

# **Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki**

**Tom XVI**

**Społeczno-ekonomiczne  
problemy rozwoju turystyki**



# Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki

Tom XVI

Społeczno-ekonomiczne problemy rozwoju turystyki

Redaktor serii: ZYGMUNT MŁYNARCZYK

UNIwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
SERIA TURYSTYKA I REKREACJA – STUDIA I PRACE NR 16

# Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki

Tom XVI

Spółeczno-ekonomiczne  
problemy rozwoju turystyki

Praca zbiorowa pod redakcją  
Zygmunta Męlynarczyka i Aliny Zajadacz

BOGUCKI WYDAWNICTWO NAUKOWE  
POZNAŃ 2016



ABSTRACT. Zygmunt Młynarczyk, Alina Zajadacz (eds), *Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki. Tom XVI – Społeczno-ekonomiczne problemy rozwoju turystyki [Tourist development: determinants and plans. Volume XVI – Socio-economic problems of tourism development]*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2016. Seria Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace nr 16. Pp. 139, tables and figures. ISBN 978-83-7986-099-9. ISSN 2080-6795. Texts in Polish.

The presented volume contains seven articles on the socio-economic problems of development of tourism. They include the following topics: (1) processes for the planned development of the tourism system and managing it, including the concept of multilevel co-governing (Multi-Level Governance) and tourism clusters; (2) accessible tourism (especially for older people and people with disability); (3) monitoring of tourist traffic; (4) the cooperation of subjects involved in the development of tourism on local and regional scale, taking into account network structures. The entire volume, consisting of many articles, on the one hand, contains useful information for practitioners (particularly in terms of planning and tourism management). On the other hand, it is a collection of information on the theory of the tourism system (including network structures, hierarchy of dependencies), which provides knowledge of universal character.

Zygmunt Młynarczyk – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych, Katedra Turystyki i Rekreacji, ul. Dziegielowa 27, 61-680 Poznań, e-mail: [zygmunt@amu.edu.pl](mailto:zygmunt@amu.edu.pl)

Alina Zajadacz – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych, Katedra Turystyki i Rekreacji, ul. Dziegielowa 27, 61-680 Poznań, e-mail: [alina@amu.edu.pl](mailto:alina@amu.edu.pl)

Recenzent: prof. dr hab. Andrzej Świeca  
(Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)

© Copyright by Katedra Turystyki i Rekreacji Wydziału Nauk Geograficznych i Geologicznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2016

Projekt okładki: Jarosław Bogucki  
Fotografia: Alina Zajadacz

ISBN 978-83-7986-099-9  
ISSN 2080-6795

Bogucki Wydawnictwo Naukowe  
ul. Górna Wilda 90, 61-576 Poznań  
[www.bogucki.com.pl](http://www.bogucki.com.pl) e-mail: [biuro@bogucki.com.pl](mailto:biuro@bogucki.com.pl)

Wydanie I  
Druk i oprawa: Uni-druk

## Spis treści

<i>Wiesław Alejziak</i>	
Multi-Level Governance jako instrument planowania rozwoju i zarządzania obszarami recepcji turystycznej . . . . .	9
<i>Mariusz Barczak, Sandra Grzeszczak</i>	
Konkurencja i kooperacja interesariuszy klastra na rzecz rozwoju turystyki	33
<i>Zbigniew Głąbiński</i>	
Wykorzystanie metod badań jakościowych w analizie aktywności turystycznej seniorów na przykładzie obserwacji uczestniczącej . . . . .	47
<i>Alina Zajadacz, Ewa Stroik</i>	
Podstawy planowania rozwoju „turystyki dostępnej” . . . . .	65
<i>Zygmunt Kruczek</i>	
Problemy pomiaru i szacowania frekwencji w polskich atrakcjach turystycznych . . . . .	85
<i>Aleksander Panasiuk</i>	
Współpraca podmiotów w destynacji turystycznej . . . . .	103
<i>Andrzej Rapacz, Daria Elżbieta Jaremen</i>	
Struktury sieciowe w turystyce i możliwości ich rozwoju w Kotlinie Jeleniogórskiej . . . . .	119



*Dynamika współczesnego społeczeństwa,  
a zwłaszcza nowej gospodarki w coraz  
większym stopniu podlega logice sieci.  
(Kelly, 2001:1)<sup>1</sup>*

*Społeczno-ekonomiczne problemy rozwoju turystyki*, przedstawione w XVI tomie serii TiR-SiP, dotyczą w dominującej mierze procesów planowania rozwoju systemu turystyki i zarządzania nim, z uwzględnieniem wielu występujących w tym systemie elementów, powiązanych siecią zależności. W pierwszym, z prezentowanych artykułów przedstawiono koncepcję wielopoziomowego współrzędzenia (*Multi-Level Governance*), użyteczną w tworzeniu strategii rozwoju turystyki i ich implementacji. W drugim opracowaniu zwrócono uwagę na relacje (konkurencji i kooperacji) występujące wśród interesariuszy wewnętrznych sieci współpracy (klastrow turystycznych), które mogą przyczynić się do rozwoju turystyki na określonym obszarze.

Dwa kolejne artykuły są ściśle powiązane z obserwowanymi zmianami demograficznymi, dotyczącymi wzrostu udziału osób starszych oraz osób z niepełnosprawnością w społeczeństwie europejskim. W opracowaniu poświęconym turystyce seniorów przedstawiono (m.in. w oparciu o obserwację) cechy charakterystyczne dla wyjazdów turystycznych osób starszych, zwrócono także uwagę na zalety i wady zastosowanej metodyki badań. Następny artykuł przybliży podstawowe założenia, dotyczące planowania rozwoju „turystyki dostępnej” (*accessible tourism*). Sformułowano w nim, istotne z punktu widzenia praktycznych zastosowań rekomendacje, uwzględniające m.in. zasady projektowania uniwersalnego, w tym partycypację przedstawicieli środowiska osób z niepełnosprawnością w procesie doskonalenia tych zasad.

Problemy społeczno-ekonomiczne rozwoju turystyki obejmują także kwestie poruszane od lat, niestety dotąd nierozwiązane, takie jak pomiar i szacowane frekwencji ruchu turystycznego w atrakcjach turystycznych. W poświęconym im artykule zwrócono uwagę na wiele luk informacyjnych, dotyczących zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych na temat odwiedzających różnego typu atrakcje, wśród nich na brak informacji o frekwencji na: imprezach plenerowych, szlakach turystyki aktywnej (pieszych, kajakowych, rowerowych), szlakach tematycznych, w obiektach sakralnych; a także na niechętnie udzielanie informacji przez gestorów prywatnych parków rozrywki.

Tom zamykają dwa artykuły związane z zagadnieniami współpracy podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w destynacjach turystycznych. Przedstawiają one problematykę współdziałania podmiotów funkcjonujących w ob-

---

<sup>1</sup> Kelly K., 2001, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG Press, Warszawa.

szarach recepcji ruchu turystycznego, wraz z procesami kooperacji. Występujące w systemie turystyki struktury sieciowe, a także możliwości ich dalszego rozwoju zostały omówione na przykładzie wybranych studiów przypadku (w Kotlinie Jeleniogórskiej).

Całość tomu, złożona z wielu artykułów, z jednej strony zawiera informacje użyteczne dla praktyków (zwłaszcza w zakresie planowania i zarządzania turystyką w konkretnym kontekście), dotyczące zróżnicowanych problemów społeczno-ekonomicznych. Z drugiej natomiast strony – stanowi zbiór informacji na temat teorii systemu turystyki (w tym struktur sieciowych, hierarchii zależności), przez co dostarcza wiedzy o charakterze uniwersalnym.

*Redaktorzy*

Poznań, kwiecień, 2016 r.

Wiesław Alejski

## Multi-Level Governance jako instrument planowania rozwoju i zarządzania obszarami recepcji turystycznej

W artykule wskazano na możliwości wykorzystania koncepcji wielopoziomowego współrządzenia (Multi-Level Governance – MLG) w polityce turystycznej realizowanej na różnych szczeblach administracji i zarządzania (ze szczególnym uwzględnieniem współpracy transgranicznej). Koncepcja MLG – w Polsce często nazywana także wielopoziomowym zarządzaniem – opiera się na założeniu dążenia do maksymalnego (w danych warunkach) niwelowania znaczenia systemów hierarchicznych na rzecz sieci oraz wykorzystaniu powiązań pomiędzy różnymi – funkcjonującymi na różnych szczeblach – podmiotami, reprezentującymi zarówno sektor publiczny, jak i prywatny. W pracy wykazano, że koncepcja ta może mieć szerokie zastosowanie nie tylko w zarządzaniu turystyką, ale także współpracy międzynarodowej w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** planowanie rozwoju turystyki, Multi-Level Governance, zarządzanie obszarami recepcji turystycznej, destynacja, sieci, współpraca

### Wprowadzenie

Rozwój turystyki – niezależnie od tego, czy analizujemy go w skali lokalnej, regionalnej, krajowej czy międzynarodowej – uzależniony jest przede wszystkim od tego, jak podmioty kreujące i realizujące politykę turystyczną potrafią radzić sobie nie tylko z bieżącymi problemami, ale także od tego, na ile są zdolne do zmierzenia się z nowymi wyzwaniami, które niechybnie przyniesie przyszłość. Dlatego też, w działaniach składających się na politykę turystyczną i szeroko pojęte zarządzanie obszarami recepcji turystycznej, tak ważną rolę odgrywają procesy prognozowania, programowania i planowania rozwoju turystyki<sup>1</sup>. Dzisiaj

<sup>1</sup> Warto zauważyć, że wymienione trzy procesy są często mylone, co powoduje pewne nieporozumienia i przypisywanie każdemu z nich różnych funkcji. Wyjaśnijmy więc, że o ile **prognozowanie** jest wyłącznie biernym sposobem przewidywania przyszłości, który polega na wstępnym ustaleniu hipotetycznego, najbardziej prawdopodobnego obrazu przyszłych zjawisk i procesów, to **programowanie** polega na opracowywaniu kompleksu wewnętrznie zgodnych celów, zadań i środków realizacji, przy zastosowaniu określonego kryterium wyboru. Prognozy stanowią podstawę przy opracowywaniu programu, natomiast w samej fazie programowania dochodzi do określenia celów rozwoju oraz ich bilansowania z możliwościami (środkami) realizacji. Podstawową cechą programowania

trudno wyobrazić sobie sytuację, w której kierowanie skomplikowanymi procesami społeczno-gospodarczymi – do jakich z pewnością należy rozwój turystyki – mogłoby odbywać się bez wykorzystania nowoczesnej wiedzy z tego zakresu. Jest ona wkomponowana w każdy nowoczesny system zarządzania. Rozwój turystyki, dziedziny z założenia heterogenicznej, rozproszonej i wieloaspektowej, wymaga starannego planowania (Kruczek, Zmysłony 2014: 201).

Połowa drugiej dekady XXI wieku jest okresem, w którym – oprócz tego, że potwierdzenie znajduje większość zidentyfikowanych i opisanych wcześniej tendencji i trendów (politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych itd.) mających wpływ na turystykę (por. m.in. Aleziak 1999, 2007, Dwyer 2000) – ujawniają się nowe zjawiska i procesy, które mają ogromny wpływ na całą rzeczywistość społeczno-gospodarczą, której turystyka jest integralnym elementem (od zmian geopolitycznych poczynając, a na obserwowanym w ostatnich tygodniach masowym napływie imigrantów do Unii Europejskiej kończąc). Wszystko to sprawia, że podmioty odpowiedzialne za planowanie i rozwój turystyki ciągle poszukują nowych koncepcji i rozwiązań, które można by wykorzystać w polityce oraz zarządzaniu obszarami recepcji turystycznej

Istnieje wiele teorii opisujących rolę i znaczenie, jakie w ramach działalności planistycznej ma do odegrania współpraca pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w kreowanie i realizację polityki turystycznej na różnych szczeblach administracji i zarządzania (Aleziak 2003). Jednym z tych kierunków badań, z którymi wiąże się największe nadzieje, są koncepcje łączące w sobie nowoczesne podejście do zarządzania publicznego i teorie sieci społecznych. Według Czernek, „... w odniesieniu do planowania i zarządzania rozwojem turystyki w regionie, teoria sieci stanowi użyteczne narzędzie analizy nie tylko relacji interesariuszy, lecz także regionalnej polityki rozwoju turystyki. Podejście sieciowe umożliwia analizę tej polityki (prowadzonej w warunkach kompleksowej sieci interakcji między różnymi podmiotami, takimi jak władze samorządowe/rządowe – sektor prywatny – lokalna społeczność) oraz pozwala zrozumieć istotę współzależności, wzajemności, wspólnego interesu, zaufania, reprezentatywności, czy przywództwa” (Czernek 2012: 60).

W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję wielopoziomowego współrządzenia (Multi-Level Governance – MLG), która wydaje się być szczególnie przydatna w dziedzinie planowania rozwoju turystyki oraz zarządzania obszarami recepcji turystycznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Oprócz koncepcji Dobrego Rządzenia (*Good Governance*) oraz Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*) uznawana jest ona za jedną z najbardziej zaawansowanych i pasujących do współczesnych uwarunkowań form zarządzania publicznego (Bruszt 2008, Rajca 2009, Ruszkowski, Wojnicz 2013). Mając na uwadze jej potencjalne zastosowanie w zarządzaniu turystyką, ważne jest też to, że nie tylko wpisuje się ona w główne trendy uwidaczniające się w polityce i go-

---

jest wielowariantowość ustaleń (scenariuszy), co wynika z poszukiwania rozwiązań optymalnych. Natomiast w **planowaniu** dochodzi do konkretyzacji ustaleń oraz wyboru jednego wariantu (często w oparciu o rozszerzone kryteria), co ostatecznie prowadzi do powstania planu. Plan w stosunku do programu różni się tym, że dotyczy krótszego horyzontu czasowego, jest operatywny, dyrektywny i adresowalny. Przede wszystkim różni się jednak tym, że zamiast różnych scenariuszy wariantowych, mamy do czynienia z jednym scenariuszem realizacyjnym (Aleziak 2000, Kudłacz 1993).

spodarce (w tym zwłaszcza takie jak globalizacja – z jednej strony i regionalizacja – z drugiej oraz wzrost znaczenia powiązań sieciowych), ale wydaje się też dobrze pasować do specyfiki funkcjonowania rynku turystycznego.

## **Planowanie rozwoju turystyki – znaczenie i uwarunkowania**

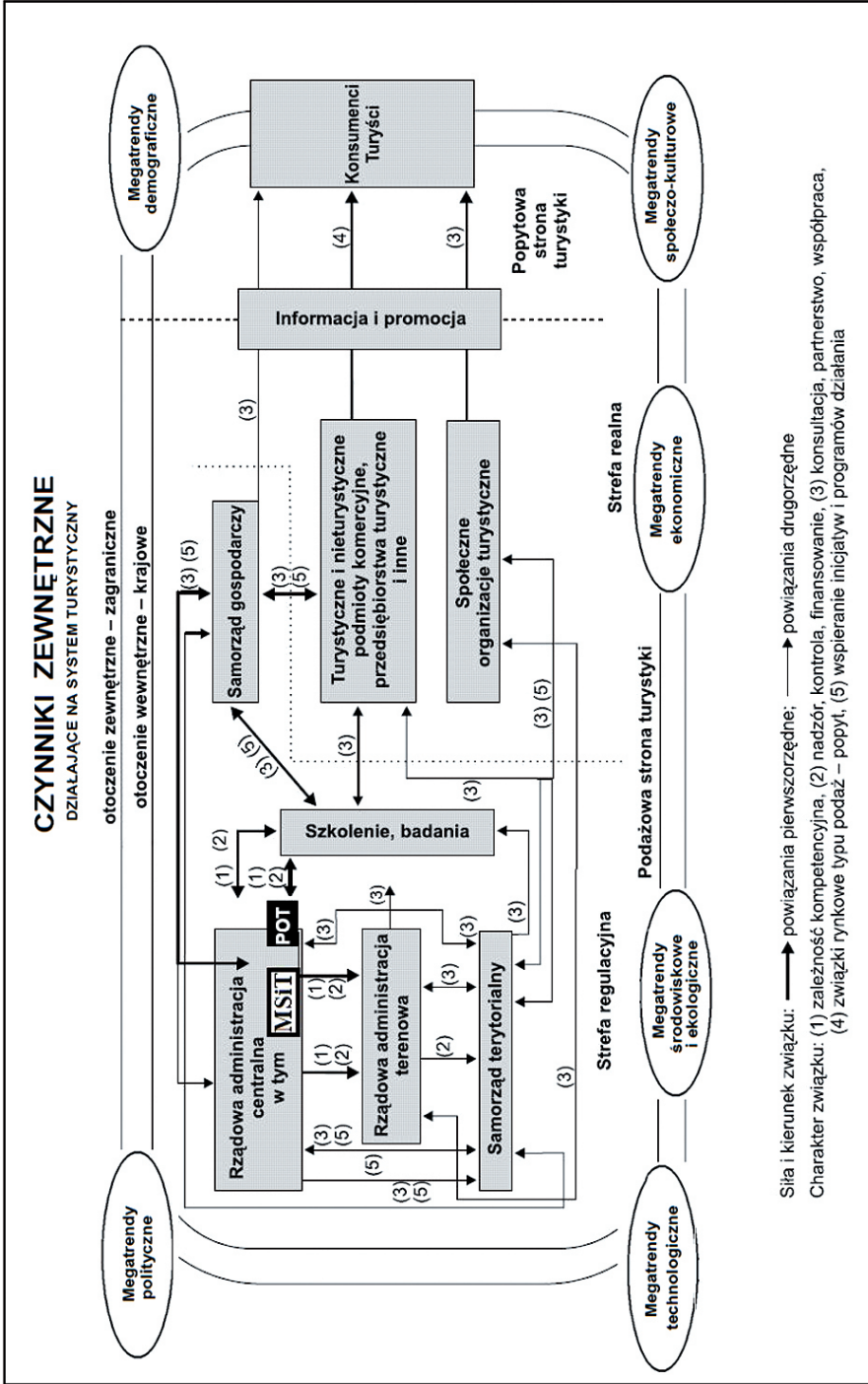
Jak wiadomo, turystyka jest zjawiskiem, którego rozwój może przynosić obszarom recepcyjnym zarówno korzyści jak i negatywne skutki. Dlatego też powinno się ją rozwijać w sposób planowy, głównie poprzez tworzenie oraz konsekwentną realizację regionalnych/lokalnych strategii rozwoju turystyki (Dziedzic 1998, Gołębowski 1999). Na świecie mamy wiele przykładów pokazujących, że tam gdzie turystyce pozwolono rozwijać się w sposób żywiołowy (niekontrolowany), pojawiały się różnego rodzaju problemy: społeczne, gospodarcze, ekologiczne, kulturowe, a nawet polityczne. Warto dodać, że skuteczne planowanie rozwoju turystyki – jako podstawowy składnik polityki turystycznej, który pozwala ograniczyć negatywne konsekwencje rozwoju turystyki (niestety rzadko udaje się całkowicie wyeliminować) – jest jednocześnie także ważnym instrumentem walki konkurencyjnej, jaką muszą dzisiaj toczyć między sobą miejscowości i regiony turystyczne.

Pomimo tego, że w planowaniu rozwoju turystyki centralne miejsce zajmuje przyszłość, to jednak podstawą działań planistycznych zawsze jest poprawnie przeprowadzona diagnoza rzeczywistości, czyli stwierdzenie aktualnego stanu składających się na nią elementów, istniejących współzależności i sprzężeń zwrotnych, kierunków i siły oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących ograniczeń rezerw itp. (Grabiński i in. 1993: 13). W przypadku turystyki, planowanie rozwoju jest o tyle trudne, że turystyka – będąc zjawiskiem blisko związanym z wieloma dziedzinami życia społeczno-gospodarczego oraz czułym na dokonujące się w nich zmiany – zmusza planistów do antycypowania nie tylko zmian generowanych przez sam system turystyczny, ale także przez jego bliższe i dalsze otoczenie (Miller i in. 2009). Najważniejsze elementy tego systemu oraz ich wpływ na proces planowania rozwoju turystyki przedstawiono na rycinie 1.

Opinie o tym, że planowanie rozwoju turystyki nie należy do czynności łatwych potwierdzają badania P.M. Burnsa (2003). Jego zdaniem, istnieją cztery podstawowe przyczyny tego, że plany turystyczne mają różne wady i często okazują się nieskuteczne<sup>2</sup>. Pierwszym z nich jest skomplikowana procedura ich tworzenia, która sprawia że osoby odpowiedzialne za opracowanie planów i strategii oraz realizację (urzędnicy, samorządowcy, politycy) nie zawsze są w stanie (z różnych powodów – np. brak czasu) zrozumieć skomplikowaną materię uwarunko-

<sup>2</sup> Według Burnsa – poza przypadkami kiedy od czasu do czasu używa się ich jako odnośników i przywołuje przy okazji wystąpień publicznych – konsultanci zdają sobie sprawę, iż spora część takich planów „leży i zbiera kurz na półkach ministerstwa (sit and gather dust on ministry shelves)” (Burns 2003: 27).





Ryc. 1. System turystyczny i jego uwarunkowania (przykład Polski)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Butowski (2004: 124).

wań oraz wieloaspektowy charakter zjawisk i procesów występujących na rynku turystycznym. Często pada z ich strony wręcz zarzut, że planowanie rozwoju turystyki wymaga zbyt wielkiego zaangażowania ze strony administracji. Inną przyczyną nieskuteczności planowania turystycznego jest to, że wiele strategii rozwoju turystyki ma nierealistyczny charakter, co w sytuacji ich ewentualnej sprzeczności z planami ogólno-gospodarczymi lub dotyczącymi innych ważnych dziedzin (np. ochrony środowiska), powoduje konieczność dokonywania w nich zmian i działań redukcjonistycznych.

Nie bez znaczenia jest też niedemokratyczny tryb tworzenia oraz wprowadzania w życie planów i strategii rozwoju turystyki (co dotyczy zwłaszcza szczebla regionalnego i lokalnego). W wielu z nich decyzje podejmowane są bowiem bez udziału (lub tylko przy pozornym udziale) mieszkańców terenów recepcyjnych. Według Burnsa, najczęściej spotykane podejście do kwestii udziału społeczeństwa w tworzeniu planów turystycznych, polega na wyznaczaniu komitetów sterujących (kierujących), które – choć formalnie złożone są zwykle z reprezentantów różnych środowisk – to jednak, paradoksalnie, niemal bez wyjątku mają z natury techniczny charakter i są zdominowane przez „stronniczych reprezentantów rządu i przemysłu” (Burns 2003: 28). Warto dodać, że opinie Burnsa na ten temat podziela też wielu innych autorów (niektóre z nich zostały przedstawione m.in. w pracy: Kruczek i Zmysłony 2014: 210–211).

Czwartym podkreślanym przez Burnsa mankamentem jest wyłącznie narodowy charakter planów i strategii rozwoju turystyki. Jego zdaniem, mamy do czynienia z praktycznie całkowitym brakiem współpracy międzynarodowej w tej dziedzinie, co bardzo utrudnia egzekwowanie przestrzegania zawartych w takich planach i strategiach zapisów przez wielkie międzynarodowe koncerny turystyczne, linie lotnicze i sieci hotelowe. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy zapisy te uderzają w ich interesy (polityka wielkich „turystycznych graczy” nie zawsze jest zgodna z interesami poszczególnych regionów turystycznych).

Z przeprowadzonych przez Burnsa analiz wynika, że dotychczasowe kanony wiedzy oraz teorie dotyczące planowania turystycznego nie uwzględniają obecnych uwarunkowań i nowych wyzwań stojących przed turystyką. Wychodząc z tego założenia, zaproponował on koncepcję tzw. „Trzeciej drogi w planowaniu turystycznym”, którą przedstawił w cytowanym artykule, a która uznawana jest za jedną z ciekawszych koncepcji teoretycznych dotyczących polityki turystycznej, jakie pojawiły się w ostatnich latach (w literaturze polskiej została ona przedstawiona szerzej w pracy: Alejziak 2009: 43–53).

Turystyka jest zjawiskiem, które wywołuje różnorodne skutki w wielu obszarach życia społecznego i gospodarczego, co w zasadniczym stopniu wpływa na zakres oraz charakter planowania turystycznego. Najważniejsze dziedziny, w których ujawniają się różne skutki turystyki oraz podstawowe zadania dla planowania oraz polityki turystycznej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Skutki rozwoju turystyki oraz możliwości, zadania i instrumenty możliwe do wykorzystania w planowaniu i zarządzaniu obszarami recepcji turystycznej

Planowanie przestrzenne	
Wpływ	Turystyka konkuruje z tradycyjnymi sposobami użytkowania terenów (np. rolnictwem).
Możliwości	Turystyka zazwyczaj oferuje wyższą rentowność nakładów, aniżeli tradycyjne użytkowanie gruntów.
Problemy	Przemieszczanie się ludności oraz wypieranie upraw rolnych, gospodarki rybnej i leśnej, przez działalność związaną z turystyką.
Środki zaradcze	Zintegrowane planowanie i holistyczne podejście do obszarów, w których nastąpiła zmiana funkcji może pozwolić na równoważenie kierunków ich rozwoju.
Zasoby naturalne	
Wpływ	Zwiększone wykorzystanie i przetwarzanie zasobów.
Możliwości	Zwiększone zapotrzebowanie na zasoby może wzmocnić lokalną gospodarkę; zaś wzrost zapotrzebowania na produkty przetworzone może zapewnić dodatkowe zatrudnienie.
Problemy	Wyczerpanie naturalnych zasobów; degradacja przyrody i krajobrazu.
Środki zaradcze	Rekultywacja terenu (zwłaszcza ponowne zalesianie) mająca na celu przyśpieszenie do użytkowania (np. poprzez przekształcenie składowisk kopalnianych na parki).
Infrastruktura	
Wpływ	Zwiększona intensywność wykorzystania terenu – oprócz korzyści dla mieszkańców – może powodować także nieodwracalne i uciążliwe zmiany.
Możliwości	Rozwój infrastruktury zwykle jest korzystny dla miejscowej ludności; lokalna technologia, materiały i projekty budowlane mogą zostać wykorzystane do poprawy koniunktury gospodarczej; może też sprzyjać napływowi nowych technologii; dzięki infrastrukturze następuje ogólna poprawa dostępności walorów turystycznych.
Problemy	Zwiększenie konkurencji na rynku podstawowych gruntów i terenów przybrzeżnych; degradacja krajobrazu i przyrody; przeludnienie wskutek urbanizacji.
Środki zaradcze	Roztropne planowanie zagospodarowania terenów (tworzenie stref); programy odnowy urbanistycznej mogą wzmocnić lokalną gospodarkę i korygować popełnione błędy.
Konsumpcja	
Wpływ	Wzrost zapotrzebowania na żywność, wodę, energię, towary luksusowe.
Możliwości	Większy wybór w zakresie dóbr i usług konsumpcyjnych dla miejscowej ludności (np. restauracje), lepsza jakość usług, poprawa urządzeń infrastruktury usługowej, większa dostępność towarów luksusowych, podniesienie poziomu życia.
Problemy	Wyczerpanie zasobów; odpady; zależność od towarów importowanych; naruszenie tradycyjnych wartości kulturowych; możliwość inflacji.

Środki zaradcze	Wszędzie, gdzie to możliwe należy stosować recycling (wykorzystanie surowców wtórnych) oraz preferować zasoby odnawialne; zróżnicowanie lokalnego rolnictwa i przetwórstwa żywności; wzmożenie regionalnego handlu; zapewnienie lokalnej ludności kształcenia i doszkalania zawodowego, stosownie do potrzeb na rynku pracy; stwarzanie możliwości dla kariery w sferze biznesu.
-----------------	--

## Ludność

Wpływ	Turystyka stanowi konkurencyjny sposób użytkowania terenu; napływ turystów na dany obszar może przyciągnąć inwestycje z zewnątrz, a w ślad za tym także siłę roboczą.
Możliwości	Nowe możliwości zatrudnienia mogą wpłynąć na zmianę istniejącego schematu migracji do obszarów zurbanizowanych lub za granicę (dotyczy to zwłaszcza młodego pokolenia); turystyka oferuje szerokie możliwości prowadzenia własnego biznesu.
Problemy	Budowa urządzeń turystycznej infrastruktury może spowodować przesiedlenia ludności wbrew jej woli; napływ obcej siły roboczej może być przyczyną przemieszczenia lokalnych pracowników; koncentracja ludności miejscowej wokół infrastruktury turystycznej może spowodować konflikty kulturowe.
Środki zaradcze	Należy udzielić priorytetu budownictwu dostępnemu finansowo dla lokalnej ludności; kształcenie oraz szkolenia zawodowe mogą miejscowym pracownikom zapewnić konkurencyjną pozycję; kampanie uświadamiające, zarówno wśród ludności, jak i grup turystycznych, zwiększą wrażliwość oraz wzajemne zrozumienie.

## Dochody

Wpływ	Turystyka jako czynnik rozwoju ekonomicznego generuje w społeczności zatrudnienie, przyczynia się do wzrostu dochodów oraz zwiększa wpływy podatkowe.
Możliwości	Szerszy rozdział dochodu; na skutek efektu mnożnikowego turystyka może generować dodatkowe dochody w innych sektorach; powstają nowe możliwości zatrudnienia.
Problemy	Zmiany w poziomie dochodów mogą zaburzyć strukturę społeczną, poprzez wzrost nierówności, gdyż nie wszyscy skorzystają na turystyce; w krajach rozwijających się wysokie dochody osiąga jedynie wykwalifikowany personel obcy (z zagranicy); turystyka sezonowa dostarcza dochodu jedynie w ograniczonym okresie czasu.
Środki zaradcze	Edukacja i system doksztalcania mogą otworzyć możliwości dla miejscowej ludności; ukierunkowany marketing może przedłużyć sezon turystyczny; ustawodawstwo może sprzyjać napływowi kapitału i powstawaniu nowych firm (w tym również joint-venture) oraz zatrudnianiu miejscowej ludności.

## Zatrudnienie

Wpływ	Turystyka kreuje miejsca pracy dla siły roboczej o różnym poziomie kwalifikacji, od zawodowego poczynając, na uniwersyteckim kończąc.
Możliwości	Turystyka generuje zatrudnienie nie tylko w sektorze turystycznym, ale także w innych, związanych z nią dziedzinach działalności gospodarczej; turystyczny biznes wymaga zróżnicowanego personelu o rozmaitych kwalifikacjach.

Problemy	Personel budowlany potrzebny jest jedynie w ograniczonym zakresie i w początkowym okresie; w zapotrzebowaniu na siłę roboczą sfera turystyki konkuruje z innymi dziedzinami lokalnej działalności handlowej bądź przemysłowej; siła niewykwalifikowana pozostaje bezrobotna; w krajach rozwijających się często następuje duży napływ obcych pracowników; zatrudnienie ma często charakter sezonowy, przez co generuje sezonowe bezrobocie.
Środki zaradcze	Edukacja i szkolenie zawodowe może dostarczyć transferowalnych kwalifikacji; programy i instytucje edukacyjne mogą zapewnić edukację w zakresie rozładowania sezonowości oraz tworzenia klimatu gościnności.

---

#### Struktura społeczna

---

Wpływ	Stosunki pomiędzy ludnością miejscową, turystami i zagranicznymi pracownikami.
Możliwości	Ulepszenia kulturalne i wzrost możliwości awansu społecznego.
Problemy	Napływ turystów, czasowo zaburzających strukturę społeczną.
Środki zaradcze	Pomoc mieszkańcom w przewidywaniu zmian w strukturze społecznej oraz przebiegu procesów społecznych, poprzez uświadamianie i edukację.

---

#### Rozrywka

---

Wpływ	Zwiększenie wykorzystania środków wypoczynku.
Możliwości	Wykorzystanie coraz to nowych możliwości (oprócz tych które mogłaby zapewnić gmina); podniesienie standardu infrastruktury uprzyjemniającej pobyt turystów oraz życie codzienne mieszkańców.
Problemy:	Opłaty za usługi rozrywkowe mogą przewyższać możliwości finansowe mieszkańców, konflikt między odmiennościami kulturowymi.
Środki zaradcze	System preferencyjnych cen i opłat dla mieszkańców; uczestnictwo gmin w planowaniu może rozwiązać problemy kulturowe; kulturowe kampanie uświadamiające mogą pomóc uczulić turystów na kwestie właściwego zachowania względem miejscowej ludności.

---

#### Kultura

---

Wpływ	Stosunki między społecznością miejscową, turystami a pracownikami zagranicznymi.
Możliwości	Zachowanie tradycji, miejscowej sztuki i rzemiosła jako produktu turystycznego.
Problemy	Komercjalizacja, zmniejszenie autentyczności kultury, tradycyjnych wyrobów rzemieślniczych, modyfikacja tradycji pod kątem oczekiwań turystów.
Środki zaradcze	Uczestnictwo gmin w planowanym procesie mogłoby pomóc w podejmowaniu decyzji i świadomości biur handlowych, uświadamianie i edukowanie mogłoby podwyższyć wiarę we własną wartość i dumę tak, żeby tradycje mogły być zachowane.

---

#### Religia

---

Wpływ	Stosunki między ludnością (zwłaszcza wiejską), turystami i zagranicznymi pracownikami.
Możliwości	Ożywienie zainteresowania tradycjami religijnymi przez turystów.

Problemy	Bezczeszczenie miejsc kultu religijnego przez wścibskich turystów, ograniczenie tradycji religijnych, wówczas gdy stają się one towarami rynku turystycznego.
----------	---

Środki zaradcze	Gminy mogą decydować o tym, które miejsca można udostępnić i „sprzedawać” turystom, a które nie.
-----------------	--

---

#### Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo

---

Wpływ	Zwiększone zapotrzebowanie na produkty; zwiększenie konkurencji w dziedzinie gruntów i użytkowych zasobów wodnych.
-------	--

Możliwości	Tworzenie miejsc pracy; konkurencja w pozyskiwaniu siły roboczej może spowodować wzrost płac; transfer techniki może przyczynić się do poprawienia metod pracy i zróżnicowania produktów; rekreacyjne wykorzystanie łodzi rybackich może prowadzić do zwiększenia dochodów; rekreacyjne wykorzystanie zasobów leśnych może zapobiegać ich nadmiernej eksploatacji.
------------	--

Problemy	Spekulacja terenami; niewłaściwe wykorzystanie gruntów.
----------	---

Środki zaradcze	Plany zagospodarowania gruntów i polityka tworzenia stref, mogą ograniczać nadużycia i ukierunkowywać rozwój turystyki na działania korzystne dla miejscowej ludności.
-----------------	--

---

#### Miejscowości o znaczeniu historycznym i architektonicznym

---

Wpływ	Ogólnie pojęty rozwój miast historycznych, zwiększający możliwości wykorzystania znajdujących się na ich terenie zasobów, zwłaszcza kulturowych.
-------	--

Możliwości	Szanse na ochronę i konserwację, wzrost świadomości własnych „korzeni”, zainteresowanie i pomoc odwiedzających mogłyby wspomóc finansowanie konserwacji.
------------	--

Problemy	Zanieczyszczenie i wandalizm, zatłoczenie i profanacja, zabieranie pamiątek, zużycie przewyższa możliwości.
----------	---

Środki zaradcze	Obsługa turystów zawierająca ulotki, transport, parking, kampanie uświadamiające pomogą uczulić turystów, zapewnienie bezpieczeństwa.
-----------------	---

Źródło: Tłumaczenie i opracowanie własne. na podstawie WTO (1993: 123–125).

## Podstawowe założenia zarządzania wielopoziomowego (MLG) oraz możliwości jego zastosowania w turystyce

W rozważaniach nad zastosowaniem koncepcji Multi-Level Governance w sferze administracji publicznej, w tym zwłaszcza zarządzania obszarami recepcji turystycznej, centralną kategorią jest „governance”. Termin ten – zaliczany do kategorii „catchall” (a więc terminów niejednoznacznych i trudnych do zdefiniowania) – aczkolwiek podobny do innych angielskich terminów o zbliżonym znaczeniu, takich jak „government” i „governing”, cechuje się względem nich wyraźną specyfiką. W Polsce najczęściej jest tłumaczony jako „zarządzanie”, przy czym ma inne znaczenie niż bardziej popularny i stosowany głównie w naukach ekonomicznych, termin „management”. Dyskusje na temat tego, czy nie należałoby jednoznacznie rozgraniczyć znaczenia tych dwóch pojęć – pozostawiając zastosowanie „management” w odniesieniu do problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw, a „governance” do spraw związanych z administracją publiczną



i studiów europejskich – ciągle trwają. Na razie przeważa opinia, dopuszczająca tłumaczenie *governance* jako zarządzanie, o czym decyduje zapewne to, że po pierwsze – zarządzać można nie tylko przedsiębiorstwami, ale także np. ochroną środowiska, regionami, instytucjami, czy kryzysami, a po drugie – że takie tłumaczenie przyjęło się już w polskojęzycznej literaturze przedmiotu i jest w niej dominujące (Zurek 2013: 89–90). Zarządzać można oczywiście także turystyką (w znaczeniu – sektorem turystycznym), jak i obszarami recepcji turystycznej. Mając to wszystko na uwadze w niniejszym opracowaniu pojęcie „*governance*” używane jest zarówno w znaczeniu zarządzania, jak i współrządzenia, a oba te terminy należy w tym przypadku traktować jako synonimiczne.

Chociaż pojęcie „*governance*” – które zazwyczaj utożsamiano z rządzeniem – znane jest od dawna, to używane było stosunkowo rzadko. Dopiero w końcu XX wieku nagle stało się popularne i używane jest po to, aby wskazać na zmiany w sposobie funkcjonowania administracji publicznej oraz jej relacji z otoczeniem. Jest to o tyle dziwne, że termin „*governance*” w zbliżonym do współczesnego znaczeniu był znany już od stuleci. Interesującą analizę jego genezy oraz współczesnego znaczenia – zwłaszcza, że dokonano jej w odniesieniu do sfery turystyki – zawiera publikacja Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO) „*Governance for the Tourism Sector and its Measurement*” (UNWTO 2013a). W pracy tej nie tylko sięgnięto do najwcześniejszych zastosowań tego terminu oraz prześledzono jego ewolucję na przestrzeni dziejów<sup>3</sup>, ale wskazano także na różnice w jego obecnym rozumieniu, które – co ważne – są charakterystyczne nie tylko dla poszczególnych autorów zajmujących się tym zagadnieniem, ale także najważniejszych instytucji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy, ONZ, OECD czy Komisja Europejska. Każda z tych organizacji definiuje „*governance*” na swój sposób, co – niezależnie od tego, że istnieje wiele jego odmian (por. Ruszkowski, Wojnicz 2013) – tylko utrudnia jego zrozumienie oraz prowadzone analizy.

Nie wdając się jednak w szczegółowe rozważania na ten temat oraz odsyłając zainteresowanych tym zagadnieniem czytelników do opracowań podejmujących tę problematykę (np. Ruszkowski 2013b: 7–18), w niniejszym artykule przyjęto, że „*governance*” odnosi się przede wszystkim do zarządzania w sferze administracji publicznej w odniesieniu do różnych obszarów i dziedzin zarządzania rozwojem. Uznano, że może mieć też zastosowanie także do sektora turystycznego (Ruhanen i in. 2010, Beritelli i in. 2014), w tym także do analiz na temat możliwości wykorzystania w turystyce jednej z odmian „*governance*”, jakim jest zarządzanie wielopoziomowe.

Zanim jednak przejdziemy do rozważań na ten temat warto wyjaśnić jak należy rozumieć *governance* w turystyce (*Governance in the tourism sector*). Otóż według cytowanego już materiału Światowej Organizacji Turystyki w całości poświęconego temu zagadnieniu, jest to „... możliwa do oszacowania praktyka rządzenia, której

<sup>3</sup> Zaprezentowane tam rozważania obejmują różne okresy i regiony geograficzne, począwszy od starożytnych zastosowań tego terminu wywodzących się z greki i używanych przez Platona, poprzez portugalskie i hiszpańskie terminy „*governanca*” i „*gobernanca*”, które w średniowieczu odnoszono do sterowania łodziami, aż po XV-wieczne ujęcie Karola Orleańskiego, który zastosował ten termin (*gobernanza*) do tego, aby opisać ówczesną sztukę rządzenia (Calame 2009, cyt. za UNWTO 2013a: 2–3).

celem jest efektywne zarządzanie sektorem turystyki na różnych szczeblach, poprzez skuteczne, przejrzyste i odpowiedzialne formy koordynacji, współpracy i/lub współdziałania (coordination, collaboration and/or cooperation) po to, aby osiągnąć cele ważne dla dobra ogółu, uwzględniając przy tym sieć powiązań różnych aktorów mających wpływ na ten sektor oraz wykorzystując do tego możliwości rozwojowe oraz rozwiązania bazujące na umowach, które wzajemnie uznają niezależność i podział odpowiedzialności” (UNWTO 2013a: 34).

Zarządzanie turystyką w ujęciu obszarowym, a więc odpowiadającym pojęciu „governance”, różni się od tradycyjnego zarządzania korporacyjnego, koncentrując się na tworzeniu warunków do ogólnego rozwoju turystyki, poprzez kształtowanie relacji pomiędzy różnymi (w dużym stopniu niezależnymi) podmiotami, poprzez koordynowanie ich działań, opierając się przy tym nie na powiązaniach hierarchicznych, ale strukturach sieciowych. Najważniejsze różnice i cechy specyficzne obszarowego zarządzania turystyką wynikają z faktu, że:

- jest ono realizowane w odniesieniu do jednostek przestrzennych, których obszar wyznaczany jest zwykle przez granice administracyjne miast, gmin, powiatów i województw (pewną specyfikę mają obszary, na których funkcjonują euroregiony);
- w proces zarządzania zaangażowani są reprezentanci trzech sektorów: publicznego (władze samorządowe, regionalne instytucje rządowe oraz inne instytucje publiczne), prywatnego (przedsiębiorstwa zarówno z sektora turystycznego, jak nieturystycznego) oraz mieszanego (stowarzyszenia, fundacje, organizacje pożytku publicznego);
- dotyczy tylko jednej funkcji regionu/destynacji, która jednak z uwagi na heterogeniczny charakter turystyki jest związana z wieloma innymi funkcjami regionów, często wzajemnie się z nimi przenikając;
- jego podstawą i najważniejszym elementem nie jest bezpośrednia władza (egzekwowana nakazami i zakazami – chociaż przewidziane prawem regulacje tego typu są oczywiście także stosowane), ale współpraca i tworzenie partnerstwa podmiotów, które zainteresowane są rozwojem turystyki na danym terenie – a więc oddziaływanie o charakterze pośrednim (Kruczek, Zmysłony 2014: 127–128).

