

MICHAŁ ŻEMŁA

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Cracow, Poland

Przedsiębiorczość w obszarach recepcji turystycznej – wybrane problemy

Entrepreneurship in Tourism Destinations – Selected Issues

Streszczenie: Obszary recepcji turystycznej są miejscem występowania większości pozytywnych i negatywnych skutków rozwoju turystyki. Najczęściej branża turystyczna generująca większość korzyści ekonomicznych w tych obszarach złożona jest przede wszystkim z firm małych i średnich, a nierzadko wręcz – z mikrofirm. Zatem zachowania i kompetencje lokalnych przedsiębiorców stanowią mogą w dużej mierze o korzyściach, które osiągane są na danym obszarze dzięki rozwojowi funkcji turystycznej. Specyfika turystyki powoduje, że dla osiągnięcia pożądanego poziomu efektywności przedsiębiorcy ci powinni posiadać specyficzne kompetencje. Wynikają one przede wszystkim z kooperacyjnego procesu tworzenia produktu turystycznego obszaru. Tworzy on ważne i trudne dla wielu przedsiębiorców uwarunkowania. Przedsiębiorcy wykazują naturalny opór przed współpracą z najbliższymi konkurentami, często są też nieprzygotowani (mentalnie i materialnie) do wdrożenia kluczowych na współczesnym rynku turystycznym technologii informatycznych. Skłonność do współpracy może osłabiać także łatwość dostępu do pozytywnych efektów zewnętrznych działań innych przedsiębiorców.

Abstract: Tourism destinations are the places where most of the effects of tourism development are concentrated. Often tourism companies, which create majority of positive economic effects, embrace mainly small and medium companies and quite often even microfirms. This makes behaviour and competences of local entrepreneurs being the base for benefits gained in destinations thanks to tourism development. Features of tourism cause that in order to achieve desired level of effectiveness, those local entrepreneurs should possess very specific competencies. This is the result of mainly cooperational nature of the process of creating destination's tourism product. Important and difficult for many entrepreneurs conditions are established. Entrepreneurs often show natural resistance to cooperation with competitors, also frequent is their lack of preparation (either mental or material) to implementation of information technologies being crucial on contemporary tourism market. Openness to cooperation might also be weakened by easy access to positive external outcomes of other companies' activities.

Słowa kluczowe: obszar recepcji turystycznej; produkt turystyczny obszaru; przedsiębiorczość; współpraca

Keywords: cooperation; destination's product; entrepreneurship; tourism destination

Otrzymano: 9 września 2016

Received: 9 September 2016

Zaakceptowano: 23 lutego 2017

Accepted: 23 February 2017

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Żemła, M. (2017). Przedsiębiorczość w obszarach recepcji turystycznej – wybrane problemy. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 13, 117–126. DOI: 10.24917/20833296.13.9

Wstęp

Turystyka jest często postrzegana jako obiecujący kierunek rozwoju społeczno-gospodarczego wielu regionów i miejscowości. Zarówno istniejące walory przyrodnicze i antropogeniczne, jak i możliwości kreowania nowych sprawiają, że coraz więcej miejscowości i regionów konkuruje o turystów, w ich wydatkach upatrując istotnego impulsu dla wzrostu ekonomicznego. Sytuacja ta prowadzi jednak do stałego podnoszenia poziomu konkurencji na rynku turystycznym oraz wzrostu oczekiwań samych turystów, co z kolei skutkuje problemami, których doświadczają obszary niepotrafiące w odpowiedni sposób podnosić konkurencyjności swojej oferty. Warto zauważyć, że skala wydatków turystów, a zatem i zasileń lokalnej/regionalnej gospodarki wiąże się nie tylko z istnieniem walorów turystycznych, ale także, a może – przede wszystkim, z efektywnie zorganizowaną sferą obsługi ruchu turystycznego w danym miejscu docelowym. W sferze tej występują duże, także międzynarodowe, przedsiębiorstwa turystyczne, jednak zdominowana jest ona najczęściej przez lokalne małe i średnie firmy (MŚP). Zatem problematyka lokalnych przedsiębiorców, posiadanych przez nich zasobów materialnych i niematerialnych, w tym kompetencji i wiedzy i ich zachowań jest niezwykle istotna dla sukcesu poszczególnych obszarów na rynku turystycznym. Celem artykułu jest prezentacja najważniejszych uwarunkowań poświadanych kompetencji oraz zachowań lokalnych przedsiębiorców w obszarach recepcji turystycznej.

