regionu do imprez wodnych.	156
Rycina 5.33. Dbłość w zakresie świadczenia informacji o regionie	157
Rycina 5.34. Dbłość w zakresie lokalnego oznaczenia atrakcji	157
Rycina 5.35. Dbłość o zabytki i atrakcje.	157
Rycina 5.36. Dbłość o środowisko naturalne.	157
Rycina 5.37. Dbłość o bezpieczeństwo gości.	158
Rycina 5.38. Dbłość o ofertę programów spędzania czasu wolnego.	158
Rycina 5.39. Dbłość o przyjazny stosunek miejscowych do gości.	158
Rycina 5.41. Profil semantyczny dla dominanty	159
Rycina 5.42. Zakres profilu pomiędzy skrajnymi wypowiedziami 50 % badanych.	160
Rycina 5.43. Profil semantyczny uśredniony.	160
Rycina 5.44. Szereg czasowy ilości służowań a) transportowych b) turystycznych w latach 2007-2008.	162
Rycina 5.45. Wartości empiryczne i teoretyczne ilości służowań transportowych a) oraz turystycznych b).	165
Rycina 5.46. Prognozy punktowe i przedziałowe ilości służowań transportowych a) oraz turystycznych b).	167
Rycina 5.47. Struktura poboru materiału ankietowego	168
Rycina 5.48. Pochodzenie turystów i odwiedzających jednodniowych według województw.	169
Rycina 5.49. Pochodzenie turystów zagranicznych.	170
Rycina 5.50. Ogólna ocena atrakcyjności turystycznej miasta Bydgoszczy przez badanych respondentów.	171
Rycina 6.1. Etapy realizacji badań empirycznych.	176
Rycina 6.2. Wielkość podmiotu.	185
Rycina 6.3. Okres funkcjonowania badanych podmiotów.	185
Rycina 6.4. Obszar działania badanych podmiotów.	186
Rycina 6.5. Relacja pomiędzy charakterem współpracy a ilością podmiotów (nieformalna).	186
Rycina 6.6. Relacja pomiędzy charakterem współpracy a ilością podmiotów (nieformalna).	187
Rycina 6.7. Liczba koopetytorów.	187
Rycina 6.8. Struktura partnerów w badanym obszarze recepcji turystycznej.	188
Rycina 6.9. Koordynator współpracy z konkurentem.	189
Rycina 6.10. Pełniona rola wśród partnerów.	189
Rycina 6.11. Relacja pomiędzy zbieżnością celów a współpracą	191
Rycina 6.12. Monitoring nowych podmiotów na obszarze recepcji turystycznej	193
Rycina 6.13. Relacja pomiędzy podjętą współpracą a obsługą turystów.	193
Rycina 6.14. Potencjał konkurencyjny badanych podmiotów.	194
Rycina 6.15. Zasoby dzielone z konkurentem.	195
Rycina 6.16. Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Rycina 6.17. Trwałość przewagi konkurencyjnej.	196
Rycina 6.18. Korzyści i bariery kooperacji.	197
Rycina 6.19. Rodzaj przewagi konkurencyjnej.	198
Rycina 6.20. Korzyści z kooperacji.	199

Rycina 6.21. Korzyści współpracy.....	199
Rycina 6.22. Relacje na obszarze recepcji turystycznej.....	200
Rycina 6.23. Macierz kooperacji (wszystkie podmioty).....	201
Rycina 6.24. Macierz kooperacji (wielkość podmiotów).....	202
Rycina 6.25. Macierz kooperacji (kooperacja formalna lub nieformalna).....	202
Rycina 6.26. Macierz kooperacji (funkcja stymulująca).....	203
Rycina 6.27. Macierz kooperacji (rodzaj przewagi).....	203
Rycina 6.28. Macierz kooperacji (forma prawna).....	205
Rycina 6.29. Macierz kooperacji (podział zasobów).....	205
Rycina 6.30. Czynniki wpływające na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej (Bydgoskiego Węzła Wodnego).....	206
Rycina 6.31. Typ kooperacji na obszarze recepcji turystycznej.....	211