Zarówno zarządzanie turystyką, jak i – integralnie z nią związane, choć najczęściej wyodrębniane z niego i łączone bardziej z polityką turystyczną – planowanie rozwoju turystyki, to dosyć skomplikowane procesy, w których szczególne znaczenie ma współpraca oraz koordynacja działalności instytucji działających w różnych sektorach gospodarki. Funkcje głównego koordynatora sprawuje państwo, które musi w związku z tym uwzględnić wielorakie funkcje turystyki oraz interesy różnych podmiotów rynku turystycznego. Chociaż w planowaniu rozwoju turystyki oraz realizacji polityki turystycznej podstawowe znaczenie mają instytucje państwowe, to jednak ich skuteczność w dużej mierze zależy od współpracy z wieloma podmiotami, w tym zwłaszcza szeroko pojętym przemysłem turystycznym. Współpraca ta odbywa się w ramach pewnego „kompleksu biznesowo-urzędniczego”, umownie nazywanego systemem zarządzania turystyką. System taki tworzy zespół powiązanych ze sobą w logiczny sposób instytucji szczebla centralnego, regionalnego i lokalnego, w gestii których leżą sprawy tury-



styki, a które dysponują instrumentami oddziaływania na sferę realną procesów zachodzących na rynku turystycznym<sup>4</sup>.

Według M. Kozaka, w ostatnich latach można zaobserwować rosnące zainteresowanie doskonaleniem funkcjonowania systemu instytucjonalnego administracji publicznej, która ma dominujący wpływ na kształtowanie jego pozostałych elementów, a tym samym jest kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności oraz skuteczności realizowanych polityk rozwoju. Dotyczy to także turystyki, która jako jeden z ważnych potencjalnych instrumentów rozwoju staje przed koniecznością zmian w sferze paradygmatów polityki turystycznej (Kozak 2009). Najważniejsze kierunki zmian analizowane przez pryzmat cech tradycyjnego modelu administracji publicznej oraz nowych koncepcji zarządzania publicznego pokazano w tabeli 2.

Koncepcja wielopoziomowego zarządzania została opracowana niejako w odpowiedzi na zmiany zachodzące w sferze geopolityki i administracji publicznej, w tym zwłaszcza proces pogłębiającej się integracji europejskiej. U jej podstaw leżało przeświadczenie, że zamiast nakazywać i kontrolować, rządy powinny raczej koordynować i ułatwiać działania obywateli (Czaptułowicz 2013: 124). Mimo, że MLG nie jest jednolitą koncepcją i występuje w różnych odmianach (co znajduje odzwierciedlenie w różnym nazewnictwie – np. *multi-tired-governance*, *polycentric governance*, *multi-perspectival governance* – por. Hooghe, Marks 2001), to przyjmuje się, że w podstawowym zakresie została ona opracowana przez Garry'ego Marksa, który wraz ze swoimi współpracownikami przedstawił jej główne założenia po raz pierwszy w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku (Marks i in. 1996). Koncepcję tą cechuje nie tylko nowoczesność ujęcia problematyki współpracy, ale także szeroko zakrojony problem badawczy dotyczący różnych sfer życia społeczno-gospodarczego oraz procesów integracji zachodzących w krajach należących do Unii Europejskiej (a częściowo także w krajach do niej aspirujących). Koncepcja MLG opiera się na trzech podstawowych założeniach:

- a. rządy państw – pozostając w dalszym ciągu ważnymi uczestnikami procesów w obszarze administracji publicznej, współpracy, koordynacji i integracji (także międzynarodowej) – nie mają jednak już dzisiaj monopolu na decyzje, które podejmowane są obecnie na wielu poziomach przez różnych aktorów zaangażowanych w te procesy. Instytucje państwowe dzielą się więc swoimi do niedawna wyłącznymi kompetencjami w tym zakresie z innymi aktorami;
- b. istnieje szereg płaszczyzn działania (lokalna, regionalna, narodowa, europejska, a w niektórych przypadkach także globalna), które są wzajemnie połączone, tworząc swego rodzaju sieć. Zamiast hierarchii płaszczyzn, mamy do

<sup>4</sup> W przypadku krajów należących do Unii Europejskiej mamy do czynienia dodatkowo ze szczeblem ponadnarodowym (unijnym), który w planowaniu rozwoju regionów i miejscowości turystycznych odgrywa dużą rolę. Obecnie w Unii Europejskiej jest blisko 95 tys. jednostek samorządu terytorialnego, które dysponują wielkim potencjałem i uprawnieniami w kluczowych sektorach, takich jak edukacja, ochrona środowiska, rozwój gospodarczy, planowanie przestrzenne, transport, usługi publiczne polityka społeczna, a także turystyka. Potencjał samorządów terytorialnych w Unii Europejskiej szacuje się na: około 16% PKB UE, około 1/3 wydatków publicznych (w tym 2/3 całkowitej kwoty wydatków publicznych na inwestycje) oraz 56% zatrudnienia w sektorze publicznym (Komitet Regionów 2009).

Tabela 2. Cechy tradycyjnego modelu biurokracji i modelu zarządzania publicznego typu MLG

Cechy	Model tradycyjny	Model zarządzania publicznego typu MLG
Styl kierowania	biurokratyczny – administrowanie	menedżerski – zarządzanie
Struktury organizacyjne	hierarchiczne, sztywne	zdywersyfikowane, elastyczne, spłaszczone
Ukierunkowanie działań	do wewnątrz i na procedury	na zewnątrz i na potrzeby
Kontrola	wewnętrzna	zewnętrzna
Horyzont podejmowanych działań	krótkookresowy	długookresowy
Cel podejmowanych działań	utrwalanie porządku	wywoływanie porządku
Zasada rządzenia	imperatywna	interaktywna
Współdziałanie z organizacjami innych sektorów, współzależność	separacja	partnerstwo
Organizacja państwa	dominacja układów monocentrycznych	dominacja układów samorządowych i autonomicznych
Interakcje partnerów	regulowane przepisami	oparte na zaufaniu
Poziom niezależności od państwa	niski	umiarkowany
Relacje między poziomami administracji	oparte na umacnianiu niezależności	oparte na wspólnocie interesów i zadań
Stosunek administracji do obywateli	brak zaufania	oparty na zaufaniu
Paradygmat rozwoju	tradycyjny	nowoczesny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozak (2013: 39–40).

czynienia z licznymi kanałami komunikacji, które często omijają płaszczyzny pośrednie. Podmioty krajowe (organizacje branżowe, korporacje itp.), w tym także różni aktorzy subnarodowi (regionalni i lokalni) starają się komunikować bezpośrednio z różnymi instytucjami powołanymi do podejmowania decyzji (także na poziomie ponadnarodowym);

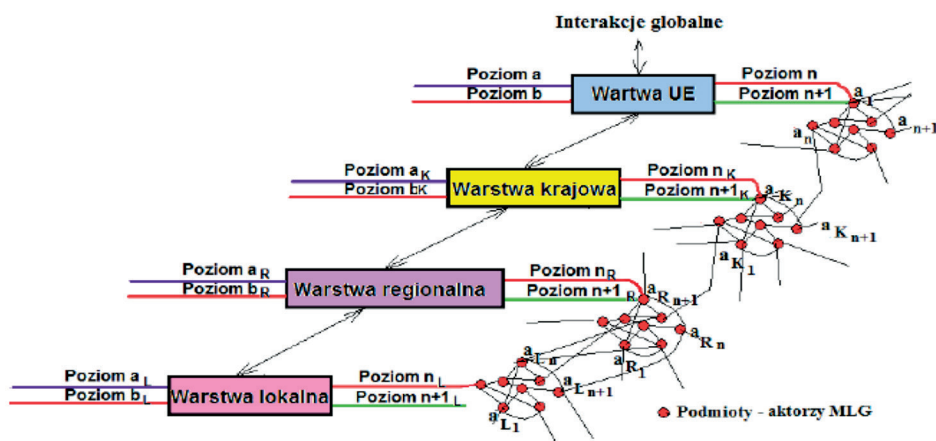
- c. z powodu rosnącego znaczenia stowarzyszeń i przedsiębiorstw ponadnarodowych, które stają się dla państw partnerem w rozwiązywaniu problemów, tradycyjny podział na sferę wewnętrzną (krajową) i zewnętrzną (międzynarodową) ulega zamazywaniu.

Z przedstawionej charakterystyki wynika, że w koncepcji MLG mamy do czynienia ze swoistym rozdzieleniem pojęć „państwa-instytucji” od „państwa-aktora” je reprezentującego. Dochodzi też do podzielenia obszaru badawczego (oraz odpowiadających mu dziedzin działalności – np. planowania rozwoju i zarządzania obszarami recepcji turystycznej) oraz związanych z nimi metod podejmowania decyzji – na trzy poziomy: super-systemowy, systemowy oraz

sub-systemowy, przy czym każdy z nich pełni inne funkcje i rządzi się swoimi regułami. Pomiędzy poszczególnymi warstwami występują dwie podstawowe formy współpracy: na różnych szczeblach (wymiar pionowy) oraz pomiędzy odpowiednimi podmiotami tego samego poziomu (wymiar horyzontalny). W każdej warstwie występuje wielość oraz duża różnorodność aktorów, którymi mogą być podmioty publiczne i prywatne, narodowe, ponadnarodowe, regionalne i lokalne, partnerstwa, konsorcja itd. Podmioty te tworzą powiązania w formie sieci, których architektura najczęściej przekracza granice poszczególnych warstw.

Zasadniczo wyróżnia się dwa typy wielopoziomowego zarządzania: typ I – bardziej zhierarchizowany (gdzie, w zależności od obszaru i od konkretnego przypadku, władza umiejscowiona jest na poszczególnych szczeblach: np. subnarodowym, narodowym ponadnarodowym), a w odniesieniu do studiów europejskich model ten jest bliski koncepcji federacji) oraz typ II – policentryczny, w którym mamy do czynienia z większym „rozmyciem” władzy na różne poziomy, gdzie dominuje sieciowość. Oba modele można wykorzystać do studiów i badań w zakresie planowania i zarządzania turystyką. Wydaje się jednak, że – z uwagi na interdyscyplinarność i wielosektorowość oraz inne jeszcze cechy specyficzne turystyki – bardziej nadaje się do tego model drugi.

Istotę koncepcji MLG oraz architekturę systemu sieciowego przedstawia rycina 2, która – co warto podkreślić – przedstawia jedynie uproszczoną sytuację, w której wyeksponowano poziomy tzw. konwencjonalne (*crisp level*), a cała struktura została sprowadzona do płaszczyzny. W rzeczywistości mamy do czynienia z bardziej złożonym (przestrzennym i dynamicznym) wielowymiarowym systemem o strukturze sieciowej, na który nakładają się dodatkowo trudne do analiz zależności społeczne. W istocie wiele podmiotów potrafi operować na więcej niż jednym tylko poziomie, a także na styku różnych poziomów i pomiędzy nimi, tworząc tzw. poziomy rozmyte (*fuzzy levels*) (Ruszkowski 2013c, 36–60; Żurek 2013: 94–96).



Ryc. 2. Warstwy, poziomy i sieci systemu Multi-Level Governance (MLG)  
Źródło Kojło i in. (2009: 12).

W obszarach recepcji turystycznej, swoje funkcje zarządcze wykonują nie tylko podmioty zlokalizowane na różnych autonomicznych szczeblach władzy samorządowej (regionalna, powiatowa, gminna). Znaczny obszar kompetencji w zakresie planowania rozwoju posiada poprzez także szczebel centralny – i to nie tylko w postaci urzędu wojewody, ale także mające w nim swoje siedziby różne instytucje o charakterze centralnym (np. agencje rządowe). W zbiorze podmiotów, które mają wpływ na rozwój turystyki w obszarach recepcyjnych znajduje się także wiele innych instytucji, w tym zwłaszcza podmioty rynkowe, organizacje pozarządowe i kościelne, a także media. Wszystkie one – mimo że działają w różnych sektorach i na różnych poziomach, najczęściej w warunkach tzw. kooperencji (czyli jednocześnie występującej konkurencji i kooperacji: por. Czernek 2012: 57) – w ramach koncepcji MLG mogą mieć udział w podejmowaniu decyzji planistycznych oraz zarządzaniu obszarami recepcji turystycznej.

Koncepcja zarządzania wielopoziomowego postrzegana jest jako taki instrument współpracy, który może być wykorzystywany w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego<sup>5</sup>, przy czym zarówno skala zastosowania, jak i wybór konkretnego modelu MLG, uzależnione są od wielu czynników, a jednym z najważniejszych jest sektor gospodarki, którego ma dotyczyć oddziaływanie (Lackowska 2009). Ciekawe badania na ten temat przeprowadzono w Instytucie Maxa Plancka, gdzie na przykładzie gospodarki niemieckiej porównywano skuteczność zastosowania MLG w przemyśle farmaceutycznym oraz sektorach telekomunikacji i turystyki (Mayntz 2007). Wykazały one dosyć duże zróżnicowanie pomiędzy analizowanymi sektorami, co ilustruje tabela 3, zawierająca wykaz najważniejszych cech każdego z nich, analizowanych przez pryzmat celów oraz poziomu i zakresu zarządzania, a także relacji pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym.

Tabela 3. Najważniejsze cechy MLG w sektorze turystyki w zestawieniu z sektorem telekomunikacji oraz przemysłem farmaceutycznym

Cechy MLG	Turystyka międzynarodowa	Telekomunikacja	Przemysł farmaceutyczny
Cele zarządzania	rozwój sektora	jakość usług	ekspansja rynkowa, bezpieczeństwo produktu
Relacje sektor publiczny-sektor prywatny	wysokie zaangażowanie sektora prywatnego	podobny poziom zaangażowanie sektora prywatnego i publicznego	dominuje sektor publiczny
Relatywne znaczenie poszczególnych poziomów	wszystkie trzy poziomy mają takie samo znaczenie	poziom UE i międzynarodowy	narodowy i międzynarodowy (UE)
Poziom i zakres regulacji	niski	średni	wysoki

Źródło: Mayntz (2007: 17).

<sup>5</sup> Jeśli chodzi o jej potencjalne zastosowanie w turystyce, to została ona przedstawiona jako jedna z teorii, na kanwie których można analizować uwarunkowania oraz rozważać zasadność kształtowania polityki turystycznej w wymiarze globalnym w pracy (Alejziak 2011: 343–392).

Analiza „architektury” oraz mechanizmów funkcjonowania MLG w każdym z tych sektorów wykazała, że turystyka – choć wstępują w niej, podobnie jak w pozostałych, konflikty interesów pomiędzy poszczególnymi aktorami (w układzie poziomym, pionowym i diagonalnym) – pozostaje pod największym oddziaływaniem sił rynkowych i sektora prywatnego oraz wymaga stosunkowo najmniejszej skali regulacji, stwarzając jednocześnie szerokie możliwości do współpracy (Mayntz 2007: 15).

W planowanie rozwoju oraz zarządzanie turystyką (czy to postrzegane całościowo, czy regionalnie, czy też tylko sektorowo, np. hotelarstwo, transport turystyczny, touroperatorzy, agencje turystyczne itd.) zaangażowanych jest zawsze wiele różnych podmiotów, a granice pomiędzy aktorami publicznymi i prywatnymi ulegają zacieraniu. Każdy z nich – dążąc do realizacji swoich interesów – wchodzi w interakcje z innymi, buduje różne koalicje. Istnieje też pewna sfera działań, które wszyscy aktorzy podejmują dla tzw. wspólnego dobra (np. ochrona środowiska przyrodniczego, dziedzictwa kulturowego) i to właśnie w tych dziedzinach uczestnictwo w planowaniu rozwoju turystyki w ramach zarządzania wielopoziomowego jest najbardziej wskazane. Z uwagi na to, że interesy te mogą mieć charakter (lokalny, regionalny, krajowy, europejski lub nawet globalny) oraz ze względu na to, że można je realizować w różnej skali, wielopoziomość tych interakcji – tak charakterystyczna dla koncepcji MLG – jest oczywista (Bonetti i in. 2006).

Koncepcja wielopoziomowego współzrządzenia nie jest oczywiście idealna i posiada wady (zostały one dosyć szczegółowo przeanalizowane m.in. w pracy: Szalek 2013: 61–86). Wydaje się jednak, że w dzisiejszych czasach – gdzie suwerenność państw i swoboda ich działań ograniczana jest przez mnogość i różnorodność aktorów oraz powiązań między nimi – współpraca w dziedzinie planowania rozwoju turystyki i szeroko pojętej polityki turystycznej na różnych szczeblach jej realizacji, nie powinna opierać się na sztywnej hierarchii oraz dominacji jednego ośrodka władzy. A to w dużym stopniu zapewnia przedstawiana w tej pracy koncepcja MLG.

## **Multi-Level Governance jako płaszczyzna współpracy międzynarodowej w dziedzinie turystyki**

Globalizacja, problemy ekologiczne oraz tempo, w jakim do branży turystycznej wprowadzane są nowoczesne technologie, to jedynie najważniejsze czynniki, które nie tylko zmieniają podejście do zadań i form działania administracji publicznej oraz roli, jaką w tej dziedzinie mają do odegrania różni aktorzy, ale zdają się także zwiastować prawdziwą rewolucję w systemie organizacji i funkcjonowania rynku turystycznego. W połączeniu z przeobrażeniami w sferze potrzeb, motywacji i preferencji turystów, procesy te wyznaczają dla planowania rozwoju turystyki w różnych układach (zarówno sektorowych, jak i przestrzennych) nowe cele i zadania. Jednym z nich jest współpraca międzynarodowa, która – w odpowiedzi na dwie tendencje zauważalne w aktualnych programach polityki

turystycznej, czyli z jednej strony jej internacjonalizację, z drugiej zaś decentralizację – powinna być podejmowana przez turystyczne podmioty planistyczne działające na różnych szczeblach administracji i zarządzania państwem (Alejziak 2008).

Wielkie korporacje, stowarzyszenia branżowe, organizacje lobbingowe oraz wielu innych aktorów działających na rynku turystycznym wchodzi ze sobą w określone interakcje, często niejako ponad granicami regionów i państw, stając się w ten sposób również uczestnikami stosunków międzynarodowych. Dzisiaj planowanie rozwoju i rozwiązywanie wielu problemów występujących w obszarach recepcji turystycznej często wymaga bowiem działań w skali transgranicznej, międzynarodowej, a nawet globalnej<sup>6</sup>. Przyszłość turystyki zależy bowiem nie tylko od jakości polityki turystycznej prowadzonej przez poszczególne destynacje, regiony i państwa, ale także od współpracy międzynarodowej. Przykładem daleko idącej współpracy w tym zakresie może być polityka turystyczna prowadzona w państwach należących do Unii Europejskiej (Zawistowska 2003).

Dobrym przykładem wielopoziomowej współpracy o zasięgu międzynarodowym w zakresie planowania rozwoju a realizowanej w wymiarze międzynarodowym jest region Morza Bałtyckiego (RMB), gdzie – w poszczególnych krajach, na różnych poziomach oraz pomiędzy nimi (na tzw. *fuzzy levels*) uczestniczy w niej wielu aktorów. Jedną z dziedzin wspólnego działania mającego wiele elementów charakterystycznych dla koncepcji MLG jest turystyka, gdzie – czy to w ramach działalności zlokalizowanych na tym terenie samorządów, czy też euroregionów lub organizacji międzynarodowych (np. Rada Państw Morza Bałtyckiego, Związek Miast Bałtyckich, Koalicja na rzecz Czystego Bałtyku, Bałtyckie Forum Rozwoju itd.) – podejmowanych jest wiele inicjatyw ważnych dla przyszłości turystyki w tym regionie (Studzienicki 2009). Turystyka bowiem – niejako ze swej natury, jako zjawisko w dużym stopniu o międzynarodowym charakterze – jest jednym z najczęściej podejmowanych działań realizowanych w ramach współpracy na terenie obszarów transgranicznych (Studzienicki 2005). Analiza statutów polskich euroregionów wykazuje, że w większości z nich są zapisy, takie jak: współpraca w zakresie turystyki; podejmowanie działań zmierzających do rozwoju turystyki; rozwój współpracy w zakresie turystyki; współpraca w zakresie kultury fizycznej (Olszewski-Strzyżowski, Drożdż 2013). Na rycinie 3 podano przykładowe cele działalności dwóch polskich euroregionów oraz rolę, jaką odgrywa w nich turystyka.

<sup>6</sup> W odpowiedzi na sygnalizowane zapotrzebowanie, autor niniejszego artykułu wraz z zespołem badawczym (w skład którego wchodził także: M. Halizak, P. Zmysłony i H. Handszuh) złożył wniosek do Narodowego Centrum Nauki o sfinansowanie – w ramach programu OPUS 8 – badań na temat: „Wielopoziomowe współzrządzenie (Multi-Level Governance) jako koncepcja kształtowania współpracy międzynarodowej w dziedzinie polityki turystycznej” (Nr 270654). Niestety wniosek nie został przyjęty do realizacji.



Ryc. 3. Turystyka na tle ogólnych celów działalności euroregionów „Bałtyk” i „Pomerania”



Euroregion „Bałtyk”  
(rok powstania – 1998,  
obejmuje tereny: Polski,  
Szwecji, Litwy i Rosji)  
[http://euroregiony.kz.prv.pl/  
baltyk.html](http://euroregiony.kz.prv.pl/baltyk.html)

Tworzy go prawie 100  
podmiotów: Polska – 4  
powiaty (86 gmin); Rosja  
– Obwód Kaliningradzki;  
Litwa – Okręg Kłajpedzki;  
Dania – Okręg Bornholm;  
Szwecja – okręgi Kalmar  
i Blekinge

Podstawowe cele euroregionu to: poprawa warunków życia jego mieszkańców, promowanie więzi i kontaktów między społecznościami lokalnymi, przełamywanie historycznych uprzedzeń, wspieranie działań zmierzających do współpracy między władzami regionalnymi i lokalnymi, działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju w regionie. Poza stałą współpracą administracji i ekspertów polegającą na wspólnym lobbingu, poszerzaniu wiedzy i wymianie doświadczeń realizowanych jest wiele projektów, w tym także bezpośrednio związanych z turystyką (np. „TOURAGE” – Developing Senior Tourism in Remote Regions, realizowany w ramach Programu Współpracy Międzyregionalnej INTERREG IVC, który skupia dwunastu partnerów z Bułgarii, Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Łotwy, Polski, Rumunii, Słowacji i Węgry) lub związanych z nią pośrednio (np. udział w przeprowadzonych w 2012 roku badaniach „Koszty i korzyści wejścia w życie umowy o małym ruchu granicznym z obwodem kaliningradzkim FR). Cenną inicjatywą jest Doroczne Forum Interesariuszy ERB, które jest ważną platformą ułatwiającą dialog pomiędzy partnerami z krajów członkowskich. Forum stanowi przestrzeń do zaprezentowania opinii i interesów wszystkich interesariuszy. Ostatnie, V Forum odbyło się w Gdańsku 28 października 2014 roku. Warto dodać, że w euroregionie tym został opracowany dokument „Euroregion Bałtyk 2020 – Agenda będąca wynikiem konstruktywnego dialogu pomiędzy interesariuszami Euroregionu Bałtyk określająca priorytety współpracy do roku 2020”. Agenda ERB 2020 określiła trzy strategiczne cele: wdrażanie Wspólnego Programu Rozwoju; realizacja priorytetowych działań instytucjonalnych oraz rozwój platform wspierających inne podmioty i formy współpracy na terenie ERB. W latach 2005–2010, na 213 realizowanych w tym euroregionie projektów, aż 93 (tj. 43%) dotyczyły turystyki (Olśzewski-Strzyżowski, Drożdż 2013: 16). Źródła pozostałych informacji: <http://www.euroregionbaltic.eu>; <http://www.eurobalt.org.pl/> oraz ([http://www.eurobalt.org/  
category/s24-eu-strategy-for-baltic-sea/](http://www.eurobalt.org/category/s24-eu-strategy-for-baltic-sea/) – 30.08.2015).



Euroregion „Pomerania”  
(rok powstania – 1995,  
obejmuje tereny: Polski,  
Niemiec i Szwecji)  
<http://www.pomerania.org.pl/site/historia/37>

Tworzy go ponad 150  
podmiotów:  
Polska – 10 powiatów i 97  
gmin; Niemcy – 8 powiatów  
i 3 miasta; Szwecja – 33  
gminy.

Najważniejszym celem tego euroregionu jest podejmowanie wspólnych działań dla równomiernego i zrównoważonego rozwoju oraz zbliżenia mieszkańców i instytucji zlokalizowanych na jego obszarach. W sferze jego zainteresowań znajdują się zwłaszcza: współpraca gospodarcza, transfer technologii, szkolenia zawodowe, wymiana młodzieży i grup zawodowych, współpraca kulturalna, ochrona środowiska naturalnego, poprawa gospodarki leśnej i rolnej, infrastruktury granicznej i transgranicznej, budowa kompleksowego systemu informacji, koordynacja transgranicznego planowania przestrzennego, współpraca podczas pożarów i klęsk żywiołowych. Przyjmuje się, że cele te można osiągnąć w szczególności poprzez: podniesienie poziomu życia obywateli mieszkających w regionie; popieranie idei jedności europejskiej; współpracę i wymianę grup społecznych, naukowych, zawodowych, kulturalnych oraz młodzieżowych; budowanie i dostosowanie infrastruktury do potrzeb ruchu granicznego i regionalnego; rozwój współpracy gospodarczej; wymianę know-how i transfer technologii; stworzenie kompleksowego systemu informacyjnego w celu wymiany danych. Wśród celów i zadań, a jednocześnie instrumentów ich osiągnięcia znajduje się także turystyka. O znaczeniu jakie ma ona dla euroregionu świadczą badania przeprowadzone przez zespół badaczy z Polski i Niemiec w 2013 roku (w tym ankietowe, którymi objęto 1392 osoby z Polski i Niemiec) oraz będąca ich efektem publikacja (Zbaraszewski i in. 2014). W latach 2005–2010, na 751 realizowanych w tym euroregionie projektów, 128 (tj. 17%) dotyczyło turystyki (Olszewski-Strzyżowski, Drożdż 2013: 16). Źródła pozostałych informacji: <http://www.pomerania.org.pl/site/spoleczno-ekonomiczne-uwarunkowania-turystyki-transgraniczne/505> oraz <http://www.pomerania.org.pl/site/historia/37> (30.08.2015).

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów poszczególnych euroregionów oraz informacji zamieszczonych na ich stronach internetowych pracy.

## Podsumowanie

Turystyka jest złożonym systemem, co sprawia, że celem planowania w tej dziedzinie musi być zintegrowany rozwój wszystkich elementów tego systemu, zarówno w obszarze popytu, jak i podaży, tak w odniesieniu do elementów fizycznych, jak i instytucjonalnych. Badania prowadzone w różnych krajach wykazują, że w odpowiedzi na zmiany zachodzące w całej gospodarce oraz na rynku turystycznym, planowanie rozwoju i związane z nim zarządzanie turystyką (podobnie jak inne sfery zarządzania publicznego) – w coraz większym stopniu staje się konglomeratem tradycyjnych form rządzenia publiczno-administracyjnego oraz współpracy sieciowej z szerokim udziałem organizacji lokalnych, przedsiębiorców, ośrodków



nauki i innych aktorów życia publicznego (ang. *participative democracy*) (Komitet Regionów 2009: 3). W tym kierunku winien też iść rozwój polityki turystycznej w Polsce. W niniejszym artykule przedstawiono jedną z koncepcji, która – jak się wydaje – mogłaby zostać wykorzystana do unowocześnienia obecnych schematów i modeli działalności w tym zakresie. Trzeba się jednak liczyć z tym, że implementowanie koncepcji MLG w Polsce nie będzie sprawą prostą, a do głównych trudności zaliczyć należy nadmierną autonomię jednostek terytorialnych, niską jakość hybrydowego systemu instytucjonalnego oraz słabość kapitału społecznego (Kozak 2013: 27).

## Summary

### Multi-Level Governance as an Instrument for Planning the Development and Managing the Regions of Tourist Reception

**Abstract:** This article indicates opportunities for making use of the concept of Multi-Level Governance (MLG) in tourism policies on various rungs of administration and management (with a particular focus on transborder cooperation). The MLG concept is based on the premise of striving for the maximum leveling (in a given context) of the significance of hierarchical systems, in favor of a network, and the use of ties between various subjects functioning on various rungs, representing both the public and the private sectors. This paper demonstrates that the concept can have a wide range of applications not only in tourism management, but also in international cooperation in this field.

**Keywords:** planned tourism development, Multi-Level Governance, managing tourism reception regions, destination, networks, cooperation

## Literatura

- Agenda 21, 1996, *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmental Sustainable Development* (<http://www.wttc.org/stratdev/agenda21.asp> and <http://www.earthsummit2002.org/es/issues/tourism/tourism.pdf>).
- Alejziak W., 1999, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków.
- Alejziak W., 2000, *Metodologia programowania rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym i regionalnym*, [w:] M. Boruszczyk (red.), *Polityka samorządu terytorialnego w dziedzinie turystyki*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Sopot, s. 36–49.
- Alejziak W., 2004, *Polityka turystyczna*, [w:] R. Winiarski (red.), *Nauki o turystyce*, cz. II, Studia i Monografie, 7: 40–91, AWF, Kraków.
- Alejziak W., 2007, *Megatrendy a wyzwania rozwoju polityki narodowego a międzynarodowego ruchu*, *Ekonomická Revue Cestovného Ruchu*, 49, 1: 3–22.
- Alejziak W., 2008, *Globalization and Decentralization as Directions for the Development of Tourism Policy in 21st Century*, *New Problems of Tourism*, 1: 25–42.
- Alejziak W., 2009, *Współczesne koncepcje i modele polityki turystycznej*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 50: 43–53.
- Alejziak W., 2011, *Globalna polityka turystyczna – utopia, alternatywa czy konieczność?* *Folia Turistica*. Wydanie specjalne: „Z warsztatów Mistrzów”, 25, 2: 343–392.

- Aleziak W., 2014, *National and International Tourism Policy in the Face of 21<sup>st</sup> Century Challenges*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, 4: 85–101.
- Ambrosie L., 2010, *Tourism policy research: avenues for the future*, International Journal of Tourism Policy, 3, 1: 33–50.
- Beritelli P., Biegler T., Laesser C., 2014, *Destination Governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management*, Journal of Travel Research, 46(2): 96–107.
- Bonetti E., Petrillo C.S., Simoni M., 2006, *Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach*, [w:] L. Lazzeretti, C.S. Petrillo (red.), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, Oxford, Amsterdam, s. 111–133.
- Burns P.M., 2003, *Tourism Planning. A Third way?*, Annals of Tourism Research, 31: 24–43.
- Bruszt L., 2008, *Wielopoziomowe zarządzanie – warianty wschodnie. Wylaniające się wzorce zarządzania rozwojem regionalnym w nowych państwach członkowskich*, Zarządzanie Publiczne, 1, 3: 5–22.
- Butowski L., 2004, *Organizacja turystyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej, Warszawa–Lublin.
- Butowski L., 2009, *Turystyka w polityce spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej w latach 1944–1999 i 2000–2006. Uwarunkowania teoretyczne, zakres rzeczowy, finansowy i przestrzenny*, Difin, Warszawa.
- Calame P., 2009, *Hacia una revolucion de la gobernanza. Reinventar la democracia*, LOM, Chile.
- Czapułowicz J., 2013, *Wielopoziomowe zarządzanie a deficyt demokracji w Unii Europejskiej*, [w:] J. Ruskowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-Level Governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Warszawski, Szczecin–Warszawa, s. 121–132.
- Czernek K., 2012, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Proksenia, Kraków.
- Dwyer L. (red.), 2008, *Megatrends underpinning Tourism to 2020. Analysis of key drivers for change*, Sustainable Tourism Cooperative Research, Australian Tourism Initiative, Gold Coast, QLD, Australia (<http://www.sustainabletourisonline.com/5/understanding-visitors/megatrends-underpinning-tourism-to-2020-analysis-of-key-drivers-for-change>).
- Dziedzic E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania, 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- EU, 1995, *The Role of the Union in the Field of Tourism*, European Commission Green Paper, Brussels ([http://aei.pitt.edu/1201/1/tourism\\_gp\\_COM\\_95\\_97.pdf](http://aei.pitt.edu/1201/1/tourism_gp_COM_95_97.pdf)).
- EU, 2010, *Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. Europe – the world's No 1 tourist destination a new political framework for tourism in Europe* ([http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_pl.htm)).
- Fayos-Sola E., Beueno A.P., 2001, *Globalisation, national tourism policy and international organizations*, [w:] S. Wahab, C. Cooper (red.), *Tourism in the Age of Globalisation*, Routledge, London–New York (<http://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=D-NaQHqSOu-cC&oi=fnd&pg=PA45&ots=sNYcOgjXao&sig=fWVtaRsHwBxTJR0i-W0YWsJFb39A#v=onepage&q&f=false>).
- Goeldner Ch.R., Ritchie B.J.R., 2006, *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*, Tenth Ed., John Wiley & Sons, New Jersey.
- Gołembski G. (red.), 1999, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., 1993, *Metody prognozowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

- Hall C.M., 2008, *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education.
- Hjalager A.-M., 2007, *Stages in the economic globalization of tourism*, *Annals of Tourism Research*, 34, 2: 437–457.
- Hooghe L., Marks G., 2001, *Types of Multi-Level-Governance*, European Integration Online Papers, EIoP, 5, 11 (<http://eiop.or.at/eiop/texte/2001-011a.htm>; dostęp: 27.08.2015).
- Inskeep E. (red.), 1994, *National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies*, WTO Routledge, London.
- Kojło S., Leszczyńska K., Lipski S., Wiszczun E., 2009, *Nowe koncepcje koordynacji w systemie Multilevel Governance polityki spójności*, ekspertyza naukowa wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w ramach umowy: DHS/ DEF-VIII/POOT/04/30/09/ DEF-VI-21/02/03, Warszawa ([http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/ministerstwo/Documents/Nowe\\_koncepcje\\_koordynacji\\_w\\_systemie\\_multi\\_level\\_governance\\_polityki\\_spojnosci.pdf](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/ministerstwo/Documents/Nowe_koncepcje_koordynacji_w_systemie_multi_level_governance_polityki_spojnosci.pdf); dostęp: 2.03.2014).
- Komitet Regionów, 2009, *Biała Księga Komitetu Regionów w sprawie wielopoziomowego sprawowania rządów*, materiał przygotowany na 80 sesję plenarną w dniach 17–18 czerwca 2009, CONST-IV-020 (<http://www.dexia.be/fr/particulier/press/pressrelease20090205-localauthorities.htm>).
- Kozak M.W., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, EUROREG, Wydawnictwo Naukowe SCHOOLAR, Warszawa.
- Kozak M.W., 2013, *Multi-Level-Governance: możliwości wdrożenia w Polsce*, *Zeszyty Naukowe WSEI, Ekonomia*, 6, 1: 27–49.
- Kruczek Z., Zmysłony P., 2010, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.
- Kruczek Z., Zmysłony P., 2014, *Regiony turystyczne. Podstawy teoretyczne. Studium przypadków*, Proksenia, Kraków, s. 297.
- Kudłacz T., 1993, *Programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Lackowska M., 2009, *Zarządzanie wielopoziomowe – nowe zastosowania koncepcji*, *Zarządzanie Publiczne*, 3, 9: 53–67.
- Marks G., Hooghe L., Blank K., 1996, *European Integration from the 1980s: State-Centric v. Multi-Level Governance*, *Journal of Common Market Studies*, 34, 3: 343–378.
- Mayntz R., 2007, *The Architecture of Multi-level-Governance of Economic Sectors*, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne.
- Mill R.Ch., Morrison A.M., 1998, *The Tourism System*, Third Ed., Kendaal/Hunt Publishing Company, Prentice-Hall, Dubuque, Iowa.
- Miller G., Stevenson N., Airey D., 2009, *Complexity Theory and Tourism Policy Research*, *International Journal of Tourism Policy Research*, 2, 3: 206–220.
- MSiT, 2009, *Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej*, Warszawa, czerwiec 2009 (<http://msport.gov.pl/unia-europejska-turystyka/1059-Turystyka-w-strukturach-Unii-Europejskiej?retpag=/unia-europejska-turystyka/>).
- Nawrot Ł., Zmysłony P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego*, Proksenia, Kraków.
- Olszewski-Strzyżowski J., Drożdż R., 2013, *Działania wybranych euroregionów w Polsce w zakresie turystyki*, *Zeszyty Naukowe*, 4: 5–23, WSTiE, Sucha Beskidzka.
- Rajca L., 2009, *Koncepcja New Public Management a reformy samorządu terytorialnego wybranych państw Europy Zachodniej*, *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(36): 72–87.
- Rao N., 2007, *Multilevel Governance: the case of London Local Government*, Goldsmiths College, University of London.
- Ruhanen L., Scott N., Ritchie B., Tkaczynski A., 2010, *Governance: a review and synthesis of the literature*, *Tourism Review*, 54(4): 4–16.

- Ruszkowski J., 2013b, *Governance i jego typy w systemie wielopoziomowym. Zamiast wstępu*, [w:] J. Ruszkowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-Level-Governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Warszawski, Szczecin–Warszawa, s. 7–18.
- Ruszkowski J., 2013c, *Struktura wielopoziomowego zarządzania w Unii Europejskiej*, [w:] J. Ruszkowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-Level-Governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Warszawski, Szczecin–Warszawa, s. 36–60.
- Ruszkowski J., Wojnicz L. (red.), 2013a, *Multi-Level-Governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Warszawski, Szczecin–Warszawa, s. 371.
- Studzeniecki T., 2005, *Euroregions – New potential destinations*, *Tourism Review*, AIEST, 60: 26–31.
- Studzeniecki T., 2006, *Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania euroregionów i rozwoju turystyki transgranicznej w Polsce*, [w:] G. Gołembski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym: człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, Poznań, s. 247.
- Szałek B.Z., 2013, *Problem wielopoziomowego zarządzania (Multi-Level-Governance) w Unii Europejskiej w świetle prakseologii i heurystyki*, [w:] J. Ruszkowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-Level-Governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Warszawski, Szczecin–Warszawa, s. 61–86.
- Woodside A.G., Drew M. (red.), 2008, *Tourism Management*, London, CABI.
- UNWTO, 2013a, *Governance for the Tourism Sector and its Measurement*, UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/01, Madrid (<http://statistics.unwto.org/en/contents/papers>; dostęp: 15.10.2014).
- UNWTO, 2013b, *Sustainable Tourism for Development Guidebook*, World Tourism Organization European Commission, Directorate – General Development and Cooperation, Madrid (<http://icr.unwto.org/content/guidebook-sustainable-tourism-development>).
- WTO, 1993, *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid.
- WTO, 2000, *Public-Private Sector Cooperation. Enhancing Tourism Competitiveness*, WTO.
- Zawistowska H., 2003, *Polityka Unii Europejskiej wobec sektora turystycznego*, [w:] *Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki*, Katedra Turystyki, SGH, Warszawa, s. 9–24.
- Zbaraszewski W., Pieńkowski D., Steingrube W. (red.), 2014, *Spółeczno-ekonomiczne uwarunkowania turystyki transgranicznej na obszarach przyrodniczo cennych. Euroregion Pomorania*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Greifswald–Szczecin.
- Żurek M., 2013, *Próba klasyfikacji i typologii podejścia Multi-level-Governance*, [w:] J. Ruszkowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-Level-Governance w Unii Europejskiej*, Szczecin–Warszawa, s. 87–106.

Wiesław Alejziak  
Katedra Polityki Turystycznej  
Wydział Turystyki i Rekreacji  
Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie  
Al. Jana Pawła II 78, 31-571 Kraków  
e-mail: wieslaw.alejziak@awf.krakow.pl



*Mariusz Barczak, Sandra Grzeszczak*

## Konkurencja i kooperacja interesariuszy klastra na rzecz rozwoju turystyki

Specyfika produktu turystycznego oferowanego przez obszar wymaga istnienia nie tylko specjalizujących się w świadczeniu różnych usług turystycznych organizacji, ale także ich współdziałania. Celem artykułu jest zaprezentowanie relacji (konkurencji i kooperacji) występujących wśród interesariuszy wewnętrznych klastra, które mogą przyczynić się do rozwoju turystyki na wybranym obszarze recepcji turystycznej. Analiza konkurencji i kooperacji na rzecz rozwoju turystyki przeprowadzona została na podstawie badań realizowanych metodą studium przypadku z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego i obserwacji. Badania przeprowadzono wśród interesariuszy Klastra Turystycznego Obszaru Bydgoszcz–Inowrocław–Toruń za pomocą techniki ankietyzacji oraz obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej.

**Słowa kluczowe:** konkurencja, kooperacja, koopetycja, kooperencja, obszar recepcji turystycznej, struktura klastrowa

### Wprowadzenie

Spotęgowaniu zjawiska jednoczesnej konkurencji i kooperacji sprzyja przypuszczenie, że każdy z partnerów nie jest w stanie samodzielnie osiągnąć celu, który osiągnie dzięki koopetycji. 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 bowiem na interesariuszach większą konkurencyjność i dlatego muszą oni ze sobą współpracować. Klastr jest naturalną konsekwencją tego zjawiska, ponieważ konkurencja i kooperacja wpisane są w jego istotę. To właśnie w klastrach upatruje się potencjału do podnoszenia poziomu konkurencyjności poszczególnych regionów (Stanienda 2012: 181).

### Konkurencja i kooperacja w turystyce

W literaturze naukowej pojęcie konkurencyjności najczęściej określane jest na dwa sposoby. W jednym podejściu rozpatrywana jest ona jako cecha podmiotu bądź regionu. W drugim oznacza pewien proces, przez który trzeba przejść, aby stać się bardziej konkurencyjnym. Ponieważ podmioty funkcjonujące na ryn-



ku dążą do osiągnięcia swoich celów kosztem swych konkurentów bardzo ważne staje się ustalenie 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, 165). Procesowe podejście do konkurencyjności sprawia, że 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.

Obecnie żaden kraj, region, czy miasto nie są wolne od globalnej konkurencji. Tym bardziej jeśli rynkiem konkurowania jest rynek usług turystycznych. Obszary recepcji turystycznej stosują więc zróżnicowane formy interwencji w celu poprawienia konkurencyjności obszaru. W ten sposób przestają być postrzegani jako pasywni gracze i generują wiele korzyści, które poprawiają produktywność przedsiębiorstw na obszarze recepcji turystycznej. Jednocześnie, jak twierdzą Łażniewska i 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.

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: 68).

Z kolei kooperację 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, Gray 1991: 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 jak 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, jak i jej charakteru (formalna, nieformalna) czy też skali podejmowanych działań. Jest ona w ten sposób najbardziej uniwersalna. Pozwala jednak na wiele interpretacji.