Pojęcie obszaru recepcji turystycznej

Termin *obszar recepcji turystycznej* (ORT) w literaturze światowej (zarówno anglo-, jak i niemiecko-, francusko-, włosko-, hiszpańsko- czy nawet czeskojęzycznej) jest powszechnie wykorzystywany już od dawna, natomiast w Polsce nadal traktowany jest jako nowy, budzący kontrowersje, także co do właściwego sposobu tłumaczenia na język polski zwrotu angielskiego. Angielski zwrot *tourism destination* bywa tłumaczony wprost na język polski jako ‘destynacja turystyczna’ (Zawistowska, 2008; Alejziak, 2008), częściej jednak autorzy posługują się pojęciami: *obszar recepcji turystycznej* (Dziedzic, 1998; Niezgoda, 2006; Żemła, 2010) lub *miejsce docelowe ruchu turystycznego* (Middleton, 1996). Ponadto w krajowej literaturze turystycznej dla opisu zjawisk zachodzących w miejscach docelowych ruchu turystycznego częściej posługuje się pojęciami miejscowości, a zwłaszcza regionu turystycznego (Kornak, Rapacz, 2001; Żabińska, 1999; Kruczek, Zmysłony, 2010). Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że region turystyczny, zgodnie z większością definicji i podejść, powstaje przez proces regionalizacji, a więc delimitacji przestrzeni

turystycznej w taki sposób, by każdy jej fragment należał do dokładnie jednego regionu. Dla potrzeb opisu większości zjawisk zachodzących w miejscu docelowym ruchu turystycznego z reguły nie jest jednak konieczne dokonywanie delimitacji całej przestrzeni turystycznej, a wyodrębnienie jedynie obszaru będącego przedmiotem zainteresowania konkretnych badań. W takiej sytuacji częstym rozwiązaniem jest posługiwanie się pojęciem ORT jako znacznie bardziej elastycznym. W literaturze przedmiotu termin ORT bywa bowiem używany jako synonim pojęć *miejsce docelowe*, *region turystyczny*, *gmina turystyczna*, *miejscowość turystyczna*, *państwo*, *grupa państw* czy *kontynent* (Elmazi, Pjero, Bazini, 2006). Innymi słowy ORT może stanowić dowolnie (co do skali) ograniczona przestrzeń pełniąca funkcję turystyczną (Middleton, 1996). Obszarem recepcji turystycznej jest więc każdy fragment przestrzeni pełniący funkcję recepcyjną ze względu na zlokalizowane tam obiekty i urządzenia turystyczne (Kurek, Mika, 2007).

Pomimo długiego czasu, odkąd naukowcy na świecie powszechnie posługują się terminem ORT, pojęcie to nie doczekało się jednej powszechnie akceptowanej definicji, także w literaturze anglojęzycznej. Sytuacja ta znajduje uzasadnienie merytoryczne w fakcie, że terminem tym posługują się badacze turystyki reprezentujący różne dziedziny nauki – głównie przedstawiciele nauk humanistycznych, przyrodniczych i ekonomicznych (Frank, 2001). Niemniej także w ramach każdej z wymienionych trzech dziedzin nauki można zauważyć, że analizę zjawisk zachodzących na obszarach recepcji turystycznej prowadzą przedstawiciele bardzo wielu różnych dyscyplin naukowych. Obszar recepcji jest zatem różnie definiowany z punktu widzenia m.in. socjologii, psychologii, filozofii, geografii społecznej, geografii ekonomicznej, geografii regionalnej, ekologii czy wreszcie – ekonomiki regionalnej i nauk o zarządzaniu (Żemła, 2010).

Produkt obszaru recepcji turystycznej i potrzeba jego tworzenia na drodze współpracy

Spojrzenie na kwestie związane z przedsiębiorczością w ORT ściśle związane jest przede wszystkim z dorobkiem badaczy wywodzących się z nauk ekonomicznych (ekonomia, zarządzanie) oraz socjologii. U tych pierwszych szczególnej wagi nabiera zagadnienie efektywności procesów zachodzących w ORT, zwłaszcza efektywności rynkowej podejmowanych działań, co prowadzi do podkreślenia roli oferty rynkowej ORT, określanej w literaturze przedmiotu jako produkt turystyczny obszaru lub produkt ORT. Jedynie ORT będące w stanie wygenerować atrakcyjny i konkurencyjny produkt oferowany na określonych rynkach mogą odnosić korzyści (przede wszystkim gospodarcze, a także społeczne i/lub przyrodnicze) związane z rozwojem funkcji turystycznej.