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Przegląd definicji konkurencji.....	12
Tabela 1.2. Rodzaje konkurencji.....	17
Tabela 1.3. Różnice w konkurowaniu podmiotów gospodarczych i jednostek przestrzennych.....	18
Tabela 1.4. Przewaga konkurencyjna w literaturze przedmiotu.....	21
Tabela 1.5. Podział czynników konkurencyjności.....	33
Tabela 1.6. Wybrane wskaźniki/modele pomiaru konkurencyjności.....	41
Tabela 1.7. Przegląd rankingów konkurencyjności.....	42
Tabela 2.1. Definicje kooperacji.....	49
Tabela 2.2. Relacje pomiędzy konkurentami.....	55
Tabela 2.3. Typy kooperacji w zależności od poziomu analizy.....	57
Tabela 2.4. Formy kooperacji.....	58
Tabela 2.5. Uwarunkowania trwałości kooperacji.....	62
Tabela 2.6. Perspektywy badawcze kooperacji.....	66
Tabela 3.1. Kody i sekcje PKD w odniesieniu do gospodarki turystycznej.....	71
Tabela 3.2. Gospodarka turystyczna w skali światowej.....	72
Tabela 3.3. Międzynarodowe podróże turystyczne w 2013 r. według regionów.....	74
Tabela 3.4. Struktura bilansu turystycznego.....	75
Tabela 3.5. Uwarunkowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.....	79
Tabela 3.6. Czynniki konkurencyjności istotne dla obszarów według poziomu ich rozwoju.....	82
Tabela 3.7. Przegląd definicji konkurencyjności regionu/obszaru recepcji turystycznej.....	85
Tabela 3.8. Czynniki konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej.....	86
Tabela 3.9. Przegląd definicji konkurencyjności regionu/ów.....	90
Tabela 3.10. Perspektywy badawcze konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.....	97
Tabela 3.11. Wskaźnik konkurencyjności podróży i turystyki 2011 i 2013 (porównanie).....	100
Tabela 3.12. Miejsce Polski w poszczególnych subindeksach.....	101
Tabela 3.13. Podobieństwa i różnice między klastrem a lokalną organizacją turystyczną.....	104
Tabela 3.14. Motywy zawiązywania relacji partnerskich w turystyce.....	111
Tabela 4.1. Struktura dróg wodnych śródlądowych w Polsce w 2009 roku.....	116
Tabela 4.2. Długość eksploatowanych dróg wodnych w krajach UE (w km).....	117
Tabela 4.3. Drogi wodne oznaczone jako „E” w Europie.....	118
Tabela 4.4. Struktura śródlądowych dróg wodnych w Polsce wg klas.....	119
Tabela 4.5. Przewozy pasażerów żeglugi śródlądowej w Polsce.....	123
Tabela 4.6. Statki pasażerskie w żegludze śródlądowej w krajach Europy Zachodniej w latach 2000-2006... ..	131
Tabela 4.7. Śluzы czynne w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego.....	145

Tabela 4.8. Wyspy w obrębie Bydgoskiego Węzła Wodnego.	145
Tabela 4.9. Wyniki oszacowania modeli ekonometrycznych.	163
Tabela 4.10. Wyniki prognozowania.	166
Tabela 6.1. Struktura badanej próby (forma prawna).	184
Tabela 6.2. Relacje pomiędzy funkcją a reprezentowaną formą podmiotu (%).	190
Tabela 6.3. Relacja pomiędzy charakterem kooperacji a określeniem celów (%).	190

Załącznik nr 2. Klasyfikacja dróg wodnych o znaczeniu rekreacyjnym.