## Koopetycja interesariuszy na rzecz rozwoju turystyki

Celem konkurowania jednostki przestrzennej jest zaspokojenie potrzeb bytowych społeczności, która zamieszkuje dany teren. Natomiast celem podmiotów gospodarczych jest osiągnięcie większych korzyści ekonomicznych. Tym samym należy poszukiwać rozwiązań dla interesariuszy reprezentujących zarówno sferę podmiotów gospodarczych jak i podmiotów samorządowych. Interesariusze funkcjo-

nujący na obszarach recepcji turystycznej muszą przekonać swoich klientów, że mają jakiś pakiet korzyści, których nikt inny nie może zaoferować.

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: 8), wymiar kooperacji.

Jednoczesna konkurencja i kooperacja między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji nazywana jest kooperacją (Brandenburger, Nalebuff 1996, Lado i in. 1997, Zerbini, Castaldo 2007) lub kooperacją, która 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, Rocco 2009).

Jak wskazują Jamal i Getz (1995: 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.

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, Gorynia 2012: 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 konkurencyjność obszaru (ryc. 1), dzięki komplementarności produktów i usług wchodzących w skład oferowanego produktu turystycznego.

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: 2).

Należy zauważyć, że przedstawiona przez M.E. Portera koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej opiera się na neoklasycznym założeniu o racjonalności ludz-



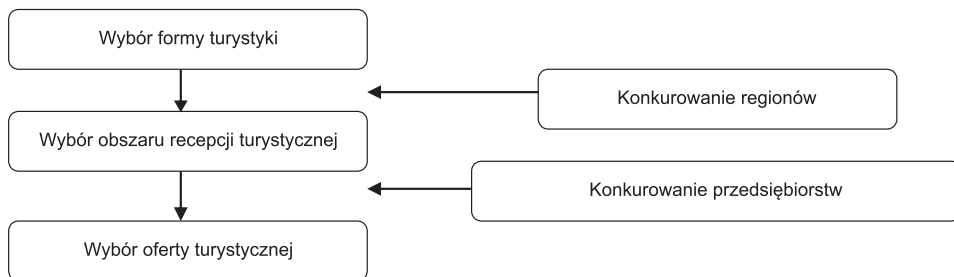


Ryc. 1. Zadowolenie turysty a konkurencyjność destynacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martin i Taberner (2011: 36).

kich 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: 9).

Przedstawiona rycina 2 prezentuje, że konkurują zarówno władze danego terytorium jak i zlokalizowane na nim przedsiębiorstwa. Według zaprezentowanego schematu w dwóch etapach pojawiają się zwycięzcy i przegrani,



Ryc. 2. Schemat postępowania turysty w wyborze oferty turystycznej

Źródło: opracowanie własne.

tymczasem koepetycja umożliwi wyeliminowanie przegranych i pozostawienie wygranych, z których każdy osiąga odmienne korzyści.

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

Analizując literaturę, warto skupić uwagę także na pytaniu o co tak naprawdę konkurują regiony. Winarski (1999: 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 Potoczek (2003) podkreśla rolę dbałości o wizerunek, uznając go za element, którym konkurują regiony<sup>1</sup>. Obszary recepcji turystycznej powinny konkurować

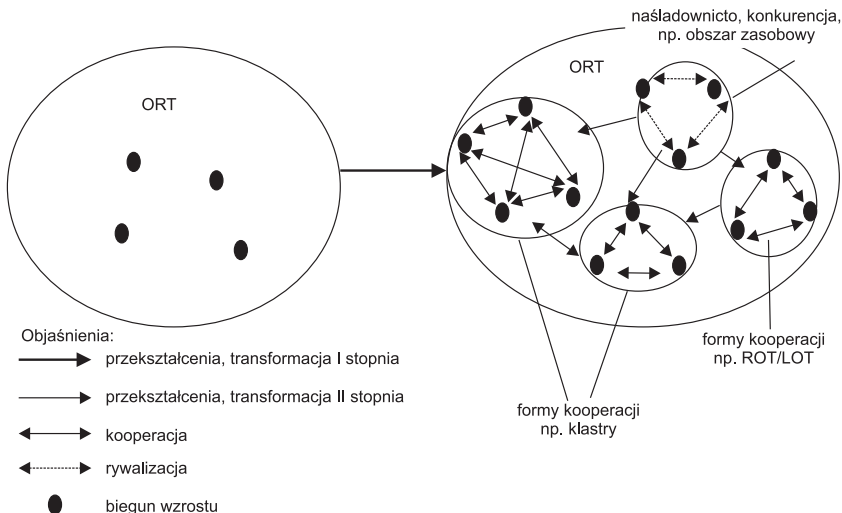
<sup>1</sup> Według niego jeśli wizerunek pewnych regionów rozpowszechniony w szerokiej opinii publicznej przedstawia się dla nich mało korzystnie, to koniecznym warunkiem podniesienia poziomu ich konkurencyjności musi być dokonanie jego przekształcenia (Potoczek 2003: 170).

ze sobą o zaistnienie w świadomości potencjalnych odbiorców, a następnie o zadowalający 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.

Ponadto 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 i in. 2010: 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 ściślejszej współpracy z branżą turystyczną, społecznością lokalną i regionem bądź państwem. Rosnąca konkurencja, zarówno krajowych jak i międzynarodowych obszarów, czyni tę współpracę coraz bardziej widoczną.

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. W celu osiągnięcia swoich celów strategicznych przedsiębiorstwa muszą zatem prowadzić skoordynowane działania wpisujące się w cele strategiczne pozostałych podmiotów funkcjonujących na obszarze recepcji turystycznej.

To właśnie na poziomie obszaru recepcji turystycznej najłatwiej zauważyć, że współpraca podmiotów w szeroko pojętej gospodarce turystycznej jest czymś naturalnym. Zaprezentowany na rycinie 3 model powstawania układów kooperacyjnych



Ryc. 3. Model powstawania układów kooperacyjnych w turystyce  
Źródło: Januszewska i Nawrocka (2008: 288).

Tabela 1. Motywy zawiązywania relacji partnerskich w turystyce

Grupa motywów	Przykłady
Motywy związane z rozwojem rynkowym	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uzyskanie dostępu do nowych rynków.</li> <li>– wzmocnienie pozycji rynkowej.</li> <li>– rozszerzenie istniejących lub stworzenie nowych produktów.</li> <li>– przyspieszenie wejścia na rynek nowego produktu.</li> </ul>
Motywy technologiczno-infrastrukturalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uzyskanie dostępu do nowych technologii.</li> <li>– wymiana know-how.</li> <li>– wykorzystanie wcześniej niedostępnych urządzeń.</li> </ul>
Motywy związane z efektywnością działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większe możliwości aplikacyjne.</li> <li>– zmniejszenie kosztów: transakcyjnych, produkcji i marketingu.</li> <li>– wzmocnienie wizerunku.</li> <li>– zredukowanie występującego ryzyka.</li> <li>– wspólna realizacja badań rynkowych.</li> </ul>
Motywy administracyjno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wpływanie na kierunki rozwoju turystyki w regionie.</li> <li>– próba spełnienia warunków prawnych wejścia na nowy rynek.</li> </ul>
Motywy społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie grup nacisku.</li> <li>– budowa społeczeństwa obywatelskiego.</li> <li>– ochrona wartości kulturowych i społecznych.</li> <li>– zdobycie nowych umiejętności.</li> <li>– zrównoważony rozwój obszaru recepcji turystycznej.</li> </ul>

Źródło: Zmysłony (2008: 57).

rencyjnych w turystyce przedstawia różnorodne formy kooperacji tj. struktury klastrowe czy też funkcjonowanie w ramach lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych.

Dla realizacji wspólnych zadań wśród kooperatorów muszą wystąpić silne motywy zawiązywania relacji partnerskich. Jak zaprezentowano w tabeli 1 mogą to być zarówno motywy związane z rozwojem rynkowym, motywy technologiczno-infrastrukturalne, motywy związane z efektywnością działania, motywy administracyjno-prawne czy też motywy społeczne.

## Metodyka badań

W opinii autorów, klastr turystyczny jest doskonałą formą na realizację idei jednoczesnej konkurencji i kooperacji (czyli kooperacji) oraz podmiotem przyczyniającym się do rozwoju turystyki na danym obszarze. Z tego powodu w tej części pracy przedstawiono stan konkurencji i kooperacji w wybranym klastrze turystycznym.

Analiza konkurencji i kooperacji na rzecz rozwoju turystyki przeprowadzona została na podstawie badań realizowanych metodą studium przypadku z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego i obserwacji. Badania przeprowadzono wśród interesariuszy Klastra Turystycznego Obszaru Bydgoszcz–Inowrocław–Toruń (BIT) za pomocą techniki ankietyzacji oraz obserwacji uczestniczącej i nie-

uczestniczącej. Wyboru formy badań o charakterze jakościowym dokonano ze względu na fakt, iż umożliwiają one całościowy opis zjawisk, problematyki i uwarunkowań. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy.

Za podmiot badań wybrano Klastr Turystyczny Obszaru BIT, ze względu na to że jest to organizacja, która w swojej działalności statutowej wskazuje konieczność współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Respondentami byli głównie przedsiębiorcy, osoby fizyczne oraz organizacje związane z szeroko pojętą turystyką, które mają swoje siedziby w głównych miastach województwa kujawsko-pomorskiego, tj. w: Bydgoszczy, Inowrocławiu i Toruniu.

Głównym celem badań było określenie stanu występowania konkurencji i kooperacji w Klastrze Turystycznym Obszaru BIT. Postawiono również cel szczegółowy dotyczący określenia podziału zasobów.

Za główny problem badawczy uznano pytanie: Czy zjawiska konkurencji i kooperacji występują jednocześnie w analizowanym klastrze turystycznym? Badanie uszczegółowiono poprzez postawienie następujących pytań:

- jaki jest stan konkurencji i kooperacji w klastrze turystycznym?
- jaki jest podział zasobów w klastrze turystycznym?
- czy relacje w klastrze turystycznym (konkurencja i kooperacja) mogą przyczynić się do rozwoju turystyki na obszarze występowania klastra?

Za hipotezę przyjęto, że w klastrach turystycznych występują jednocześnie zjawiska konkurencji i kooperacji, które przybierają różne formy, realizowane są z różnym natężeniem i zaangażowaniem. Założono również, że konkurencja i kooperacja w klastrze turystycznym może przyczynić się do rozwoju turystyki na danym obszarze występowania klastra.

## Wyniki badań

Wśród badanych podmiotów 69% stanowiły przedsiębiorstwa, 23% stowarzyszenia, natomiast 8% respondentów to osoby fizyczne. Spora część interesariuszy klastra objęta badaniem (38%) działała na rynku ponad 10 lat. Taka długość funkcjonowania świadczy o dużym doświadczeniu, które ma pozytywne znaczenie dla klastra, mogąc wpłynąć na jego rozwój i rozszerzenie działalności.

Podstawą do rozwoju konkurencji i kooperacji w organizacji jest znajomość konkurentów i kooperantów. Respondentów zapytano m.in. o poziom swojej ogólnej znajomości pozostałych członków Klastra Turystycznego Obszaru BIT. Większość tj. 61% określiła ją jako przeciętną, 31% jako dobrą, a 8% jako bardzo dobrą. Brak odpowiedzi o niskim lub znikomym poziomie znajomości pozostałych członków był pozytywnym aspektem. Mając na uwadze, że Klastr Turystyczny Obszaru BIT rozpoczął swoją działalność dopiero w grudniu 2014 roku, można spodziewać się, iż interesariusze będą stopniowo lepiej poznawać swoje zasoby.

Istotne dla rozwoju organizacji, a tym samym dla rozwoju turystyki w regionie jest zaangażowanie interesariuszy w działalność organizacji. Badanych poproszono zatem o podanie poziomu swojego zaangażowania w tworzenie struktury Klastra Turystycznego Obszaru BIT. Prawie połowa ankietowanych (46%)

stwierdziła, że jest ono średnie, 23% uznało, że jest ono bardzo duże, natomiast 15,5% wskazało na duże i małe. Nie pojawiła się jednak żadna odpowiedź o znikomym zaangażowaniu. Największe zaangażowanie wykazują podmioty funkcjonujące na rynku ponad 10 lat. Świadczy to o tym, że doświadczenie uczy, że aby osiągnąć większe korzyści należy podjąć wysiłek i wykazać chęci do działania. Duże zaangażowanie wykazują też podmioty działające na rynku 1–2 lata. Średnio natomiast angażują się interesariusze prowadzący działalność od 2 do 5 lat. Największe zaangażowanie wykazują przedsiębiorcy. Gotowość do działania jest bardzo ważnym elementem dla efektywnego funkcjonowania klastra. Przedstawione deklaracje wskazują, że interesariusze utożsamiają się z marką klastra i powinni chętnie angażować się w jego działalność, ale muszą być stworzone ku temu odpowiednie warunki. Należy wykorzystać zapal najbardziej zaangażowanych jednostek, które swoją energią mogą zmotywować do działania tych mniej zaangażowanych. Powinno się również wykorzystać doświadczenie w branży i kontakty podmiotów funkcjonujących długo na rynku. Połączenie innowacyjnych pomysłów oraz doświadczenia i roztropności interesariuszy może doprowadzić do osiągnięcia zakładanych celów prowadzących do rozwoju turystyki na określonym obszarze.

W dalszej części badań respondentów zapytano również o to, z iloma członkami klastra konkurują, współpracują oraz jednocześnie konkurują i współpracują (koopetytują), a także poproszono ich o wskazanie w jakiej formie działań to się odbywa.

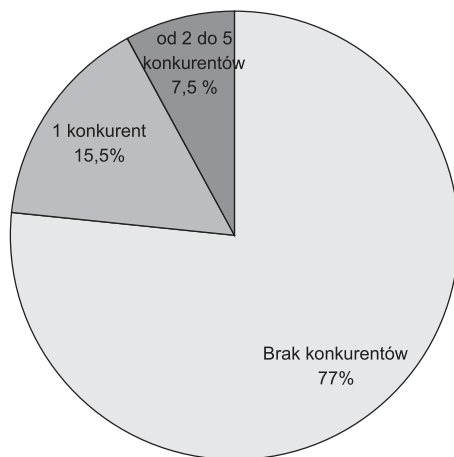
Ponad trzy czwarte badanych (77%) nie wymieniło żadnego konkurenta. Na rywalizację z jednym konkurentem wskazało 15,5% ankietowanych, a z dwoma 7,5%. Jako formę konkurencji podano rywalizację pomiędzy lokalnymi organizacjami turystycznymi oraz biurami podróży, a także konkurencję poprzez ofertę handlową i o docelowe grupy odbiorców. Rywalizacja pomiędzy lokalnymi organizacjami turystycznymi może martwić, bowiem właśnie na poziomie LOT-ów powinien rozpocząć się proces podejmowania współpracy. Najbardziej pożądana byłaby forma jednoczesnej współpracy i konkurencji, czyli koopetycja. Brak wskazania w badaniu na współpracę pomiędzy Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi uniemożliwia jednak pojawienie się tej formy relacji pomiędzy LOT-ami. Należy dążyć do pogodzenia interesów wszystkich LOT-ów w województwie kujawsko-pomorskim by doprowadzić do rozwoju całego obszaru.

W pytaniu o współpracę pojawiła się różnorodność odpowiedzi. Ankietowani podawali wiele przykładów działań, które realizują we współpracy z pozostałymi interesariuszami Klastra Turystycznego Obszaru BIT. Są to między innymi: tworzenie wspólnych wydarzeń (na przykład organizacja obchodów 11 listopada, Promo Festival), organizacja wspólnych konferencji, spotkań, udostępnianie miejsc do spotkań biznesowych, opracowywanie projektów pakietów turystycznych, działania promocyjne, doradztwo, programowanie i realizacja usług oraz imprez turystycznych, kształtowanie pozytywnego wizerunku obszaru BIT, inne wspólne projekty itp. Kooperacja jako forma relacji pojawia się między interesariuszami zdecydowanie częściej. Jest to bardzo pozytywny aspekt. Chęć do współpracy jest nieodłącznym elementem budowy sieci relacji klastra, a także przyczynia się do rozwoju turystyki w regionie. Każdy z respondentów deklarował współpracę z co

najmniej jednym z członków klastra (z tylko jednym podmiotem kooperowało 23% ankietowanych, natomiast 38% respondentów posiadało do dziesięciu kooperantów). Blisko 39% badanych wskazało na współpracę z więcej niż dziesięcioma podmiotami.

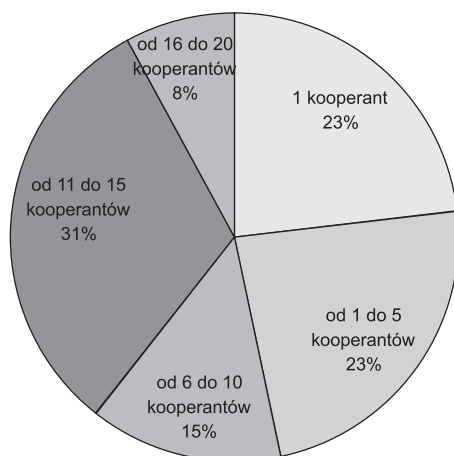
Badanych zapytano również o występowanie zjawiska kooperacji w klastrze. Niepokojącym faktem może być niski odsetek wskazań na kooperację między interesariuszami. Bowiem 69% ankietowanych nie określiło żadnego podmiotu z którym kooperuje. Na kooperację z od 1 do 5 interesariuszami wskazało 8% respondentów, a z liczbą od 1 do 5 – 15%. Tylko 8% badanych zadeklarowało współpracę z ponad dziesięcioma podmiotami klastrowymi. Ankietowani wymienili takie formy kooperacji jak: działania związane z realizacją projektów, organizację wydarzeń czy innych przedsięwzięć. Niski odsetek odpowiedzi może wynikać z braku wiedzy na temat zjawiska kooperacji. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że ankietowani nie mają świadomości, na czym polega kooperacja. Podczas obserwacji, autorzy badań zauważyli brak używania tego określenia w odniesieniu do charakterystyki klastra, a kooperacja właśnie powinna być fundamentem budującym relacje w klastrze. Również na podstawie obserwacji autorzy wywnioskowali, że w Klastrze Turystycznym Obszaru BIT pojawiają się załączki kooperacji (w strukturze funkcjonują podmioty tej samej branży, działający na podobnym segmencie rynku – pomimo rywalizacji o odbiorców usług i produktów, potrafią działać we wspólnej sprawie, porozumieć się, dzielić doświadczeniami, kontaktami). Tak więc brak odpowiedzi wskazujących na kooperację nie oznacza, że ta forma relacji nie występuje, tylko interesariusze nie potrafili jej zidentyfikować.

Ankietowanych zapytano również o to, jakie zasoby materialne i niematerialne wnoszą do Klastra Turystycznego Obszaru BIT. W odniesieniu do zasobów niematerialnych najczęściej wskazań otrzymały umiejętności (35%), kontakty (26,5%) oraz wie-



Ryc. 4. Konkurencja pomiędzy interesariuszami (liczba konkurentów)

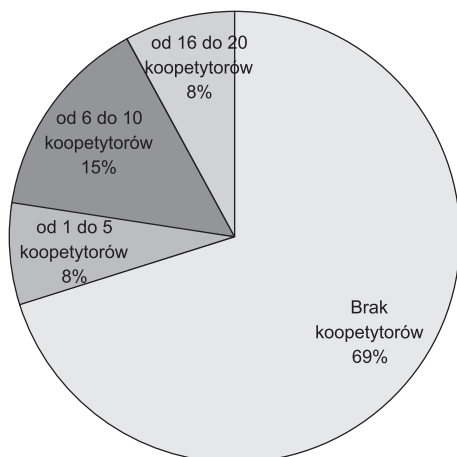
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.



Ryc. 5. Współpraca pomiędzy interesariuszami (liczba kooperantów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.





Ryc. 6. Koopetycja pomiędzy interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

dza (23,5%). Nieliczni deklaruwali, że wnoszą do klastra know-how (12% spośród wszystkich wskazań). Ponadto 92% badanych odpowiedziało, że dzieli się umiejętnościami, 70% deklaruje też dzielenie się kontaktami, a 61,5% wiedzą. Prawie co trzeci badany wnosi do klastra know-how (31%)<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwa dzielą się głównie umiejętnościami (41% odpowiedzi dotyczących umiejętności), stowarzyszenia przodują we wnoszeniu do klastra know-how (50%), i kontaktów (33%). Wnoszenie zasobów niematerialnych jest dość istotne z punktu widzenia rozwoju klastra. Każda nowa umiejętność, kontakt, wiedza jest bardzo potrzebna, aby ukształtować klastr o silnej pozycji konkurencyjnej. Z ko-

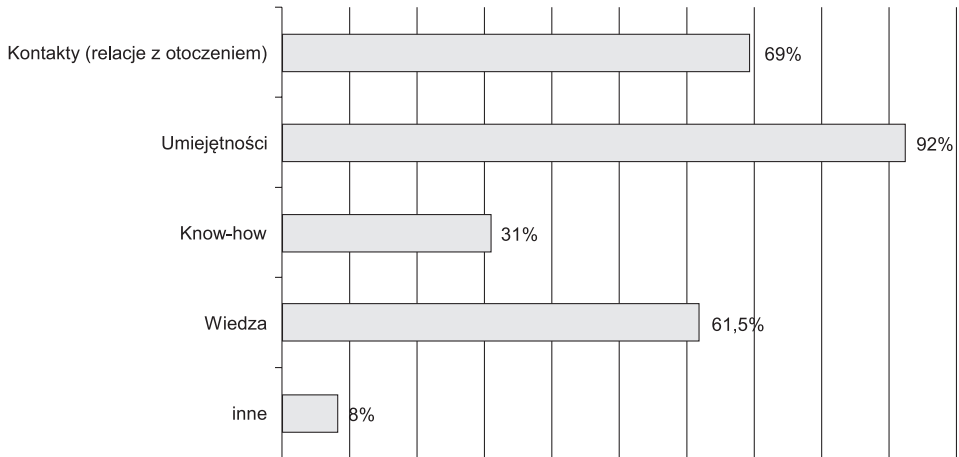
lei silna pozycja może doprowadzić do zmiany na lokalnym rynku turystycznym.

Pytanie o zasoby materialne wykazało, że interesariusze mniej chętnie się nimi dzielą, niż w przypadku zasobów niematerialnych. Trzy czwarte wśród interesariuszy, którzy odpowiedzieli na pytanie, wnoszą do klastra materiały i surowce, 37,5% pieniądze, a co czwarty urządzenia. Tylko 12,5% badanych, którzy odpowiedzieli na pytanie, deklaruje wniesienie nieruchomości<sup>3</sup>. Najbardziej skore do dzielenia się zasobami materialnymi są przedsiębiorstwa i stowarzyszenia. Przedsiębiorstwa (również jednoosobowe) dzielą się urządzeniami oraz materiałami. Może to wynikać z ułatwionego dostępu do tych środków, gdyż bardzo często korzystają z nich w swojej działalności. Natomiast stowarzyszenia są największym „darczyńcą” Klastra Turystycznego Obszaru BIT. Dość chętnie wnoszą pieniądze (2/3 odpowiedzi dotyczących tego zasobu), materiały oraz nieruchomości (tylko ta forma organizacji wnosi ten środek do struktury klastrowej Obszaru BIT). Tylko co trzeci ankietowany nie zadeklarował wniesienia jakiegokolwiek zasobu materialnego. Nie jest to optymistyczne zjawisko, bowiem do poprawnego i sprawnego funkcjonowania oraz efektywnego działania klastra niezbędne są odpowiednie środki materialne. Bez nich nawet ogromna wiedza, know-how i kontakty nie zapewnią sukcesu. Potrzeba elementów materialnych, aby efektywnie wykorzystać zasoby niematerialne.

Rodzaj, ilość i jakość zasobów, które wnoszą interesariusze warunkuje poziom funkcjonowania klastra, ale również ma wpływ na stan turystyki w regionie. Jeśli podane wskaźniki zasobów będą wysokie mogą doprowadzić do pozytywnych

<sup>2</sup> Suma udziałów procentowych przekracza 100, ponieważ ankietowani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

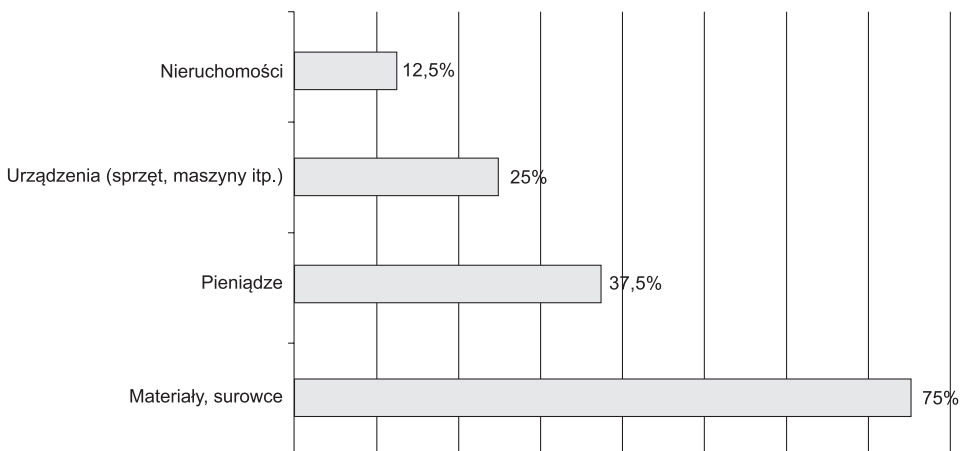
<sup>3</sup> Suma udziałów procentowych przekracza 100, ponieważ ankietowani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.



Ryc. 7. Zasoby niematerialne wnoszone przez interesariuszy do klastra  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

zmian zarówno w obrębie klastra jak i całego województwa. Jeśli zaś będą zbyt niskie nie uda się osiągnąć odpowiedniego poziomu rozwoju.

Następnie poproszono respondentów o wskazanie stopnia nasilenia konkurencji i współpracy o zasoby. Uzyskane wyniki ukazały, że interesariusze silnie angażują się w relacje dotyczące zasobów. Świadczy to o tym, że interesariusze są świadomi konieczności podejmowania relacji, angażowania się w nie i bycia aktywnym. Należy mieć jednak na uwadze, że dotyczy to tylko tych interesariuszy, którzy deklarują podejmowanie takich działań. Niemniej jednak występowanie konkurencji i współpracy w dość nasilonym stopniu daje szansę na pojawienie się świadomej kooperacji. Na podstawie badań określono, że w przypadku zasobów niematerialnych kooperacja pojawia się częściej niż w przypadku zasobów



Ryc. 8. Zasoby materialne wnoszone przez interesariuszy do klastra  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

materialnych tj. najsilniejsza jest dla umiejętności i wiedzy. Określając zasoby materialne kooperacja bardziej nasilona jest w odniesieniu do materiałów.

## Podsumowanie

Badania przeprowadzone wśród interesariuszy Klastra Turystycznego Obszaru BIT wykazują, że występują tam relacje w formie konkurencji i współpracy (przeważa współpraca), jednak rzadko interesariusze identyfikują formę kooperacji. Badanie wykazało, że interesariusze klastra chętniej dzielą się zasobami niematerialnymi (najczęściej umiejętnościami i kontaktami). Zdecydowanie rzadziej wnoszą do klastra zasoby materialne (są to raczej materiały i surowce), za to bardziej o nie konkurują (szczególnie o pieniądze). Najbardziej chętne do dzielenia się zasobami materialnymi są przedsiębiorstwa i stowarzyszenia. Te drugie są największymi „darczyńcami” Klastra Turystycznego Obszaru BIT, co ma miejsce w większości struktur klastrowych, gdyż z reguły stowarzyszenia skupiają się przede wszystkim na celach społecznie użytecznych, natomiast w mniejszym stopniu skupiają się na celach ekonomicznych. Uzyskane wyniki pokazują, że interesariusze angażują się w relacje dotyczące zasobów i to dość silnie. Świadczy to o tym, że interesariusze są świadomi konieczności podejmowania relacji, angażowania się w nie i bycia aktywnym. Każdy dzieli się tym, co ma i konkuruje o to, co jest mu potrzebne.

Analiza badań wykazała, że część interesariuszy nie wykazuje dużego zaangażowania w działalność klastra, nie tworzy rozbudowanych relacji z pozostałymi interesariuszami i nie ma dużej wiedzy na ich temat, ale według opinii badaczy odpowiednie zarządzanie klastrem, poprawna polityka i działania aktywnych członków może przynieść pozytywny skutek i doprowadzić do rozwoju branży w województwie. Doświadczenie, które Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna przekazuje jako inicjator klastra, połączone z chęcią do działania, nowymi pomysłami, zaangażowaniem i wzajemnym zaufaniem pozostałych członków, ma szansę przekształcić klaster w organizację, która będzie liderem kooperacji w branży turystycznej w województwie i wzorem dla pozostałych. Klaster pomimo, że niedawno rozpoczął swoje funkcjonowanie na rynku i dopiero kształtuje swoją strukturę i strategię, podjął już działania zmierzające do rozwoju turystyki w obszarze BIT (na przykład Karty Turystycznej Obszaru BIT, lobbowanie na rzecz rozwoju turystyki, rozpoczęcie prac nad organizacją różnych wydarzeń i targów).

## Literatura

- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.  
Crouch G., 2007, *Modelling destination competitiveness*, Gold Coast – Queensland.  
Dagnino G.B., Rocco E. (red.), 2009, *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases*, Routledge, New York.

- Derek M., 2008, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów*, [w:] G. Golemski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Jamal T.B., Getz D., 1995, *Collaboration theory and community tourism planning*, *Annals of Tourism Research*, 22.
- Januszevska M., Nawrocka E., 2008, *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, [w:] Golemski G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. .
- 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.
- Martin J.A., Taberner J.G., 2011, *Determinants of tourist satisfaction AT Sun and Sand mass destinations*, [w:] Cerina F., Markandya A., McAlerr M. (red.), *Economics of sustainable tourism*, London–New York, s. 24–40.
- Panasiuk A., 2006, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, [w:] S. Wodejko (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 93–100.
- 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:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Winiarski B., 1999, *Czynniki konkurencyjności regionów*, [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Wood D.J., Gray B., 1991, *Toward a comprehensive theory of collaboration*, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27.
- Żemła M., 2010, *Konkurencyjność polskich miejscowości górskich na rynku sportów zimowych – przypadek Szczyrku*, [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zmyślony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

## Summary

### Competition and co-operation of cluster stakeholders for the sake of tourism development

**Abstract:** The specificity of a tourist product offered by an area requires not only the existence of organizations specializing in provision of various tourist services, but also their co-operation. The aim of the article is to present the relations (competition and co-operation) occurring among stakeholders within a cluster, which may contribute to the development of tourism in a selected tourism reception area. The analysis of competition and co-operation for the sake of tourism development was carried out on the basis of case study research method, with the use of diagnostic survey and observation. The research was conducted among Tourism Cluster stakeholders of Bydgoszcz–Inowrocław–Toruń Area, with the use of questionnaires and participant and non-participant observation.

**Keywords:** competition, co-operation, coopetition, tourist reception area, a cluster structure

Mariusz Barczak  
Katedra Gospodarki Turystycznej  
Wyższa Szkoła Gospodarki  
ul. Garbary 2, 85-229 Bydgoszcz  
e-mail: mariusz.barczak@byd.pl

Katedra Gospodarki Turystycznej  
Wyższa Szkoła Gospodarki  
ul. Garbary 2, 85-229 Bydgoszcz  
e-mail: sandra.grzeszczak@byd.pl

Zbigniew Głabiński

## Wykorzystanie metod badań jakościowych w analizie aktywności turystycznej seniorów na przykładzie obserwacji uczestniczącej

*Idź tam, gdzie toczy się proces i obserwuj go.* E. Babbie

Problematyka dotycząca udziału seniorów w turystyce coraz częściej znajduje się w kręgu zainteresowań wielu badaczy. Wynika to m.in. z rangi procesu jakim jest szybkie starzenie się społeczeństw w najbardziej rozwiniętych krajach świata. Celem artykułu jest dyskusja nad możliwościami wykorzystania obserwacji uczestniczącej jako jakościowej metody badań społecznych w analizie aktywności turystycznej seniorów. Zaprezentowano uwarunkowania metodologiczne prowadzenia obserwacji uczestniczącej w odniesieniu do przedstawicieli tej grupy społecznej. W oparciu o przeprowadzone w ciągu kilku lat badania terenowe na przykładzie 9 grup turystów seniorów przedstawiono zalety i ograniczenia w zakresie stosowania tej metody.

**Słowa kluczowe:** aktywność turystyczna, seniorzy, obserwacja uczestnicząca

### Wstęp

Proces starzenia się społeczeństw polegający na wzroście procentowym udziału osób starszych w całej populacji przy jednoczesnym spadku przyrostu naturalnego jest bardzo dobrze widoczny w krajach wysoko rozwiniętych. Obecnie staje się jednym z głównych problemów społeczno-politycznych i ekonomicznych współczesnego świata. Zjawisko to na szczególnie szeroką skalę występuje w Europie, a tym samym dotyczy również Polski. Wzrost liczebności osób starszych w najbliższych latach w naszym kraju będzie wpływał na różne sfery życia społeczno-ekonomicznego w tym również na turystykę. Prognozy demograficzne mówią, że rozpoczął się właśnie bardzo dynamiczny wzrost liczby osób w wieku powyżej 65 lat (*Prognoza...* 2009). Te procesy demograficzne są czynnikiem powodującym konieczność wprowadzania zmian w usługach turystycznych zgodnych z potrzebami rosnącego segmentu turystyki seniorów.

W opinii niektórych badaczy, polscy seniorzy w stosunku do przedstawicieli tej części społeczeństw krajów Europy Zachodniej czy USA obecnie wykazują niższy poziom konsumpcji turystycznej (Bąk 2012, Śniadek 2007). Jednakże ten stan ostatnio ulega istotnym zmianom i coraz częściej osoby starsze uczestniczą



w różnych formach aktywności turystycznej. Ponadto część seniorów zauważa zmniejszenie się liczby barier w podróżowaniu, szczególnie w odniesieniu do wojaży zagranicznych (Głąbiński 2014). Należy zwrócić uwagę, także na zmieniające się wzorce zachowań społecznych, które sprzyjają zwiększonemu udziałowi osób starszych w turystyce. W opinii Winiarskiego i Zdebskiego (2008) skłonność do eksploracji wzrasta wraz z większym poczuciem bezpieczeństwa społecznego i ekonomicznego. Niewątpliwie wzrost poziomu życia w Polsce wpływa na zwiększoną aktywność społeczną seniorów, czego przykładem jest gwałtowny wzrost liczby uniwersytetów III wieku w Polsce (*Raport... 2012*).

Są to przyczyny, dla których przemysł turystyczny powinien bardziej zainteresować się tym segmentem rynku turystycznego. Niestety poziom wiedzy na temat motywacji turystycznych, preferencji przestrzennych, form aktywności w miejscu pobytu turystycznego oraz uwarunkowań udziału seniorów w turystyce jest ciągle dalece niewystarczający. Z tego powodu niezbędne jest podejmowanie szerokich badań nad formami aktywności turystycznej seniorów. Jednym ze słabiej zbadanych problemów są zachowania turystów w trakcie trwania imprezy turystycznej i dlatego temu zagadnieniu poświęcony jest niniejszy artykuł.

## Przegląd literatury

Badania aktywności turystycznej seniorów znajdują swoje szerokie odzwierciedlenie we współczesnej literaturze przedmiotu. Przegląd problematyki oraz stosowanych metod w tym zakresie prezentują m.in. Alejsiak (2012), Bąk (2013) i Głąbiński (2015).

W Polsce można zauważyć wzrost zainteresowania tą problematyką szczególnie w ostatnich latach (Trafiałek 2006, Śniadek 2007, Toczek-Werner, Sołtysik 2009, Śniadek, Zajadacz 2010, *Preferencje...* 2011, Bąk 2012, 2013, Graja-Zwolińska, Spychała 2012). Były to zazwyczaj badania sondażowe o charakterze ogólnopolskim, wykonywane niezależnie bądź wykorzystujące metodologię, potencjał oraz wyniki GUS lub samodzielne cząstkowe badania ankietowe. Większość z nich charakteryzowała się wysokim poziomem standaryzacji i miała charakter ilościowy, a zdecydowanie rzadziej stosowane były metody jakościowe (Głąbiński 2014).

W literaturze światowej częściej niż w polskiej można znaleźć przykłady wykorzystania metod jakościowych w postaci: analizy biografii (Sedgley i in. 2006), wywiadu bezpośredniego (Mansvelt 1997, Hsu i in. 2007, Hunter-Jones, Blackburn 2007, Nimrod 2008) lub eksperymentu (Mackay, Smith 2006)

Mimo tego można stwierdzić, że w badaniach aktywności turystycznej seniorów dominuje podejście ilościowe nad jakościowym. Zdaniem Alejsiaka (2008) turystyka ze względu na swoją istotę, jako zjawisko dotyczące człowieka może być przedmiotem badań zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym.

Na ograniczenia metod ilościowych zwraca uwagę Chojnicki (1999), który twierdzi, że poziom precyzji metod matematyczno-statystycznych, często nie odpowiada jakości zebranych danych empirycznych. Podobną opinię prezentuje Silverman (2007), zwolennik stosowania w badaniach społecznych metod jako-

ściowych. Jego zdaniem badacze stosujący ujęcie ilościowe powinni zwrócić uwagę na trudności w interpretacji danych i poszukiwaniu statystycznie istotnych korelacji jako związków przyczynowo-skutkowych.

Stanowisko kompromisowe w tym kontekście prezentuje Babbie (2007), który stwierdza, że badania o charakterze jakościowym są bardziej szczegółowe i uwzględniają więcej niuansów. Są one zatem bardziej trafne, ale znaczna ich szczegółowość utrudnia standaryzację procesu badawczego, a więc obniża rzetelność, która z kolei oznacza pewność, że powtarne posłużenie się narzędziem badawczym, w tych samych warunkach przez innego badacza da te same wyniki. Wysokim poziomem rzetelności cechuje się z kolei ujęcie ilościowe, ale generalizacja wyników powoduje utratę części szczegółowych informacji.

W odniesieniu do badań nad turystyką badacze podkreślają konieczność stosowania całego zestawu dostępnych metod badawczych (Walle 1997). Tak skomplikowane zjawisko jakim jest turystyka wymaga kompleksowego podejścia badawczego i stosowania różnych metod odwołujących się do ujęcia ilościowego i jakościowego.

Badania uwzględniające obydwie ujęcia dotyczące seniorów w Polsce prowadziły Bombol i Słaby (2011). Dotyczyły one aktualnego zapotrzebowania osób starszych na różnego rodzaju usługi. W konkluzji stwierdziły, że zbieranie informacji ze źródeł pierwotnych poprzez bezpośredni i osobisty kontakt z respondentami w tym obserwacja uczestnicząca umożliwia szersze zrozumienie kontekstu zachowań konsumenckich osób starszych. Podkreśliły również dużą wartość diagnostyczną tego typu badań przeprowadzanych na subpopulacjach bardziej homogenicznych.

Jedną z uznanych metod jakościowych w badaniach społecznych jest obserwacja uczestnicząca. Jej definicję podaje m.in. Denzin (1970: 186):

„Obserwacja uczestnicząca – strategia łącząca w badaniach jakościowych jednocześnie analizę dokumentów, wywiady z respondentami i informatorami, bezpośrednie uczestnictwo oraz obserwację i introspekcję”.

Założenia metodologiczne i uwarunkowania jej stosowania prezentują m.in. Hammersley i Atkinson (2000), Babbie (2007) oraz Silverman (2007). Stwierdzają oni, że metoda ta nadaje się szczególnie do poznawania postaw i zachowań, które najlepiej można zrozumieć w naturalnym środowisku. Ponadto zwracają uwagę, że może ona mieć zastosowanie w badaniach małych grup społecznych takich jak drużyna sportowa czy grupa przyjaciół.

Angrosino (2010) zwraca z kolei uwagę na to, że naoczne świadectwo wiarygodnego obserwatora w naukach społecznych i w trakcie przewodu sądowego jest uznawane za przekonujący rodzaj weryfikacji. Prezentuje też pogląd, że zazwyczaj potwierdzeniem stawianych hipotez jest raport badawczy, który w pewnych sytuacjach może uwypuklać umiejętności narracyjne badacza, a nie jego zdolność obserwacji.

Dokonuje też klasyfikacji obserwacji uczestniczącej na trzy rodzaje:

- Opisowa – opisywanie przez badacza wszystkich możliwych detali, których część później okazuje się bezużyteczna;
- Zorientowana – badacz zajmuje się tylko materiałem istotnym w kontekście badanego problemu;

- Wybiórcza – koncentruje się na specyficznych formach ogólnych kategorii (m.in. wybory samorządowe, obrzędy religijne).

Na szczegółowe aspekty metodologiczne obserwacji uczestniczącej zwraca uwagę również Silverman (2007) i podkreśla, że należy pamiętać o wpływie badacza na osoby badane. Dlatego aby unikać negatywnych reakcji badacz powinien dokonać pozytywnej prezentacji własnej osoby. Podkreśla on, że w warunkach terenowych często trudno rozdzielić obserwację uczestniczącą od spontanicznej, nieformalnej rozmowy. Z tego powodu badacz powinien z dużą ostrożnością podchodzić do opinii wyrażanych przez badanych na temat ich postaw, uczuć i zachowań.

Niektórzy badacze zjawisk społecznych (Babbie 2007, Silverman 2007) kładą też silny nacisk na wiarygodność i rzetelność jakościowych badań terenowych. W związku z tym proponują, aby m.in. w badaniach terenowych dokonywać tzw. teoretycznego doboru próby, który m.in. polega na wyborze przypadków na podstawie ich znaczenia dla postawionych pytań badawczych oraz przyjętych założeń teoretycznych. W oparciu o odpowiednio dobraną próbę „istotną teoretycznie” jest możliwe dokonywanie wyjaśnień dotyczących procesów, kategorii czy przykładów, które są znaczące w szerszym kontekście społecznym. Silverman (2007) ponadto podkreśla, że należy stosować techniki umożliwiające weryfikację trafności formułowanych hipotez za pomocą metod: ciągłego porównywania, analizy przypadków odchyień, dogłębnej analizy danych czy wreszcie poprzez stosowanie odpowiednich zestawień tabelarycznych.