Według E. Dziedzic (1997) produkt obszaru recepcji turystycznej jest to całość składająca się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu. Produkt ORT nie jest jednak prostą sumą wszystkich dóbr i usług oferowanych przez dany obszar. Zazwyczaj jest kombinacją mniejszej lub większej liczby produktów cząstkowych, tworzących spójną, jednorodną „ideologicznie” całość (Stasiak, 2005). T. Oliver i T. Jenkins (2005) zwracają uwagę, że elementy produktu turystycznego ORT nie powinny być oferowane „przypadkiem” w jednym miejscu, ale powinny podlegać jednolitej koncepcji, co jest możliwe jedynie przez wprowadzenie do ORT pewnych procesów koordynacji prowadzących do wytworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki.

Tak zdefiniowany produkt ORT, kształtowany przez wiele różnych podmiotów, musi być więc produktem złożonym. Składa się on z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli wytwarzane są one przez różne podmioty, a pojedyncze dobra i usługi turystyczne muszą pozostawać ze sobą w stosunku komplementarnym. Ta zależność wiąże świadczenia różnych przedsiębiorstw turystycznych działających w danym regionie, bowiem żadne z nich nie jest w stanie zaspokoić w całości popytu (Hołderna-Mielcarek, 1998). Konieczne jest więc takie kształtowanie podaży, aby poszczególne elementy kreowały wspólnie wiązkę korzyści dla turystów (Dziedzic, 1997). Należy także przy tym dążyć do osiągnięcia efektu synergii działań podmiotów tworzących produkt ORT, która pozwoli na lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału m.in. przez bardziej racjonalną gospodarkę ograniczonymi zasobami i usprawnienie lub zwiększenie skali działalności promocyjnej (Stasiak, 2005).

Konieczność współtworzenia spójnego produktu ORT, pozostająca obecnie poza wszelką dyskusją teoretyczną, okazuje się być jednak trudna w realizacji praktycznej. Produkt ORT stanowi konglomerat znacznej liczby produktów o wieloaspektowych powiązaniach i relacjach, a przede wszystkim wytwarzanych przez różne podmioty, które dążą do realizacji różnych, niekiedy sprzecznych ze sobą celów (Żemła, 2010). Ta sprzeczność interesów pomiędzy poszczególnymi podmiotami współtworzącymi produkt ORT jest zrozumiała, biorąc pod uwagę, że z jednej strony produkt ten jest współtworzony przez podmioty pozostające ze sobą niekiedy w bezpośrednim stosunku konkurencyjnym, z drugiej strony przez podmioty bardzo zróżnicowane, począwszy od przedsiębiorstw komercyjnych, przez władze samorządowe i ich agendy, inne podmioty sektora publicznego, stowarzyszenia i inne podmioty sektora non profit, podmioty publiczno-prywatne, aż po mieszkańców. W tych warunkach stwierdzenie o dążeniu do osiągnięcia przez produkt przygotowany przez tak dużą i zróżnicowaną grupę podmiotów „jednolitej spójności” stanowi duże wyzwanie dla praktyki marketingu ORT. Potrzebne są zatem działania kooperacyjne obejmujące stosunki bilateralne i multilateralne wielu uczestników procesu tworzenia produktu ORT.