SPECIFIC RECREATIONAL NAVIGATION CLASSES – LES CLASSES SPECIFIQUES DE NAVIGATION DE PLAISANCE – ОСОБЫЕ КЛАССЫ ВНУТРЕННИХ ВОДНЫХ ПУТЕЙ ДЛЯ ПРОГУЛОЧНОГО СУДОХОДСТВА

Waterway type Type de voie navigable Тип водных путей	Waterway class Classe de voie navigable Класс водных путей	Recreational craft – type of craft: general characteristics Bateaux de plaisance – type de bateau : caractéristiques générales Прогулочные суда – тип судна: общие характеристики					Pushed convoys – type of convoy; general characteristics Convois poussés – type de convoi : caractéristiques générales Толкаемые составы – тип состава: общие характеристики					Minimum height under bridges Hauteur minimale sous les ponts Миним. высота под мостами 2/	Symbol on maps Symbole sur les cartes Обозначение на карте
		Designation Dénomination Наименование	Max. length Longueur max. Максим. длина	Max. beam Largeur max. Максим. ширина	Draught Tirant d'eau Осадка	Tonnage Tonnage Тоннаж		Length Longueur Длина	Beam Largeur Ширина	Draught Tirant d'eau Осадка	Tonnage Tonnage Тоннаж		
			L(m)	B(m)	d (m) 2/	T (t)		L (m)	B (m)	D (m) 2/	T (t)		
For recreational navigation Pour la navigation de plaisance Для прогулочного судоходства	RA	Open boat 1/ Bateaux ouverts Лодки открытого типа	5.50	2.00	0.50							2.00	—
	RB	Cabin cruiser 2/ Bateaux à cabines Каютные крейсерские суда	9.50	3.00	1.00							3.25	====
	RC	Motor yacht 3/ Yacht à moteur Моторная яхта	15.00	4.00	1.50							4.00	=====
	RD	Sailing boat 4/ Bateau à voile Парусная яхта	15.00	4.00	2.10							30.00	—————

1/ Small craft, such as open boats, outboard motor boats, canoes, rowing boats, inflatables and dinghies.

2/ Small and medium size cabin cruisers or cabin sailing boats with lowering masts.

3/ Large motor yachts.

4/ Sailing boats where the lowering of the mast is difficult or impossible.

Źródło: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/finaldocs/sc3/TRANS-SC3-164e.pdf>

[dostęp: 03.03.2014]

Załącznik nr 3. Kwestionariusz wywiadu.

Kwestionariusz wywiadu

Pytania weryfikujące (konieczność pozytywnego potwierdzenia)

Czy podmiot, który P reprezentujecie prowadzi „działalność turystyczną” w obszarze Bydgoskiego Węzła Wodnego (BWW).

Czy współpracujecie P z innymi podmiotami (konkurentami) tworzącymi ofertę turystyczną w granicach Bydgoskiego Węzła Wodnego?

Pytania zasadnicze

1. Czy podjęta współpraca z konkurentem ma charakter formalny czy nie formalny?
 - a. Formalny
 - i. Na czas nieokreślony
 - ii. 5 lat i powyżej
 - iii. Poniżej 5 lat
 - b. Nieformalny
 - i. Na czas nieokreślony
 - ii. 5 lat i powyżej
 - iii. Poniżej 5 lat
2. Ile podmiotów obejmuje współpraca?
 - a. formalna
 - i. 1-3
 - ii. 4-6
 - iii. Powyżej 7
 - b. nieformalna
 - i. 1-3
 - ii. 4-6
 - iii. Powyżej 7
3. Jakich partnerów obejmuje podjęta współpraca? (można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź)
 - a. Przedsiębiorstwa.
Ile podmiotów? W tym, ilu bezpośrednich konkurentów?
 - b. Jednostki samorządowe (np. Urząd Miasta).
Ile podmiotów? W tym, ilu bezpośrednich konkurentów?
 - c. Uczelnie wyższe.
Ile podmiotów? W tym, ilu bezpośrednich konkurentów?
 - d. NGO tj. fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie.
Ile podmiotów? W tym, ilu bezpośrednich konkurentów?
4. Kto jest koordynatorem współpracy? (można zaznaczyć tylko 1 odpowiedź)
 - a. Przedsiębiorstwo (prywatne, publiczne)
 - b. Jednostka samorządowa (np. Urząd Miasta)