Na jeszcze jeden aspekt badań jakościowych zwraca uwagę Karkowska (2006). Wychodząc z założeń metodologicznych interakcjonizmu symbolicznego stwierdza, że należy zwracać uwagę na czynniki społeczne, polityczne i osobistą sytuację uczestnika badania, ponieważ mogą one wpływać na prawdziwość zebranych danych. Dlatego badacz w procesie analizy i interpretacji danych musi cechować się dużą wnikliwością.

Zdaniem Apanowicza (Chybalski, Matejun 2013: 132) aby obserwacja uczestnicząca była metodą skuteczną powinna być: (...)

- dokładnie przygotowana poprzez określenie jej przedmiotu, celów, czasu, sposobu (techniki), środków technicznych oraz sposobów rejestrowania i gromadzenia wyników;
- obiektywna, a więc maksymalnie uniezależniona od nastawień, doświadczeń i subiektywnych ocen obserwatora, a także od sytuacji i warunków postrzegania danego zjawiska lub obiektu;
- wierna, czyli pozwalająca na ujęcie faktów w sposób wolny od zniekształceń wynikających z działania obserwatora lub związanych z modyfikacją zachowania osób, które wiedzą, iż są podmiotem obserwacji;
- wyczerpująca, a więc pozwalająca na odbiór nie tylko tych elementów, które mają podlegać obserwacji, ale również wszystkich, nawet najdrobniejszych szczegółów, które rzutują na założenia robocze danych badań;
- wnikliwa, czyli pozwalająca na poszukiwanie uwarunkowań i zależności zachodzących pomiędzy obserwowanymi zjawiskami lub obiektami”.

Obserwacja może być prowadzona w formie jawnej bądź niejawnej w zależności od tego, czy badacz ujawnia swoją rolę w danym środowisku i badani mają

świadomość, że ich zachowania są obserwowane. Problemy etyczne związane z obserwacją uczestniczącą rozwijają m.in. Miszewski (2007) i Chomczyński (2006). Zwracają oni uwagę, że prowadzenie badań dotyczących m.in.: sytuacji kryzysowych, rzeczywistości zakulisowej, sfery sacrum, różnych subkultur i grup społecznych jest prawie niemożliwe bez uniknięcia wpływu badacza na badany problem. Ujawnienie faktu prowadzenia badań może prowadzić do zniekształcenia badanej sytuacji społecznej, ponieważ ludzie inaczej się zachowują, gdy wiedzą, że są obserwowani. W takich sytuacjach aby badana rzeczywistość społeczna nie została przekształcona i uzyskane dane były wiarygodne powinno stosować się obserwację uczestniczącą niejawną.

Oczywiście wiąże się z tym problem etyczny wykorzystywania zdobytych w ten sposób informacji. Jedną z głównych kwestii dotyczy wprowadzania badanych w błąd poprzez wcielenie się badacza w rolę jednego z członków badanej społeczności (bezdumni, narkomani, pielgrzymi). Dominuje pogląd, że cel badań, którym jest pozyskanie prawdziwych informacji ma w tej sytuacji charakter nadrzędny.

Drugi problem dotyczy pozyskanych tajnych bądź kompromitujących informacji i ich późniejszego wykorzystania. Tutaj zdaniem niektórych badaczy (Hammersley, Atkinson 2000, Miszewski 2007) należy odwoływać się do dojrzałości badawczej obserwatora. Uzyskane dane, które nie mają związku z prowadzonymi badaniami, a mogłyby zaszkodzić badanym, nie powinny zostać ujawnione.

W przypadku stosowania obserwacji uczestniczącej w badaniach nad turystyką, powstaje jeszcze problem natury finansowej, gdyż uczestnictwo badacza w docelowym miejscu pobytu turystycznego generuje wysokie koszty. Z tego też powodu ta metoda nie jest zbyt często stosowana.

Obserwację uczestniczącą grup turystycznych w trakcie trwania imprezy turystycznej prowadził m.in. Nalaskowski (1999), który rozwiązał problem finansowy zatrudniając się jako pilot wycieczek. Jego badania dotyczyły specyficznej grupy „turystów”, którzy w trakcie krótkich wycieczek promowych trudnili się przemytem alkoholu i papierosów z Polski do Szwecji. Określił m.in. rolę i pozycję społeczną poszczególnych uczestników grup oraz wzorce ich zachowań osobowych.

Zdecydowanie trudniejszego zadania podjął się Bowen (2002), który podjął próbę odpowiedzi na pytanie: Co naprawdę turysta myśli, czuje i robi, a nie co deklaruje wypełniając kwestionariusz ankiety, że myśli, czuje i robi? Inspiracją dla niego były opinie innych badaczy, mówiące o tym że wiele wyników badań dotyczących zachowań turystów nie zostało zweryfikowanych empirycznie. Zwrócił również uwagę na to, że w usługach turystycznych mamy do czynienia z nieprzewidywalnością wystąpienia sytuacji krytycznych. Ponadto ocena jakości usługi turystycznej przez konsumenta zależy nie tylko od jej wykonawcy, ale również od sytuacji samego turysty jak i wpływu innych uczestników imprezy turystycznej. Z tego powodu podjął się badań metodą obserwacji uczestniczącej małych grup turystycznych z Wielkiej Brytanii, odbywających imprezy turystyki specjalistycznej na terenie Malezji i Singapuru. Jego zdaniem na końcową ocenę jakości usług turystycznych mają duży wpływ mikro sytuacje, które mogą być różnie postrzegane przez poszczególnych uczestników imprezy turystycznej. Na zakończenie swoich rozważań dochodzi do wniosku, że obserwacja uczestnicząca w ocenie jakości usług turystycznych jest metodą nie tylko służącą prakty-

kom, może ona także dostarczać cennych informacji badaczom ze względu na poziom szczegółowości.

Ten pogląd podziela Mackellar (2010), która prowadząc badania wśród turystów, uczestników festiwali w Australii, stwierdziła m.in., że obserwacja uczestnicząca pozwala na analizę interakcji pomiędzy uczestnikami tego typu imprez, ich oczekiwań w odniesieniu do produktu turystycznego – wydarzenie oraz kwestii zapewnienia im bezpieczeństwa.

Obserwacje zachowań turystów dotyczących form aktywności turystycznej na kempingach w czasie dwóch sezonów wakacyjnych prowadziła w Danii Blichfeldt (2008). Stosując technikę obserwacji uczestniczącej, która obejmowała również wywiady nieustrukturyzowane, zajęła się kwestią sposobów podejmowania decyzji w zakresie: kiedy, dokąd i w jakim celu udawali się turyści z miejsca tymczasowego zakwaterowania. Obserwacje i wywiady prowadziła wśród turystów znajdujących się w miejscach publicznych (basen, plac zabaw dla dzieci, przed namiotem lub przyczepą kempingową), gdzie czuli się swobodnie oraz nie znajdowali się pod presją czasu.

Badaczka ustaliła, że osoby będące na wakacjach często podejmują decyzje ad hoc i w zależności od nastroju, warunków atmosferycznych, a przede wszystkim od dostępności informacji o lokalnych atrakcjach turystycznych. W związku z tym z marketingowego punktu widzenia współpraca obiektów noclegowych z właścicielami atrakcji turystycznych ma podstawowe znaczenie dla ich dochodów, a tym samym dla całego regionu turystycznego. Zwróciła też uwagę, że w odniesieniu do turystów wypoczywających na kempingach najważniejszym celem pobytu jest „być na wakacjach” co jest równoznaczne z poczuciem luzu i swobody, a nie zaliczaniem kolejnych atrakcji.

B.S. Blichfeldt zwróciła również uwagę na to, że jej badania jako mające charakter jakościowy nie wyjaśniają całości zjawiska. Następnym krokiem powinny być badania ilościowe, które określiłyby, na ile reprezentatywne są prezentowane przez nią opinie.

Na jeszcze inny aspekt stosowania obserwacji uczestniczącej w badaniach nad turystyką zwrócił McMorran (2010). Prowadząc obserwacje stosunków pracy w japońskim hotelarstwie, potwierdził przydatność tej metody i zwrócił uwagę na to, że wspólne przebywanie, bez limitu czasu i poczucia konfrontacji typowej dla metod badań kwestionariuszowych bądź klasycznych wywiadów sprzyja szczerym oraz dogłębnym wypowiedziom. Ponadto dłuższa obserwacja uczestnicząca, umożliwia zadawanie takich pytań, na jakie nie udaje się uzyskać odpowiedzi w ramach standardowych wywiadów. Przebywanie i wspólne wykonywanie różnych czynności pozwala przełamać granicę nieufności pomiędzy badaczem a badanym. McMorran konkluduje to w bardzo oryginalny sposób: „Mówię moim studentom turystyki, szczególnie tym, którzy interesują się stosunkami pracy. Odłóżcie swoje dyktafony i notesy na kilka godzin i umyćcie trochę naczyń”. Ta opinia choć może nieco kontrowersyjna potwierdza pogląd, że prowadzenie badań problemów występujących w turystyce wymaga stosowania różnej metodologii.

Badania za pomocą wywiadów i obserwacji uczestniczącej wśród seniorów prowadziły Bombol i Słaby (2011). Dotyczyły one korzystania z usług. Stwierdziły, że badania metodą wywiadu bezpośredniego i obserwacji uczestniczącej



powinny być uzupełnione informacjami ze źródeł statystycznych, ale w odniesieniu do populacji 55+ mogą być narzędziem służącym rozpoznaniu rzeczywistego, a nie deklarowanego popytu na dobra i usługi.

## Cel i metody badań

Stwierdzenie, że seniorzy są odrębnym segmentem rynku turystycznego jest dość powszechnie uznawane (Bombol, Słaby 2011, Cai, Schwartz, Cohen 2001, Glover, Prideaux 2009, Hung, Petrick 2009, Nimrod 2008, Nimrod, Rotem 2010). Na ważny aspekt tego zagadnienia zwraca uwagę m.in. Dann (2001), który analizując zawartość katalogów brytyjskich biur podróży doszedł do wniosku, że biznes turystyczny jedynie w niewielkim stopniu dostrzega specyfikę i zróżnicowanie tego segmentu rynku turystycznego. Co więcej traktuje osoby starsze nieco protekcyjnie. W jego opinii wynika to z braku zrozumienia rzeczywistych potrzeb osób starszych wynikających z ich stanu zdrowia, kondycji fizycznej i potrzeb indywidualnych.

Na ten problem w warunkach polskich zwracają uwagę Bombol i Słaby (2011) i stwierdzają, że seniorzy są na rynku usług niedocenianą niszą rynkową. Podkreślają także heterogeniczność tej grupy społecznej i zróżnicowanie potrzeb wśród osób starszych.

Podsumowując te opinie można stwierdzić, że powinny one zasadniczo wpływać na postrzeganie seniorów jako ważnego i nie homogenicznego segmentu rynku turystycznego. Osoby starsze wymagają zróżnicowanego podejścia marketingowego przede wszystkim poprzez dostosowanie produktów turystycznych do różnorodnych potrzeb i wymagań, na które wpływ ma wiele czynników (płeć, wiek, stan zdrowia, poziom dochodów, wykształcenie), a także używanie zindywidualizowanych sposobów komunikacji.

W związku z tym powstają bardzo ważne pytania, które mają nie tylko charakter aplikacyjny:

1. W jaki sposób seniorzy najchętniej podejmują różne formy aktywności turystycznej w czasie wyjazdów zorganizowanych?
2. W jaki sposób realizują swoje potrzeby w trakcie trwania wyjazdu turystycznego?
3. Jakie są ich oczekiwania w stosunku do oferowanych usług turystycznych?

Oczywiście problemy te były już rozpatrywane przez różnych badaczy, ale jak podkreślają Nimrod i Rotem (2010), zachowania turystyczne seniorów były analizowane dotychczas przede wszystkim za pomocą metod ilościowych. Z drugiej strony prezentowane wcześniej poglądy wskazują na ich ograniczoną przydatność do próby znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Uwzględniając zatem przedstawione opinie (Bowen 2002, Babbie 2007, Blichfeldt 2008, McMorran 2010, Bombol, Słaby 2011) wydaje się, że mimo różnych ograniczeń metodologicznych odpowiednim narzędziem badawczym za pomocą, którego można znaleźć odpowiedzi na te pytania jest obserwacja uczestnicząca.

Autor jest pilotem wycieczek z dużym doświadczeniem, a od 2003 r. regularnie pełnił funkcję pilota na wycieczkach organizowanych przez biuro podróży dla słuchaczy uniwersytetów III wieku. Pełnienie obowiązków związanych z opieką



nad turystami seniorami zwróciło uwagę autora na możliwość wykorzystania tej sytuacji do prowadzenia badań nad zachowaniami w trakcie trwania wycieczki z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej.

Stosując się do prezentowanych wcześniej zaleceń metodologicznych (małe grupy homogeniczne) systematycznymi obserwacjami objęto uczestników tylko wybranych rodzajów wyjazdów. Były to wycieczki zagraniczne, reklamowane przez biuro jako pobytowo-wypoczynkowe. Program ich przewidywał dojazd z miasta, w którym miał swoją siedzibę organizator wycieczek do miejsca docelowego pobytu, wypoczynek w postaci plażowania i kąpeli, korzystanie na miejscu z wycieczek o charakterze poznawczym do lokalnych atrakcji turystycznych oraz na zakończenie wycieczki powrót w miejsce zbiórki. W programie każdego wyjazdu były przewidziane tzw. dni wolne, w których nie były zaplanowane żadne wspólne zajęcia. Długość trwania wycieczek wahała się od 7 do 10 dni. Wykorzystywanym środkiem transportu na trasie dojazdu i powrotu do miejsca docelowego był autokar w przypadku odległości do około 1500 km od miejsca siedziby biura podróży, a powyżej tej odległości samolot (tab. 1). Na miejscu do realizacji wycieczek fakultatywnych był wykorzystywany zawsze autokar. Jedyną różnicą było to, że w przypadku transportu lotniczego na miejscu biuro wynajmowało z lokalnej firmy autokar wraz z kierowcą.

Najbardziej podkreślanym marketingowo elementem programu wycieczki, który proponowało słuchaczom uniwersytetów III wieku biuro podróży, była możliwość plażowania i kąpeli w „ciepłym morzu” lub termalnych kąpieliskach oraz zapoznanie się z lokalnymi atrakcjami o charakterze przyrodniczym i kulturowym.

Najtrudniejszym elementem z metodologicznego punktu widzenia była rejestracja faktów wynikających z obserwacji uczestników wyjazdów. Ze względu na to, że pilot większą część dnia zazwyczaj wykonuje obowiązki związane z opieką nad turystami i udzielaniem informacji krajoznawczych, notatki były sporządzane każdego dnia wieczorem po zakończonym dniu pracy. Dziennik obserwacji zawierał własne spostrzeżenia dotyczące sytuacji z danego dnia oraz najważniejsze informacje uzyskiwane w trakcie bezpośrednich rozmów z uczestnikami wycieczek, dotyczące motywów podejmowanych przez nich działań. Rozmowy miały charakter indywidualny bądź grupowy i były inicjowane przez autora

Tabela 1. Zestawienie wyjazdów

Lp.	Miejsce docelowe wyjazdu	Miesiąc	Rok	Środek transportu
1	Hiszpania – Costa del Sol	wrzesień	2007	samolot + autokar
2	Włochy – Sardynia	wrzesień	2008	samolot + autokar
3	Węgry – termalne uzdrowiska	czerwiec	2009	autokar
4	Bułgaria – wybrzeże Morza Czarnego	wrzesień	2010	samolot + autokar
5	Chorwacja – Riwiera Makarska	wrzesień	2011	autokar
6	Francja – wybrzeże Langwedocji	wrzesień	2012	autokar
7	Hiszpania – Costa Brava	wrzesień	2013	samolot + autokar
8	Hiszpania – Majorka	maj	2014	samolot + autokar
9	Francja – Korsyka	czerwiec	2015	samolot + autokar

Źródło: opracowanie własne.

w związku z wykonywaniem przez niego obowiązków pilota lub przez samych uczestników wyjazdów.

Należy zwrócić uwagę na pewną okoliczność, która niewątpliwie miała wpływ na wyniki obserwacji. Mianowicie autor jako pilot pełnił rolę ważnego źródła informacji dla turystów seniorów o atrakcjach turystycznych odwiedzanego miejsca. Ponadto z racji wypełnianych obowiązków na prośbę uczestników podejmował różne działania organizacyjne, w tym zdobywał oczekiwane informacje. Wynikało to przede wszystkim z braku znajomości języka przez turystów, w którym mogliby się komunikować w miejscu pobytu.

Po powrocie z każdej wycieczki sporządzany był syntetyczny raport dotyczący przebiegu całej wycieczki (ocena jakości świadczeń w trakcie trwania wycieczki i ocena własna pilota, uwagi i opinie uczestników dotyczące programu, świadczeń, poziomu satysfakcji).

Należy zwrócić uwagę, że prowadzone obserwacje dotyczyły przede wszystkim zachowań turystów, które nie wynikały bezpośrednio z realizowanego przez całą grupę programu wyjazdu, a koncentrowały się głównie na tzw. czasie wolnym oraz indywidualnych działaniach w trakcie trwania podróży.

## Wyniki i dyskusja

### Zajmowanie miejsc w autokarze i podróż do miejsca docelowego

Niezwykle ważną kwestią sygnalizowaną w wielu wypowiedziach i artykułowaną poprzez zachowania uczestników było zajmowanie miejsc w autokarze. Ponieważ prawie wszyscy uczestnicy byli słuchaczami uniwersytetu III wieku i znali się już w trakcie podejmowania decyzji o udziale w wycieczce, jeszcze przed wyjazdem uzgadniali między sobą bliższe i dalsze sąsiedztwo. W przypadku małżeństw bądź par nieformalnych wydaje się to oczywiste, jednak zdecydowaną większość uczestników stanowiły kobiety podróżujące samotnie. Udział mężczyzn w żadnej grupie nie przekraczał 15%. Rozkład miejsc siedzących w autokarze powodował powstawanie mini grup towarzyskich liczących 2, 4 lub rzadziej 6 osób. Jeżeli miejsce obok siebie przypadkowo zajmowały nieznane lub słabo znane sobie wcześniej osoby, fakt ten bardzo często wpływał korzystnie na stosunki interpersonalne między nimi. Wspólna podróż do miejsca docelowego powodowała, że osoby te wskutek bliższego poznania dość często podejmowały razem większość działań w trakcie trwania całego wyjazdu. Ilustracją tego problemu może być wypowiedź jednej z uczestniczek jeszcze przed wejściem do autokaru: „Z kim ja będę siedzieć? Przecież nikogo nie znam”. Niewątpliwie oznacza to, że towarzysstwo w podróży miało bardzo duże znaczenie dla seniorów.

Dość często w prośbach uczestników (wyłącznie kobiet) pojawiał się problem zajmowania miejsca w przedniej części autokaru. Organizator wycieczek stosował zasadę pierwszeństwa wsiadania i zajmowania miejsc w autokarze według daty zawarcia umowy o wycieczkę. W związku z tym niektóre z uczestniczek, które podpisały umowę w późniejszym terminie zwracały się z dyskretną prośbą (na osobności, ściszym głosem) do pilota o odstąpienie od tej zasady, argumentując

to przede wszystkim chorobą kończyn dolnych i zaleceniami lekarskimi. „Proszę pana ja mam chore kolana i muszę siedzieć z przodu. Proszę to jest zaświadczenie lekarskie”. Z obserwacji i spontanicznych wypowiedzi uczestników wynikało, że prawdziwe przyczyny prawdopodobnie były inne. Część osób starszych uważała, że miejsca w przedniej części autokaru mają charakter uprzywilejowany i w większym stopniu umożliwiają odczuwanie emocji związanych z podróżą. Dotyczyło to przede wszystkim możliwości zaspokajania potrzeb poznawczych, gdyż z przodu autokaru, w ich ocenie, była lepsza widoczność i bliżej znajdowało się źródło informacji czyli pilot wycieczki. Dowodem na to mogą być wypowiedzi osób, które zajmowały miejsca w tylnej części autokaru: „Proszę pana wszyscy zapłacili tyle samo za wycieczkę i dlatego ciągle te same osoby siedzą z przodu. Każdego dnia powinna być zamiana miejsc”.

W ciągu kolejnych dni podróży zdarzały się też próby złamania zasad ustalonych przez organizatora wyjazdu i zajmowanie miejsc w przedniej części autokaru przez osoby dotychczas siedzące z tyłu. Próby takie nie miały szans powodzenia, gdyż wywoływały zdecydowany, nacechowany silnymi emocjami sprzeciw pozostałych uczestników. Brak zgody na takie zachowania wynikał nie tylko z motywacji poznawczych, ale również z tego, że w ten sposób zostałyby zakłócone istniejące w grupie układy towarzyskie. „My dlatego się wcześniej zapisałyśmy na wycieczkę, bo chciałyśmy siedzieć razem”. „W czasie wycieczki liczy się przede wszystkim towarzystwo”. „Dla nas wycieczka zaczyna się już od momentu wyjazdu”.

Bliskie sąsiedztwo w czasie podróży autokarem, bądź samolotem sprzyjało zawsze nawiązywaniu, bądź rozwijaniu istniejących kontaktów towarzyskich. W czasie podróży siedzący najbliżej siebie uczestnicy omawiali udział w planowanych atrakcjach turystycznych. W przypadku transportu lotniczego i korzystania z usług lokalnego przewoźnika autokarowego wycieczki na miejscu były osobno płatne. W zdecydowanej większości wypadków decyzja o udziale i opłaceniu wycieczki zapadała wspólnie po wymianie poglądów między najbliższymi sąsiadami. Często dość długa podróż do miejsca docelowego sprzyjała integracji uczestników poprzez wspólną konsumpcję zabranych z domu przekąsek i napojów. W trakcie postojów na parkingach przy autostradach bądź oczekiwaniu na samolot na lotnisku zakupy potraw i napojów w punktach gastronomicznych były bardzo ograniczone. Czynnikiem decydującym, na który wskazywali turyści, były zbyt wysokie ceny tych produktów spożywczych poza Polską. Z drugiej strony turyści bardzo chętnie korzystali z możliwości zakupu napojów u kierowców autokarów po zdecydowanie niższych cenach.

W trakcie przejazdu do miejsca docelowego seniorzy bardzo dużą uwagę zwracali na udzielane przez pilota informacje krajoznawcze. Świadczyły o tym m.in. skupienie i cisza w autokarze oraz pytania zadawane po zakończeniu udzielania objaśnień. Dowodem szczególnego zainteresowania informacjami krajoznawczymi były prowadzone przez pojedyncze osoby (wyłącznie kobiety) notatki w trakcie udzielania objaśnień. W trakcie postojów te osoby zadawały dodatkowe pytania dotyczące m.in. nazw geograficznych miejscowości i regionów oraz faktów historycznych. „Czy mógłby Pan powtórzyć nazwę tej miejscowości?” „Jak tę nazwę zapisać?” Notatniki te (format A-5 lub mniejszy) liczyły często po kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt zapisanych ręcznym piśmem stron. Służyły one po

powrocie z wycieczki opracowaniu katalogów ze zdjęciami, uzupełnionych odpowiednimi podpisami. To wszystko wskazuje na istnienie bardzo silnych motywów poznawczych wśród turystów seniorów uczestniczących w tych wyjazdach.

### **Kwaterowanie grupy w hotelu i zapoznanie się z miejscem pobytu**

Po przybyciu na miejsce pobytu następował bardzo ważny moment wpływający na ocenę całego wyjazdu. Było to kwaterowanie. Przy rozdysponowaniu pokoi uczestnicy zwracali się z prośbą o przydzielenie sąsiednich lub bliskich pokoi osobom, które tworzyły jeszcze przed wycieczką mini grupy (4–6 osób). Chęć zamieszkiwania na tym samym piętrze, a najlepiej po sąsiedzku wskazywała na trwałość związków towarzyskich istniejących jeszcze w miejscu stałego zamieszkania. Turyści argumentowali ten fakt posiadaniem przedmiotów wspólnego użytku, znajomością upodobań, chęcią wzajemnych odwiedzin w pokojach i podejmowania wspólnych form aktywności w czasie wolnym, a także grupowym spożywaniem posiłków.

Po zakwaterowaniu seniorzy dużą wagę przywiązywali do zapoznania się z wyposażeniem pokoi hotelowych i oczekiwali pomocy pilota w tym zakresie. Szczególnie osoby najstarsze prosiły również o pomoc w zapoznaniu z obsługą urządzeń w pokoju (zamek do drzwi, żaluzje, włączniki, pilot do TV). Inne osoby radziły sobie z tymi sprawami poprzez pomoc wzajemną. Ważnym czynnikiem sprzyjającym współdziałaniu w grupach było to, że część osób znała język obcy (zazwyczaj niemiecki), który umożliwiał przeczytanie instrukcji znajdujących się w pokoju lub porozumienie z personelem hotelowym.

Pierwsze godziny pobytu uczestnicy zawsze poświęcali na zapoznanie się z infrastrukturą hotelową (lobby, restauracja, bar, basen i ewentualne zaplecze SPA). „Gdzie jest restauracja?” „Gdzie będzie śniadanie?” „Jak dojść na basen?” „Czy tam jest plaża?” Zaobserwowano, że turyści seniorzy w zdecydowanej większości nie podejmowali prób samodzielnej eksploracji miejscowości, w której zlokalizowany był hotel, ale czekali na inicjatywę pilota wycieczki. „Proszę pana kiedy pojedziemy wspólnie do miasta?” Nawiązując do Terytorialnego Modelu Zachowań Turystycznych opisanego przez Lew i McKercher (2006) reprezentowali typ T1 tzn. nie opuszczali miejsca krótkotrwałego zakwaterowania.

### **Poznawanie miejscowości i regionu turystycznego**

W programie każdej wycieczki pobyt zaczynał się od wspólnego zwiedzania miejscowości i ewentualnie okolicy z pilotem wycieczki lub miejscowym przewodnikiem. Miejsce spotkania przed wspólnym wyjściem było zawsze uczestnikom dobrze znane (hall hotelowy, parking przed hotelem). Zwiedzanie odbywało się tylko pieszo albo pieszo i autokarem oraz obejmowało najważniejsze atrakcje turystyczne danej miejscowości. W kolejnych dniach pobytu wycieczki wyglądały podobnie, a jedyną różnicą było to, że dotyczyły zwiedzania atrakcji turystycznych położonych na terenie całego regionu. Wspólny spacer lub wycieczka autokarowa zawsze kończyła się w miejscu zakwaterowania. Każdej wycieczce towarzyszyły liczne pytania ze strony uczestników do przewodnika lub pilota dotyczące kwe-

stii społecznych, zwyczajów życia codziennego, tradycyjnych potraw i polecanych miejsc konsumpcji oraz wyrobów lokalnego rękodzieła lub przemysłu, które mogłyby pełnić rolę pamiątek. To niewątpliwie kolejny fakt potwierdzający silne motywacje poznawcze wśród seniorów.

Zwrócono też uwagę na fakt, że niezależnie od wielkości i typu miejscowości turystycznej, seniorzy dopiero po zapoznaniu się z topografią najbliższej okolicy w towarzystwie pilota bądź przewodnika podejmowali próby samodzielnych wyjść poza teren hotelu. Zdecydowana większość z nich udawała się na pobliską plażę lub kąpielisko znaną sobie już trasą. Prawie zawsze i wszyscy poruszali się w grupach min. 2 osobowych, a często większych nawiązujących do istniejących grup towarzyskich, których istnienie ujawniło się już w autokarze. Po drodze dokonywali zakupów i ewentualnie odwiedzali punkty gastronomiczne. Terytorialny Model Zachowań Turystycznych opisuje ten ruch jako typ T2 czyli ruch wygodny (ang. *Convenience-Based Movement*).

Niewielu turystów (nigdy samotnie) podejmowało spacerowanie w różnych kierunkach, poczynając od miejsca zakwaterowania po danej miejscowości T3 – eksploracja koncentryczna (ang. *Concentric Exploration*). Nie zaobserwowano natomiast swobodnego i nieograniczonego się poruszania w miejscu pobytu T4 (ang. *Unrestricted Destinationwide Movement*) przez turystów seniorów.

Poruszanie się w „oswojonej” przestrzeni miejscowości turystycznej odbywało się kilka razy w ciągu każdego dnia wg pewnego schematu. Zawsze po śniadaniu odbywał się spacer z hotelu na plażę lub kąpielisko, następnie powrót ok. południa. Drugi raz tą samą trasę turyści pokonywali po południu, a część seniorów jeszcze raz wieczorem, z tym, że ostatnia wędrowka nie miała na celu plażowania i kąpieli, ale raczej korzystanie z usług gastronomicznych na trasie spaceru i podziwianie widoków. W przypadku, gdy inne miejsca budzące zainteresowanie turystów (zazwyczaj sklepy lub punkty gastronomiczne) nie leżały na najkrótszej trasie na plażę odbywali oni osobne spacerowanie na trasie hotel–punkt docelowy i z powrotem. Lew i McKercher (2006) nazywają takie sposoby poruszania się jako P1 „schemat od punktu do punktu” (ang. *Point-to-Point Pattern*) i w zależności od tego czy odbywa się na różnych trasach nazywają je jako „schemat do pojedynczego punktu” P1a (ang. *Single Point-to-Point*), czy na tej samej trasie „schemat powtarzalny do punktu do punktu „P1b (ang. *Repetitive Point-to-Point*).

Zachowania przestrzenne polegające na poruszaniu po określonej trasie okrężnej z kilkoma punktami (hotel – plaża – sklep – punkt gastronomiczny – sklep – inna atrakcja – hotel) nasilały się w miarę coraz lepszego poznawania miejscowości P2 – schemat okrężny (ang. *Circular Patterns*).

Niezależnie jednak od długości pobytu nie zaobserwowano, aby turyści seniorzy korzystali samodzielnie z usług transportu publicznego. Głównymi przeszkodami w korzystaniu z komunikacji publicznej, na które zwracali uwagę seniorzy były: brak znajomości języka, sieci połączeń oraz rozkładów jazdy. Respondenci także z tych powodów nie korzystali z ogólnie dostępnego autokarowego zwiedzania miasta typu „Hop on, hop off”.

Potwierdzeniem tej opinii był fakt, że każda inicjatywa ze strony pilota wycieczki dotycząca nie przewidzianego wcześniej programem wycieczki wspólnego, grupowego wyjścia bądź wyjazdu komunikacją publiczną w celach poznawczych



budziła ogromne zainteresowanie. Udział w tego typu propozycjach zgłaszali prawie wszyscy turyści. W swoich wypowiedziach podkreślali, że problemem nie były dodatkowe koszty tylko brak poczucia bezpieczeństwa w sytuacji wyjazdu poza znany sobie obszar.

Tylko nieliczne osoby rezygnowały ze wszystkich oferowanych wycieczek lokalnych o charakterze poznawczym na rzecz plażowania i kąpeli. Należy zwrócić uwagę, że było to niezależne od tego czy były one płatne dodatkowo na miejscu czy wliczone wcześniej w cenę całego pakietu. Rezygnację z wyjazdu zawsze uczestnicy tłumaczyli przede wszystkim własną niedyspozycją lub zmęczeniem. Czasami rezygnacja wynikała z dolegliwości odczuwanych przez bliską osobę lub współmieszkańca z pokoju hotelowego i konieczności opieki nad nią.

### **Formy aktywności podejmowane przez seniorów w czasie wolnym**

Bardzo ważnym elementem codziennego rytuału było celebrowanie posiłków. Prawie nigdy nie były one spożywane samotnie, a niemal zawsze w towarzystwie co najmniej jednej osoby. Jeżeli ustawienie stolików w restauracji to umożliwiało, dość często posiłek spożywały wspólnie większe grupy osób. Respondenci (szczególnie kobiety) w wypowiedziach podawali dwie przyczyny takiego zachowania. Po pierwsze posiłki w czasie wyjazdu umożliwiały kontakty towarzyskie. Ponadto w czasie śniadania rozmowy dotyczyły planów na dany dzień i wówczas zapadały też decyzje co do podejmowanych zajęć w ciągu dnia. Ta sytuacja była przeciwstawieniem codzienności, kiedy te czynności były podejmowane samotnie lub co najwyżej z małżonkiem. „Proszę pana w domu to śniadanie jem w towarzystwie kota”.

Po śniadaniu w czasie wolnym grupy dwuosobowe lub większe opuszczały miejsce zakwaterowania i udawały się na plażę lub kąpielisko. Tam przebywały do południa wspólnie korzystając z plażowania i kąpeli. Ponieważ programy wycieczek nie przewidywały posiłku południowego w hotelu, więc turyści konsumowali zakupione w sklepach produkty na plaży bądź w pokoju hotelowym. Zdecydowanie rzadziej korzystali z ogólnodostępnej gastronomii. Z wypowiedzi wynikało, że stołowanie się w restauracjach przekraczało możliwości finansowe, a z drugiej strony seniorzy podkreślali, że wolą pieniądze wydać na atrakcje o charakterze poznawczym. „Wolę zjeść coś na szybko i popłynąć statkiem, i coś zobaczyć niż wydawać pieniądze w restauracji. Wieczorem w hotelu i tak się najem”. To kolejny argument wskazujący na ważną rolę motywów poznawczych wśród seniorów.

Po południu zajęcia były bardziej zróżnicowane. Część uczestników ponownie udawała się na plażę albo korzystała z zaplecza rekreacyjnego hotelu lub zdecydowanie rzadziej wypoczywała w pokojach (raczej panowie). Panie bardzo często po południu przy okazji wyjścia na plażę udawały się na wspólne zakupy, do sklepów położonych blisko miejsca zakwaterowania.

Kolacje były spożywane w swobodnej atmosferze i bardzo powoli z celebrowaniem każdego elementu posiłku. Sytuacja ta sprzyjała omawianiu wrażeń minionego dnia oraz uzgadnianiu planów na wspólny wieczór.

Ponieważ uczestnikami były osoby, które zazwyczaj wcześniej się znały, często ze strony nieformalnych liderów pojawiały się propozycje zorganizowania przez pilota wspólnego wyjścia na wieczór, mające charakter rozrywkowy (degustacja



wina, wieczór z programem regionalnym). W tego typu formach rozrywki brali prawie wszyscy uczestnicy wyjazdów. Kwestia ponoszenia dodatkowych kosztów w zasadzie nigdy nie była problemem. W wypowiedziach uczestnicy podkreślali, że może już nie będzie okazji, aby ponownie uczestniczyć w danym wydarzeniu. „Jestem tu po raz pierwszy i pewnie więcej już nie przyjadę”. „Proszę Pana ile nam jeszcze życia zostało”. „Co tam, żyjemy na koszt spadkobierców”. Zachowania takie oraz wyrażane opinie wskazują na bardzo ważną rolę osób obsługujących turystów seniorów w zapewnieniu poczucia komfortu i bezpieczeństwa.

Z drugiej jednak strony należy zauważyć, że uczestnicy wycieczek przejawiali własną inicjatywę w organizowaniu czasu wolnego. Spotkania wieczorne tego typu miały miejsce jeden raz, co najwyżej dwa razy w czasie trwania całego wyjazdu. W pozostałe dni uczestnicy spotykali się w mniejszych grupach towarzyskich w pokojach hotelowych, na plaży bądź w miejscach ogólnie dostępnych na terenie lub w pobliżu hotelu. W tego typu spotkaniach w najmniejszym stopniu uczestniczyły pary niesformalizowane. Nie dotyczyło to małżeństw, które często były inicjatorami i gospodarzami wieczornych imprez. Przedstawione powyżej fakty wskazują, że poza motywami poznawczymi bardzo ważne były potrzeby dotyczące kontaktów towarzyskich.

Uczestnicy wycieczek bardzo rzadko korzystali z animacji hotelowych. Sygnalizowaną przyczyną, która pojawiała się już wcześniej, był brak znajomości języka obcego. Wyjątkiem były wieczory taneczne, które były dość popularne mimo zdecydowanej przewagi płci żeńskiej wśród uczestników. Jest to kolejna wskazówka, że poważnym problemem dla seniorów w korzystaniu z usług oferowanych w miejscu pobytu turystycznego była bariera językowa, która utrudniała komunikację oraz obniżała poczucie bezpieczeństwa.

## **Podróż powrotna**

W czasie całego pobytu, a szczególnie przed wyjazdem w drogę powrotną ważną czynnością były wspólne zakupy pamiątek w sklepach w pobliżu hotelu. W krajach, które nie należały do strefy Euro uczestnicy bardzo często wyzbywali się lokalnej waluty (Bułgaria, Węgry, Chorwacja) dokonując nie do końca przemyślanych zakupów. „A znowu kupiłam durnostojkę” (słownictwo oryginalne). Czas przejazdu do domu był wykorzystywany na wspólne omawianie przeżyć, ocenę poznanych atrakcji, a przede wszystkim na układanie planów na kolejne wyjazdy.

Ważną czynnością uzupełniającą było zasięganie informacji u pilota wycieczki na temat poznanych miejsc, zakupionych lokalnych produktów, zaobserwowanych sytuacji dotyczących lokalnych zwyczajów.

## **Wnioski i ograniczenia dotyczące stosowania obserwacji uczestniczącej**

Zaprezentowane obserwacje i częściowe wnioski można potraktować jako odnoszące się do dość homogenicznej grupy aktywnych seniorów o wyraźnych moty-

wacjach poznawczych, żyjących w gospodarstwach domowych o ponad przeciętnych dochodach. Jest to ponadto grupa osób o wyraźnie rozwiniętych potrzebach towarzyskich. Zaspokajane oraz rozwijane w trakcie wyjazdu potrzeby kontaktów towarzyskich mają podłoże emocjonalne i wpływają korzystnie na poczucie bezpieczeństwa osobistego, szczególnie poprzez pomoc wzajemną w sytuacjach kryzysowych (choroba, niedyspozycja).

Należy podkreślić, że osoby uczestniczące w analizowanych wyjazdach przejawiały dużą samodzielność w zakresie podejmowanych działań rekreacyjnych i nie oczekiwały ponad standardowej opieki. Na podobny problem zwrócił uwagę Dann (2001) i wskazał, że seniorzy nie powinni być traktowani przez organizatorów turystyki jak „duże dzieci”.

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na zainteresowanie udziałem w zorganizowanych wycieczkach turystycznych przez seniorów jest brak lub słaba znajomość języków obcych, która uniemożliwia porozumiewanie się w miejscu docelowego pobytu turystycznego. Ten fakt wpływa na obniżenie poczucia bezpieczeństwa osobistego oraz ogranicza aktywność przestrzenną turystów do terenu położonego w pobliżu miejsca zakwaterowania i poznanego wcześniej z pilotem wycieczki lub lokalnym przewodnikiem. Ponadto utrudnia zaspokajanie silnie rozwiniętych potrzeb poznawczych. W związku z tym niezwykle istotną rolę pełni w tym zakresie profesjonalnie przygotowany do obsługi turystów seniorów pilot wycieczki oraz lokalny przewodnik turystyczny. Trudności w porozumiewaniu powodują również nieuczestniczenie większości seniorów w animacjach oferowanych przez hotele.

Podsumowując, można stwierdzić, że obserwacja uczestnicząca jako metoda badawcza dotycząca aktywności turystycznej seniorów dostarcza informacji, których nie można uzyskać stosując metody ilościowe. W nawiązaniu do opinii, że organizatorzy turystyki nie rozumieją specyficznych potrzeb turystycznych seniorów (Dann 2001), uzyskane w ten sposób informacje mogą mieć znaczenie praktyczne szczególnie dla przemysłu turystycznego.

Objętość niniejszego artykułu uniemożliwia szerszą analizę wyników i potraktowanie każdej z wycieczek jako osobnego studium przypadku. Jednak jak podkreśla Zaborek (2007), zastosowanie metody studium przypadku jest szczególnie uzasadnione, gdy należy wyjaśnić związki przyczynowo-skutkowe, które są zbyt złożone dla badań ankietowych i niemożliwe do zbadania na podstawie eksperymentu. Z taką właśnie sytuacją mamy do czynienia w odniesieniu do wielu aspektów aktywności turystycznej seniorów. Można zatem mieć nadzieję, że metoda obserwacji uczestniczącej i studium przypadku będą w przyszłości szerzej stosowane w tego typu badaniach.

## Literatura

- Alejski W., 2008, *Metodologia badań w turystyce*, [w:] R. Winiarski (red.), *Turystyka w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Alejski W., 2012, *Determinanty i różnicowanie społeczne aktywności turystycznej*, Studia i Monografie, 56, AWF, Kraków.

- Angrosino M.V., 2010, *Obserwacja w nowym kontekście. Etnografia, pedagogika i rozwój problematyki społecznej*, [w:] N.K. Denzin, Y. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 129–149.
- Babbie E., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bąk I., 2012, *Turystyka w obliczu starzejącego się społeczeństwa*, [w:] A. Rapacz (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 258: 13–23.
- Bąk I., 2013, *Statystyczna analiza aktywności turystycznej seniorów w Polsce*, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin.
- Blichfeldt B.S., 2008, *What to do on Our Holiday: The Case of in Situ Decision-Making*, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19, 2: 287–305.
- Bombol M., Słaby T., 2011, *Konsument 55+ wyzwaniem dla rynku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Bowen D., 2002, *Research through Participant Observation in Tourism: A Creative Solution to The Measurement of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction among Tourists*, *Journal of Travel Research*, 41: 4–14.
- Cai L., Schwartz Z., Cohen E., 2001, *Senior Tourist in the Holy Land*, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 1(4).
- Chojnicki Z. 1999. *Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe. Poznań.
- Chomczyński P., 2006, *Wybrane problemy etyczne w badaniach. Obserwacja uczestnicząca ukryta*, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, II, 1 ([http://przegladsojologiijakosciowej.org/Volume2/PSJ\\_2\\_1\\_Chomczynski.pdf](http://przegladsojologiijakosciowej.org/Volume2/PSJ_2_1_Chomczynski.pdf)).
- Chybalski F., Matejun M., 2013, *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 93–151.
- Dann G., 2001, *Targeting Seniors the Language of Tourism*, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 8(3/4): 5–35.
- Denzin N., 1970, *The Research Act in Sociology*, Butterworth, London.
- Frątczak E., Mynarska M., 2007, *Badania jakościowe na użytek demografii*, *Studia Demograficzne*, 2(152): 3–22.
- Glover P., Prideaux B., 2009, *Implication of population ageing for the development of tourism products and destinations*, *Journal of Vacation Marketing*, 15, 1: 25–37.
- Głąbiński Z., 2014, *Wybrane aspekty aktywności turystycznej seniorów w świetle badań jakościowych metodą zogniskowanych wywiadów grupowych*, [w:] B. Walas, J. Sobczuk (red.), *Ewolucja podaży i popytu w turystyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka.
- Głąbiński Z., 2015, *The application of social survey methods in analysing the tourist activity of seniors*, *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 27: 51–65.
- Graja-Zwolińska S., Spychała A., 2012, *Aktywność turystyczna wielkopolskich seniorów*, [w:] A. Rapacz (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 259: 54–63.
- Hammersley M., Atkinson P., 2000, *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Hsu C., Cai L., Wong K., 2007, *A model of senior tourism motivation – Anecdotes from Beijing and Shanghai*, *Tourism Management*, 28: 1262–1273.
- Hung K., Petrick J.F., 2009, *How do we get Baby Boomers and Future Seniors on motor coaches?*, *Tourism Analysis*, 14, 5: 665–675.
- Hunter-Jones P., Blackburn A., 2007, *Understanding The Relationship Between Holiday Taking and Self-assessed Health: An Exploratory Study of Senior Tourism*, *International Journal of Consumer Studies*, 31: 509–516.