Każdy z autonomicznych podmiotów współtworzących produkt ORT posiada lub kontroluje zasoby, takie jak kapitał, wiedza, doświadczenie, informacja lub inne, ale w pojedynkę nie jest w stanie dysponować wszystkimi czynnikami niezbędnymi do osiągnięcia swoich celów lub planowania przyszłej działalności w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych (Zmyślony, 2008). Jeżeli zatem ORT ma oferować produkt wysokiej jakości, to wszystkie działające na jego obszarze podmioty gospodarcze, organizacje i instytucje muszą aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowania jego potencjału usługowego, poznawania potrzeb i oczekiwań turystów, świadczenia usług i spełnienia wyobrażeń turysty o produkcie, który był przedmiotem oferty i konsumpcji. Oznacza to, że bez systemów zapewnienia jakości sprawnie funkcjonujących w przedsiębiorstwach turystycznych zlokalizowanych w regionie nie może być mowy o wysokiej jakości produktu całego ORT. Innymi słowy, poszczególni usługodawcy w danym obszarze recepcji turystycznej powinni być zainteresowani poprawą jakości usług także innych oferentów, często traktowanych jako głównych konkurentów i których wszelkie niedociągnięcia przyjmowane są nieraz z nieskrywaną radością. Tymczasem zła opinia jednego z podmiotów może rzutować na całą miejscowość lub region, odbijając się negatywnie także na wyniku innych przedsiębiorców, w tym jego najbliższych konkurentów. Ponadto indywidualne działania

poszczególnych podmiotów, nawet o najwyższej jakości, ale nieskoordynowane, sprawiają, że potencjał ekonomiczny ORT nie jest dostatecznie wykorzystywany (Zmysłony, 2008).

Nie ulega bowiem wątpliwości, że właściwą drogą rozwoju ORT jest przekształcenie jednostkowych przypadków dwustronnej, krótkookresowej współpracy nieskoordynowanych ze sobą w trwałe współdziałanie wszystkich, a przynajmniej wielu, podmiotów zmierzające do realizacji wspólnych celów i wspólnie wykrystalizowanej wizji rozwoju ORT (Hall, 1999). Jest to ujęcie zgodne z poglądami T. Żabińskiej (2006), której zdaniem zasadniczym elementem odróżniającym partnerstwo od „zwykłej” współpracy jest wzajemne zaufanie podmiotów. Jako inne cechy pożądanej, partnerskiej współpracy interesariuszy w ORT można wskazać także długofalowy charakter, wspólne uzgadnianie celów i wizji rozwoju.¹ Partnerstwo definiowane jest jako relacje między dwoma lub więcej niezależnymi podmiotami, będące przejawem postawy przedsiębiorczej i oparte na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, wspólnych wartościach i odpowiedzialności partnerów, którzy zdecydowali się blisko współpracować, by efekty ich wspólnej pracy były korzystne dla obu stron i miały trwały charakter (Bębenek, 2008). Partnerstwo jest więc efektem zaangażowania, poświęcenia oraz dobrej woli wszystkich stron i wyraża dojrzały, wielostronnie korzystny poziom zaawansowania współpracy, któremu odpowiadają takie wartości, jak: zaufanie, lojalność, uczciwość, otwartość, opłacalność, trwałość, stabilność, przychylność, ekwiwalentność i jedność (Nawrot, Zmysłony, 2009). Kształtowanie tak rozumianych sieci partnerskich jest procesem długotrwałym, będącym rezultatem uczenia się ludzi tworzących struktury formalne i nieformalne (Żabińska, 2006: 412). W trakcie zawiązywania relacji partnerskich następuje ilościowa i jakościowa identyfikacja partnerów, będąca wynikiem wzajemnej oceny siły przetargowej oraz potencjału ekonomicznego i organizacyjnego. Świadomość potencjalnych korzyści z partnerstwa nie jest stała i równa wśród wszystkich podmiotów, co obok funkcji wynikającej z podstawowej działalności poszczególnych podmiotów, jest podstawą do naturalnego podziału ról pomiędzy partnerami (Nawrot, Zmysłony, 2009).

T. Żabińska (2006) wskazuje na siedem najważniejszych korzyści wynikających z partnerskiej współpracy w turystyce:

- efektywne wykorzystanie endogenicznych oraz zewnętrznych zasobów turystycznych i realizacja wspólnych projektów opartych na tych zasobach,
- minimalizacja ryzyka podjęcia nietrafnych decyzji,
- ułatwienia dostępu do informacji,
- zwiększenie integracji społeczności lokalnej,
- ograniczenie zachowań oportunistycznych,
- wzrost zachowań innowacyjnych,
- rozwój oddolnych inicjatyw obywatelskich.