- c. Uczelnia wyższa
 - d. NGO tj. fundacja, stowarzyszenie, spółdzielnia
 - e. Nie ma koordynatora współpracy
 - f. Inne, jakie:
.....
5. Jaka funkcję pełni Państwa organizacja wśród partnerów, z którymi Państwo współpracujecie? (można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź)
- a. Projektowa (analityczna)
 - b. Koordynacyjna (integracyjna)
 - c. Aktywizująca (stymulująca)
 - d. Reprezentacyjna (delegacyjna)
 - e. Informacyjna (badawcza)
6. Czy szczegółowo określono cele (zakres i przedmiot) współpracy?
- a. Tak, wskazano cele współpracy
 - b. Nie, nie wskazano celów współpracy
 - c. Nie wiem, czy określono cele współpracy
7. Czy występuje zbieżność celów?
- a. Występuje całkowita zbieżność celów
 - b. Występuje częściowa zbieżność celów
 - c. Trudno powiedzieć
 - d. Nie występuje zbieżność celów (przejdź do pyt. 9)
8. Czy zbieżność celów utrudnia czy ułatwia współpracę?
- a. Tak, zdecydowanie ułatwia współpracę
 - b. Nie wiem, nigdy się nad tym nie zastanawiałem
 - c. Tak, zdecydowanie utrudnia współpracę
9. Co wpłynęło na podjęcie współpracy?
.....
.....
10. Jakie działania w ramach istniejącej współpracy Państwo prowadzicie? (wspólny projekt, udział w konkursie, organizacja wspólnych wydarzeń)
.....
.....
11. Czy monitorujecie Państwo obszar BWW pod kątem pojawienia się nowych podmiotów, które można zaprosić do współpracy?
- a. Tak, monitoring jest prowadzony
 - b. Nie, monitoring nie jest prowadzony
 - c. Nie wiem, czy monitoring jest prowadzony

12. Czy bez podjętej współpracy podmiot, który Państwo reprezentujecie byłby w stanie samodzielnie przyciągnąć/obsłużyć turystów?

- a. Zdecydowanie tak
- b. Tak
- c. Trudno powiedzieć
- d. Zdecydowanie nie
- e. Nie

13. Czy podmiot, który Państwo reprezentujecie dysponuje potencjałem, dzięki któremu można stwierdzić, że osiągniecie Państwo przewagę (w tym nad konkurentem)?

- a. Tak (przejdź do pyt. 14)
- b. Nie wiem (przejdź do pyt. 15)
- c. Nie (przejdź do pyt. 19)

14. Proszę określić jakim potencjałem Państwo dysponujecie oraz jak go Państwo oceniacie w stosunku do innych podmiotów?

Zasoby	1	2	3	4	5
ZM: nieruchomości					
ZM: maszyny i urządzenia					
ZM: pozostałe środki trwałe np. eksponaty muzealne					
ZN: wiedza, patent					
ZN: kultura organizacyjna					
ZN: motywacja pracowników					

ZM – zasoby materialne, ZN – zasoby niematerialne

1- bardzo nisko, 2 – nisko, 3- przeciętnie, 4– wysoko, 5 – bardzo wysoko

15. Jakimi zasobami dzielicie się Państwo w ramach współpracy (w tym z konkurentem)? (można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź)

- a. Zasobami niematerialnymi (np. wiedza, patent)
- b. Zasobami materialnymi (np. urządzenia, ludzie)
- c. Nie dzielę się zasobami z konkurentem

16. Czy podjęta współpraca z konkurentem przyczyniła się do powstania przewagi?

- a. Zdecydowanie tak,
- b. Nie wiem, nigdy się nad tym nie zastanawiałem/zastanawiałam
- c. Zdecydowanie nie

17. Czy Państwa zdaniem osiągnięta przewaga konkurencyjna utrzyma się po zakończeniu współpracy?

- a. Tak
- b. Nie

c. Nie mam zdania

18. Współpraca z konkurentem umożliwia Państwa zdaniem (można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź):

- a. Uzyskanie przewagi kosztowej (cenowej)
- b. Uzyskanie przewagi jakościowej
- c. Uzyskanie przewagi informacyjnej (wiemy co robią konkurenci)