- Karkowska M., 2006, *Analiza i interpretacja danych o charakterze jakościowym*, Rocznik Edukacji Alternatywnej, 1(05): 9–16.
- Lew A., Mc Kercher B., 2006, *Modeling Tourist Movements. A Local Destination Analysis*, Annals of Tourism Research, 33, 2; doi: 10.1016/j.annals.2005.12.002.
- Mackay K.J., Smith M.C., 2006, *Destination advertising. Age and Format Effects on Memory*, Annals of Tourism Research, 33, 1: 7–24.
- Mackellar J., 2013, *Participant observation at events: theory, practice and potential*, Journal of Event and Festival Management, 4, 1: 56–65; doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17582951311307511>.
- Mansvelt J., 1997, *Working at leisure: critical geographies of aging*, Area, 29, 4: 289–298.
- McMorran C., 2010, *Using work as participant observation to study tourism*, [w:] M. Hall (red.), *Fieldwork in Tourism. Methods, issues and reflections*, Routledge, London.
- Miszewski K., 2007, *Kiedy badacz jest tajnym agentem. O postrzeganiu niejawnnej obserwacji uczestniczącej jako etycznie problematycznej, metodach badań ilościowych, zakulisowych wymiarach życia społecznego i ich związku ze wszystkim tym, o czym przed chwilą*, Przegląd Socjologii Jakościowej, III, 2 ([http://przegladsocjologiijakoosciowej.org/Volume4/PSJ\\_3\\_2\\_Miszewski.pdf](http://przegladsocjologiijakoosciowej.org/Volume4/PSJ_3_2_Miszewski.pdf)).
- Nalaskowski Ł., 1999, *Grupa „turystyczna” w świetle obserwacji uczestniczącej*, Przegląd Bydgoski: 65–76.
- Nikodemska-Wołowik A., 1999, *Jakościowe badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Nimrod G., 2008, *Retirement and tourism. Themes in Retirees’ Narratives*, Annals of Tourism Research, 35, 4: 859–878.
- Nimrod G., Rotem A., 2010, *Between Relaxation and Excitement: Activities and Benefits Gained in Retirees’ Tourism*, International Journal of Tourism Research, 12: 65–78.
- Preferencje osób starszych dotyczące wyjazdów turystycznych*, 2011, Korporacja Badawcza Pre-tendent, Wrocław.
- Prognoza ludności na lata 2008–2035*, 2009, GUS, s. 204, 219.
- Pyfel Ł., 2015, *Badacz jakościowy w świątyni liczb i pieniądza – wykorzystanie metod jakościowych w badaniu rynków finansowych*, Przegląd Socjologii Jakościowej, 11, 1: 70–83 (dostęp: 15.04.2015).
- Raport „ZOOM na Uniwersytety Trzeciego Wieku”* (<http://zoomnautw.pl/d.d.>, dostęp: 20.09.2015).
- Sedgley D., Pritchard A., Morgan N., 2006, *Understanding older woman’s leisure: The value of biographical research methods*, Tourism, 54, 1: 43–51.
- Silverman D., 2007, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Śniadek J., 2007, *Konsumpcja turystyczna polskich seniorów na tle globalnych tendencji w turystyce*, Gerontologia Polska, 15, 1–2: 21–30.
- Śniadek J., Zajadacz A., 2010, *Senior citizens and their leisure activity: understanding leisure behaviour of elderly people in Poland*, Studies in Physical Culture and Tourism, 17, 2: 193–204.
- Toczek-Werner S., Sołtysik M., 2009, *Participation of Poles in outdoor sport activities in view of age diversification*, Studies in Physical Culture and Tourism, 16, 4: 431–438.
- Trafiątek E., 2006, *Uniwersytety Trzeciego Wieku w zapobieganiu marginalizacji społecznej ludzi starych*, Gerontologia Społeczna, 1(1): 19–25.
- Walle A.H., 1997, *Quantative versus qualitative tourism research*, Annals of Tourism Research, 24, 3: 524–536.
- Winiarski R., Zdebski J., 2008, *Psychologia turystyki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Zaborek P., 2007, *Studium przypadku jako metoda badawcza*, [w:] K. Kuciński (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 265–277.

## Summary

### **Applying the qualitative research methods in the analysis of tourism activity of seniors on the example of participant observation**

The issues concerning seniors' participation in tourism have increasingly been of interest to many researchers. This results from, inter alia, the rank of the process of rapid aging of the most developed countries' societies. The article aims at discussing the possibilities of using the participant observation as a qualitative social research method in the analysis of tourism activity of seniors. It presents the methodological determinants of participatory observation in relation to the representatives of this social group. On the basis of multi-annual field studies conducted on 9 groups of senior tourists, both the advantages and limitations in applying this method have been listed.

**Keywords:** tourism activity, seniors, participant observation

Zbigniew Głabiński  
Katedra Turystyki i Rekreacji  
Wydział Nauk o Ziemi, Uniwersytet Szczeciński  
ul. Mickiewicza 16, 70-383 Szczecin  
e-mail: [zbyszek@globtour.pl](mailto:zbyszek@globtour.pl)

*Alina Zajadacz, Ewa Stroik*

## Podstawy planowania rozwoju „turystyki dostępnej”

Artykuł przybliży podstawowe założenia, dotyczące planowania rozwoju „turystyki dostępnej”, związane z: rozpoznaniem jej uwarunkowań (społeczno-demograficznych, ekonomicznych, prawnych), czynników ograniczających (barier) oraz doбором narzędzi polityki wspierającej ten rozwój. Materiały źródłowe stanowią dane zaczerpnięte z literatury, dokumentów, aktów prawnych, rekomendacji związanych z tematem, jak również wyniki wcześniejszych badań autorek, omówione w wielu opracowaniach. W oparciu o przeprowadzone analizy, do podstawowych zasad planowania rozwoju „turystyki dostępnej”, istotnych na wszystkich etapach prac zaliczono: (1) systemowe ujmowanie turystyki, (2) współpracę podmiotów tworzących ofertę turystyczną, (3) partycypację OzN na wszystkich etapach planowania, (4) personalizację i dywersyfikację oferty turystycznej, (5) spójność informacji turystycznej z ofertą, (6) wypracowanie i wdrażanie standardów dostępności, (7) projektowanie uniwersalne oraz (8) kształtowanie świadomości społecznej i kompetencji kadry obsługującej turystów w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnością.

**Słowa kluczowe:** turystyka dostępna, uniwersalne projektowanie, planowanie rozwoju turystyki, niepełnosprawność

### Wprowadzenie

„Osoby niepełnosprawne<sup>1</sup> czasami potrzebują więcej wsparcia od społeczności lokalnej, aby móc osiągnąć takie same warunki życia jak inni obywatele. Takiego wsparcia nie można w żadnym przypadku traktować jako przywileju – jest ono prawem człowieka” (*Agenda 22*, 2001: 11). Współcześnie podejmowane działania w zakresie polityki społecznej zmierzają w kierunku zagwarantowania osobom z niepełnosprawnością (OzN) możliwości samodzielnego funkcjonowania m.in. poprzez eliminowanie barier i ograniczeń, jakie występują w otoczeniu. Działania te prowadzą do „wyrównywania szans”, rozumianych jako „proces, dzięki

<sup>1</sup> Zgodnie z Konwencją ONZ do osób niepełnosprawnych zalicza się te osoby, które mają długotrwale naruszoną sprawność fizyczną, umysłową, intelektualną lub sensoryczną, co może, w oddziaływaniu z różnymi barierami, utrudniać im pełne i skuteczne uczestnictwo w życiu społecznym, na równych zasadach z innymi osobami (*Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010–2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier*. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów KOM(2010) 636 wersja ostateczna, 2010).



któremu różne systemy i instytucje istniejące w społeczeństwie i środowisku, takie jak usługi, różne formy działań, informacja i dokumentacja, są powszechnie dostępne dla wszystkich, a zwłaszcza dla osób niepełnosprawnych” (*Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych* 1993: 5). Zagwarantowanie tak pojmowanej dostępności w przypadku wyjazdów turystycznych osób z niepełnosprawnością (OzN) wiąże się z potrzebą wypracowania zasad planowania rozwoju wszystkich elementów systemu turystyki (por. Zajadacz 2014: 53), które będą stanowić zbiór rekomendacji dla interesariuszy sektora usług turystycznych. Celem prac, których wyniki przedstawiono w artykule, było ustalenie podstawowych zasad planowania rozwoju „turystyki dostępnej”, które powinny ułatwić współpracę wielu grupom podmiotów tworzącym system turystyki (w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, międzynarodowej; na etapie tworzenia planów, jak i ich implementacji). Do zadań szczegółowych należały takie jak:

1. rozpoznanie uwarunkowań rozwoju „turystyki dostępnej” z uwzględnieniem czynników demograficznych, legislacyjnych oraz ekonomicznych;
2. określenie głównych barier rozwoju „turystyki dostępnej”;
3. benchmarking - narzędzi polityki rozwoju „turystyki dostępnej”.

Opracowanie ma charakter przeglądowy. Podstawowe źródło danych stanowiła analiza aktów prawnych, literatury przedmiotu oraz przykładów dobrych praktyk. Artykuł jest kontynuacją i rozwinięciem opracowania pt.: *Koncepcje działań stymulujących rozwój „turystyki dostępnej”* (Zajadacz, Stroik 2015), prezentującego działania w zakresie „turystyki dostępnej”, obejmujące: projektowanie uniwersalne, dostęp do informacji turystycznej oraz tworzenie ofert turystycznych z respektowaniem zasad powszechnej dostępności.

## „Turystyka dostępna” i uwarunkowania jej rozwoju

Zgodnie z *Europejską strategią w sprawie niepełnosprawności 2010–2020* „dostępność” oznacza fakt, że osoby z niepełnosprawnością mogą korzystać, na równych prawach z innymi, ze środowiska fizycznego, transportu, technologii i systemów informacyjno-komunikacyjnych (TIK) oraz pozostałych obiektów i usług<sup>2</sup>. W takim kontekście za „turystykę dostępną” uznaje się „formę turystyki, która wymaga współpracy między interesariuszami w celu umożliwienia osobom z różnymi wymaganiami – związanymi z mobilnością, wzrokiem, słuchem i wymiarem poznawczym – samodzielnego, godnego funkcjonowania. Taka współpraca polega na dostarczeniu uniwersalnie zaprojektowanych produktów turystycznych i usług oraz zapewnieniu uniwersalnie zaprojektowanego dostępu do przestrzeni” (Buhalis, Darcy 2011, Buhalis, Darcy, Ambrose 2012, *Recommendations...* 2013, Zajadacz 2014, 2015a, b). Realizacja koncepcji „turystyki dostępnej” warunkowana jest współpracą i zaangażowaniem wielu podmiotów w zakresie:

1. pogłębiania świadomości specjalistów z branży turystycznej na wszystkich szczeblach organizacji i zarządzania turystyką poprzez szeroką edukację, spe-

<sup>2</sup> *Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010–2020*: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier. Bruksela, dnia 15.11.2010 KOM(2010) 636 wersja ostateczna, s. 6.

cjalistyczne szkolenia w celu wyeliminowania postaw stanowiących bariery dla rozwoju „turystyki dostępnej”, jak również przekonania prywatnych przedsiębiorców o zaletach inwestowania w „turystykę dostępną”, widocznych we wzroście konkurencyjności danej działalności, poprzez podnoszenie jej jakości;

2. zapewnienia powszechnego prawa do uczestnictwa w turystyce, pomimo globalnej niepewności gospodarczej, poprzez międzynarodową współpracę;
3. przestrzegania zasad projektowania uniwersalnego przy tworzeniu nowej infrastruktury turystycznej, produktów i usług oraz modernizacji istniejących;
4. rozwoju i stosowania inteligentnych technologii w celu zapewnienia obiektywnej informacji na temat wszystkich usług (bez względu na stopień ich dostępności), tak aby umożliwić podróżnym indywidualną ocenę zakresu dostępności, w zależności od osobistych potrzeb;
5. postrzegania turystyki w ujęciu systemowym, tj. gwarantowania jej uniwersalnej dostępności w odniesieniu do wszystkich elementów turystycznego łańcucha wartości, w tym środowiska przyrodniczego, systemu transportu, informacji turystycznej, elementów infrastruktury turystycznej i paraturystycznej;
6. promowania i upowszechniania dobrych praktyk przyczyniających się do powszechnej dostępności podróży i turystyki;
7. wzmocnienia współpracy z wszystkimi zainteresowanymi podmiotami działającymi w dziedzinie powszechnej dostępności turystyki na szczeblu międzynarodowym i regionalnym, zaangażowania się w partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) przedstawicieli branży turystycznej, podmiotów pozarządowych i osób niepełnosprawnych (ON). Tego typu współpraca z udziałem środowiska ON powinna prowadzić do rozwoju nowej, globalnej polityki w zakresie wypracowania zasad i ich implementacji przyczyniającej się do wzrostu powszechnego dostępu do turystyki.

Przedstawione postulaty stanowią podstawowe rekomendacje zawarte w opracowaniu *San Marino Declaration on Accessible Tourism*<sup>3</sup>. Ich wypracowanie jest wynikiem wielu debat społecznych, analizy stosowanych praktyk w organizacji turystyki osób niepełnosprawnych, a także badań naukowych prowadzonych przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych, uwzględniających doświadczenia turystyczne ON. Należy przy tym zaznaczyć, że koncepcja „turystyki dostępnej”, która kładzie nacisk na potrzebę projektowania uniwersalnego, uwzględnia uwarunkowania aktywności turystycznej wielu grup, napotykających w podróżach turystycznych na ograniczenia natury strukturalnej (fizycznej) lub funkcjonalnej, tj. związanej z organizacją usług turystycznych (Zajadacz, Stroik 2015). Podejmowane działania stymulujące rozwój „turystyki dostępnej” stanowią długofalową politykę. U jej podstaw leży wiele czynników, w tym do głównych należy zaliczyć: ekonomiczne, demograficzne oraz legislacyjne (Ambrose 2012).

**Uwarunkowania ekonomiczne** wiążą się przede wszystkim ze **wzrastającą konkurencyjnością** w zakresie ceny i jakości usług turystycznych. Konkurencyjność ta może być rozpatrywana na wielu płaszczyznach. Począwszy od konkurencyjności przedsiębiorstw, poprzez konkurencyjność sektora, tzw. klastrów,

<sup>3</sup> *San Marino Declaration on Accessible Tourism*, 2014, UNWTO, Republic of San Marino.

konkurencyjność gospodarki państwowej względem gospodarki innego państwa lub państw, aż do konkurencyjności bloków państw, jak np. Unii Europejskiej (Kachniewska i in. 2012: 134). Rozpatrując konkurencyjność przedsiębiorstw, wyłącznie w odniesieniu do klienta „przewaga konkurencyjna” oznacza „zdolność dostarczania klientom oferty, która lepiej zaspokoi ich wymagania i oczekiwania aniżeli oferta konkurentów. Świadczy ona o faktycznej konkurencyjności przedsiębiorstwa tylko wtedy, gdy ma charakter trwały” (Kachniewska i in. 2012: 135). O ile w przypadku klasycznych ofert turystycznych, ich mnogości i różnorodności, trudniej być konkurencyjnym tak, aby był to trwały stan, o tyle w przypadku ofert turystycznych dla osób niepełnosprawnych widoczne są tak dalekie braki w tworzeniu ofert, że niemal każdy przejaw aktywności wyróżnia się pozytywnie. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i organizacje turystyczne przy wsparciu sektora publicznego muszą poszukiwać sposobów adaptacji do zmieniających się warunków rynku, w celu wzmocnienia swojej przewagi konkurencyjnej. Poprawa dostępności może być sposobem na podniesienie jakości usług turystycznych. Większa dostępność, uwzględniająca potrzeby indywidualne (tj. personalizację usług) może zagwarantować większą liczbę odwiedzających w długiej perspektywie czasu, z uwagi na widoczne tendencje w rozwoju tego segmentu rynku.

Wyniki wielu badań (Neumann, Reubera 2004, Buhalis i in. 2005, Darcy i in. 2010) dowodzą istnienia w tym segmencie swoistego „efektu mnożnikowego” i pozwalają na oszacowanie wielkości rynku zainteresowanego ofertą dla osób niepełnosprawnych. Efekt ten wiąże się z faktem, że wraz z osobą niepełnosprawną bezpośrednio zaangażowane w podróż są jeszcze inne osoby z jej rodziny, grona przyjaciół czy znajomych. Oznacza to, że jeśli osoba niepełnosprawna nie może korzystać z jakichś usług turystycznych, na przykład hotelu, restauracji czy transportu, to cała towarzysząca jej grupa nie skorzysta z tych usług. Neumann i Reuber (2004) oszacowali ten mnożnik na 1,56, Buhalis i in. (2005) na 2, a Darcy i in. (2010) na 3. W oparciu o te założenia przyjęć można, że od 2 do 4 miliardów ludzi na całym świecie jest bezpośrednio zainteresowanych ułatwieniami w zakresie dostępu do dóbr i usług turystycznych. Neumann i Reuber podkreślają zresztą, że dla 10% populacji ułatwienia w dostępności stanowią absolutny wymóg, dla 30–40% są przydatne, a dla 100% są po prostu wygodne. Odnosząc te szacunki do polskiego rynku, można stwierdzić, że co najmniej 40% konsumentów jest zainteresowanych różnymi udogodnieniami w dostępie do turystyki i że rynek ten będzie się dynamicznie rozwijał, zarówno ze wzrostem poziomu życia Polaków, jak i postępującymi procesami starzenia się społeczeństwa (Zajadacz, Śniadek 2014).

**Uwarunkowania demograficzne** dotyczą starzenia się społeczeństwa i wzrostu liczby osób niepełnosprawnych w wielu krajach europejskich. Wraz z wiekiem wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia niepełnosprawności (m.in. w wyniku choroby, wypadków, starzenia się organizmu). Organizatorzy turystyki powinni zatem uwzględniać potrzeby osób starszych i niepełnosprawnych w każdej sferze swoich działań. „Turystyka dostępna” nie jest rynkiem niszowym. W czerwcu 2011 roku, Światowa Organizacja Zdrowia i Bank Światowy opublikowały wyniki pierwszego w historii globalnego badania dotyczącego niepełnosprawności (*World Report on Disability* 2011). Raport ten wskazuje, że ponad miliard ludzi na

całym świecie doświadcza jakiejś formy niepełnosprawności. W UE liczba osób z jakimś rodzajem niepełnosprawności szacowana jest na około 140 mln, z czego około 1/3 stanowią osoby w wieku 15–64 lata, a 2/3 osoby powyżej 64 lat.

W Europie, osoby starsze (które coraz bardziej chcą i są w stanie podróżować) będą niebawem stanowić ponad 25% populacji. Dodając do tej wartości około 50 mln osób z niepełnosprawnością w Europie, które chcą podróżować z rodziną i znajomymi, można oszacować, że około 130 mln osób w Europie należy do beneficjentów działań związanych z poprawą dostępności do usług turystycznych.

Działania związane z „turystyka dostępną” są zatem racjonalną odpowiedzią na zachodzące i prognozowane zmiany demograficzne.

Kolejne badania, przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Organizację Otwarte Drzwi (*The Open Doors Organization* – ODO)<sup>4</sup> wskazują na istotne, ekonomiczne efekty, wynikające z postępujących zmian demograficznych. ODO przeprowadziła w 2015 r. po raz kolejny badania dotyczące trendów w turystyce oraz efektów ekonomicznych związanych z wyjazdami turystycznymi (prywatnymi i służbowymi) dorosłych Amerykanów (≥ 18 lat) z różnymi rodzajami niepełnosprawności (motorycznej i sensorycznej). Opracowanie *The 2015 ODO Market Study* odwołuje się do wyników wcześniej przeprowadzonych badań w 2002 r. i 2005 r. Badanie zostało przeprowadzone w Internecie w okresie 01–02.2015 r. na próbie krajowej 1291 dorosłych osób niepełnosprawnych. Uwzględniono osoby niewidzące, niesłyszące, z niepełnosprawnością fizyczną oraz intelektualną. Aby zapewnić porównywalność z wynikami badań przeprowadzonych w 2002 i 2005 r. zlecono je tej samej instytucji.

Dane za 2015 r. wykazały, że rynek turystyczny związany z podróżami osób niepełnosprawnych znacznie się rozwinął i ma coraz większy wpływ na gospodarki turystyczne, jak i sytuację ekonomiczną odwiedzanych miejscowości i regionów. W ciągu ostatnich dwóch lat ponad 26 mln dorosłych osób niepełnosprawnych wyjechało w celach turystycznych<sup>5</sup>, a liczba wyjazdów turystycznych wyniosła 73 mln. Porównanie wyników z 2015 r. z poprzednimi wynikami badań wskazuje na poprawę sytuacji w zakresie udogodnień w podróżach dla osób niepełnosprawnych, jednakże autorzy raportu podkreślają, że pomimo upływu 25 lat od podpisania ustawy o niepełnosprawnych Amerykanach (*The Americans with Disabilities Act*) nadal występuje wiele barier ograniczających wyjazdy turystyczne.

W opracowaniu *The 2015 ODO Market Study* wykazano, że wydatki osób z niepełnosprawnością w społeczeństwie amerykańskim w skali roku wynosiły 17,3 mld USD rocznie (porównywalnie w 2002 r.: 13,6 mld USD). Ponieważ osoby niepełnosprawne podróżują zazwyczaj w towarzystwie jednej lub kilku osób dorosłych, wartości te należy pomnożyć co najmniej przez 2, co daje wydatki rzędu 34,6 mld USD. Raport z 2015 r., podobnie, jak z 2005 r. wykazał, że pomimo poprawy sytuacji w zakresie podróży turystycznych osób z niepełnosprawnością, nadal wiele spośród nich napotyka na liczne ograniczenia w podróżach. Wśród objętych badaniami w 2015 r. dorosłych osób niepełnosprawnych, którzy podró-

<sup>4</sup> <http://opendoorsnfp.org/market-studies/2015-market-study/> [dostęp: 20.08.2015]

<sup>5</sup> Około 56,7 mln osób (18.7%) z 303,9 mln obywateli USA uznawanych jest za osoby z niepełnosprawnością. <http://www.census.gov/prod/2012pubs/p70-131.pdf> [dostęp: 20.08.2015].

zowali samolotem, 72% stwierdziło, że napotkało na poważne przeszkody w liniach lotniczych i 65% na lotniskach, w porównaniu z 84% i 82% w 2005 r. Natomiast liczba wskazań trudności i ograniczeń w hotelach i restauracjach, przeszkód fizycznych, związanych z obsługą klienta i komunikowaniu się, znacznie spadła.

Autorzy raportu z perspektywy trzeciej edycji badań podkreślają, że w okresie prowadzenia pierwszych, ogólnokrajowych badań w 2002 r. ich celem było zwrócenie branży turystycznej uwagi na znaczenie segmentu rynku, jaki tworzą osoby z niepełnosprawnością. Segment ten był w małym stopniu dostrzegany, niezbędne były zatem konkretne liczby, które stały się bazą dla decyzji inwestycyjnych. Obecnie, po 13 latach wpływ tego segmentu turystyki na gospodarkę nie jest już tajemnicą, szczególnie w podróżach lotniczych. W dużych portach lotniczych, takich jak Miami i Minneapolis St. Paul linie lotnicze muszą zapewnić rocznie więcej niż 1 mln asystentów dla osób poruszających się na wózkach. Biorąc pod uwagę wydłużający się okres życia społeczeństwa i wzrastającą liczbę seniorów (z pokolenia wyżu demograficznego), należy się spodziewać, że rynek związany z turystyką ON będzie w nadchodzących latach miał coraz większe znaczenie.

Warto zwrócić także uwagę na występującą dynamikę rozwoju wyjazdów turystycznych. W 2014 r. liczba odbytych podróży zagranicznych w skali świata wynosiła 1133 mln w stosunku do 1087 mln podróży w roku 2013 (UNWTO 2015). Według przewidywań UNWTO liczba ta wzrośnie do roku 2030 do liczby 1,8 mld (UNWTO Tourism Towards 2030). Szansa na osiągnięcie podanych wartości tkwi m.in. w budowaniu ofert dostosowanych do zmieniającej się struktury demograficznej i powiązanych z nią cech popytu turystycznego.

**Uwarunkowania prawne** odnoszą się do zagwarantowania osobom niepełnosprawnym równego uczestnictwa w życiu społeczeństwa, które warunkują zmiany w zakresie produktów i usług turystycznych. Ratyfikacja Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych (2006), jak również wielu innych aktów przyjętych na poziomie UE czy poszczególnych państw członkowskich zmierza w kierunku „agendy równego dostępu” (*equal access agenda*), która bazuje na zasadach antydyskryminacji i równego uczestnictwa osób z niepełnosprawnością w życiu społecznym (Ambrose 2012). Zapewnienie równego dostępu do dóbr i usług będzie zatem warunkiem obowiązkowym w zakresie usług turystycznych. Organizatorzy turystyki zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym powinni mieć zatem wiedzę i zdolność do spełnienia obowiązków prawnych. Działania zmierzające w kierunku wsparcia branży turystycznej w zakresie rozwoju oferty spełniającej warunki dostępności powinny być podejmowane na wszystkich poziomach związanych z rozwojem turystyki i przez wszystkich interesariuszy zaangażowanych w ten rozwój.

Tabela 1. Standardowe zasady wyrównywania szans osób niepełnosprawnych

#### I. WSTĘPNE WARUNKI RÓWNOPRAWNEGO UCZESTNICTWA

**1. Budzenie świadomości:** Państwa powinny podjąć działania w celu podniesienia poziomu świadomości społeczeństwa na temat osób niepełnosprawnych, ich praw, potrzeb, możliwości i wkładu w życie społeczne.

**2. Opieka medyczna:** Państwa powinny zapewnić skuteczną pomoc medyczną osobom niepełnosprawnym.



**3. Rehabilitacja:** Państwa powinny zapewnić usługi rehabilitacyjne osobom niepełnosprawnym po to, aby mogły one osiągać i utrzymywać optymalny poziom niezależności i funkcjonowania.

**4. Służby wspierające:** Państwa powinny zagwarantować osobom niepełnosprawnym pełen zakres służb wspierających, włączając w to wszelkie urzędy pomocnicze, po to, by pomóc im w podnoszeniu poziomu niezależności w życiu codziennym oraz w egzekwowaniu przysługujących im praw.

---

## II. KLUCZOWE OBSZARY RÓWNOPRAWNEGO UCZESTNICTWA

---

**5. Dostępność:** Państwa powinny zdawać sobie sprawę z ogromnego znaczenia problemu dostępności w procesie wyrównywania szans we wszystkich sferach życia społecznego. Wobec osób dotkniętych jakąkolwiek formą niepełnosprawności, Państwa powinny (a) inicjować programy działania zmierzające do udostępnienia im środowiska fizycznego; (b) wprowadzić rozwiązania ułatwiające dostęp do informacji i środków komunikacji międzyludzkiej.

**6. Edukacja:** Państwa powinny brać pod uwagę zasadę równych szans w zakresie edukacji podstawowej, średniej i wyższej, o charakterze integracyjnym, dla niepełnosprawnych dzieci, młodzieży i dorosłych. Państwa powinny zagwarantować, by kształcenie osób niepełnosprawnych stanowiło integralną część systemu oświaty.

**7. Zatrudnienie:** Państwa powinny uznać zasadę, że należy wzmocnić pozycję osób niepełnosprawnych tak, aby zaczęły one egzekwować swoje prawa, zwłaszcza w dziedzinie zatrudnienia. Zarówno na obszarach wiejskich jak i miejskich powinny one posiadać równe szanse wykonywania pożytecznego i satysfakcjonującego finansowo zajęcia na otwartym rynku pracy.

**8. Środki utrzymania i zabezpieczenie socjalne:** Państwa są odpowiedzialne za bezpieczeństwo socjalne i zapewnienie środków utrzymania osobom niepełnosprawnym.

**9. Życie rodzinne i integralność osobista:** Państwa powinny promować pełne uczestnictwo osób niepełnosprawnych w życiu rodzinnym. Powinny promować prawo do integralności osobistej i zagwarantować, by prawo nie dyskryminowało osób niepełnosprawnych ze względu na związki seksualne, małżeństwo i rodzicielstwo.

**10. Kultura:** Państwa powinny zagwarantować osobom niepełnosprawnym integrację i możliwość uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych na równych prawach.

**11. Sport i rekreacja:** Państwa podejmą działania, aby zapewnić osobom niepełnosprawnym równe możliwości uprawiania sportu i rekreacji.

a) Państwa powinny inicjować działania w kierunku udostępniania osobom niepełnosprawnym takich miejsc jak hotele, plaże, hale sportowe, sale gimnastyczne, etc. Działania takie powinny polegać na wspieraniu personelu tworzącego programy rekreacyjne i sportowe oraz na wspieraniu projektów dotyczących rozwijania dostępności i uczestnictwa oraz innych programów informacyjnych i szkoleniowych.

b) Władze odpowiedzialne za turystykę, agencje turystyczne, hotele, organizacje wolontariuszy i inni zaangażowani w organizowanie rekreacji i podróży powinni oferować swoje usługi wszystkim, uwzględniając jednak szczególnie potrzeby osób niepełnosprawnych. Procesowi temu powinno towarzyszyć odpowiednie szkolenie.

c) Organizacje sportowe powinny być zachęcane do rozwijania możliwości uczestnictwa osób niepełnosprawnych w działalności sportowej. W pewnych przypadkach wystarczające mogą się okazać działania poprawiające dostęp osób niepełnosprawnych do takiej działalności, co w konsekwencji otwiera możliwości ich uczestnictwa. W pozostałych przypadkach należy organizować specjalne formy rekreacji i sportu. Państwa powinny wspomagać uczestnictwo osób niepełnosprawnych w krajowych i międzynarodowych imprezach sportowych.

---



- 
- d) Osoby niepełnosprawne uczestniczące w działalności sportowej powinny mieć dostęp do możliwości treningu i szkolenia tej samej jakości, co pozostali uczestnicy.
- e) Organizatorzy sportu i rekreacji powinni konsultować się z organizacjami osób niepełnosprawnych przy planowaniu rozwoju usług dla tych osób.

**12. Religia:** Państwa będą podejmować działania ułatwiające równoprawne uczestnictwo osób niepełnosprawnych w życiu religijnym ich społeczności.

---

### III. DZIAŁANIA WDROŻENIOWE

---

**13. Informacja i badania naukowe:** Państwa przyjmują główną odpowiedzialność za gromadzenie i rozpowszechnianie informacji na temat warunków życiowych osób niepełnosprawnych oraz promowanie badań naukowych dotyczących wszystkich aspektów ich życia, łącznie z analizowaniem przeszkód utrudniających im codzienne funkcjonowanie.

**14. Kreowanie polityki i planowanie:** Państwa powinny zagwarantować, by problemy niepełnosprawności były uwzględniane w skali całego kraju w procesie kreowania polityki i planowania dotyczącego tych problemów.

**15. Tworzenie prawa:** Państwa odpowiadają za tworzenie podstaw prawnych dla działań prowadzących do pełnego uczestnictwa i wyrównywania szans osób niepełnosprawnych.

**16. Polityka ekonomiczna:** Państwa ponoszą odpowiedzialność finansową za krajowe programy i działania nakierowane na tworzenie równych szans osobom niepełnosprawnym

**17. Koordynacja działań:** Państwa są odpowiedzialne za ustanowienie i umacnianie pozycji krajowych komitetów koordynacyjnych lub innych podobnych organów, które służyłyby jako instancje ogniskujące na szczeblu krajowym działania dotyczące problemów niepełnosprawności.

**18. Organizacje osób niepełnosprawnych:** Państwa powinny określić prawo organizacji osób niepełnosprawnych do reprezentowania osób niepełnosprawnych na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. Państwa powinny także uznać doradczą rolę organizacji osób niepełnosprawnych w kształtowaniu polityki społecznej w odniesieniu do tych osób.

**19. Szkolenie personelu:** Państwa są odpowiedzialne za zapewnienie na wszystkich poziomach właściwego szkolenia personelu, zaangażowanego w planowanie i prowadzenie programów i usług dla osób niepełnosprawnych.

**20. Monitoring krajowy i ocena programów dotyczących niepełnosprawności w zakresie wdrażania Zasad:** Państwa są odpowiedzialne za stałą kontrolę i ocenę wdrażania programów krajowych oraz służb i usług dotyczących wyrównywania szans osób niepełnosprawnych.

**21. Współpraca techniczna i gospodarcza:** Obowiązkiem państw uprzemysłowionych i rozwijających się jest współpraca i podejmowanie działań na rzecz poprawy warunków życia osób niepełnosprawnych w krajach rozwijających się.

**22. Współpraca międzynarodowa:** Państwa będą aktywnie uczestniczyć we współpracy międzynarodowej dotyczącej polityki wyrównywania szans osób niepełnosprawnych.

---

### IV. MONITORING

---

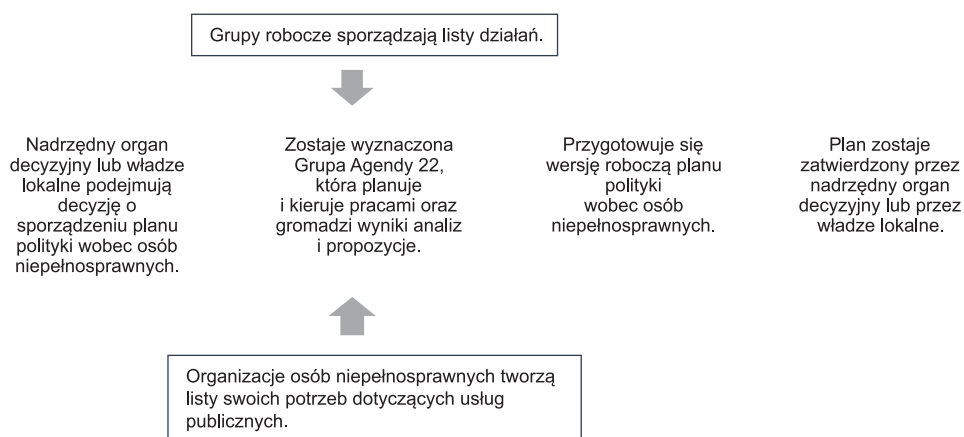
Źródło: Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych. Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych. 20 grudnia 1993 (Rezolucja 48/96).

*Standardowe Zasady...*<sup>6</sup> nie są prawnie wiążące – są to polityczne i moralne zobowiązania uzgodnione przez członków społeczności międzynarodowej. Słowa „państwa”, które znajduje się na początku każdej Standardowej Zasady, nie można interpretować w sposób sugerujący, że Zasady dotyczą tylko szczebla rządowego czy ogólnokrajowego. Standardowe Zasady mogą zostać wykorzystane jako wskazówki przy opracowywaniu polityki w zakresie osób niepełnosprawnych na wszystkich poziomach, od krajowego do lokalnego, jak również w firmach prywatnych, organizacjach itd. (*Agenda 22*, 2001: 14.)

*Agenda 22* (2001)<sup>7</sup> ma na celu wdrażanie *Standardowych Zasad...*<sup>8</sup> poprzez sporządzanie planów polityki wobec osób niepełnosprawnych (ryc. 1). Przedstawia ona sposoby tworzenia przez władze planów polityki wobec osób niepełnosprawnych we współpracy z organizacjami osób niepełnosprawnych.

Rząd, rada powiatu, gminy, przedsiębiorstwa, organizacje itd. mają za zadanie:

- zakładanie współpracy z organizacjami osób niepełnosprawnych jako równymi partnerami;
- analizowanie wraz z organizacjami osób niepełnosprawnych własnych działań w celu zbadania przestrzegania Standardowych Zasad;
- tworzenie wraz z organizacjami osób niepełnosprawnych spisu potrzeb osób niepełnosprawnych;
- zmniejszanie przepaści pomiędzy obecnymi zasobami a potrzebami osób niepełnosprawnych w odrębnym planie polityki wobec osób niepełnosprawnych,
- określenie w planie sposobu uwzględniania aspektów dotyczących osób niepełnosprawnych we wszystkich podejmowanych w przyszłości decyzjach;



Ryc. 1. Etapy prac nad planem polityki wobec osób niepełnosprawnych

Źródło: *Agenda 22*, 2001: 23.

<sup>6</sup> *Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych*. Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych. 20 grudnia 1993 (Rezolucja 48/96).

<sup>7</sup> *Agenda 22. Wytyczne dla władz lokalnych w zakresie planowania polityki wobec osób niepełnosprawnych*. Tłumaczenie na j. polski – Urząd Miasta Gdyni (za zgodą Szwedzkiej Federacji Osób Niepełnosprawnych), 2001.

<sup>8</sup> J.w.

- określenie w planie, jak rozwijać się będzie w przyszłości współpraca z organizacjami osób niepełnosprawnych;
- okresowe, regularne ocenianie oraz rewizja planu polityki wobec osób niepełnosprawnych.

Wykorzystanie wiedzy – „bliska współpraca z organizacjami osób niepełnosprawnych jest konieczna w celu zapewnienia, że władze lokalne są w stanie planować w sposób racjonalny i efektywny pod kątem kosztów” (Agenda 22, 2001: 11).

Zgodnie z *Europejską strategią w sprawie niepełnosprawności 2010–2020*<sup>9</sup> na Unii Europejskiej i państwach członkowskich spoczywa odpowiedzialność za poprawę społecznej i ekonomicznej sytuacji osób niepełnosprawnych. Do tej zasady odnosi się wiele dokumentów, m.in.: *Karta Praw Podstawowych UE*; *Trakt o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej* oraz *Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych ONZ* (2006), która została ratyfikowana w Polsce **6 września 2012 r. W Konwencji tej, bezpośrednie znaczenie dla rozwoju „turystyki dostępnej” ma:**

- Artykuł 9: „Dostępność. Aby umożliwić osobom niepełnosprawnym samodzielne życie i pełne uczestnictwo we wszystkich sferach życia, Państwa-Stożny podejmą stosowne kroki celem zapewnienia osobom niepełnosprawnym dostępu, na równych zasadach z innymi obywatelami, do środowiska fizycznego, transportu, informacji i komunikacji międzyludzkiej, w tym technologii i systemów komunikacyjnych i informacyjnych, oraz do innych udogodnień i usług oferowanych całemu społeczeństwu, zarówno w środowiskach miejskich, jak i wiejskich (...).”
- Artykuł 30: „Uczestnictwo w życiu kulturalnym, rekreacji, zajęciach sportowych i innych formach wypoczynku (...).”

W Polsce zapisy dotyczące dostosowania oferty turystycznej do potrzeb ON uszczegóławia Ustawa o usługach turystycznych: „Art. 44. 1. W obiektach hotelarskich należy umieścić na widocznym miejscu: 1) nazwę oraz siedzibę lub imię i nazwisko, a także adres przedsiębiorcy świadczącego usługi hotelarskie w tym obiekcie; 2) tablicę określającą rodzaj i kategorię obiektu; 3) informację o zakresie świadczonych usług wraz z podstawowymi cenami; 4) informację o przystosowaniu obiektu do obsługi osób niepełnosprawnych. 2. Informacje, o których mowa w ust. 1 pkt 2 i 4, należy umieścić również na zewnątrz obiektu hotelarskiego.”<sup>10</sup>. Zostały także określone „Minimalne wymagania w zakresie dostosowania obiektów hotelarskich do potrzeb osób niepełnosprawnych”<sup>11</sup>. Jednak, pomimo obserwowanych, korzystnych zmian na rzecz wprowadzania udogodnień dla ON nadal, na podstawie doświadczeń niepełnosprawnych turystów można stwierdzić, że w obiektach turystycznych są spełnianie wymogi minimalne, warunkowane prawem. Nadal występuje wiele barier utrudniających podróżowanie, związanych głównie z brakiem standardów dostępności, rozwiązań i planów systemowych, obejmujących całość uwarunkowań turystycznych podróży.

<sup>9</sup> *Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010–2020*: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier. Bruksela, dnia 15.11.2010 KOM(2010) 636 wersja ostateczna, s. 3.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych. Dz.U. 1997 nr 133 poz. 884.

<sup>11</sup> Załącznik nr 8 (do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Dz.U. nr 188, poz. 1945).

## Bariery rozwoju „turystyki dostępnej”

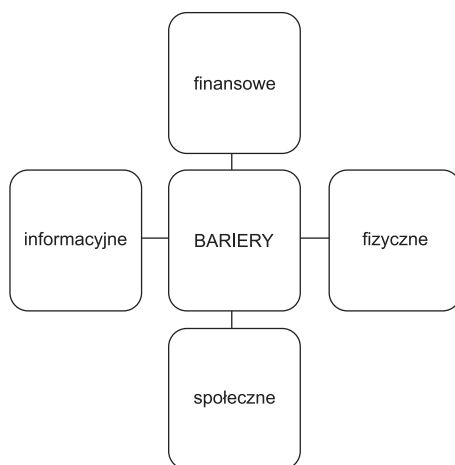
Do przyczyn podstawowych utrudnień, na jakie napotyka ON w podróży turystycznych należą: problemy finansowe, bariery techniczne, społeczne czy braki w systemie informacji turystycznej (ryc. 2, tab. 2).

Do najczęściej wskazywanych ograniczeń podróży turystycznych ON w Polsce należą problemy finansowe (Skalska 2004, Zajadacz 2012), związane z mniejszym „funduszem swobodnych decyzji” osób starszych oraz niepełnosprawnych. Wynika to z niższych dochodów<sup>12</sup> i często większych wydatków związanych z ochroną zdrowia. Niski poziom zamożności osób niepełnosprawnych, niewielkie dochody w relacji do kosztów ponoszonych

w związku z wyjazdami turystycznymi (zwłaszcza organizowanymi w komercyjnej, ogólnodostępnej bazie noclegowej) oraz niewielkie wsparcie tego rodzaju wydatków funduszami spożycia zbiorowego, powodują, że podstawowym ograniczeniem dla konsumpcji turystycznej osób niepełnosprawnych są bariery ekonomiczne, odsuwające na dalszy plan wszystkie inne, nawet te najbardziej dla wszystkich oczywiste i widoczne (Skalska 2004; Zajadacz 2010, 2012). Także badania przeprowadzone przez J. Burnetta i H. Baker Bender (2001: 4–11) wykazały, że tym, co odróżniło niepełnosprawnych niepodróżujących od podróżujących były głównie ograniczenia finansowe, wiek, wykształcenie oraz poziom problemów ruchowych.