¹ Trzeba wyraźnie podkreślić, że takie rozumienie partnerstwa jako pożądanej formy relacji pomiędzy interesariuszami w ORT odbiega od sposobu, w jaki definiowane jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) w *Ustawie z dnia 28 lipca 2005 o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. z dnia 6 września 2005). W myśl ustawy PPP oznacza opartą na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpracę podmiotu publicznego z partnerem prywatnym, służącą realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się to na zasadach określonych w ustawie (art. 1, p. 2) i dotyczy przede wszystkim realizacji przez partnera prywatnego przedsięwzięcia za wynagrodzeniem na rzecz podmiotu publicznego (art. 2, p. 1). Zatem PPP oznacza przede wszystkim współpracę w zakresie finansowania konkretnych projektów i z reguły ogranicza się do krótkookresowej realizacji danego przedsięwzięcia. Zatem PPP w rozumieniu ustawy według przyjętej w niniejszej pracy terminologii jest przykładem współpracy, ale nie spełnia wymogów współpracy partnerskiej.

Uwarunkowania i efekty postaw i zachowań przedsiębiorców w obszarach recepcji turystycznej

Jak już wspomniano, w większości ORT (wyjątkami mogą być zwłaszcza wielkie miasta) wiele usług dla turystów świadczonych jest przez lokalne MŚP, w tym bardzo często przez mikrofirmy. Fakt ten niewątpliwie wpływa na realizację powyżej przedstawionego postulatu budowy lokalnej współpracy/partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki. Pierwszą, i najbardziej oczywistą, trudnością w sieciowym tworzeniu lokalnych produktów turystycznych jest sama liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w danym ORT. Liczba ta utrudnia organizację współpracy ze względu na rosnące także rozbieżności celów i oczekiwań poszczególnych przedsiębiorstw (Żemła, 2010). Ponadto poszczególne firmy w rozdrobnionym sektorze mają bardzo słabą pozycję przetargową wobec innych podmiotów tak zewnętrznych (np. kontrahentów), jak i wewnętrznych (np. samorząd). Ta siła przetargowa jednak zdecydowanie wzrasta w momencie utworzenia mniej lub bardziej sformalizowanych grup ochrony interesów tych podmiotów. Regionalny lub lokalny samorząd gospodarczy jest przykładem wysoko sformalizowanej grupy reprezentującej ogół przedsiębiorstw gospodarczych działających w regionie bądź przedstawicieli poszczególnych branż. Z punktu widzenia rozwoju produktu turystycznego kluczowe znaczenie mają samorządy przedsiębiorstw turystycznych (izby turystyczne, zrzeszenia hoteli, zrzeszenia gastronomii, stowarzyszenia pilotów i przewodników turystycznych) oraz izby kupieckie i stowarzyszenia prywatnych przewoźników. Przykładem mniej sformalizowanych, lecz często bardzo skutecznych w działaniu grup nacisku chroniących interesy poszczególnych przedsiębiorstw w regionie są grupy lobbystyczne. Ponadto w sytuacji, w której MŚP dominują w obszarach recepcji turystycznej, występuje szczególna dynamika struktury i składu podmiotów w sieci współpracy, co wynika z relatywnie dużej liczby upadków małych przedsiębiorstw turystycznych (Wanhill, 2000) oraz dużej liczby nowych wejść. W efekcie powoduje to duże trudności w wytworzeniu trwałych więzi partnerskich pomiędzy poszczególnymi podmiotami w sytuacji, gdy skład podmiotowy sieci współpracy podlega ciągłym zmianom.

Ze względu na mniejszą liczbę pracowników oraz związaną z tym ich specjalizację na poszczególnych stanowiskach pracy, z reguły MŚP, a zwłaszcza typowe dla turystyki firmy bardzo małe, dysponują ograniczonymi zasobami, w tym również wiedzy i kompetencji w zakresie strategii i marketingu. Stąd w wielu przypadkach trudniej o zrozumienie dla skomplikowanych i nienaturalnych dla przedsiębiorców zasad współpracy w ramach ORT, w tym współpracy z konkurentami (Simpson, Bretherton, 2004). Budowa partnerskiej współpracy podmiotów w danym ORT jest w polskich realiach gospodarczych i społecznych zadaniem szczególnie trudnym. Konkurencyjny międzynarodowy rynek turystyczny wymaga od polskich obszarów recepcji turystycznej sprostania konkurencji nie tylko krajowej, lecz także zagranicznej, w tym z krajów o długoletnich tradycjach gospodarki rynkowej i samorządności. Z jednej strony wymaga to olbrzymiego przeskoku jakościowego w procesie kształtowania produktu turystycznego, z drugiej strony brakuje solidnych podstaw teoretycznych i metodologicznych co do właściwego sposobu dokonania tego przeskoku. Praktyka gospodarcza postkomunistycznych krajów Europy Środkowej i Wschodniej pokazuje bowiem, że proste przełożenie modeli teoretycznych dostępnych w literaturze (Fyall, Garrod, 2005; Jamal, Getz, 1995; Murphy, 1985; Murphy P., Murphy A.E., 2005) i opracowanych z myślą o krajach o długiej tradycji gospodarki rynkowej, przede wszystkim o USA i Kanadzie oraz tzw. starej Unii Europejskiej, nie znajdują pełnego zastosowania i nie mogą