19. Proszę odpowiedzieć, która z wymienionych korzyści i barier wpływa Państwa zdaniem na fakt, że podjęto lub nie podjęto współpracy? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź – Tak/Nie)

Korzyści		Bariery	
Wzrost stabilności działania		Brak miejsc i okazji do nawiązywania współpracy	
Poprawa wizerunku		Brak wymiernych korzyści ze współpracy	
Dostęp do nowego rynku zbytu		Wysokie koszty współpracy	
Poprawa pozycji konkurencyjnej na zewnątrz obszaru		Brak odpowiednich partnerów	
Poprawa pozycji konkurencyjnej wewnątrz obszaru		Wzajemna nieufność pomiędzy partnerami	
Dostęp do zasobów. Przyciągnięcie nowych zasobów.		Utrata indywidualnych źródeł przewagi konkurencyjnej	
Obniżenie kosztów działalności		Przeistoczenie się kooperanta w rywala	
Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych		Wysokie koszty monitorowania i zabezpieczeń	

20. Czy Państwa zdaniem w wyniku jednoczesnej współpracy i konkurencji udało się? (można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź)

- a. Przyciągnąć większą liczbę turystów i odwiedzających
 - i. Z rynku lokalnego i regionalnego
 - ii. Z rynku krajowego (uściślić, czy tylko?)
 - iii. Z rynku międzynarodowego (uściślić, czy tylko?)
- b. Zaprojektować nowe produkty i usługi
- c. Uzyskać przewagę konkurencyjną, niemożliwą do osiągnięcia w pojedynkę
- d. Wprowadzić nowe rozwiązania organizacyjne
- e. Zrealizować wspólne projekty
- f. Inne, jakie?

21. Jak Państwa zdaniem wyglądają relacje pomiędzy podmiotami w obszarze BWW? (można zaznaczyć tylko 1 odpowiedź)

- a. Podmioty kooperują i konkurują jedynie w ramach obszaru, natomiast poza obszarem konkurują
- b. Podmioty kooperują i konkurują w ramach obszaru i poza nim
- c. Podmioty kooperują i konkurują jedynie w ramach obszaru, natomiast poza obszarem współpracują

22. Państwa zdaniem, współpraca:

- a. Umożliwia Państwa organizacji na lepszą reakcję na potrzeby turystów
- b. Nie ma wpływu na lepszą reakcję na potrzeby turystów (w mojej organizacji)
- c. Nie mam zdania

Macierz koopetycji

Czynnik	Konkurencja			Kooperacja (współpraca)				
	T/N	Ocena		Waga %	T/N	Ocena		Waga %
		1	2			1	2	
Cele strategiczne								
B+R (współpraca z uczelnią)								
Zasoby materialne								
Zasoby niematerialne								
Potrzeby klientów (turystów)								
Wiedza (know-how)								

1-silna; 2- słaba, suma wag – 100%

Model Croucha

Czynnik mający wpływ na konkurencyjność obszaru BWW -1-	T/N (tak/nie) -2-	Ocena 1-3 -3-	Waga -4-
fizjografia i klimat			
sprzedaż wiązana			
kultura i historia			
bezpieczeństwo			
cena			
dostępność destynacji			
wizerunek			
lokalizacja			
infrastruktura			
zagospodarowanie turystyczne			

1- Niska konkurencyjność 2 – Przeciętna konkurencyjność 3- Wysoka konkurencyjność

METRYCZKA

Wielkość podmiotu

- mikro (do 9 pracowników)
- małe (do 49 pracowników)
- średnie (do 249 pracowników)
- duże (co najmniej 250 pracowników)

Czas funkcjonowania

- ponad 5 lat
- od 3 do 5 lat
- mniej niż 3 lata

Obszar działania

- lokalny
- regionalny
- krajowy
- międzynarodowy

Forma prawna podmiotu

- Przedsiębiorstwo (prywatne, publiczne)
- Jednostka samorządowa (np. Urząd Miasta)
- Uczelnia wyższa
- NGO tj. fundacja, stowarzyszenie, spółdzielnia

Załącznik nr 4. Przegląd odpowiedzi na temat konkurencji (macierz kooperacji).