Ograniczenia informacyjne dotyczą braku szczegółowych i aktualnych informacji, uwzględniających potrzeby osób starszych, ON, jak również odpowiedniego sposobu przekazu, dostosowanego do tych potrzeb. F. Pöggeler (2002) wskazuje na jawną i ukrytą dyskryminacji ON, której ON doświadczają w miejscach publicznych, np. na dworcu – gdy informacja jest niedostępna dla osób niewidomych, biletomaty zawierają wizualne informacje o cenach, czy też mają gładkie, dotykowe monitory – panele obsługi.

Ograniczenia społeczne odnoszą się do braku wsparcia społecznego w zakresie wprowadzania udogodnień umożliwiających ON pełne uczestnictwo w życiu



Ryc. 2. Bariery rozwoju „turystyki dostępnej”

<sup>12</sup> Poniżej przeciętnej krajowej (o ponad 15 proc.) kształtował się średni miesięczny dochód w rodzinach z osobą z niepełnosprawnością w 2014 r. – podaje Główny Urząd Statystyczny. Źródło: Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 r. w świetle wyników badań budżetów gospodarstw domowych. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/sytuacja-gospodarstw-domowych-w-2014-r-w-swietle-wynikow-badan-budzetow-gospodarstw-domowych,3,14.html> [dostęp: 20.08.2015].

Tabela 2. Czynniki ograniczające aktywność turystyczną i rekreacyjną osób niepełnosprawnych

Autor	Typ ograniczeń	Charakterystyka
R. W. Smith (1987)	Rzeczywiste	Wynikają bezpośrednio z rodzaju niepełnosprawności lub pośrednio są z nią związane (np. nadopiekuńczość rodziców, opiekunów, nieadekwatna edukacja), mają charakter pierwotny i wewnętrzny. Należą do nich: brak wiedzy, problemy związane ze zdrowiem, nieudolność społeczna, zależność fizyczna i psychiczna.
	Środowiskowe	Nastawienie społeczne (negatywne relacje społeczne), architektura, przyroda (np. warunki pogodowe, spadki terenu, rodzaj nawierzchni, transport, prawa i regulacje).
	Interaktywne	Niedostosowanie zdolności do wyzwania i bariery w komunikowaniu się (wynikające z upośledzenia w obrębie ośrodka mowy lub słuchu).
M. Daniels, E.B. Drogin Rodgers i B.P. Wiggins (2005)	Wewnątrzosobowe	Bariery fizyczne, dotyczące zmysłów; emocjonalne; związane z wiedzą.
	Międzyosobowe	Bariery związane z towarzyszem podróży; dostawcami usług; obcymi ludźmi.
	Strukturalne	Bariery związane z transportem; udogodnieniami; środowiskiem naturalnym oraz finansowe.
N.J. Gladwell, N.A. Bedini, (2004)	Fizyczne	Brak udogodnień i nieumiejętna obsługa, niedostosowanie programów imprez do specyficznych potrzeb i możliwości określonej grupy osób z niepełnosprawnością.
	Socjalne	Przede wszystkim ograniczenia finansowe.
	Emocjonalne	Związane ze strukturą osobowości i indywidualnymi doświadczeniami.
T. Skalska (2004)	Bariery ekonomiczne Obiektywne ograniczenia wynikające ze stanu zdrowia. Ograniczenia wynikające z relacji pomiędzy środowiskiem osób niepełnosprawnych a pozostałą częścią społeczeństwa. Bariery fizyczne.	

Źródło: Zajadacz 2012: 84.

społecznym. Mogą one wynikać także z uprzedzeń czy stereotypów w postrzeganiu ON (Zajadacz 2011). Do barier społecznych można zaliczyć obawę przed kontaktem, brak akceptacji lub też nadmierną troskę ze strony pracowników obiektów turystycznych bądź też innych gości (Berdel, Gödl, Schoibl 2002, za Lehmann 2010: 18). Problem jest bardzo złożony, dlatego też pokonywanie barier społecznych wymaga ogromnej wiedzy, wrażliwości i doświadczenia. Bariery fizyczne oznaczają trudności w dostępie do obiektów i miejsc (m.in. zbyt duże spadki terenu, śliska nawierzchnia, zbyt wąskie wejście do budynku, brak windy, czy ekrany dotykowe nieużyteczne dla osób niewidomych).

## Benchmarking – narzędzi polityki rozwoju „turystyki dostępnej”

Główne narzędzia polityki w zakresie wzrostu dostępności turystyki dla ON i starszych zostały wypracowane na bazie przytoczonych aktów prawnych, jak również wielu rekomendacji w tym popularyzowanych przez Światową Organizację Turystyczną: *Recommendations on Accessible Tourism* (2013), *San Marino Declaration on Accessible Tourism* (2014). W odniesieniu do Europy „mapę drogową” (a *Road Map*) narzędzi polityki w zakresie rozwoju „turystyki dostępnej” opracowano w ramach działalności Europejskiej Sieci Turystyki Dostępnej (ENAT – *the European Network for Accessible Tourism*).<sup>13</sup> Narzędzia te zostały syntetycznie zestawione, z uwzględnieniem adresatów działań oraz zamierzonych efektów w tabeli 3 (Ambrose 2012).

Tabela 3. Narzędzia polityki w zakresie rozwoju „turystyki dostępnej”

Narzędzia polityki	Obszar zastosowań, grupa docelowa	Efekty
1. Informacja/referencje	Bazy danych dla decydentów mających wpływ na politykę w zakresie dostępności turystyki	Gwarancja jakości (Quality Assurance – QA) w procesie rozwoju polityki
Analiza polityki, podejmowanych działań w zakresie dostępności turystyki	Bazy danych dla decydentów mających wpływ na politykę w zakresie dostępności turystyki	QA
Przegląd przykładów dobrych praktyk	Bazy danych dla decydentów mających wpływ na politykę w zakresie dostępności turystyki oraz organizatorów turystyki (przedsiębiorstw, instytucji)	Innowacje; ocena celów i zadań.
Przegląd przykładów działań biznesowych	Bazy danych dla decydentów mających wpływ na politykę w zakresie dostępności turystyki oraz organizatorów turystyki (przedsiębiorstw, instytucji)	Zrozumienie relacji między stopniem dostępności a rentownością inwestycji (ROI – return on investment, zwrot z inwestycji)
Analizy statystyczne i finansowe	Decydenci, mający wpływ na politykę	Ocena wpływu (impact assessment)
Konsultacje między interesariuszami	Decydenci, mający wpływ na politykę	Zdobycie wszechstronnej wiedzy, budowanie konsensusu i porozumienia między interesariuszami

<sup>13</sup> <http://www.accessibletourism.org/>; dostęp: 20.08.2015.



Narzędzia polityki	Obszar zastosowań, grupa docelowa	Efekty
Standardowe zasady wyrównywania szans (ONZ)	Decydenci, mający wpływ na politykę	QA
Agenda 22	Decydenci, mający wpływ na politykę	QA
Konwencja ONZ art. 30	Decydenci, mający wpływ na politykę	QA
Zasady uniwersalnego projektowania (design-for-all)	Przedsiębiorstwa, organizacje turystyczne	QA
<b>2. Stan polityki i narzędzia monitorowania</b>		
Metody koordynacji działań	Państwa członkowskie, twórcy polityki	Analiza porównawcza, określenie celów, efektywność analiz, ewaluacja
Benchmarking (analiza porównawcza) dostępności: uwarunkowania, cele, osiągnięcia	Interesariusze, twórcy polityki	Analiza porównawcza, określenie celów, efektywność analiz, ewaluacja
<b>3. Narzędzia informacji i marketingu</b>		
Audyt dostępności	Przedsiębiorcy	Współdziałanie na rynku w zakresie turystyki dostępnej
Plany działań związane z dostępnością	Przedsiębiorcy	QA usług turystycznych
<b>4. Standardy</b>		
Standardy dostępności fizycznej	Przedsiębiorcy, projektanci	QA turystycznych wartości
Standardy usług w infrastrukturze turystycznej	Przedsiębiorcy, partnerzy świadczący usługi	QA usług turystycznych
Badania i rozwój	Partnerzy projektów	Innowacje, nowe rozwiązania, produkty i usługi
<b>5. Kształtowanie świadomości, szkolenia</b>		
Kampanie kształtujące świadomość, szkolenia	Ogół społeczeństwa, interesariusze, przedsiębiorcy	Wzrost świadomości, nabycie umiejętności, pewności w działaniach
Sieć współpracy (np. ENAT)	Wszyscy interesariusze	Wzrost świadomości, wymiana doświadczeń, partnerstwo
<b>6. Plany lokalne i regionalne</b>		
<b>7. Regulacje</b>		
Zamówienia publiczne	Władze publiczne, przedsiębiorcy	Zamówienia w zakresie „dostępnej” infrastruktury i usług

Narzędzia polityki	Obszar zastosowań, grupa docelowa	Efekty
Certyfikowanie usług	Przedsiębiorcy	Dostosowanie poziomu usług
8. Kształcenie kadry obsługującej turystów		
Kształcenie na poziomie zawodowym oraz studiów I i II stopnia	Uczniowie szkół zawodowych, studenci	QA obsługi ruchu turystycznego

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Ambrose 2012: 30–31.

## Podsumowanie – podstawowe zasady planowania rozwoju „turystyki dostępnej”

Biorąc pod uwagę wypracowane dotychczas rekomendacje dla rozwoju turystyki dostępnej (m.in. Ambrose 2012, San Marino Declaration on Accessible Tourism, 2014; *Manual on Accessible Tourism for All...* 2015), jak i proces planowania rozwoju turystyki należy uwzględnić zarówno podstawowe grupy podmiotów, jakie biorą w nim udział, jak i sekwencję etapów działań. Ze względu na specyfikę usług turystycznych do podstawowych należy zaliczyć zasadę systemowego ujęcia turystyki (co oznacza potrzebę dostosowania wszystkich elementów tego systemu, takich jak dostępność komunikacyjna, infrastruktura turystyczna i paraturystyczna, atrakcje i walory turystyczne, informacja turystyczna. Sprawne funkcjonowanie systemu turystyki wymaga współpracy podmiotów zaangażowanych w tym procesie, z uwzględnieniem partycypacji środowiska ON (tab. 4).

Do podstawowych zasad planowania rozwoju turystyki, istotnych na wszystkich etapach prac (tab. 5) należy zaliczyć:

1. Systemowe ujmowanie turystyki.
2. Współpracę podmiotów tworzących ofertę turystyczną.
3. Partycypację ON na wszystkich etapach planowania.
4. Personalizację i dywersyfikację oferty turystycznej.
5. Spójność informacji turystycznej z ofertą.
6. Wypracowanie i wdrażanie standardów dostępności.
7. Projektowanie uniwersalne.
8. Kształtowanie świadomości społecznej i kompetencji kadry obsługującej turystów w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnością.

W procesie planowania rozwoju „turystyki dostępnej” (ryc. 4) należy uwzględnić zróżnicowane potrzeby ON, związane m.in. z różnymi stopniami i rodzajami niepełnosprawności. Stąd wskazana jest dywersyfikacja oferty turystycznej, obejmująca takie podstawowe typy podaży, jak (Zajadacz, Śniadek 2014, Zajadacz 2015a):

- „specjalistyczna” – adresowana do osób z określonymi rodzajami i stopniami niepełnosprawności (np. turnusy rehabilitacyjne, warsztaty dla osób niepełnosprawnych, a często także dla towarzyszących im rodzin, asystentów);

Tabela 4. Działania w zakresie współpracy głównych grup podmiotów zaangażowanych w proces planowania rozwoju „turystyki dostępnej”

Sektor państwowy	Sektor prywatny	Środowisko osób z niepełnosprawnością
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tworzenie odpowiednich ram prawnych (gwarantujących wyrównywanie szans w dostępie do turystyki).</li> <li>– Działanie w obrębie prawa i egzekwowanie prawa.</li> <li>– Uwzględnianie zasad dostępności we wszystkich planach.</li> <li>– Wspieranie głównych nurtów działań (mainstreaming initiatives) oraz inicjatyw związanych ze zwiększeniem dostępności.</li> <li>– Promowanie dostępności jako pozytywnego wyróżnika.</li> <li>– Poprawa koordynacji współpracy z sektorem prywatnym.</li> <li>– Tworzenie planów, tak, aby inne podmioty mogły zaplanować w ich obrębie swoje działania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Działanie zgodne z prawem.</li> <li>– Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, profesjonalne szkolenia dla branży.</li> <li>– Zapobieganie dyskryminacji klientów we wszystkich przejawach działalności.</li> <li>– Zapewnienie pełnej, rzetelnej informacji na temat świadczonych usług.</li> <li>– Właściwie zarządzać dostępną infrastrukturą i sprzętem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaangażowanie w planowanie rozwoju turystyki: wypracowanie standardów dostępności, systemu znakowania, narzędzi przekazywania informacji turystycznej.</li> <li>– Uczestnictwo (partycypacja) we wszystkich etapach planowania rozwoju turystyki w charakterze ekspertów.</li> <li>– Zaangażowanie w tworzenie banku danych nt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiektów i miejsc dostępnych,</li> <li>• ograniczeń i „map barrier”,</li> <li>• potrzeb i preferencji turystycznych,</li> <li>• satysfakcji z usług turystycznych.</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Manual on Accessible Tourism for All...* 2015: 27, uzupełnione.

- „dostosowana“ – stanowiąca szerszą gamę wyjazdów, podczas których oferta w razie potrzeby jest dostosowywana do potrzeb ON, co wymaga wsparcia ze strony otoczenia społecznego (np. zgody uczestników wycieczki na wolniejsze tempo zwiedzania związane z utrudnionym przemieszczaniem się osób poruszających się na wózkach czy koniecznością przekładu w języku migowym, nałożenia na łóżko dodatkowego materaca, aby osoba poruszająca się na wózku mogła przenieść się z wózka na posłanie);
- „uniwersalna“ – umożliwiająca swobodny dostęp do przestrzeni turystycznej, obiektów i usług turystycznych oraz ich samodzielne użytkowanie przez ON. Potrzeby ON nie są traktowane jako specjalne, ale jako jedne z występujących w społeczeństwie, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w projektowaniu uniwersalnym także przestrzeni, obiektów i usług turystycznych. W odróżnieniu od poprzedniego typu podaż turystyczna nie musi być dostosowywana, ponieważ wcześniej zagwarantowano jej uniwersalną dostępność.

Planowanie rozwoju turystyki stanowi złożony proces, który zależy od wielu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań (por. Zajadacz, Kosińska 2015). W przypadku działań ukierunkowanych na rozwój „turystyki dostępnej” podsta-

Tabela 5. Etapy planowania rozwoju „turystyki dostępnej”

<p>I. Etap wstępny – określenie podstaw działalności</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regulacje prawne.</li> <li>– Systemowe ujęcie turystyki.</li> <li>– Zasady projektowania uniwersalnego.</li> <li>– Standardy dostępności i system znakowania.</li> <li>– Zbiory dobrych praktyk.</li> </ul> <p>↑</p> <p>IV. System realizacji, monitoring i ewaluacja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wskaźniki uczestnictwa ON w aktywności turystycznej społeczeństwa.</li> <li>– Wskaźniki efektów ekonomicznych turystyki ON.</li> <li>– Wskaźniki satysfakcji turystycznej ON.</li> </ul>	<p>→ II. Diagnoza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Segment turystyki ON: trendy demograficzne, wielkość rynku- liczba ON, zróżnicowanie potrzeb, ekonomiczne efekty turystyki ON (dochody branży turystycznej), bariery i ograniczenia turystyki ON.</li> <li>– Ocena dostępności elementów systemu turystyki danej destynacji dla ON (tj. infrastruktura turystyczna, paraturystyczna, atrakcje i walory turystyczne, informacja turystyczna).</li> </ul> <p>↓</p> <p>III. Strategia, program, plan, scenariusze działań.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wizja, misja, priorytety działań, cele strategiczne i operacyjne.</li> <li>– Scenariusze rozwoju zróżnicowanej oferty turystycznej (personalizacja, dywersyfikacja usług): podaż uniwersalna, dostosowana, specjalistyczna.</li> </ul> <p>←</p>
---	-----------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

wą jest szczegółowe rozpoznanie jej uwarunkowań społeczno-demograficznych, ekonomicznych oraz prawnych. Do fundamentalnych wyzwań należy także wypracowanie standardów dostępności w turystyce, które zagwarantowałyby unifikację kryteriów dostępności tak w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Cele dotyczące powszechnej „dostępności”, wdrażania zasad uniwersalnego projektowania powinny stanowić immanentną składową wszystkich planów związanych z rozwojem turystyki, bez względu na przyjętą perspektywę ich tworzenia, związaną m.in. ze skalą przestrzenną, horyzontem czasu, czy wybranymi segmentami rynku turystycznego.

## Literatura

- Agenda 22, 2001, *Władze lokalne. Instruktaż w zakresie planowania polityki na rzecz osób niepełnosprawnych w społecznościach lokalnych. The Swedish co-operative body of Organisations of Disabled People Revised version 2001*, opracowanie wydano w roku 2002, staraniem Zarządu Głównego Polskiego Stowarzyszenia na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym (<http://www.psouu.org.pl/sites/default/files/publikacje/agenda22.pdf>; dostęp: 30.11.2015).
- Ambrose I., 2012, *European Policies for Accessible Tourism*, [w:] D. Buhalis, S. Darcy, I. Ambrose (red.), *Best practice in accessible tourism. Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*, Channel View Publications, Bristol, s. 19–35.
- Buhalis D., Darcy S. (red.), 2011, *Accessible tourism. Concepts and Issues. Aspects of tourism*, Channel View Publications, Bristol, s. 10.
- Buhalis D., Darcy S., Ambrose I. (red.), 2012, *Best practice in accessible tourism. Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*, Channel View Publications, Bristol.

- Buhalis D., Eichhorn V., Michopoulou E., Miller G., 2005, *Accessibility market and stakeholder analysis*, University of Surrey, Surrey.
- Burnett J., Baker Bender H., 2001, *Assessing the travel-related behaviors of the mobility disabled consumer*, *Journal of Travel Research*, 40(1): 4–11.
- Darcy S., Cameron B., Pegg S., 2010, *Accessible tourism and sustainability: a discussion and case study*, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4): 515–537.
- ENAT – the European Network for Accessible Tourism (<http://www.accessibletourism.org/>; dostęp: 20.08.2015).
- Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010–2020: *Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier*, Bruksela, dnia 15.11.2010 KOM(2010) 636, wersja ostateczna.
- Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodna A., Pawlicz A., 2012, *Rynek turystyczny*, Wyd. Oficyna, Warszawa.
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, 2010, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2010/C 83/02).
- Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r. (Dz.U. z dnia 25.10.2012, poz. 1169).
- Lehmann S., 2010, *Reiseanforderungen und –bedürfnisse blinder Menschen sowie ausgewählte Angebote im Bereich der touristischen Freizeitgestaltung*, Diplomica Verlag, Hamburg.
- Manual on Accessible Tourism for All – Public-Private Partnerships and Good Practice*, 2015, World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain.
- Neuman P., Reuber P., 2004, *Ökonomische impulse eines barrierefreien Tourismus für Alle*, *Münstersche Geographische Arbeiten*, 47, Münster.
- Pöggeler F., 2002, *Behinderte Menschen in einer Freizeit- und Bildungsgesellschaft*, [w:] *Tourismus und Behinderung. Ein sozial-didaktisches Kursbuch zum Reisen von Menschen mit Handicaps*, U. Wilken, Berlin.
- Recommendations on Accessible Tourism*, 2013, World Tourism Organization (UNWTO).
- San Marino Declaration on Accessible Tourism*, 2014, UNWTO, Republic of San Marino.
- Skalska T., 2004, *Turystyka osób niepełnosprawnych. Ograniczenia i możliwości rozwoju*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki, Warszawa.
- Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych*. 48 Sesja Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych, 20 grudnia 1993 (Rezolucja 48/96) ([http://www.tus.org.pl/uploads/dokumenty/standardowe\\_zasady\\_wyrownywania\\_szans\\_osob\\_niepelnosprawnych.pdf](http://www.tus.org.pl/uploads/dokumenty/standardowe_zasady_wyrownywania_szans_osob_niepelnosprawnych.pdf); dostęp: 30.11.2015).
- Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 r. w świetle wyników badań budżetów gospodarstw domowych* (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/sytuacja-gospodarstw-domowych-w-2014-r-w-swietle-wynikow-badan-budzetow-gospodarstw-domowych,3,14.html>; dostęp: 20.08.2015).
- The 2015 ODO Market Study* (<http://opendoorsnfp.org/market-studies/2015-market-study/>; dostęp: 20.08.2015).
- Tourism Towards 2030/ Global Overview*, UN WTO.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana)*, 2012, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych* (Dz.U. 1997 nr 133, poz. 884).
- World Report on Disability WHO*, 2011 ([http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/accessible\\_en.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/accessible_en.pdf); dostęp: 30.11.2015).
- Zajadacz A., 2010, *Czas wolny, turystyka i rekreacja osób niesłyszących w Polsce. Zarys specyfiki problemu*, *Seria Turystyka i Rekreacja, Studia i Prace*, 4, Wyd. Naukowe UAM, Poznań.
- Zajadacz A., 2011, *Attitudes to social integration of deaf and hearing people during leisure time in Poland*, [w:] J. Wyrzykowski, J. Marak (red.), *Tourism Role in the Regional Economy. Social, Health-Related, Economic and Spatial Conditions of Disabled People's Tourism Development*, University of Business in Wrocław, Wrocław, s. 310–328.

- Zajadacz A., 2012, *Turystyka osób niesłyszących – ujęcie geograficzne*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Zajadacz A., 2014, *Dostępność przestrzeni turystycznej w ujęciu geograficznym*, *Turyzm* 24/1: 49–55.
- Zajadacz A., 2015a, *Evolution of models of disability as a basis for further policy changes in accessible tourism*, *Journal of Tourism Futures*, 1, 3: 189–202.
- Zajadacz A., 2015b, *The contribution of the geography of disability to the development of ‘accessible tourism’*, *Tourism*, 25/1: 19–28.
- Zajadacz A., Kosińska A., 2015, *Problemy rozwoju turystyki w skali regionalnej – studium przypadku Wielkopolski*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne problemy turystyki i rekreacji obszarów metropolitalnych*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 63(6): 13–31.
- Zajadacz A., Stroik E., 2015, *Koncepcje działań stymulujących rozwój „turystyki dostępnej”*, [w:] S. Bosiacki (red.), *Kształcenie kadr dla gospodarki turystycznej i rekreacji. Stan obecny i prognozy*, AWF, Poznań, s. 139–150.
- Zajadacz A., Śniadek J., 2014, *Modele niepełnosprawności jako determinanty przeobrażeń struktury podażowej rynku turystycznego dostępnego dla osób niepełnosprawnych*, [w:] B. Walas, J. Sobczuk (red.), *Ewolucja podaży i popytu w turystyce*, Wyd. Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka, s. 208–228.
- Załącznik nr 8 do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie* (Dz.U. nr 188, poz. 1945).

## Summary

### The principles of planning the development of “accessible tourism”

The focus of the paper is on the basic principles of planning the development of “accessible tourism”, which are related to: the identification of its determinants (socio-demographic, economic, and legal), the inhibiting factors (barriers), and the choice of tools of policies which are conducive to such development. The source materials include data taken from relevant literature, documents, legal acts, recommendations related to the issue, as well as the results of earlier research conducted by the authors, discussed in numerous publications. Based on the conducted analysis, the following have been identified as the basic principles of planning the development of “accessible tourism”, relevant at every stage of work: (1) systemic conception of tourism, (2) co-operation of all the parties involved in preparing the tourist offer, (3) full involvement of people with disabilities at every stage of planning, (4) personalisation and diversification of the tourist offer, (5) coherence between tourist information and the tourist offer, (6) developing and implementing standards of accessibility, (7) universal planning, and (8) developing the social awareness and the skills of staff serving tourists with disabilities.

**Keywords:** accessible tourism, universal planning, planning tourism development, disability.

Alina Zajadacz, Ewa Stroik  
Katedra Turystyki i Rekreacji  
Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych  
Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu  
ul. Dziegiełowa 27, 61-680 Poznań  
e-mail: alina@amu.edu.pl, e.stroik@amu.edu.pl





Zygmunt Kruczek

## Problemy pomiaru i szacowania frekwencji w polskich atrakcjach turystycznych

Atrakcje turystyczne są ważnym sektorem turystyki. Stymulują one bowiem zainteresowanie odbyciem podróży do miejsca docelowego i są również głównym składnikiem produktu turystycznego. Pomimo tego, badania nad atrakcjami są w Polsce stosunkowo rzadko podejmowane. W artykule zawarto wyniki badań nad frekwencją w różnego rodzaju polskich atrakcjach jakie zostały zrealizowane w 2014 r. Wskazano na sposoby zdobywania informacji, problemy z ich pozyskiwaniem od gestorów atrakcji oraz metody szacowania wielkości ruchu turystycznego adekwatne do zaproponowanej ich typologii. Przeprowadzone badania były podstawą do wytypowania atrakcji turystycznych do badań pierwotnych wraz z rekomendacjami dotyczącymi metody pomiaru ruchu. We wnioskach końcowych sformułowano rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań nad atrakcjami turystycznymi.

**Słowa kluczowe:** atrakcje turystyczne, frekwencja, metody pomiaru

### Wprowadzenie

Atrakcje turystyczne odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu geografii ruchu turystycznego, umożliwiają identyfikację miejscowości i regionów, określają ich tożsamość, kształtują wizerunek. Zmienia się rola atrakcji turystycznych w ponowoczesnym świecie. Wymagania konsumentów i innowacyjność organizatorów turystyki doprowadzają do zmian i ewolucji na rynku atrakcji turystycznych. Efektem tego jest również dywersyfikacja tego sektora. Atrakcje turystyczne zmieniają się dynamicznie w zakresie formy, lokalizacji, skali i stylu.

Doceniając znaczenie atrakcji w rozwoju gospodarki turystycznej narodowe organizacje turystyczne lub stowarzyszenia atrakcji inicjują oraz wdrażają systemy ich badań i oceny. Jako jedna z pierwszych wdrożyła systematyczną ocenę jakości atrakcji Szkocka Organizacja Turystyczna (*Visitor...* 1995). Celem badań było uzyskanie odpowiedniej wiedzy o atrakcjach, umożliwiającej efektywne zarządzanie obiektem, a w efekcie poprawę satysfakcji zwiedzających. Celem było również motywowanie gestorów atrakcji do podnoszenia ich standardów, a także do wypracowania zasad oceny. Na uwagę zasługuje system badania i oceny atrakcji w Australii, oparty na inwentaryzacji zasobów atrakcji z wykorzystaniem specjalnego kwestionariusza skierowanego do gestorów atrakcji, wywiadów i innych procedur badawczych. Dla planowania rozwoju atrakcji zastosowano oryginalną metodę „kół przyszłości” – „The Futures Wheel” (Bencendorff 2004: 276).

W Polsce nie przeprowadzono dotąd kompleksowej oceny atrakcji. Pilnym zadaniem badawczym jest inwentaryzacja atrakcji turystycznych w Polsce dla oceny potencjału tego sektora rynku turystycznego. Zadaniem Polskiej Organizacji Turystycznej oraz organizacji regionalnych jest inicjowanie badań nad atrakcjami. Szczególnie identyfikacja motywów i preferencji wśród osób odwiedzających atrakcje oraz ocena ekspozycji i jakości świadczonych usług są ważne dla zarządzania tymi obiektami. Wskazane jest również wprowadzenie standardów jakości oraz systemu oceny lub kategoryzacji, który pomógłby menedżerom atrakcji w doskonaleniu jakości produktu turystycznego opartego na danej atrakcji. Polska Organizacja Turystyczna w 2014 r. zainicjowała i kontynuuje badanie w atrakcjach turystycznych, traktując to zadanie jako jedno z wielu działań wspierających branżę turystyczną w Polsce. Celem badań wykonanych dla POT przez autora było ustalenie wielkości frekwencji w polskich atrakcjach turystycznych<sup>1</sup>.

W artykule zawarto wyniki badań nad frekwencją w różnego rodzaju atrakcjach wraz z próbą identyfikacji czynników determinujących ich popularność mierzoną liczbą odwiedzających. Dla przeprowadzenia badań niezbędne stało się sporządzenie bazy atrakcji turystycznych. Posłużono się dostarczonym przez POT wykazem atrakcji stanowiącym element składowy Internetowego Systemu Informacji Turystycznej (ISIT), funkcjonującego pod adresem polska.travel.pl. Bazę danych atrakcji turystycznych weryfikowano i uzupełniano w oparciu o kwerendę stron internetowych atrakcji oraz opinie regionalnych organizacji turystycznych i urzędów marszałkowskich. Źródłem informacji były także regionalne katalogi atrakcji turystycznych i katalogi produktów turystycznych.

## Kontrowersje wokół definicji atrakcji turystycznych

Atrakcje turystyczne są trudne do zdefiniowania z wielu powodów, np. nie określono dotąd liczby odwiedzających, jaka jest potrzebna, aby dane miejsce uznać za atrakcję turystyczną. Zasady typowania i klasyfikacji są skomplikowane ze względu na złożony charakter całego sektora atrakcji. Kryterium pomocniczym stosowanym dla zaliczenia danego miejsca do atrakcji może być cel jego odwiedzenia (Swarbrooke, 2002: 9).

Atrakcje turystyczne i zachowania z nimi związane stanowią razem jeden z najbardziej złożonych i uporządkowanych uniwersalnych kodów współtworzących współczesne społeczeństwa (McCannell, 2002: 72 i dalsze). „Turystyczna matryca” składa się z polecanych, wartych odwiedzenia osiedli, miast, rejonów, obiektów, w które turysta może wpisać, o ile ma ochotę, własne doświadczenia i odkrycia miejsc, obiektów, ludzi, wydarzeń. Obserwujemy swoisty rytualizm w zachowaniu turystów polegający na odczuwaniu przez nich przymusu zwiedzania czegoś, co zostało uznane za atrakcję turystyczną. Turysta zwiedzający Kraków koniecznie musi zobaczyć Rynek Główny, a będąc na nim, oczywiście Su-

<sup>1</sup> Raport z badań w 2014 r. zamieszczony jest na: [http://www.pot.gov.pl/dzialania/p/do-pobrania/badania-i-analizy\\_](http://www.pot.gov.pl/dzialania/p/do-pobrania/badania-i-analizy_)

kiennice czy kościół Mariacki. W Paryżu koniecznie trzeba zobaczyć wieżę Eiffla i Mona Lisę w Luwrze, w Moskwie Kreml, a w Pekinie Zakazane Miasto.

Przy odrobinie kreatywności prawie wszystko można przekształcić w atrakcję turystyczną, od tradycyjnych zamków i środowisk naturalnych, do mniej sympatycznych obiektów, takich jak kanały i slumsy. W Rio de Janeiro lokalne biura turystyczne proponują jako wyjątkową atrakcję zwiedzanie faweli – słynnych dzielnic nędzy, mimo że pobyt w nich nie jest bezpieczny.

Jedną z częściej cytowanych definicji atrakcji turystycznej jest sformułowanie zaprezentowane przez Walsha-Herona i Stevensa (1990: 48). Sugerują oni, że atrakcja jest funkcją regionu turystycznego, przypisują jej zdolność przyciągnięcia użytkowników, zapewnienia im rozrywki i niezapomnianych doświadczeń oraz przyjemnego sposobu na spędzanie wolnego czasu. Atrakcja powinna być zarządzana w sposób zapewniający satysfakcję klientów poprzez zapewnienie odpowiedniego poziomu usług i udogodnień adekwatnych do wymagań, potrzeb i zainteresowań odwiedzających. Ostatnią cechą atrakcji jest kwestia ich dostępności; cytowani wyżej autorzy nie rozstrzygają jednak, czy korzystanie z atrakcji musi być płatne, czy może ona być dostępna bez żadnych opłat<sup>2</sup>.

Termin „atrakcja turystyczna” wprowadził do literatury Cohen (1972: 164). W swojej rozprawie socjologicznej *Towards a Sociology of International Tourism* stwierdza, że głównym celem masowej turystyki zagranicznej jest odwiedzanie atrakcji turystycznych. Dzieli je na rzeczywiste, przyciągające turystów ze względu na swoje szczególne cechy, oraz sztuczne, „wymyślane” na użytek turystów. Początkowo określano atrakcje turystyczne jako „cokolwiek, co zaciekawia turystów” (Lundberg 1985) albo jako „miejsce charakterystyczne, często unikalne, np. naturalne środowisko, zabytek historyczny, takie wydarzenia jak festiwale i imprezy sportowe” (Goodall, 1990). W podobny sposób definiują atrakcje turystyczne inni autorzy (Lew 1987, Davidson 1996, Richards 2002). Natomiast Leiper (1990: 380) budując system atrakcji turystycznych wprowadza pojęcie markerów (oznaczników), które motywują turystę do odbycia podróży.

Socjologiczną wykładnię rozumienia atrakcji proponuje McCannell (1996: 64), który twierdzi, że nowoczesne społeczeństwo samo kreuje odpowiednie dla swoich potrzeb obiekty. Podobnie Pearce (1998: 6), a także Urry (2007: 17) sugerują, że „atrakcjami są miejsca i osoby, które są przedmiotem uwagi turystów”. W literaturze anglojęzycznej atrakcje turystyczne często są nazywane *visitor attractions* – atrakcjami dla odwiedzających (Swarbrooke 2002), co sugeruje adresowanie atrakcji nie tylko do przyjezdnych, ale i do lokalnej społeczności.

Atrakcje turystyczne są zjawiskiem (fenomenem) złożonym i w literaturze różnorodnie definiowanym. Nie pretendując do tworzenia uniwersalnej definicji, w oparciu o dokonany przegląd terminologiczny, pojęcie atrakcji warto odnieść do ich funkcji. Można więc za atrakcje turystyczne uważać (Kruczek 2011: 17):

*Wszystkie elementy składowe produktu turystycznego (walory miejsca i wydarzenia, obiekty i autentyczne wytwory kultury wyższej) oznaczone jako szczególne, mające zdol-*

<sup>2</sup> W takim przypadku gestor atrakcji zarabia na dodatkowych usługach, np. muzea na kawiarniach i sklepach z pamiątkami, a parki rozrywki pobierają osobno opłatę za wszystkie usługi.

ność przyciągania turystów i decydujące o tym, że wybierają oni dany obszar, a nie inny. Połączone z usługami turystycznymi tworzą produkt turystyczny.

Powyższa definicja ujmuje zarówno naturę wartości atrakcji jako obiektu osobliwego, wartościowego, wyróżnionego poprzez dodanie oznaczenia zgodnie z etymologią przyciągającego turystów, jak i podkreśla zdolność atrakcji do kreowania produktu turystycznego<sup>3</sup>.

Najbardziej rozpowszechniony w literaturze jest podział atrakcji na cztery grupy, zaproponowane przez Swarbrooke'a (2002: 5):

- I) **naturalne atrakcje turystyczne**, których walory są związane z fizycznymi elementami środowiska naturalnego, np. plaże, góry, jaskinie, jeziora, rzeki, lasy;
- II) **dzieła stworzone przez człowieka**, ale w innym celu niż przyciąganie turystów, które z czasem stały się atrakcjami samymi w sobie, np. obiekty prehistoryczne, budynki związane ze znanymi ludźmi, zespoły pałacowo-ogrodowe, ośrodki przemysłowe, budowle sakralne;
- III) **miejsca zaprojektowane i zbudowane od podstaw jako atrakcje**, np. parki rozrywki, kasyna, uzdrowiska, parki safari;
- IV) **imprezy kulturalne, sportowe, religijne, festiwale, igrzyska olimpijskie itp.**

Przy okazji tego podziału autor uzmysławia nam pewną zależność: w przypadku dwóch pierwszych grup atrakcji turystyka jest problemem, a zbyt duża liczba odwiedzających może stanowić poważne dla nich zagrożenie, natomiast w przypadku grup trzeciej i czwartej dąży się do zmaksymalizowania liczby turystów, a co za tym idzie osiągnięcia większych wpływów finansowych.

Inną klasyfikacją, zaproponowaną przez Swarbrooke'a (2002:12), jest podział na atrakcje podstawowe (*primary attractions*), które są głównym powodem podróży i przy nich spędzamy większość czasu oraz drugorzędne (*secondary attractions*) – czyli tzw. „atrakcje po drodze”, odwiedzane w drodze do podstawowych atrakcji. Atrakcje mogą być różnicowane również ze względu na właściciela, zasięg oddziaływania, liczbę odwiedzających, położenie, wielkość, a także to, kto będzie potencjalnym klientem i jakie są jego oczekiwania.

Względy komercyjne są podstawą ich podziału na płatne i bezpłatne (Yale 1996, Wall 1997). Prowadzone rejestry sprzedanych biletów czy bezpłatnych wejściówek umożliwiają bowiem w miarę precyzyjne określenie frekwencji w tych obiektach.

Ze względu na charakter przestrzenny, atrakcje turystyczne można podzielić na trzy rodzaje: punktowe, liniowe, powierzchniowe (Wall, 1997: 240, 243). Atrakcje punktowe powodują koncentrację dużej liczby turystów na małym obszarze, przy czym dany obszar nie byłby obszarem turystycznym, gdyby turyści

<sup>3</sup> W klasyfikacji produktów turystycznych (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005) wyróżnia się takie produkty jak wydarzenie, obiekt szlak, obszar. Te ostatnie kategorie mają swoje odpowiedniki w klasyfikacji atrakcji turystycznych (Swarbrooke 2002: 5), możemy więc idąc tym tokiem myślenia traktować je jako „produkt – atrakcja turystyczna”. Swarbrooke jako przykład „produktu – atrakcji” podaje park rozrywki, gdzie mamy do czynienia z konkretnymi urządzeniami (typu kolejka) i emocjami, które towarzyszą zjazdowi. Można również ten „produkt-atrakcję” potraktować w kategoriach „przeżycia”, począwszy od momentu planowania, poprzez podróż i uczestnictwo aż do wspomnień.

nie odwiedzali danej atrakcji (tylko dana atrakcja przyciąga turystów). Przykładami tego rodzaju atrakcji mogą być obszary, na których znajdują się wodospady, uzdrowiska, świątynie, miejsca atrakcyjne pod względem historycznym i archeologicznym, miejsca, w których znajdują się muzea, galerie, teatry i na obszarze których mają miejsce wydarzenia sportowe. Skutki koncentracji ruchu turystycznego są wielorakie dla całego regionu od tworzenia miejsc pracy po akumulację środków finansowych. Na recepcji turystów korzysta cały region, w którym znajduje się atrakcja. Jednakże nadmierna koncentracja ruchu turystycznego prowadzi do zatłoczenia, efektu przereklamowania i agresywnej komercjalizacji, co obniża poziom estetycznych doznań turystów i prowadzi do degradacji naturalnych zasobów. Takie problemy możemy zaobserwować np. w Zakopanem i Tatrach.

Atrakcje liniowe stanowią linie brzegowe mórz, jezior i rzek, trasy krajobrazowe, linie kolejowe i formy krajobrazowe o układzie liniowym (np. skarpy, moreny, doliny rzek). Zaliczyć do nich możemy także szlaki turystyczne, które prowadzą turystów wzdłuż określonej trasy. W atrakcjach liniowych mamy do czynienia z dużą liczbą odwiedzających skoncentrowaną w wąskich pasach lądu lub w korytarzach transportowych. Atrakcje liniowe mają na celu skoncentrowanie turystów, ale nie czynią tego w takim stopniu co atrakcje punktowe, ponieważ charakter liniowy, w przeciwieństwie do punktu, wymusza dwuwymiarowość i rozproszenie. Koncentracja odwiedzających może być jednak nadal wystarczająco duża, aby spowodować znaczny rozwój usług, co może doprowadzić do destrukcji zasobów naturalnych.

Wzdłuż autostrad i tras tranzytowych umieszczone są tablice informacyjne, drogowskazy przekierowują turystów do pojedynczych atrakcji lub całych tras turystycznych. Czasem w miejscach dużej koncentracji ruchu turystycznego i wysokiej podaży usług dla turystów duże nagromadzenie elementów infrastruktury (np. tablic informacyjnych) powoduje, że trudno tu o naturalny krajobraz, który jest przecież głównym walorem stanowiącym o atrakcyjności regionu. Proces ten dotknął już polskie miasta i trasy turystyczne, np. słynną „zakopiankę” na odcinku od Nowego Targu do Zakopanego.

Badanie atrakcji turystycznych byłoby niekompletne bez uwzględnienia różnych metod ich klasyfikacji, które są niezbędne dla porównania różnych obiektów zaliczanych do sektora atrakcji. Wiele metod klasyfikacji powstało w toku prowadzonych badań. Bazują one najczęściej na takich kryteriach jak sposób powstania, charakter miejsca, dostępność, forma zarządzania i zasięg. Łącząc te klasyfikacje, otrzymujemy czterowymiarową matrycę (Fyalla, Garrod, Leask (2003: 7).

## Problemy oceny frekwencji w atrakcjach turystycznych

Pozyskanie informacji o frekwencji w atrakcjach turystycznych jest poważnym problemem. Wiąże się to zarówno z naturą samych atrakcji, jak i obowiązującym stanem prawnym. Tylko część atrakcji udostępnianych jest odpłatnie, co pociąga za sobą biletowanie odwiedzających i tym samym możliwość tworzenia baz statystycznych. Dotyczy to przede wszystkim muzeów, niektórych zabytków, parków rozrywki, imprez oraz części parków narodowych. Niestety tam, gdzie teoretycz-



nie istnieje szansa zdobycia wiarygodnej statystyki odwiedzających na przeszkodzie w pozyskiwaniu danych stoją przepisy prawne. Ustawa o ochronie danych uniemożliwia udzielania informacji przez Główny Urząd Statystyczny. W odniesieniu do parków narodowych GUS publikuje syntetyczne, często szacunkowe dane o poszczególnych parkach w swoich rocznikach statystycznych.