być wprost przełożone na grunt tych krajów (Brezovec T., Brezovec A., 2004; Hall, 1998; Roberts, Simpson, 1999; Żemła, 2008). Niski poziom kapitału społecznego i brak zaufania do władzy, która nadal wykazuje tendencje do dominacji, powodują, że w projektowaniu działań partnerskich w Polsce, ale i w innych krajach postsocjalistycznych, konieczne jest uwzględnienie czynników odnoszących się do poziomu społeczeństwa obywatelskiego (Żabińska, 2007). Wśród najważniejszych problemów utrudniających lub wręcz uniemożliwiających implementację zachodnich modeli partnerstwa turystycznego najczęściej wymienia się brak wiedzy poszczególnych interesariuszy co do korzyści wynikających z procesów współpracy w regionach turystycznych, nieprzygotowanie mentalne i brak zaufania pomiędzy osobami reprezentującymi poszczególne podmioty, zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego w ORT mający swoje źródło w wychowaniu w systemie komunistycznym wielu obecnie aktywnych zawodowo osób, w tym typowe dla tego systemu przyjmowanie postawy roszczeniowej, brak odpowiednich środków finansowych potrzebnych do rozwoju produktu turystycznego ORT oraz zbyt małe doświadczenie relatywnie niedawno utworzonych podmiotów samorządu lokalnego i regionalnego (Roberts, Simpson, 1999; Żemła, 2008). Problem braku współpracy w polskich obszarach recepcji turystycznej ma zatem w dużej części charakter mentalny. Rozwiązaniem w takiej sytuacji może być więc nowatorski pomysł, który swoją oryginalnością zachęci nieprzekonane osoby do podjęcia współpracy, a zwłaszcza spektakularny sukces, który posłuży jako argument pokazujący wymierne korzyści z kolegalnego kształtowania produktu turystycznego. Niestety, jak do tej pory polska praktyka gospodarcza dostarcza jedynie bardzo niewiele takich przykładów, niemniej jednak te nieliczne warte są szczególnej uwagi. W oczywisty sposób pomóc w przełamaniu tej bariery powinna szeroko zakrojona edukacja wszystkich interesariuszy, a zwłaszcza lokalnych przedsiębiorców. To zadanie zostało, przynajmniej w pewnym stopniu, wykonane w ramach szeroko zakrojonego projektu szkoleniowego „Turystyka wspólna sprawa” organizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz kolejnych szkoleń organizowanych przez Polska Organizację Turystyczną. W efekcie na przestrzeni ostatnich lat obserwowany jest ewidentny wzrost świadomości przedsiębiorców turystycznych w zakresie znaczenia lokalnych sieci współpracy oraz sieciowych produktów turystycznych.

Małe firmy są często odbiciem osobowości właściciela i/lub założyciela, co znajduje odzwierciedlenie w strukturze kapitałowej, zasobach ludzkich czy ambicjach strategicznych i może być jednocześnie zaletą, jak i wadą takich firm (Keasey, Watson, 1993). Często przesłanką powstania takiej firmy jest chęć zachowania niezależności, dzięki której małe firmy cechują się szczególną pasją, determinacją i wytrwałością. To dążenie do niezależności będzie jednak także ewidentnym hamulcem w budowie bliskich związków społecznych i gospodarczych w ramach sieci powiązań (Simpson, Bretherton, 2004). Taka postawa może w prostej linii prowadzić do wytworzenia u przedsiębiorców zachowań określanych przez P.A. Lyncha (2000) jako „mentalność oblężonej twierdzy” (ang. *fortress mentality*), kiedy dookoła dostrzegają oni wyłącznie zagrożenia i wrogie sobie podmioty, których działania jedynie ograniczają możliwości rozwoju firmy.