Lp.	CELE		B+R		ZM		ZN		PK		WIEDZA		Ocena ważona	Suma wag
	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga		
1	1	80	0	0	0	0	0	0	2	20	0	0	1,2	100
2	0	0	1	33,3	0	0	0	0	2	33,3	2	33,3	1,665	99,9
3	0	0	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	1	100
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1	62,5	0	0	2	37,5	0	0	0	0	0	0	1,375	100
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	1,5	55	1,5	45	0	0	0	0	1,5	100
9	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	2	40	0	0	1	10	2	40	0	0	1	10	1,8	100
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	2	50	1	50	0	0	0	0	0	0	1,5	100
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0	1	50	1	100
20	0	0	0	0	0	0	0	0	2	70	1	30	1,7	100
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	1	50	0	0	0	0	0	0	1	25	1	25	1	100
23	1	30	1	20	1	10	1	10	1	20	1	10	1	100
24	1	30	2	20	2	50	0	0	0	0	0	0	1,7	100
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	1	62,5	0	0	2	37,5	0	0	0	0	0	0	1,375	100
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	100
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Załącznik nr 5. Przegląd odpowiedzi na temat kooperacji (macierz koopetycji).

Lp.	CELE		B+R		ZM		ZN		PK		WIEDZA		Ocena ważona	Suma wag
	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga	Siła	Waga		
1	0	0	0	0	2	5	1	15	0	0	1	80	1,05	100
2	1	33,3	0	0	2	33,3	1	33,3	0	0	0	0	1,332	99,9
3	2	25	2	10	0	0	0	0	2	40	1	25	1,75	100
4	2	35	1	15	0	0	1	15	2	20	2	15	1,7	100
5	2	60	2	10	2	10	2	10	0	0	2	10	2	100
6	0	0	2	10	0	0	1	60	1	15	1	15	1,1	100
7	1,5	20	1,5	15	1,5	15	1,5	15	1,5	15	1,5	20	1,5	100
8	1,5	25	1,5	25	0	0	0	0	1,5	25	1,5	25	1,5	100
9	1	30	0	0	0	0	1	30	1	30	1	10	1	100
10	2	10	2	10	1	25	1	25	2	15	1	15	1,35	100
11	0	0	2	60	0	0	0	0	1	40	0	0	1,6	100
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	2	25	0	0	0	0	1	25	1	25	1	25	1,25	100
14	2	40	2	12	2	12	2	12	2	12	2	12	2	100
15	2	12	2	12	1	27	1	27	1	22	0	0	1,24	100
16	1	15	2	15	2	20	2	5	1	30	2	15	1,55	100
17	1	20	1	25	2	5	2	5	2	25	2	20	1,55	100
18	1	7,5	0	0	2	50	1	10	0	0	2	32,5	1,825	100
19	0	0	0	0	0	0	2	50	1	50	0	0	1,5	100
20	1	20	2	30	2	20	1	30	0	0	0	0	1,5	100
21	1	10	1	10	2	10	2	10	1	50	1	10	1,2	100
22	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	2	20	2	60	2	20	2	100
25	2	16,66	2	16,66	1	16,66	2	16,66	1	16,66	2	16,66	1,666	99,96
26	2	16,66	2	16,66	1	16,66	2	16,66	1	16,66	2	16,66	1,666	99,96
27	2	30	0	0	2	10	1	40	2	10	1	10	1,5	100
28	2	30	0	0	2	10	1	40	2	10	1	10	1,5	100
29	0	0	2	10	0	0	1	60	1	15	1	15	1,1	100
30	2	10	2	10	1	22,5	1	22,5	2	15	1	20	1,35	100
31	1	10	1	30	1	15	1	15	2	15	2	15	1,3	100
32	2	10	1	20	1	25	1	15	2	15	2	15	1,4	100
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0