Dane statystyczne odnośnie frekwencji podawane przez placówki muzealne wymagają przetworzenia. Sama liczba odwiedzających w ciągu roku i jej zmiany nie objaśniają przyczyn wzrostu lub spadku frekwencji. W wypadku muzeów mamy do czynienia z wystawami czasowymi, warsztatami, nocami muzeów i dniami dziedzictwa stymulującymi frekwencję. Dlatego poznanie przyczyn zmian, a w dalszej kolejności czynników determinujących frekwencję, jest możliwe dopiero po przeanalizowaniu wszystkich składowych frekwencji w muzeum. W wypadku muzeów składających się z wielu oddziałów nagminną praktyką jest sumowanie liczby odwiedzających ze wszystkich podległych placówek; praktyka pokazuje, że ta sama osoba odwiedza wiele placówek tego samego muzeum, co zawyża statystykę.

Zdecydowana większość atrakcji, zwłaszcza takich jak zabytki – obiekty architektury, techniki, pomniki, miasta lub dzielnice wpisane na listę UNESCO czy listę Pomników Historii nie ma monitoringu frekwencji odwiedzających. W wypadku Warszawy, Krakowa, Zamościa, Torunia prowadzone są z inicjatywy samorządów badania ruchu turystycznego, ale wyniki publikowane w raportach z tych badań nie pozwalają na szacowanie frekwencji. Można zakładać np., że każdy turysta przybywający do Krakowa znajdzie się na rynku, Drodze Królewskiej, czyli w obrębie przestrzeni wpisanej na listę UNESCO. Urząd Miasta szacuje liczbę turystów na około 8 mln, więc z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć taką frekwencję dla atrakcji z bazy ISIT „Stare Miasto w Krakowie”.

Frekwencja w festiwalach, imprezach plenerowych, inscenizacjach bitew, koncertach cyklicznych, jarmarkach, konkursach jest również podawana szacunkowo, w zależności od szacujących (organizatorzy, władze samorządowe, organizacje turystyczne), szacunki te są mniej lub więcej zawyżone i bardzo nieprecyzyjne.

Olbrzymią trudność sprawia oszacowanie frekwencji na szlakach tematycznych ujętych jako atrakcje w bazie ISIT; na ogół nie prowadzi się rejestrów osób korzystających z tych szlaków, trudno też traktować je jako w pełni skomercjalizowane produkty turystyczne.

W wielu parkach narodowych oraz podległym im rezerwach w ostatnich latach montowane są czujniki ruchu (tzw. Eko-Country) pozwalające na rejestrację odwiedzających, ale jak na razie są to nieliczne przypadki, w dodatku tak uzyskane wyniki też nie są precyzyjne ze względów technicznych. Wykorzystanie tych wyników w szacowaniu frekwencji w obiektach przyrodniczych wymaga współpracy z gestorami parków i rezerwatów.

## Źródła informacji o frekwencji

**Źródła pierwotne** to oryginalne, własne badania, które należy przeprowadzić, gdy dostępne dane są nieaktualne, niepełne lub jest ich brak. Stosuje się wobec nich coraz powszechniej termin „field research” (badania terenowe). Dla ich przepro-

wadzenia należy zastosować poprawną metodologię, a więc postawienie problemu (hipotezy i pytań badawczych), określenie podmiotu (kogo?) i przedmiotu badań (co badamy?), sposobu i wielkości próby (osób, które będziemy pytali o badane zjawisko), metody i technik badawczych, analizę statystyczną uzyskanych danych.

W wypadku atrakcji turystycznych jako źródło pierwotne traktować można informacje uzyskane drogą wywiadów z gestorami obiektów. Skuteczność tej metody jest ograniczona, na e-maile z prośbą o przesłanie danych odpowiada około 30% adresatów.

**Źródła wtórne** (desk research) to informacje już przez kogoś zebrane i opracowane, które posłużą nam dla własnych analiz. Mogą to być dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Potrzebnych informacji poszukiwać należy również w raportach i sprawozdaniach organizacji i izb turystycznych, raportach z badań ruchu turystycznego prowadzonych w poszczególnych województwach, ekspertyzach np. Polskiej Organizacji Turystycznej, publikacjach naukowców w wydawnictwach akademickich. Mnożą się różnorodne rankingi sporządzane przez prasę specjalistyczną czy portale internetowe, ale należy z nich korzystać „z przymrużeniem oka”.

## Luki informacyjne

Zbierając dane o frekwencji odwiedzających w atrakcjach napotkano na następujące luki informacyjne:

- a. brak informacji lub nieprecyzyjne informacje o frekwencji w obiektach bezpłatnych, niebiletowanych, dzielnicach miast lub całych miastach, pomnikach, ruinach zamków, pomnikach przyrody, itp.
- b. brak informacji o frekwencji na imprezach plenerowych, często składających się z cyklu wydarzeń (np. Tydzień Kultury Żydowskiej),
- c. brak informacji o ruchu turystycznym na szlakach tematycznych,
- d. brak informacji o frekwencji w obiektach sakralnych (poza nielicznymi biletowanymi), np. o drewnianych kościołach i ich zespołach (Szlak Architektury Drewnianej), parafiach ewangelickich (Rady Parafii w Jaworze i Świdnicy nie pozwalają na przekazanie takich informacji),
- e. brak informacji o frekwencji na szlakach turystyki aktywnej (pieszych, kajakowych, rowerowych),
- f. brak możliwości uzyskania informacji o frekwencji od gestorów prywatnych parków rozrywki (zasłaniają się tajemnicą handlową).

W badaniach uwzględniono aspekt regionalny pokazując nasycenie atrakcjami poszczególnych regionów oraz generowany przez nie ruch turystyczny. Wskazano na atrakcje flagowe, ważne dla tworzenia wizerunku regionu oraz takie, które mają duży potencjał rozwoju.

## Frekwencja w polskich atrakcjach turystycznych

W czasie badań prowadzonych w 2014 roku uzyskano informacje od gestorów (lub dokonano szacunków na podstawie dostępnych źródeł) 364 atrakcji. Zakres

czasowy zbierania informacji ograniczono do lat 2011–2013. Najwięcej atrakcji zaliczono do grupy II tj. obiektów dziedzictwa kulturowego, które pierwotnie służyły innym celom, a z czasem zmieniły funkcje (85%), w tej grupie znalazły się też muzea (216 placówek). Na kolejnych miejscach znalazły się atrakcje grupy I – obiekty przyrody (9,5%), głównie parki narodowe, grupy IV – wydarzenia, imprezy (około 4%) i grupy III parki rozrywki z reguły odmawiające udzielania informacji o frekwencji (2%).

### Atrakcje przyrodnicze

Wśród 33 badanych atrakcji przyrodniczych najczęściej zlokalizowanych jest w woj. małopolskim, dolnośląskim i podlaskim. Znajdują się tam liczne parki narodowe, rezerваты i pomniki przyrody.

Polskie parki narodowe rocznie odwiedza kilkanaście milionów turystów. Największą frekwencję zanotowano w Tatrzańskim PN, który odwiedziło prawie 3 mln turystów, następnie w Karkonoskim PN – 2 mln turystów, a 1,5 mln zwiedziło Park Woliński. Na te trzy parki przypada 60% wszystkich zwiedzających. Najmniejszą frekwencję notuje się natomiast w parkach Narwiańskim (12 tys.), Drawieńskim (25 tys.) i Poleskim (28 tys.). Na atrakcyjność turystyczną parków narodowych i ich popularność wśród turystów mają wpływ zarówno walory wypoczynkowe i specjalistyczne, jak i wartości krajoznawcze oraz położenie geograficzne względem ośrodków emisji ruchu turystycznego (wielkie aglomeracje miejskie).

Newralgicznym problemem turystycznego wykorzystania wielu parków jest nadmierna frekwencja zwiedzających. Zbyt duża liczba turystów skoncentrowana na wytyczonych ciągach zwiedzania niesie zagrożenia dla środowiska naturalnego (hałas, zanieczyszczenia, antropopresja itp.). Najbardziej zagrożone są niewielkie parki narodowe o ustalonej, wysokiej renomie jako miejsca atrakcyjne np. Karkonoski PN (ponad 35 tys. os./km<sup>2</sup>) i Pieniński PN (ponad 32 tys. osób/km<sup>2</sup>) oraz Ojcowski PN (18,3 tys. osób/km<sup>2</sup>). Odwiedzający przemieszczając się szlakami turystycznymi tych parków stwarzają wiele problemów dla funkcji ochrony środowiska. Niewiele mniejsze obciążenie wykazują parki odmienne w swoim charakterze – Tatrzański PN (sanktuaria polskiej górskiej przyrody) i Wielkopolski PN (w zasadzie park podmiejski dla Poznania). Wyróżnia się również pod względem liczby odwiedzających Zagroda Żubrów w Wolińskim Parku Narodowym (ponad 100 tys.).

Wśród atrakcji przyrodniczych na uwagę zasługują również jaskinie. Wśród badanych obiektów największą frekwencję ma Grota Łokietka w Ojcowie (ponad 92 tys. odwiedzających) oraz Jaskinia Niedźwiedzia w Kletnie (ponad 80 tys.) i Jaskinia Ciemna w Ojcowie (58 tys.).

### Atrakcje dziedzictwa kulturowego

W tej kategorii atrakcji wykazano prawie 300 obiektów dziedzictwa kulturowego, znalazły się w niej zabytki architektury i techniki, obiekty archeologiczne i militarne. Należą do nich zarówno zamki (wykorzystywane na cele muzealne,

hotelowe, albo będące w trwałej runie), pałace, dwory. Najbardziej cenne znalazły się na liście UNESCO (14 wpisów, 28 obiektów). Są to układy urbanistyczne np. Krakowa, Torunia, Zamościa, Warszawy, fortyfikacje (Malbork), obiekty sakralne (drewniane cerkwie i kościoły w Karpatach, kościoły Pokoju na Dolnym Śląsku), jeden park krajobrazowy na pograniczu polsko-niemieckim oraz park krajobrazowo-pielgrzymkowy w Kalwarii Zebrzydowskiej. Znaczną grupę stanowią sanktuaria, niestety GUS i Kościelny Instytut Statystyczny podają frekwencje tylko dla sanktuariów kościoła katolickiego.

W kategorii „zamki” największą frekwencję odnotowano na Wawelu; tylko oddziały Państwowych Zbiorów Sztuki mieszczące się na Wzgórzu Wawelskim w 2013 r. odwiedziło 1,25 mln osób. Wielu turystów odwiedza Wawel poprzestając na wejściu na dziedziniec i obejrzeniu panoramy miasta i katedry wawelskiej. Bez badań terenowych nie sposób jednak doszacować liczbę odwiedzających takie atrakcje jak zamki, w których tylko część obiektów jest biletowana.

W tym samym czasie Zamek Królewski w Warszawie odwiedziło 600 tys. osób, tj. o połowę mniej niż Wawel. Na trzecim miejscu pod względem liczby odwiedzających znalazł się zamek w Malborku (418 tys.). W dalszej kolejności lokują się zamki w Książu (244 tys.), Niedzicy (224 tys.), Ogrodzieńcu (128 tys.), Chęcinach (118 tys.) i Kórniku (62 tys.).

Większa frekwencja notowana jest w zespołach pałacowo-parkowych, gdyż gestorzy doliczają tu osoby korzystające tylko z parków. Absolutnym liderem jest tutaj Pałac w Wilanowie z ogrodami i towarzyszącymi oddziałami (np. Muzeum Plakatów) i przekracza 2,8 mln osób. Niewiele ustępuje mu zespół pałacowo-parkowy Łazienki w Warszawie z 2,1 mln odwiedzających. Zdecydowanie skromniej na tle tych dwóch obiektów kształtuje się frekwencja w pozostałych pałacach – Łańcucie (319 tys.), Pszczynie (171 tys.), Nieborowie (81 tys.) czy Kurozwękach (93 tys.).

Wśród zabytków techniki prym wiedzie Kopalnia Soli w Wieliczce – Trasa Turystyczna z frekwencją sięgającą 1,2 mln zwiedzających w 2013 r. Znacznie ustępuje jej Kopalnia Soli w Bochni (150 tys.). Oba te obiekty zostały połączone wspólnym wpisem na listę UNESCO w 2013 r. Zlokalizowane w Złotym Stoku Muzeum Górnictwa i Hutnictwa Złota wraz z Kopalnią Złota przyciąga 175 tys. turystów. Natomiast Kopalnia Guido wraz ze skansenem górniczym „Królowa Luiza” podaje frekwencje łącznie z Muzeum Górnictwa w Zabrze na poziomie 120 tys. odwiedzających.

W kategorii zabytków techniki kolejne miejsca zajmują: Zabytkowa Kopalnia Srebra i Skansen Maszyn Parowych w Tarnowskich Górach (61 tys.), podziemna trasa turystyczna wraz z muzeum w Nowej Rudzie (około 36 tys.), Średniowieczny Park Techniki w Złotym Stoku (45 tys. turystów), unikatowa Kopalnia Krzemienia Pasiastego – Krzemionki (35 tys. odwiedzających), Kopalnia Soli w Kłodawie (27 tys.) i Chełmskie Podziemia Kredowe (20 tys.).

Dużą popularnością cieszą się latarnie morskie położone nad Bałtykiem. Urozmaicają one, w razie złej pogody, wypoczynek nad morzem. Liderem w tej kategorii jest Latarnia morska Rozewie (102 tys.), wyprzedzając znacznie latarnie na Helu (54 tys.), Krynicy Morskiej (43 tys.) i Gąskach (30 tys.).

W wykazie atrakcji znajdziemy zdecydowanie mniej obiektów archeologicznych. Najbardziej atrakcyjne miejsce w tej kategorii zajmuje Biskupin. Tutejszy rezerwat archeologiczny odwiedza ponad 166 tys. turystów, a w cyklicznej imprezie, jaką jest Festyn Archeologiczny, notuje się od 50 do 30 tys. widzów i uczestników. Pod względem frekwencji ustępuje Biskupinowi skansen archeologiczny w Trzcinicy, zwany Karpaczą Troją (od 60 do 40 tys. odwiedzających). Rezerwaty archeologiczne Kamienne Kręgi w Odrach i Węsiarach przyciągają zaledwie 7 tys. odwiedzających.

W wykazie atrakcji wyróżniono sanktuaria i muzea. Sanktuariami o największym ruchu pielgrzymkowym w Polsce są obiekty w Częstochowie (4 mln), Krakowie–Łagiewnikach (2 mln), Zakopanem–Krzeptówki (2 mln), Kalwarii Zebrzydowskiej (1,2 mln) oraz w Licheniu (1,1 mln). Ponad 0,5. mln pielgrzymów wykazuje również Niepokalanów i Piekary Śląskie.

Muzea, obok parków rozrywki należą do atrakcji turystycznych cieszących się największą popularnością. W 2012 r. frekwencja w 20. największych muzeach na świecie wyniosła niemal 100 mln osób. Wg raportu TEA<sup>4</sup> w 2014 r. największą frekwencję wykazał Luwr w Paryżu (9,3 mln), wyprzedzając Muzeum Narodowe Chin w Pekinie (7,6 mln) oraz muzea w Waszyngtonie – Muzeum Historii Naturalnej (7,3 mln) oraz Narodową Galerię Lotnictwa i Kosmonautyki (6,7). Należy dodać, że poza Luvrem wykazane we wspomnianym raporcie na najwyższych miejscach w rankingu muzea są wolne od opłat. Dotyczy to również, znajdujących się na 5 i 6 miejscu w rankingu bezpłatnych muzeów w Londynie – Galerii Narodowej (6,4 mln) i Muzeum Brytyjskiego (6,9 mln).

Wśród badanych polskich atrakcji największą pod względem liczebności grupa są właśnie muzea. Zebrano dane dotyczące frekwencji odwiedzających muzea dla 212 obiektów (łącznie z oddziałami muzeów, często kojarzonymi jako osobna atrakcja turystyczna; np. Muzeum Fabryka Schindlera jest oddziałem Muzeum Historycznego Krakowa).

Z ogólnodostępnych danych GUS wynika, że w ostatnich latach frekwencja w polskich muzeach systematycznie wzrasta. Po kryzysie, jaki miał miejsce w latach 1989–1992, kiedy liczba odwiedzających w polskich muzeach spadła do najniższego poziomu od dziesiątek lat, obserwujemy obecnie jej systematyczny wzrost. Dopiero jednak w roku 2011 osiągnięty został rekordowy poziom frekwencji sprzed transformacji z roku 1989 – w ciągu tego roku polskie muzea odwiedziło niemal 25 mln osób.

Podobnie kształtują się proporcje między liczbą odwiedzających muzea w Polsce, a liczbą muzeów. Najwięcej muzeów zlokalizowanych jest w woj. małopolskim i mazowieckim, najmniej w opolskim i lubuskim. Muzea w 2012 r. odwiedziło 26,7 mln osób (o 7,2% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim), w tym 11,3 mln osób zwiedziło muzea bezpłatnie. Zorganizowane grupy młodzieży szkolnej stanowiły 19,6% ogółu zwiedzających (w 2011 r. – 23,3%). Największą popularnością wśród zwiedzających w 2012 r., tak jak w roku poprzednim, cieszyły się muzea o profilu artystycznym i historycznym, które odwiedziło odpo-

<sup>4</sup> The Global Attractions Attendance Report, 2015. 2014 Theme Index and Museum Index. Themed Entertainment Association (TEA). [www.TEAconnect.org](http://www.TEAconnect.org), dostęp 30.06.2015.



wiednio: 8,2 mln i 4,3 mln osób. Okazją do nieodpłatnego poznawania polskiego dziedzictwa narodowego jest corocznie organizowana „Noc Muzeów”. Z tej formy zwiedzania skorzystało w 2013 r. około 950 tys. osób (głównie mieszkańców miast, w których zlokalizowane są muzea), natomiast z innych form imprez ilościowościowych 1,5 mln osób (GUS 2013).

Najwyższą frekwencję odwiedzających wykazuje Muzeum Pamięci Auschwitz-Birkenau (1,5 mln w 2013 r.), jest to niebiletowana, bezpłatna atrakcja<sup>5</sup>, rejestrująca precyzyjnie liczbę odwiedzających. Na drugim i trzecim miejscu plasują się dwie placówki muzealne Krakowa ze swoimi oddziałami. Muzeum Historyczne miasta Krakowa odwiedziło w 2013 r. 0,94 mln, w tym Podziemia Rynku 440 tys., a Fabrykę Schindlera 270 tys. Muzeum Narodowe w Krakowie odnotowało w 2013 r. frekwencję na poziomie 726 tys., w tym Galeria Malarstwa w Sukienicach 224 tys. na czwartym miejscu znajdujemy Muzeum Powstania Warszawskiego (490 tys.). Niewiele ustępuje mu Muzeum Narodowe we Wrocławiu (466 tys.) wraz z oddziałem Panorama Raławicka (260 tys.) oraz Akwarium Miejskie w Gdyni (366 tys.). Powyżej 200 tys. odwiedzających wykazało Muzeum Podlaskie w Białymstoku (260 tys.) oraz Muzeum Lubelskie (220 tys.).

Osobna kategoria obiektów muzealnych to skanseny – muzea na wolnym powietrzu. Aktualnie jest ich w Polsce około ponad 50, dzielą się na skanseny kolejnictwa, archeologiczne oraz etnograficzne. W czasie badań uzyskano frekwencje z kilku obiektów skansenowskich, wśród nich największą liczbą odwiedzających wykazał największy obiekt skansenowy – Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku (130 tys.) wyprzedzający Muzeum Wsi Kieleckiej w Tokarni (127 tys.) i Park Etnograficzny w Olsztynku (86 tys.). Z innych obiektów odnotować można Muzeum Wsi Lubelskiej (66 tys.), skansen w Pstrążnej koło Kudowy (49 tys.), Muzeum Wsi Opolskiej w Bierkowicach (około 40 tys.), Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej (37 tys.), Muzeum Etnograficzne – skansen w Ochli koło Zielonej Góry (33 tys.), skansen kurpiowski w Nowogrodzie (22 tys.).

## Atrakcje tworzone specjalnie dla turystów

Do tej grupy atrakcji zaliczono obiekty tworzone specjalnie dla turystów, takie jak parki rozrywki (parki tematyczne, parki dinozaurów, wesołe miasteczka, miasteczka westernowe, parki linowe oraz parki wodne), kolejki linowe, parki safari i ogrody zoologiczne. Obiekty te tworzone są przez prywatnych inwestorów, niechętnych do udzielenia informacji o frekwencji. Najczęściej zasłaniają się tajemnicą handlową, albo w ogóle nie odpowiadają na zapytania. Największą frekwencję wśród parków z dinozaurami wyróżnia się Jura Park w Bałtowie (320 tys. odwiedzających w 2013 r.) wyprzedzając Jura Park w Krasiejowie (210 tys.) i Park Dinozaurów Nowiny Wielkie (35 tys.) w lubuskim. Największy i najczęściej odwiedzany małopolski park z dinozaurami w Zatorze odmawia udzielenia informacji o frekwencji. Ten sam gestor zarządza również położonym nieopodal najwięk-

<sup>5</sup> Dyrekcja tego muzeum apeluje aby w odniesieniu do tego obiektu nie używać terminu atrakcja, ze względu na specyfikę miejsca i zbiorów.



szym parkiem miniatur w Inwałdzie. Z tej kategorii atrakcji uzyskano tylko dane z Parku Miniatur Jurajskich w Ogrodzieńcu (od 45 do 80 tys. odwiedzających).

Parki wodne w Tarnowie i Zakopanem odwiedza ponad 300 tys. osób, a Ogród Zoologiczny w Opolu prawie 250 tys. osób. Nie są to jednak największe i najbardziej reprezentatywne obiekty. Zdecydowanie największą frekwencję mają nowoczesne termy Bania w Białce Tatrzańskiej (około 600–700 tys. gości rocznie), dorównując zlokalizowanym w dużym mieście – Poznaniu – Termom Maltańskim (około 700 tys. gości). Wyróżnić należy jeszcze pod względem frekwencji Termy Bukovina w Bukowinie Tatrzańskiej (około 450 tys. gości) i Termy Uniejów (200 tys.). Dane dotyczące wykorzystania ośrodków geotermalnych dla celów rekreacyjno-turystycznych prezentowane są za 2011 r.

Otrzymane dotychczas dane od jednego gestora kolejki pozwalają szacować frekwencję w kolejce gondolowej na Jaworzynę Krynicką na poziomie 500 tys. osób obsłużonych rocznie. W odniesieniu do tego typu urządzeń bardziej precyzyjne są dane charakteryzujące sezon letni, ponieważ korzystanie z karnetów narciarskich w okresie sezonu zimowego wymaga specjalnego przeszacowania frekwencji.

## Imprezy, eventy

Ostatnia grupa atrakcji to wydarzenia, imprezy, takie jak festiwale, festyny, obrzędy folklorystyczne, jarmarki, igrzyska i wydarzenia sportowe, inscenizacje bitew. Uzyskano dane szacunkowe tylko od 15 organizatorów. W odniesieniu do imprez nie ma dokładnych danych o frekwencji, często składają się one z wielu niebiletowanych plenerowych wydarzeń kulturalnych. Szacunki podawane przez organizatorów i dziennikarzy różnią się i bywają przesadzone (np. Urząd Miasta w Gdańsku podał, że na Jarmarku Dominikańskim w tym mieście pojawiło się 7 mln odwiedzających).

Wydarzenie takie jak Przystanek Woodstock w Kostrzynie nad Odrą oszacowano na pół miliona uczestników. Frekwencją wyróżniają się Dni Morza w Szczecinie (około 100 tys. uczestników), a połączone z takim wydarzeniem żeglarskim jak The Trall Ship odnotowały rekordową frekwencję 2,6 mln. Zdecydowanie bardziej kameralnie prezentują się prestiżowe festiwale Kultury Żydowskiej w Krakowie (ok. 30 tys.) i Festiwal Dialogu czterech Kultur w Łodzi (ok. 40 tys.). Natomiast Festiwal Malta w Poznaniu gromadzi od 20 do 80 tys. uczestników (w zależności od roku, programu i pogody). Konkurs szopek noworocznych w Krakowie i nagrodzone szopki ogląda ponad 15 tys. widzów. Należy dodać, że eventy zlokalizowane w wielkich miastach przyciągają więcej mieszkańców danego miasta niż turystów (np. 3/4 uczestników Festiwalu Czterech Kultur to mieszkańcy Łodzi).

Inszenizacja bitwy pod Grunwaldem przyciąga co roku od 60 do 80 tys. walczących rycerzy i widzów. Jest to największa tego typu impreza w Polsce, a może nawet w Europie. Impreza sportowa Bieg Piastów w Jakuszycach gromadzi 5 tys. uczestników.

## Typowanie w regionach atrakcji flagowych i atrakcji o największej frekwencji

Dla planowania i rozwoju regionów turystycznych duże znaczenie ma zróżnicowanie wagi i znaczenia atrakcji turystycznych. Atrakcje główne (flagowe) traktowane są jako narzędzia rozwoju gospodarczego lub katalizatory rewitalizacji, wywołać mogą zmiany społeczne i ekonomiczne (*rebranding*), wpływają na jakość życia mieszkańców. Żargonowo określa się często ich wpływ na lokalną gospodarkę jako „efekt”, często przywoływany jest „Efekt Guggenheim” w Bilbao związany z wybudowaniem tutaj dla tego muzeum obiektu o nowatorskiej bryle architektonicznej (Plaza 2008: 508). Zdarza się, że atrakcje tworzone jako flagowe mogą wpłynąć na degradację lub pogorszenie warunków w miejscu docelowym, co spowoduje odpływ turystów szukających alternatywnych atrakcji. Czasem atrakcje flagowe okazują się deficytowe i wymagają angażowania środków publicznych na ich utrzymanie (np. w Polsce większość parków wodnych okazała się deficytowa i dotowana jest z budżetów lokalnych).

Problemem jest nieprecyzyjne rozróżnienie w definicjach atrakcji flagowej i atrakcji kultowej (Leak, Fyall 2006: 24). Terminy te są często używane zamiennie. Atrakcja flagowa (*flagship*) rozumiana jest jako „najlepsza i najważniejsza”. Przypisuje się jej takie cechy jak wyjątkowość miejsca, międzynarodowe znaczenie, duże rozmiary i znaczne efekty ekonomiczne (np. Euro Disneyland we Francji czy Legoland w Danii).

Atrakcje kultowe (*icons*) to obiekty uważane za reprezentatywne, stanowiące symbol kultury, godne podziwu. W turystyce uważa się, że są to elementy autentyczne, ich percepcja pozwala na konstrukcję wizerunku ikony atrakcji. Zaliczono tu takie atrakcje, jak górę Fuji, wieżę Eiffla, Wielki Mur i Taj Mahal. Są one identyfikowane jako powszechnie uznane symbole i tak odbierane zarówno przez turystów, jak i lokalną społeczność (Jenkins 2003). Atrakcje kultowe często traktowane są jako „markowe”, a w rezultacie tworzą one często markowe produkty turystyczne. Atrakcje promowane jako ikony turystyczne służą do pozycjonowania produktów turystycznych.

Różnica między flagowością i kultowością ma wpływ na sposób zarządzania atrakcjami. Atrakcje flagowe mają zdolność do generowania pożądanych efektów ekonomicznego rozwoju poprzez przyciągnięcie znaczącej liczby osób odwiedzających, podczas gdy atrakcje kultowe nie muszą spełniać tego warunku. Na przykład British Airways London Eye jest najczęściej odwiedzaną płatną atrakcją Londynu, notuje 3,7 mln odwiedzających, w porównaniu do prawie 1 mln odwiedzających Houses of Parliament. London Eye jest uważane za atrakcję flagową, a Houses of Parliament za kultową, podobnie jak Opera House w Sydney, której wizerunek jest wykorzystywany często do celów marketingowych Australii. Podział na atrakcje flagowe i kultowe jest nieprecyzyjny i zmienny. Atrakcje kultowe mogą stracić swoją kultowość wskutek pogorszenia środowiska (Weaver Lawton 2007: 100) lub konkurencji nowych obiektów o podobnych atrybutach.

W oparciu o przeprowadzone badania frekwencji, a także analizę rozmieszczenia atrakcji w regionach, sporządzono zestawienie atrakcji o największej fre-

kwencji oraz wytypowano atrakcje, które ze względu na największy potencjał przyciągania ruchu turystycznego można traktować jako flagowe (tab. 1). W zestawieniach tych nie brano pod uwagę frekwencji w sanktuariach, ze względu na specyfikę tej formy turystyki i brak wskazań produktowych w odniesieniu do pielgrzymek. Uwzględniono jednak biletowane obiekty sakralne.

Tabela 1. Atrakcje turystyczne o największej frekwencji wg regionów

Województwo	Największa frekwencja	Frekwencja w 2013 r.
Dolnośląskie	1. Karkonoski Park Narodowy	2 000 000
	2. Muzeum Narodowe we Wrocławiu	466 000
	3. PN Gór Stołowych	347 350
	4. Zamek Książ w Wałbrzychu	244 879
	5. Kopalnia Złota w Złotym Stoku	175 000
	6. Świątynia Wang w Karpaczu	82 044
	7. Muzeum Papiernictwa w Dusznikach	58 420
Kujawsko-pomorskie	1. Rezerwat archeologiczny w Biskupinie	166 415
	2. Park Jurajski w Solcu	110 000
Lubelskie	1. Stare miasto Zamość	250 000
	2. Muzeum Lubelskie	175 481
	3. Muzeum w Kozłowie	201 286
	4. Roztoczański PN	120 000
Lubuskie	1. Przystanek Woodstock	500 000
	2. MRU	41 366
	3. PN Ujście Warty	53 800
	4. Park Dinozaurów Nowiny Wielkie	35 024
Łódzkie	1. Pałac w Nieborowie	81 157
	2. Centralne Muzeum Włókiennicze w Łodzi	82 716
	3. Festiwal Dialogu 4 Kultur	40 000
Małopolskie	1. Tatrzański Park Narodowy	2 947 800
	2. Pomnik Pamięci Auschwitz-Birkenau	1 485 000
	3. Kopalnia Soli w Wieliczce	1 209 708
	4. PZS na Wawelu	1 255 504
	5. Muzeum Historyczne m. Krakowa	942 413
	6. Muzeum Narodowe w Krakowie	726 500
	7. Pieniński PN	800 000
Mazowieckie	1. Pałac w Wilanowie	2 888 252
	2. Pałac w Łazienkach	2 100 000
	3. Zamek Królewski Warszawa	600 156
	4. Kampinoski PN	1 000 000
	5. Muzeum Powstania Warszawskiego	437 974
	6. Muzeum Narodowe w Warszawie	200 000
	7. Muzeum Techniki i Przemysłu NOT	107 162
Opolskie	1. Góra św. Anny	400 000
	2. Jura Park Krasiejów	210 000
	3. ZOO w Opolu	247 744
	4. Muzeum Śląska Opolskiego	108 760
	5. Muzeum Wsi Opolskiej w Bierkowicach	39 022

Województwo	Największa frekwencja	Frekwencja w 2013 r.
Podkarpackie	1. Bieszczadzki PN	332 000
	2. Skansen w Sanoku	140 000
	3. Karpacka Troja – skansen	39 370
	4. Muzeum Okręgowe w Rzeszowie	46 311
	5. Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej	30 847
Podlaskie	1. Muzeum Podlaskie w Białymstoku	264 912
	2. Białowiecki PN	120 000
	3. Wigierski PN	110 000
	4. Skansen w Nowogrodzie	22 150
Pomorskie	1. Zamek w Malborku	418 305
	2. Słowiński PN	312 000
	3. Muzeum Narodowe w Gdańsku	254 842
	4. Akwarium Miejskie w Gdyni	366 234
	5. Latarnia Morska Rozewie	102 062
	6. Statek Muzeum Dar Pomorza	81 765
	7. Jarmark Dominikański	7 000 000
Śląskie	1. Muzeum Śląskie w Katowicach	163 335
	2. Pałac w Pszczynie	171 467
	3. Zamek w Ogrodzieńcu	128 349
	4. Kopalnia Guido i skansen Królowa Luiza w Zabrze	121 000
	5. Muzeum Browaru w Żywcu	87 001
	6. Sztolnia Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach	35 198
	7. Zabytkowa Kopalnia Srebra w Tarnowskich Górach	61 007
Świętokrzyskie	1. Świętokrzyski Park Narodowy	120 000
	2. Jura Park w Bałtowie	320 000
	3. Muzeum Wsi Kieleckiej	127 127
	4. Ruiny zamku w Chęcinach (dane za 2012 r.)	118 400
	5. Pałac w Kurozwękach	93 875
	6. Zamek w Sandomierzu	39 199
Warmińsko-mazurskie	1. Muzeum Kopernika we Fromborku	131 587
	2. Park Etnograficzny w Olsztynku	86 738
	3. Inscenizacja bitwy pod Grunwaldem	80 000
	4. Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie	50 539
Wielkopolskie	1. Wielkopolski Park Narodowy	1 200 000
	2. Muzeum Narodowe w Poznaniu	194 930
	2. Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy	130 011
	3. Muzeum Narodowe Rolnictwa w Szreniawie	114 911
	4. Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie	54 700
	5. Zamek w Kórniku	62 680
	6. Malta Festiwal w Poznaniu	80 000
	9. Termy na Malcie	700 000
	Zachodnio-pomorskie	1. Woliński Park Narodowy
2. Muzeum Oręża Polskiego w Kołobrzegu		117 865
3. Zagroda Pokazowa Żubrów w Wolińskim PN		107 265
4. Muzeum Narodowe w Szczecinie		130 146
5. Dni Morza w Szczecinie		2 600 000
6. Latarnia Morska w Gąskach		30 000

Źródło: opracowanie własne.

W liczbach bezwzględnych najwyższe notowania frekwencji w biletowanych atrakcjach odnotowuje się w renomowanych parkach narodowych, położonych w najbardziej atrakcyjnych regionach turystycznych (Tatrzański PN, Karkonoski PN, Woliński PN) lub w pobliżu wielkich aglomeracji (Wielkopolski PN i Kampinoski PN).

W atrakcjach kulturowych najwyższa frekwencja dotyczy kultowych atrakcji położonych w miastach pełniących funkcje międzynarodowych centrów turystyki (Warszawa, Kraków) lub w ich pobliżu. Są to zespoły pałacowo-parkowe, takie jak Wilanów i Łazienki, Zamek Królewski na Wawelu, unikatowa Kopalnia Soli w Wieliczce oraz obiekty muzealne, wśród których wyróżnia się Muzeum Pamięci Auschwitz-Birkenau, Muzeum Historyczne Krakowa oraz Muzea Narodowe w Krakowie i Wrocławiu.

Wśród atrakcji ostatniej grupy, tworzonych specjalnie dla turystów, największą frekwencje wykazują nowoczesne termy na poznańskiej Malcie, w Białce Tatrzańskiej i Bukowinie Tatrzańskiej, zlokalizowane w atrakcyjnym turystycznie regionie lub w obrębie aglomeracji miejskiej. Znaczną frekwencję mają również kolejki gondolowe w np. w Zakopanem, Krynicy, itp. również zlokalizowane w najbardziej uczęszczanych przez turystów miejscowościach. Odmowa udzielenia informacji o frekwencji przez największe parki rozrywki uniemożliwia pełne porównanie rangi tej kategorii atrakcji.

## Wnioski końcowe

Mając na uwadze istniejące luki informacyjne i ograniczenia w uzyskaniu informacji o frekwencji w atrakcjach istnieje potrzeba prowadzenia badań podstawowych w atrakcjach. Powinny mieć one charakter kompleksowy i dotyczyć wybranych przykładów ze wszystkich grup atrakcji. Ustalenie frekwencji w obiektach niebiletowanych pozwoli na szacowanie liczby odwiedzających w podobnych atrakcjach. W pierwszej kolejności takimi badaniami powinno się objąć wytypowane parki rozrywki (tematyczne, dinozaurów, wodne, wesołe miasteczka, miasteczka westernowe).

Oprócz parków rozrywki badania pierwotne powinny być prowadzone na tematycznych szlakach turystycznych, w stosunku do których w zasadzie nie ma danych statystycznych o frekwencji, ważniejszych szlakach pieszych, jak np. Orla Perć w Tatrach.

Ze względu na trudności w oszacowaniu frekwencji w obiektach, takich jak ruiny zamków, pojedyncze obiekty zabytkowe, imprezy i wydarzenia wskazane jest inicjowanie badań ilościowych i jakościowych w odniesieniu do przykładowych atrakcji z tych kategorii. Oprócz uzyskania informacji o frekwencji, badania takie powinny dotyczyć jakości usług w atrakcjach, zasięgu oddziaływania, sposobów zarządzania, zatrudnionych kadr, dochodowości, sezonowości, wpływu lokalizacji na gospodarkę regionu. Wiedza o atrakcjach jest niezbędna dla twórców produktów turystycznych – organizatorów turystyki, gestorów atrakcji, samorządów terytorialnych. Istnieje zatem potrzeba przeprowadzenia takiej oceny z wykorzystaniem różnych narzędzi. Do badania jakości atrakcji wykorzystać

można metodę sondażu diagnostycznego (techniki ankietowe, wywiady), metody marketingowe, metody etnografii wirtualnej oraz metodę mystery shopping.

## Literatura

- Cohen E., 1972, *Towards a Sociology of International Tourism*, Social Research, 39: 164–182.
- Davidson R., 1996, *Turystyka*, PAPT, Warszawa.
- Folga Januszewska D., 2008, *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Muzealnictwo.
- Garrod B., Fyall A., 2000, *Managing heritage tourism*, Annals of Tourism Research, 27(3): 682–708.
- Goodall B., 1990, *The Dynamics of Tourism Place Marketing*, [w:] G. Ashworth, B. Goodall (red.), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London.
- Jenkins O., 2003, *Photography and travel brochures: The circle of representation*, Tourism Geographies, 5(3): 305–328.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
- Kruczek Z., 2011, *Atrakcje turystyczne. Fenomen. Typologia. Metody badań*, Proksenia, Kraków.
- Kruczek Z., 2014, *Frekwencja w atrakcjach turystycznych*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa–Kraków (<http://www.pot.gov.pl/dzialania/p/do-pobrania/badania-i-analazy>).
- Leiper N., 1990, *Tourist Attraction Systems*, Annals of Tourism Research, 17: 367–384.
- Leask A., Fyall A., 2006, *Researching the Management of Visitor Attractions: International Comparative Studies*, Tourism Recreation Research, 31, 2: 23–32.
- Lew A., 1974, *A Framework of Tourist Attraction Research*, [w:] R. Brent, Ch. Goeldner, *Travel, Tourism and Hospitality Research. Handbook for Managers and Researches*, John Wiley & Sons, New York.
- Lundberg D., 1985, *The Tourist Business*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Swarbrooke J., 1995, *The development and management of visitors attractions*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- The Global Attractions Attendance Report*, 2015, 2014 Theme Index and Museum Index, Themed Entertainment Association (TEA).
- Visitor attractions inspection scheme. criteria and application form*, 1995, Tourist Board, Edinburgh.
- Walsh-Heron J., Stevens T., 1990, *What is a visitor attraction?*, [w:] *The management the visitor attractions and events*, Prentice Hall, New Jersey, s. 48–57.
- Weaver D.B., Lawton L.J., 2007, *Just because it's gone doesn't mean it isn't there anymore: Planning for attraction residuality*, Tourism Management, 28: 108–117.
- Y. D., 2002, *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, Wyd. Literackie Muza S.A., Warszawa.
- Y. G., 2002, *Tourist Attractions System; exploring cultural behavior*, Annales of Tourism Research, 29(4): 1048–1064.
- Y. J., 2007, *Spojrzenie turysty* (przekład A. Sułżycka), PWN, Warszawa.
- Y. P., 1990, *From tourist attractions to heritage tourism*, ELM Publications, Huntington.
- Y. P.L., 1998, *Marketing and management trends in tourist attractions*, Asia Pacific-Journal of Tourism Research, 3: 1–8.



## Summary

### **The problems of measuring and estimating attendance at polish tourist attractions**

Tourist attractions are important sector of tourism that stimulate interest of travel to destination and are also the main component of the tourism product. Despite this, research on attractions in Poland are relatively rarely conducted. The article includes results of research on attendance in all sorts of attractions in Poland implemented in 2014. Article is pointing out ways of getting information, problems with their acquisition from the administrators of tourist attractions and the method of estimating the size of the tourist traffic adequate to the proposed typologies. Performed studies were the basis for picking attractions for primary research with recommendations concerning tourist traffic measurement method. In conclusion recommendations were formulated for further research of attendance in tourist attractions.

**Keywords:** attractions, attendance, measurement methods

Zygmunt Kruczek  
Zakład Geografii Turystyki  
Katedra Nauk o Środowisku Przyrodniczym  
Wydział Turystyki i Rekreacji  
Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie  
ul. Jana Pawła II 78, 31-571 Kraków  
e-mail: [zygmunt.kruczek@awf.krakow.pl](mailto:zygmunt.kruczek@awf.krakow.pl)

*Aleksander Panasiuk*

## Współpraca podmiotów w destynacji turystycznej

Rynek turystyczny tworzy rozbudowana grupa podmiotów, reprezentujących stronę podażową i popytową tego rynku. Istotną rolę na rynku turystycznym pełnią także podmioty polityki turystycznej. Oferta turystyczna kreowana jest przez podmioty bezpośredniej gospodarki turystycznej, tj. przedsiębiorstwa hotelarskie, biura podróży, przewoźników turystycznych oraz inne podmioty zajmujące się obsługą ruchu turystycznego. W obszarze turystycznym za ofertę turystyczną odpowiedzialne są podmioty reprezentujące na rynku destynację turystyczną. W artykule termin destynacja turystyczna jest rozumiany w ujęciu podmiotowym. Podstawowa rola w kreowaniu oferty przypada jednostkom samorządu terytorialnego. Celem opracowania jest zaprezentowanie idei funkcjonowania destynacji turystycznej jako podmiotu rynku turystycznego wraz ze wskazaniem zagadnień współpracy pomiędzy podmiotami współtworzącymi ofertę turystyczną w obszarze. W treści opracowania przedstawiono zagadnienia destynacji turystycznej jako podmiotu rynku turystycznego wraz z próbą klasyfikacji. Omówiono zagadnienia konkurencji między podmiotami w destynacji turystycznej. Przedstawiono problematykę współpracy i współdziałania podmiotów funkcjonujących w destynacji turystycznej wraz z procesami kooperacji.