Kolejnym problemem związanym ze skalą lokalnych przedsiębiorców turystycznych oraz zmianami na współczesnym rynku turystycznym jest reakcja tych przedsiębiorców na rosnące znaczenie technologii informatycznych w obsłudze, a zwłaszcza pozyskiwaniu turystów (Jones, Haven-Tang, 2005).

Oprócz wspólnego kreowania złożonego produktu turystycznego, tym, co wiąże ze sobą poszczególne podmioty w ramach poszczególnych ORT, są występujące efekty zewnętrzne ich działalności, w tym również działań marketingowych. Działania jednych podmiotów, w sposób niezamierzony oraz pozbawiony odpowiedniej rekompensaty finansowej, dotyczą zarówno pozytywnie, jak i negatywnie inne podmioty. Oznacza to, że istnienie tych powiązań ma charakter obiektywny i niezależny od intencji poszczególnych podmiotów. Przykładem negatywnego wpływu może być sytuacja w Szczyrku, gdzie problemy organizacyjne i własnościowe największego ośrodka narciarskiego spowodowały istotny spadek dochodów pozostałych przedsiębiorców turystycznych w mieście.

Jeszcze bardziej złożony jest problem występowania korzystnych efektów zewnętrznych. J. Mazurczak i P. Zmysłony (2008) wskazują, że takie korzyści mogą towarzyszyć m.in. działaniom promocyjnym ORT. Z efektów promocji danego ORT korzyści czerpią zarówno podmioty uczestniczące w finansowaniu akcji promocyjnej, jak i tzw. pasażerowie na gapę. Fakt ten, zdaniem wymienionych autorów, może wzmacniać niechęć do współfinansowania wspólnych przedsięwzięć promocyjnych wśród poszczególnych przedsiębiorców i w efekcie osłabiać efektywność procesów kooperacyjnych w ORT. Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do faktu istnienia wzajemnych współzależności między podmiotami w ORT w sposób obiektywny, niezależnie od występowania wśród nich postaw partnerskich i ich intencji, jest komplementarny charakter oferowanych przez nich produktów oraz uzależnienie od atrakcyjności i dostępności miejscowych walorów turystycznych.

Podsumowanie

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych w obszarach recepcyjnych jest jednym z kluczowych czynników sukcesu tych obszarów. Pozwala ono tak na tworzenie konkurencyjnych ofert na rynku turystycznym, jak i na kreowanie i internalizację efektów ekonomicznych rozwoju turystyki. Z drugiej strony, przedsiębiorcy prowadzący działalność w obszarach recepcji turystycznej, ukierunkowaną na obsługę odwiedzających, muszą pozytywnie odpowiedzieć na szereg uwarunkowań wynikających ze specyfiki rynku turystycznego. Największym wyzwaniem jest partnerska współpraca tych przedsiębiorców, także tych będących konkurentami, mająca na celu podnoszenie atrakcyjności turystycznej całego ORT. Jest to postawa nienaturalna dla wielu przedsiębiorców. Problemem może być też kwestia szczególnych kompetencji w zakresie marketingu i zarządzania, trudnych do wykreowania w małych firmach, gdzie funkcjonuje jedynie w nieznacznym stopniu podział i specjalizacja pracy. Niemniej bez efektywnie funkcjonującej współpracy przedsiębiorców turystycznych trudno osiągnąć sukces na wymagającym rynku turystycznym.

Literatura

References

- Alejziak, W. (2008). Wielkie wydarzenia sportowe jako czynnik walki konkurencyjnej na globalnym rynku turystycznym. W: G. Gołębski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Bębenek, B. (2008). Partnerstwo w usługach outsourcingowych. W: A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Brezovec, T., Brezovec, A. (2004). *Tourism organisations at local level: partners or competitors?* Paper presented at the International Conference Strategic Partnership for the Development of Tourist Destinations, Portoroz, Slovenia.
- Dziedzic, E. (1997). *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Elzmazi, L., Pajero, E., Bazini, E. (2006). *Tourist destination as a business system and the application of marketing in destination management*. Paper presented at the International Conference of Trends, Impacts, Policies and Tourism Development, Heraklion, Greece.
- Framke, W. (2001). *The 'destination': A problematic concept*. Paper presented at the 10th Nordic Tourism Research Conference, Vasa, Finland.
- Fyall, A., Garrod, B. (2005). *Tourism marketing. A collaborative approach*. Clevedon: Channel View.
- Hall, D. (1998). Tourism development and sustainability issues in Central and South-Eastern Europe. *Tourism Management*, 19(5), 423–431.
- Hall, M.C. (1999). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3, 4), 274–289.
- Hołderna-Mielcarek, B. (1998). Regionalizacja produktu turystycznego. *Rynek Turystyczny*, 12.
- Jamal, T.B., Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.
- Jones, E., Haven-Tang, C. (2005). Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness. In: E. Jones, C. Haven-Tang (eds.), *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*. Wallingford: CABI, 1–22.
- Keasey, K., Watson, R. (1993). *Small firm management*. Oxford: Blackwell.
- Kornak, A.S., Rapacz, A. (2001). *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kruczek, Z., Zmyślony, P. (2010). *Regiony turystyczne*. Kraków: Proksenia.
- Kurek, W., Mika, M. (2007). Turystyka jako przedmiot badań naukowych. W: W. Kurek (red.), *Turystyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 11–49.
- Lynch, P.A. (2000). Networking in the homestay sector. *Service Industries Journal*, 20(3), 95–116.
- Mazurczak, J., Zmyślony, P. (2008). Sposoby finansowania promocji turystycznej. W: G. Gołębski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PAPT.
- Murphy, P. (1985). *Tourism. A community approach*. London: Routledge.
- Murphy, P., Murphy, A.E. (2005). *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps*. Clevedon: Channel View.
- Nawrot, Ł., Zmyślony, P. (2009). *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania do zarządzania strategicznego*. Kraków: Proksenia.
- Niezgoda, A. (2006). *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Oliver, T., Jenkins, T. (2005). Integrated tourism in Europe's rural destinations. In: E. Jones, C. Haven-Tang (eds.), *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*. Wallingford: CABI, 25–40.
- Roberts, L., Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3, 4), 314–330.
- Simpson, K., Bretherton, P. (2004). Co-operative business practices in the competitive leisure destination: lessons from the wine tourism industry in New Zealand. *Managing Leisure*, 9(2), 111–123.
- Stasiak, A. (2005). Obszar jako produkt turystyczny. W: K. Pieńkos (red.), *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, 91–102.
- Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 132–147.
- Zawistowska, H. (2008). Rola regionów w realizacji „Agendy dla zrównoważonej i konkurencyjnej turystyki europejskiej”. W: G. Gołębski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności*

- regionów w dobie globalizacji. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 120–141.
- Zmyślony, P. (2008). *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Żabińska, T. (1999). Podstawy budowy systemu informacji na potrzeby wyboru strategii rozwoju regionu turystycznego. W: L. Żabiński (red.), *Zarządzanie marketingowe: podstawy informacyjne projektowania strategii*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 27–45.
- Żabińska, T. (2006). Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. Dylematy teorii i praktyki. W: A. Nowakowska, M. Przydział (red.), *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*. Rzeszów: Wydawnictwo WSIZ w Rzeszowie.
- Żabińska, T. (2007). Sieci partnerskie jako podstawa zrównoważonego rozwoju turystyki w regionie – kluczowe czynniki sukcesu. W: J. Wyrzykowski (red.), *Rola turystyki w gospodarce regionu*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.
- Żemła, M. (2008). Failures in building partnership for success in the competitive market. The case of Polish ski resorts. *Managing Global Transitions*, 6(4), 421–432.
- Żemła, M. (2010). *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.

Michał Żemła, dr hab., profesor nadzwyczajny w Zakładzie Turystyki i Badań Regionalnych Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Autor licznych publikacji związanych z marketingiem i konkurencyjnością produktu turystycznego obszaru. Przedmiotem jego szczególnego zainteresowania jest rozwój turystyki na obszarach górskich, zwłaszcza ośrodków narciarskich i turystyki pieszej.

Michał Żemła, PhD, associate professor in the Department of Tourism and Regional Studies, Institute of Geography, Pedagogical University of Cracow. The author of numerous publications on destination's product marketing and competitiveness. His main interest constitutes development of tourism in mountain areas with special regard to winter sports and hiking tourism.

Adres/Address:

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Geografii
Zakład Turystyki i Badań Regionalnych
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: michalzemla@up.krakow.pl