**Słowa kluczowe:** destynacja turystyczna, obszar turystyczny, rynek turystyczny, współpraca, kooperacja

### Wstęp

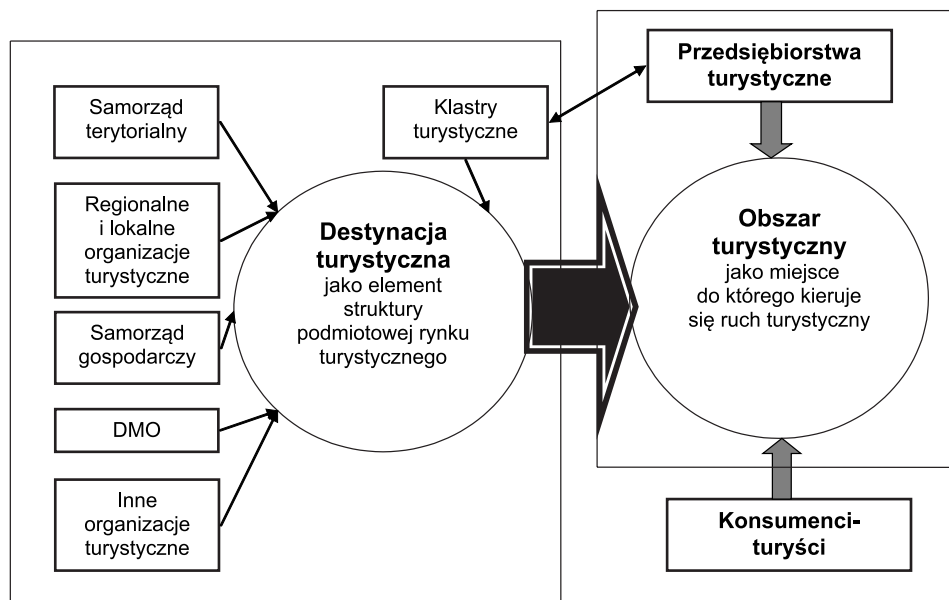
W tworzeniu oferty na rynku turystycznym uczestniczą wszystkie podmioty, których działalność kieruje się na zaspokajanie popytu turystów w obszarach turystycznych, bez względu na przyporządkowanie podmiotu do konkretnej branży gospodarki. Rynek turystyczny współtworzą zatem poszczególne turystyczne subryniki branżowe (w tym głównie: hotelarski, biur podróży, przewoźników turystycznych) oraz oferty innych rynków wspomagających zaspokojenie potrzeb turystów w danym obszarze. Szczególne miejsce w kształtowaniu struktury podaży na lokalnym i regionalnym rynku turystycznym posiadają, rozumiane podmiotowo, destynacje turystyczne. Pełnią one rolę podmiotu koordynującego współpracę podmiotów reprezentujących stronę podażową rynku turystycznego w kreowaniu oferty turystycznej skierowanej do turystów. Podstawowym podmiotem pełniącym funkcje destynacji turystycznej są jednostki samorządu terytorialnego. Od nich zależy bezpośrednio struktura i jakość oferty na administrowanym ob-

szarze. Celem opracowania jest zaprezentowanie idei funkcjonowania destynacji turystycznej, jako podmiotu rynku turystycznego, wraz ze wskazaniem zagadnień współpracy pomiędzy podmiotami współtworzącymi ofertę turystyczną w obszarze. Tylko kompleksowe współdziałanie podmiotów reprezentujących podaż na rynku turystycznym, tj. jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców turystycznych oraz turystycznych organizacji branżowych, jest podstawą tworzenia obszarowej oferty turystycznej.

## Destynacja turystyczna

Pojęcie destynacja turystyczna rozumiane jest w sposób bardzo zróżnicowany i definiowane w różnych aspektach (Borzyszkowski 2012: 19). Destynacja turystyczna z punktu widzenia popytu (kierunku, do którego podąża ruch turystyczny) rozumiana jest jako docelowe miejsce podróży (miejscowość, region, kraj), związane z jej charakterystycznymi funkcjami i właściwościami (Leiper 2004: 128). Destynacja turystyczna dla potrzeb niniejszych rozważań jest rozumiana w ujęciu podmiotowym. Pod tym pojęciem należy rozumieć jednostkę lub zespół jednostek rynku turystycznego, funkcjonujących w obszarze turystycznym zajmujących się tworzeniem warunków do uprawiania turystyki oraz kreowaniem, udostępnianiem oraz promocją oferty turystycznej na tym obszarze. Jest to podstawowa jednostka współczesnego rynku turystycznego, która może sprostać jego wymaganiom, dzięki jej niepowtarzalności i indywidualności do tworzenia nowych, zdywersyfikowanych ofert turystycznych w oparciu o szczególne jej cechy (Kesić, Pawlić 2001: 9). W tym ujęciu destynacja nie jest zatem wyłącznie miejscem, ale systemem instytucji zarządzania ofertą turystyczną miejsca (obszarowym produktem turystycznym), za które odpowiadają kompetentne podmioty reprezentujące destynację (Page, Connell 1993). Destynacja turystyczna to podmiot rynkowy, który na określonym obszarze oferuje produkt turystyczny, będący obecnie lub potencjalnie dostępny na rynku turystycznym (Meler 1998: 212). Destynacja turystyczna jako podmiot rynku turystycznego, po stronie podażowej tego rynku, odpowiedzialna jest za udostępnianie i wspieranie oferty turystycznej obszaru oraz kształtowanie współpracy z pozostałymi świadczeniodawcami turystycznymi w celu kreacji kompleksowej oferty. Przy czym działalność przedsiębiorstw turystycznych jest integralnym elementem funkcjonowania destynacji turystycznych na jej obszarze. Obszar turystyczny jest natomiast fizycznym miejscem, na którym działa destynacja turystyczna i stanowi przestrzeń będącą miejscem procesów rynku turystycznego.

Zgodnie z ryciną 1 przedstawiającą strukturę podmiotową rynku turystycznego, destynacje turystyczne realizują zadania poprzez wyodrębnione podmioty, współtworzące podmiotowy (instytucjonalny) aspekt istnienia destynacji turystycznej, ale także tworzące warunki do funkcjonowania w obszarze turystycznym przedsiębiorstw turystycznych, kierujących ofertę bezpośrednio do świadczeniobiorców (konsumentów-turystów).



Ryc. 1. Relacja pomiędzy pojęciami destynacja turystyczna i obszar turystyczny  
 Źródło: opracowanie własne.

## Klasyfikacja destynacji turystycznych

Destynacje turystyczne można sklasyfikować, biorąc pod uwagę instytucjonalny poziom realizacji działań. Punktem wyjścia dla podmiotowej klasyfikacji destynacji turystycznych jest podział obszarów turystycznych, na których działają, z punktu widzenia zasięgu oddziaływania rynkowego, będący odpowiednikiem kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw turystycznych. Można zatem wyodrębnić obszary turystyczne:

- lokalne – o niskiej randze na rynku turystycznym, gdyż dotyczą obsługi ruchu turystycznego mieszkańców danego obszaru i wiążą się z ograniczoną konsumpcją turystyczną, przykładem mogą być działania skierowane na wyjazdy jednodniowe bez noclegu w pobliżu miejsca zamieszkania, na obszarach podmiejskich przyrodniczo cennych,
- regionalne – związane z obsługą ruchu turystycznego z regionu, związane głównie z turystyką wypoczynkową, często weekendową dla mieszkańców aglomeracji miejskich, przybywających na obszary nadmorskie, górskie, pojezierne itp.,
- krajowe – dobrze rozpoznawalne na krajowym rynku turystycznym miejsca (miejscowości, regiony) turystyczne o wysoko ukształtowanej funkcji turystycznej (wypoczynkowej, poznawczej, biznesowej, kulturowej, religijnej itp.) z rozbudowaną i zdywersyfikowaną ofertą turystyczną,
- kontynentalne (europejskie) – centra turystyczne o randze ponadkrajowej, o dużym ruchu przyjazdowym z innych krajów (w tym przypadku z kontynen-

tu europejskiego) o bardzo dobrze rozpoznawalnej funkcji turystycznej oraz z rozbudowaną i zdywersyfikowaną ofertą lub z przewagą oferty ponadstandardowej i ekskluzywnej,

- globalne – światowe centra o randze ponadkontynentalnej (europejskiej), o bardzo dużym ruchu turystycznym i podobnie jak w przypadku obszarów kontynentalnych, z rozwiniętą, wysokojakościową ofertą turystyczną, często dla sprofilowanych segmentów rynku (Panasiuk 2014: 80–81).

Podział obszarów turystycznych ze względu na zasięg ma charakter względny, gdyż rola poszczególnych miejsc (ośrodków) turystycznych kieruje się na obsługę ruchu turystycznego z obszarów emisyjnych, a różnice pomiędzy obszarami zacierają się, zwłaszcza pomiędzy sąsiadującymi poziomami. Największe aglomeracje europejskie, do których podąża ruch turystyczny związany z motywami poznawczymi, kulturowymi, biznesowymi, spełnia kryteria, aby uznać je jako destynacje globalne, ale także jako europejskie, czy krajowe, biorąc pod uwagę ich funkcje administracyjne dla mieszkańców danego kraju. Ranga obszaru turystycznego wyznaczana jest zatem także przez motywy turystyczne zgłaszane przez turystów kierujących się do nich. Biorąc pod uwagę walory historyczne dużej aglomeracji miejskiej, destynacja może mieć rangę globalną, ale z punktu widzenia motywów biznesowych jej znaczenie może być marginalne (lokalne lub regionalne).

Wiążąc kryterium zasięgu funkcjonowania obszarów turystycznych, z analogicznym kryterium dotyczącym przedsiębiorstw turystycznych, można zauważyć, że na obszarach sklasyfikowanych na wyższym poziomie mogą lokalizować swoją działalność przedsiębiorstwa lokalne, kierujące swoją ofertą do mieszkańców danego obszaru (np. lokalni przewoźnicy, lokalne biura podróży). Znacznie rzadziej spotykana sytuacją jest lokalizacja globalnych przedsiębiorstw turystycznych na obszarach turystycznych lokalnych i regionalnych. W mniej uczęszczanych miejscach turystycznych o wysokim poziomie walorów turystycznych, zwłaszcza przyrodniczych, lokalizowane są jednak obiekty hotelarskie należące do globalnych sieci hotelowych.

Za podstawowe kryterium klasyfikacji destynacji turystycznych należy przyjąć instytucjonalny poziom realizacji działań, decydujący o sposobie zarządzania nią. Stąd wyodrębnić można destynacje:

- lokalne – rozumiane jako najniższy poziom w hierarchii zadań samorządu terytorialnego (gmina, miasto),
- ponadlokalne – poziom subregionalny, np. powiatowy,
- regionalne – na poziomie regionu administracyjnego (województwo),
- euroregionalne – w obszarach transgranicznych, jako szczególny przypadek destynacji regionalnej,
- krajowe – na poziomie administracji centralnej (narodowa administracja turystyczna, narodowa organizacja turystyczna),
- ponadkrajowe – kształtowane przez grupę państw (celem organów Unii Europejskiej jest tworzenie globalnej destynacji turystycznej Unia Europejska).

Warunkiem zaistnienia na rynku turystycznym wymienionych poziomów destynacji turystycznych koniecznym jest powołanie i wyposażenie w kompetencje odpowiednich instytucji, których zadaniem jest zarządzanie destynacją, czyli tworzenie i udostępnianie kompleksowej oferty turystom.

Tabela 1. Podmioty rynku turystycznego reprezentujące destynację turystyczną

Poziom	Podmioty
Lokalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samorząd gminny (miejski)</li> <li>– lokalna organizacja turystyczna</li> <li>– samorząd gospodarczy o zasięgu lokalnym</li> <li>– klastry turystyczne</li> <li>– DMO</li> </ul>
Ponadlokalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samorząd powiatowy</li> <li>– lokalna organizacja turystyczna</li> <li>– samorząd gospodarczy o zasięgu ponadlokalnym</li> <li>– klastry turystyczne</li> <li>– DMO</li> </ul>
Regionalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samorząd wojewódzki</li> <li>– regionalna organizacja turystyczna</li> <li>– samorząd gospodarczy o zasięgu regionalnym</li> <li>– klastry turystyczne</li> <li>– DMO</li> </ul>
Euroregionalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– euroregiony</li> </ul>
Krajowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– narodowa administracja turystyczna</li> <li>– narodowa organizacja turystyczna</li> <li>– samorząd gospodarczy o zasięgu krajowym</li> </ul>
Ponadkrajowy (europejski)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetentny organ Unii Europejskiej</li> <li>– organizacje turystyczne o zasięgu europejskim</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od rodzaju destynacji turystycznej, wyodrębnionej według kryterium instytucjonalnego w tabeli 1 przedstawiono wykaz podmiotów rynku, które należy traktować jako świadczeniodawców. Funkcjonowanie destynacji turystycznej wiąże się bezpośrednio z kompetencjami podmiotów administracji publicznej, w zależności od poziomu destynacji, głównie samorządowej, ale także rządowej.

Wymienione w tabeli 1 instytucje, poza Destination Marketing Organization (DMO), reprezentujące destynację turystyczną, *de facto* są podmiotami rynku turystycznego, pełniącymi podwójną rolę. Są zarówno podmiotami sfery realnej, tworzącymi warunki do uprawiania turystyki na obszarze ich działania, ale także obejmują funkcjonowanie sfery regulacyjnej – są zatem podmiotami polityki turystycznej.

## Charakterystyka podmiotów reprezentujących destynację turystyczną

W tym miejscu należy przedstawić istotę oraz ramowy zakres działalności podmiotów strony podażowej rynku turystycznego, reprezentujących destynacje turystyczne. Jednostki samorządu terytorialnego, jako podmiot reprezentujący destynację turystyczną, zwłaszcza szczebla lokalnego i regionalnego są bezpośrednimi kreato-



rami strony podażowej rynku turystycznego. Od aktywności jednostek samorządu terytorialnego zależy m.in. świadczenie usług informacji turystycznej (w tym oznakowanie atrakcji turystycznych, szlaków oraz współpraca z branżą i organizacjami turystycznymi), utrzymanie infrastruktury lokalnej, komunikacji miejskiej, porządku i bezpieczeństwa, dostęp do tzw. mediów (woda, energia elektryczna i ciepła). Działania jednostek samorządu terytorialnego są decydujące w tworzeniu lokalnych i regionalnych produktów turystycznych, łączących w sobie świadczenia poszczególnych oferentów bezpośredniej gospodarki turystycznej oraz usług paraturystycznych w miejscu docelowym turystyki (Rapacz 2006: 296–299).

Działalność jednostek samorządu terytorialnego skierowana jest także na inwestycje (Gołębski 1999: 11):

- a. *stricte* turystyczne – dotyczące tych obiektów, dzięki którym zaspokajane są podstawowe potrzeby potencjalnego turysty,
- b. paraturystyczne, które dotyczą obiektów i urządzeń stanowiących istotne uzupełnienie inwestycji *stricte* turystycznych.

Do inwestycji typowo turystycznych, które realizowane są bezpośrednio przez jednostki samorządu terytorialnego, a bezpośrednio kształtujące strukturę ofertową rynku turystycznego należy zaliczyć m.in.: zakup środków transportowych, a także budowę niezbędnej do ich wykorzystania infrastruktury transportowej, budowę obiektów stanowiących infrastrukturę turystyczną towarzyszącą (obiekty sportowe i rekreacyjne), odnawianie i odrestaurowywanie dóbr kultury narodowej. Do inwestycji paraturystycznych można zaliczyć: inwestycje w zakresie gospodarki komunalnej i ochrony środowiska, infrastruktury technicznej (wodoociąg i kanalizacja) i komunikacyjnej (Panasiuk 2008: 31–32).

Niezależnie od inwestycji prowadzonych samodzielnie przez samorządy, wskazać należy na ich rolę we wspieraniu inwestorów działających na ich terenie, które jest raczej działaniem w zakresie prowadzonej polityki. Ale gdy taka działalność przebiega na zasadach partnerstwa publicznego-prywatnego, wówczas podmioty samorządu, głównie szczebla lokalnego, stają się typowymi świadczeniodawcami rynku turystycznego. W tabeli 2 przedstawiono zakres najważniejszych zadań samorządów lokalnych, stanowiących o roli świadczeniodawców rynku turystycznego.

Samorządy lokalne mają zatem wiele możliwości kreowania lokalnego rynku turystycznego, samodzielnie lub kooperacji z przedsiębiorstwami turystycznymi (Kornak, Rapacz 2001: 99), mogąc w znacznym stopniu oddziaływać na lokalną przedsiębiorczość.

Działalność samorządu ponadlokalnego jako świadczeniodawcy na rynku turystycznym jest ograniczona. Na tym poziomie wykonywane są działania ponadlokalne dotyczące m.in. kultury fizycznej, transportu i dróg publicznych, gospodarki nieruchomościami, zagospodarowania przestrzennego, gospodarki wodnej, kultury oraz ochrony zabytków, ochrony środowiska przyrodniczego, a także promocji obszaru.

Na poziomie regionalnym podmiotem reprezentującym destynację turystyczną jako świadczeniodawca, jest samorząd wojewódzki. Wśród zadań związanych z tą funkcją wymienić należy m.in.: kulturę i ochronę jej dóbr, modernizację terenów wiejskich, zagospodarowanie przestrzenne, ochronę środowiska, gospo-

Tabela 2. Zakres zadań samorządów lokalnych jako świadczeniodawców rynku turystycznego

Grupa zadań	Zadania
Zadania aktywizujące lokalny rynek turystyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie i udostępnianie atrakcji turystycznych</li> <li>– utrzymanie szlaków turystycznych</li> <li>– promocja turystyczna obszaru</li> <li>– lokalny system informacji turystycznej,</li> <li>– współpraca z innymi podmiotami rynku turystycznego</li> <li>– udział w działalności lokalnych i regionalnych organizacjach turystycznych</li> <li>– tworzenie struktur klastrowych,</li> <li>– prowadzenie badań rynku turystycznego</li> </ul>
Zadania o charakterze ogólnogminnym, wpływające na funkcjonowanie lokalnego rynku turystycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gospodarowanie przestrzenią i zapewnienie ładu przestrzennego</li> <li>– ochrona środowiska</li> <li>– rozwój infrastruktury społecznej i techniczno-komunikacyjnej</li> <li>– działalność kulturalna</li> <li>– kultura fizyczna i sport</li> <li>– zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie (Kurek, 2008: 394).

darzę wodną, transport zbiorowy i drogi publiczne, kulturę fizyczną. Organy samorządu wojewódzkiego podejmują także, samodzielnie lub w kooperacji z innymi podmiotami (głównie regionalnymi organizacjami turystycznymi) działania w zakresie promocji regionu jako atrakcyjnego obszaru turystycznego oraz funkcjonowania regionalnego systemu informacji turystycznej.

Funkcjonowanie jednostek samorządów terytorialnych jako podmiotów reprezentujących destynacje turystyczne wiąże się z działalnością lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych. Jest to szczególna forma organizacji (stowarzyszeń) branżowych na rynku turystycznym. Organizacje te stanowią forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego oraz innych organizacji turystycznych działających na obszarze regionalnym lub lokalnym, a także formułę współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem na rynku turystycznym (m.in. podmioty kulturalne, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb gospodarki turystycznej). Modelowym efektem działań lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych jako podmiotów rynku turystycznego jest m.in. (Panasiuk 2006: 154–156):

- oddziaływanie na ofertę turystyczną,
- wspomaganie tworzenia produktu turystycznego obszaru oraz indywidualnych produktów turystycznych powstających na terenie obszaru,
- tworzenie i aktualizowanie systemu informacji turystycznej,
- kreowanie marek turystycznych,
- marketing turystyczny (w tym promocja).

Działania związane z inicjowaniem tworzenia regionalnych organizacji turystycznych (ROT) oraz lokalnych organizacji turystycznych (LOT) wiążą się z kompetencjami Narodowej Organizacji Turystycznej (NTO). Warunkiem utworzenia ROT jest przystąpienie do tej organizacji przez samorząd wojewódzki da-

nego regionu oraz zawarcie umowy z NTA, czyli z Polską Organizacją Turystyczną. LOT-y działają na obszarach gminy, kilku gmin lub też w rejonach o jednolitej ukształtowanej funkcji turystycznej. Członkami tych organizacji są samorządy gminne i powiatowe oraz inne podmioty (w tym gospodarcze) zainteresowane kształtowaniem współpracy dotyczącej lokalnej gospodarki turystycznej. Zasięg działalności ROT obejmuje region w ujęciu administracyjnym.

NTO została zakwalifikowana do podmiotów z grupy świadczeniodawców rynku turystycznego, zarządza (reprezentuje) bowiem destynacją turystyczną jaką jest kraj. Pewien zakres kompetencji NTO, jako podmiotu rządowo-samorządowego, obejmuje jednak działania z zakresu polityki turystycznej. Ale podstawowe zadanie jakim jest promocja kraju jako atrakcyjnego turystycznie na rynkach zagranicznym i krajowym, jest bezpośrednią podstawą do traktowania NTO jako podmiotu współtworzącego ofertę destynacji turystycznej na poziomie kraju. Ponadto do pozostałych kompetencji NTO w tym obszarze realizacji jej funkcji należy zaliczyć: zapewnienie funkcjonowania oraz rozwijania systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie, i szczegółowe zadania w zakresie promocji, tj. organizacja stoisk narodowych na zagranicznych targach turystycznych, organizacja wystaw, pokazów, kongresów i seminariów, podróży studyjnych, przygotowanie materiałów promocyjnych, prowadzenie kampanii promocyjnych w zagranicznych środkach masowego przekazu, ale także aktywność w zakresie rynku turystyki biznesowej i kongresowej.

Uzupełniające miejsce w układzie podmiotowym rynku turystycznego zajmują organizacje i stowarzyszenia branżowe. Podmioty tej grupy są organizacjami pozarządowymi, a ich działalność służy kreowaniu długookresowych relacji partnerskich z uczestnikami strony podaźowej rynku turystycznego (Iwankiewicz-Rak 2010: 277–285). Jest to bardzo zróżnicowana grupa podmiotów. Najistotniejszą rolę wśród podmiotów tej grupy na poszczególnych szczeblach (lokalny, regionalny, krajowy), realizujących zadania związane z kształtowaniem oferty turystycznej, pełnią podmioty samorządu gospodarczego. Są to głównie branżowe izby gospodarcze, obejmujące branżowe rynki turystyczne, m.in.: biur podróży, hotelarstwa i gastronomii, uzdrowiskowy, agroturystyki. Część z wymienionych podmiotów posiada rozbudowaną strukturę terytorialną. Wśród zadań jednostek samorządu gospodarczego za najistotniejsze uznać należy: integrację poszczególnych branż oraz współpracę pomiędzy przedsiębiorcami, lobbing branżowy skierowany do podmiotów polityki turystycznej, podejmowanie działań projakościowych, w tym rekomendacja podmiotów w ramach branży, inicjatywy w zakresie promocji, innowacji (Panasiuk 2011: 316–318).

Kolejny podmiot rynku turystycznego z grupy świadczeniodawców jest trudny do jednoznacznego przyporządkowania. Klastr turystyczny wiąże się głównie z działalnością bezpośrednich świadczeniodawców, tj. przedsiębiorców turystycznych. Ich istotą jest działalność o charakterze obszarowym (lokalnym, regionalnym), więc wiążą się z instytucjonalnie rozumianą destynacją turystyczną. Klastry umożliwiając podnoszenie konkurencyjności i innowacyjność lokalnego i regionalnego rynku turystycznego, stanowią nowoczesny system zintegrowanych sieci powiązań (Polski... 2004: 4). Tworzenie klastra turystycznego uwzględnić powinno trzy następujące kryteria:

- koncentrację podmiotów z branży na obszarze geograficznym;
- kooperację podmiotów klastra,
- eliminację konkurencji między zaangażowanymi w jego funkcjonowanie podmiotami (Klasy 2004: 13).

Funkcjonowanie klastra turystycznego jest formą koncentracji działalności w destynacji turystycznej, stwarza przedsiębiorstwom turystycznym korzyści, jak np. dostęp: do dostawców, do rynku zbytu, do usług wspierających, rynku pracy, ale także dostęp do źródeł wiedzy rynkowej i opracowań badawczych, do technologii, do środków finansowych i produktów wspierających (Filipiak, Panaś 2009: 71–77). Działalność klastrów turystycznych obejmuje z reguły obszary o konkretnie sprofilowanej funkcji turystycznej, skupiając się wokół zunifikowanej grupy atrakcji turystycznych lub obsługi wybranej formy lub rodzaju ruchu turystycznego.

Na obszarach turystycznych (lokalnych i regionalnych), na szczeblu jednostek samorządu terytorialnego lub we współpracy z branżą turystyczną powoływane są DMO (Destination Marketing Organization). Są to jednostki organizacyjne (lub stanowiska pracy) odpowiedzialne za kształtowanie, wspieranie instrumentami marketingowymi, zwłaszcza promocyjnymi, oferty turystycznej destynacji turystycznej. Są to z reguły wyspecjalizowane komórki organizacyjne urzędów funkcjonujących na poziomie samorządu lokalnego (gminnego, miejskiego) i regionalnego. Wymienione zadania zlecane są także do realizacji lokalnym i regionalnym organizacjom turystycznym, w których członkostwo posiadają samorządy poszczególnych szczebli. DMO zajmują się przede wszystkim działalnością marketingową na poziomie obszarów turystycznych. W zależności od usytuowania organizacyjnego, podmioty te współpracują z branżą turystyczną oraz samorządowymi jednostkami regionalnymi i lokalnymi w zakresie marketingu (w tym głównie promocji turystycznej) na zasadach:

- współfinansowania działalności przez samorząd i branżę turystyczną,
- niezależnej ale szeroko koordynowanej współpracy jednostek samorządowych i branży turystycznej.

Działalność DMO może być prowadzona przez jednostki samorządowe jako zupełnie niezależna. Wówczas podmioty branży turystycznej, prowadzą samodzielne działania związane z ich ofertą, bez angażowania się w sprawy promocji obszaru turystycznego. Odmianą niezależności samorządu i branży w podejmowanych działaniach promocji turystycznej jest tzw. kontrola wizerunku, polegająca na współdziałaniu tylko w pewnych obszarach (np. w marketingu targowym) (Pawlicz 2008: 127–129).

Struktura podmiotów rynku turystycznego w grupie świadczeniodawców, reprezentujących destynację turystyczną, obejmować może także zasięg międzynarodowy. Należy wskazać na poziom euroregionalny, rozszerzający poziom regionalny o współpracę transgraniczną z sąsiednimi regionami. Euroregion jest podmiotem działającym na obszarze dwóch lub więcej państw członkowskich Unii Europejskiej, państw kandydujących oraz regionów ich sąsiadów. Funkcjonowanie euroregionu obejmuje głównie współpracę samorządów lokalnych i regionalnych. W obszarze rynku turystycznego dotyczy zadań z zakresu transgra-

nicznych ofert turystycznych (np. wydarzenia, szlaki turystyczne) i ich promocji wraz z kształtowaniem wizerunku.

Ostatnim z wymienionych poziomów, na którym działają podmioty destynacji turystycznej jest poziom ponadkrajowy, który można utożsamiać z poziomem europejskim (rozumianym w wymiarze politycznym jako obszar Unii Europejskiej, a nie geograficznym jako kontynent). Jak wynika z dotychczasowych analiz, aby można było zinstytucjonalizować destynację turystyczną, obejmującą pewien obszar, należałoby wskazać na podmiot lub podmioty, które zarządzałyby tym obszarem w aspekcie udostępniania oferty turystycznej. Jak dotąd formuła destynacji turystycznej wykraczającej poza obszar administracyjny danego kraju, pozostaje tylko raczej teoretyczną. Jednym z bieżących nurtów dyskusji w ramach Unii Europejskiej dotyczącej rynku turystycznego, jest wskazanie na kreację destynacji turystycznej rangi globalnej jakim mógłby się stać obszar Unii Europejskiej. Warunkiem podjęcia tych działań w praktyce byłoby powołanie organu lub nadanie kompetencji już istniejącemu, w celu realizacji funkcji podmiotu polityki turystycznej, ale także świadczeniodawcy na tym szczeblu. Formuła tego podmiotu powinna opierać się na zasadach wypracowanych w całej UE, dotyczących działalności narodowych organizacji turystycznych. Działalność tego podmiotu mogłaby być wspierana przez organizacje turystyczne (np. branżowe) o zasięgu europejskim.

## Problemy hierarchii funkcjonowania destynacji turystycznych

Destynacje turystyczne, jako grupa wyspecjalizowanych podmiotów zarządzających obszarami turystycznymi, pozostają we wzajemnych relacjach. Relacje wynikają z ich przestrzennego układu. Uporządkowanie destynacji turystycznych według zasięgu ich działania, nie stanowi jednak o ich hierarchii w strukturze rynku turystycznego, tj. destynacja:

- ponadkrajowa,
- krajowa,
- euroregionalna,
- regionalna,
- ponadlokalna,
- lokalna (Panasiuk 2014: 88–90).

Należy mieć na uwadze, że działalność destynacji krajowej kształtuje funkcjonowanie destynacji na poziomach regionalnym, a następnie tych na poziomach niższych. Nie oznacza to, że destynacje turystyczne z poszczególnych poziomów są bezpośrednio od siebie zależne. Istotnym jest takie ukształtowanie relacji pomiędzy nimi, aby ich aktywność nie była sprzeczna z punktu widzenia interesów poszczególnych podmiotów lub konkurencyjna. W strukturze zarządzania podmiotami rynku turystycznego, konieczne jest zatem szczegółowe określenie zakresu kompetencji destynacji turystycznych oraz realizacja działań w oparciu o wszechstronną kooperację.



Zróźnicowanie rynku turystycznego, wynikające z potencjału turystycznego obszarów, na których funkcjonują destynacje turystyczne, sprawia że destynacje na niższych szczeblach, często lokalnych są lepiej rozpoznawalne na rynku od destynacji ponadlokalnej, regionalnej czy krajowej. Niektóre lokalne obszary turystyczne mogą mieć zasadniczo większą siłę rynkową od destynacji regionalnych, na których są zlokalizowane. Turysta wybierając określone miejsce decyduje się często na wyjazd do określonej miejscowości turystycznej, która jest zarządzana przez lokalną destynację turystyczną, nie zastanawiając się lub nie wiedząc w jakim regionie się znajduje, a czasem nawet w jakim państwie. W przypadku mniejszych krajów, często sam kraj staje się destynacją turystyczną, bez względu na istnienie destynacji regionalnych czy lokalnych, o których istnieniu i wsparciu instytucjonalnym nie wiedzą turyści dokonujący wyboru przyjazdu do nich, a nawet w trakcie pobytu i po powrocie. Istotnym zagadnieniem jest więc kształtowanie wizerunku destynacji turystycznej jako miejsca docelowego turystyki.

## Konkurencja podmiotów w destynacji turystycznej

Funkcjonowanie destynacji turystycznej na rynku jest zależne od wypracowanego systemu współpracy pomiędzy podmiotami reprezentującymi podaż na rynku turystycznym. W destynacji turystycznej obserwowane są przede wszystkim procesy konkurencji pomiędzy podmiotami bezpośrednio obsługującymi turystów. Trudno jest jednoznacznie przyporządkować konkretny model rynku do funkcjonowania destynacji turystycznych na określonym poziomie przestrzennym rynku turystycznego. Na poziomie lokalnym nie uda się sprecyzować odpowiedniego modelu rynku. Wydaje się, że na poziomach regionalnym i krajowym można obserwować zachowania podmiotów wskazujące nie tylko na konkurencję, ale także na konkurencję monopolistyczną. Dotyczy to kreacji niektórych obszarów lokalnych, w tym miast, jako bardziej specjalizowanych turystycznie od innych (w sąsiedztwie) w jednym regionie, w kilku regionach lub nawet w układzie transgranicznym (w tym euroregionalnym), które decydują o przewadze nad innymi destynacjami. Praktyka takich rozwiązań może polegać na włączaniu do oferty jednej destynacji elementów ofert innych sąsiadujących, co nie jest wynikiem wcześniejszych porozumień lub obserwowanych praktyk rynkowych, zwłaszcza po stronie zachowań turystów. Wówczas jedna destynacja z reguły z większym potencjałem turystycznym, wykorzystuje do oddziaływania na ruch turystyczny, atrakcje z innych sąsiadujących (przykładowo elementem kształtowania oferty turystycznej Szczecina są obszary wodne Zalewu Szczecińskiego, położenie nadgraniczne z Niemcami oraz bliskość do Wybrzeża). Na rynku regionalnym, dwa obszary turystyczne o podobnie ukształtowanej funkcji turystycznej są bezpośrednimi konkurentami, chyba że podejmą wspólną aktywność aby oddziaływać skutecznie na rynek i współtworzyć jedną większą destynację. W podobny sposób należałoby spojrzeć na regiony turystyczne czy kraje. Są one z reguły bezpośrednimi konkurentami.

Nie należy zapominać także o konkurencyjności substytucyjnej. W odniesieniu do oferty usługodawców turystycznych, procesy konkurencji substytucyjnej mogą przede wszystkim zachodzić pomiędzy gałęziami transportu, a głównie



transportem samochodowym zorganizowanym i własnym, kolejowym i lotniczym. W obszarze całego transportu w zależności od zasięgu przewozu gałęzie są bezpośrednio konkurencyjne. W przypadku destynacji turystycznych obszary o charakterze wypoczynkowym (np. nadmorskie) mogą w sezonie letnim być konkurentem obszarów pojeziernych i górskich, zarówno w wymiarze rynku krajowego jak i o zasięgu międzynarodowym.

Poszczególne subrynki turystyczne (hotelarski, gastronomiczny, przewodnicki) są integralną składową destynacji. Rynek biur podróży obsługuje głównie turystykę wyjazdową (podobnie jak pilotaż), tylko część podmiotów z tego rynku działa na rzecz turystyki przyjazdowej do destynacji. Przewozy turystyczne (zwłaszcza dalekodystansowe) znajdują się raczej poza funkcjonowaniem destynacji turystycznej, nie dotyczy to jednak transportu lokalnego i regionalnego wewnątrz destynacji. Informacja turystyczna powinna być traktowana jako integralny element oferty destynacji i model rynkowy jej funkcjonowania, wynika z działań podmiotów samorządowych i organizacji turystycznych. W subrynkach dominuje konkurencja monopolistyczna, w destynacji natomiast model konkurencji. Jest to potwierdzeniem zróżnicowanego charakteru turystycznych rynków branżowych oraz ich układu modelowego, a jednocześnie wskazuje na inne uwarunkowania rynkowe związane z funkcjonowaniem branżowych usługodawców turystycznych oraz samorządów terytorialnych i organizacji turystycznych reprezentujących destynacje turystyczne.

Odrębnego podkreślenia wymaga także problem wewnętrznej konkurencyjności podmiotów na rynkach zwłaszcza lokalnych i regionalnych przy jednoczesnym współdziałaniu podmiotów w ramach destynacji turystycznej. Zagadnienie to zależy od poziomu integracji branży, zaangażowania podmiotów samorządowych i organizacji turystycznych, a przede wszystkim znajdowania wspólnych korzyści z tytułu wspólnie podejmowanych działań skierowanych na stronę popytową rynku przez wszystkich uczestników strony podażowej.

## Współpraca podmiotów w destynacji turystycznej

Kluczowym zagadnieniem pozostaje zatem wykreowanie wspólnej oferty turystycznej na danym obszarze, której powodzenie zapewni sukces także wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jego powstania. Dlatego też, obok procesów konkurencji na rynku turystycznym niezbędne są także procesy bezpośredniej współpracy i współdziałania. Współpraca to formalne lub nieformalne porozumienie pomiędzy podmiotami (dwoma lub więcej) dotyczące udostępniania informacji, wsparcia menedżerskiego, szkoleń i innych, w którym relacje podmiotów są zazwyczaj zewnętrzne i poziome. Współdziałanie natomiast oznacza bezpośredni udział dwóch lub większej liczby podmiotów w projektowaniu, produkcji lub wprowadzaniu do obrotu określonego produktu, a relacje pomiędzy podmiotami mają zwykle charakter wewnętrzny i pionowy (Polenske 2004: 1034). Dodatkowo relacje pomiędzy przedsiębiorcami a jednostkami samorządu lokalnego mogą mieć także charakter partnerstwa publiczno-prywatnego (Szwichtenberg 2008: 24–25), definiowanego jako wspólne przedsięwzięcie

o charakterze użyteczności publicznej, prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i publiczne, przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających (Miszczuk, Miszczuk, Żuk 2007: 133).

Konieczność jednoczesnej współpracy i współdziałania oraz konkurencji podmiotów kreujących produkt turystyczny obszaru określana jest mianem koopetycji (współkonkurencji lub kooperencji) (Raczyk, Dołzbasz, Leśniak-Johann 2012: 107). Podmioty mające wpływ na kształt produktu turystycznego obszaru powinny bowiem współpracować w celu wykreowania atrakcyjnego produktu turystycznego obszaru (i jego wykorzystania), a jednocześnie konkurować pomiędzy sobą o turystę, który już podjął decyzję o przyjeździe do danego obszaru. Koopetycja umożliwia zwiększenie korzyści skali, ograniczenie ryzyka oraz lepsze wykorzystanie wspólnych zasobów. Biorąc pod uwagę intensywność współpracy i konkurencji pomiędzy podmiotami wyróżnia się cztery typy relacji (Luo 2004: 29):

- rywalizacja (wysoka konkurencyjność i niski poziom współpracy),
- współkonkurencja (wysoka konkurencyjność i wysoki poziom współpracy),
- wyobcowanie (niska konkurencyjność i niski poziom współpracy),
- partnerstwo (niska konkurencyjność i wysoki poziom współpracy).

Dominującą formą relacji pomiędzy podmiotami w destynacji turystycznej powinny być współpraca i współdziałanie, gdyż tylko na tej podstawie jest możliwe powstanie konkurencyjnej oferty turystycznej. Jedynie przewaga zachowań o charakterze współpracy nad zachowaniami konkurencyjnymi może zapewnić wysoką pozycję konkurencyjną destynacji turystycznej wśród innych. W sytuacji, gdy istnieje wiele różnych podmiotów zainteresowanych kreowaniem oferty turystycznej na danym obszarze turystycznym, szczególnie ważne staje się znalezienie rozwiązań, które będą łączyły w spójną całość pozornie sprzeczne interesy: podmiotów gospodarczych i miejscowej ludności, podmiotów prywatnych i publicznych, inwestorów doraźnych i perspektywicznych, turystów i mieszkańców, turystyki masowej i ochrony środowiska (Meyer 2014: 103–105).

## Podsumowanie

Wyróżnikiem rynku turystycznego jest funkcjonowanie dwóch typów podmiotów strony podaźowej rynku, tj. przedsiębiorstw turystycznych i destynacji turystycznych. Oba rodzaje podmiotów podaży na rynku turystycznym realizują swoje cele rynkowe, przedstawiając ofertę rynkową. Ich działania są bezpośrednio komplementarne. Przedsiębiorstwa turystyczne kierują się celami komercyjnymi. Głównym celem destynacji turystycznych jest tworzenie współpracy podmiotów reprezentujących podaź w obszarze turystycznym w celu przedstawiania kompleksowej oferty, zaspokajającej potrzeby konsumentów-turystów, na zasadach *non-profit*. Rynek turystyczny tworzy zatem skomplikowany mechanizm gospodarczy, złożony z podmiotów strony podaźowej rynku, bezpośrednio i pośrednio związanych z turystyką oraz kreujących oferty zaspokajające popyt turystyczny.

Decydujące znaczenie w skutecznym funkcjonowaniu podmiotów gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym ma system współpracy. Szcze-

gólną rolę w realizacji funkcji turystycznej posiadają jednostki samorządu terytorialnego.

Dokonując syntetycznego podsumowania przedstawionych rozważań wskazać należy, że podstawą rozwoju oferty w obszarze turystycznym jest partnerstwo i wszechstronna współpraca. Podstawową rolę w tym zakresie powinny spełniać jednostki samorządu terytorialnego, jako podmioty reprezentujące destynacje turystyczne na rynku turystycznym.

## Literatura

- Borzyszkowski J., 2012, *Dyskusja nad pojęciem destynacja*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, 4(20).
- Filipiak B., Panasiuk A. (red.), 2009, *Przedsiębiorstwo usługowe. Studia przypadków*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gołembski G. (red.), 1999, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Iwankiewicz-Rak B., 2010, *Komunikacja społeczna organizacji pozarządowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kesić T., Pawlić I., 2001, *Tourism destination image formation. The case of Dubrovnik, Croatia, Tržiste*, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, XXIII.
- Klasy. Innowacyjne rozwiązania dla Polski*, 2004, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Kornak A.S., Rapacz A., 2001, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kurek W. (red.), 2008, *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leiper N., 2004, *Tourism management*, Frenchs Forest, Pearson Education Australia.
- Luo Y., 2004, *Competition in international business*, Copenhagen Business School Press DK, Frederiksberg.
- Meler M., 1998, *Marketinški identitet turističke destinacije Hrvatskog Podunavlja*, Zbornik radova, 14, Bialong međunarodnog kongresa "Hoelska kuća 98", Opatija Hotelijerski Fakultet, Opatija.
- Meyer B., 2014, *Efekty współdziałania podmiotów gospodarki turystycznej*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Fundusze Unii Europejskiej w gospodarce turystycznej*, Difin, Warszawa.
- Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., 2007, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Page S., Connell J., 1993, *Tourism development. Guide for local planners*, WTO, Madrid.
- Panasiuk A., 2006, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych. Zagadnienia instytucjonalne*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra.
- Panasiuk A., 2014, *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Difin, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.), 2011, *Ekonomika turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.), 2008, *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pawlicz A., 2008, *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*, Difin, Warszawa.
- Polenske K.R., 2004, *Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions*, Regional Studies, 38(9).
- Polski klaster morski. Zakożenia programowe*, 2004, Wydawnictwo Instytutu Polska Sieć Gospodarki Morskiej, Gdańsk.

- Raczyk A., Dołbasz S., Leśniak-Johann M., 2012, *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*, Wydawnictwo Gaskor, Wrocław.
- Rapacz A., 2006, *Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych*, [w:] G. Gołembski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Szwichtenberg A., 2008, *Partnerstwo publiczno-prywatne a gospodarka turystyczna*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

## Summary

### The entities cooperation in a tourist destination

The tourist market creates an expanded group of entities representing the supply side and the demand side of the supply. Tourism policy actors also play an important role in the tourist market. Tourist offer is created by entities direct tourism economy, ie. hotels entrepreneurs, travel agencies, tourist carriers and other handlers of tourism services. In the tourism area the tourist offer is the responsibility by the stakeholders of the market tourist destination. The term tourist destination in the article is understood in terms of the subject. The fundamental role in shaping the offer plays the local governments. The aim of this paper is to present the idea of the functioning of a tourist destination, as the subject of the tourism market, together with an indication of issues of cooperation between the entities setting up the tourist offer in the area. The text explores the development of a tourist destination as the subject of the tourism market, along with the attempt of classification. Then discussed the issue of competition between actors in a tourist destination. Presents the problem of cooperation and collaboration of entities operating in the tourist destination, along with the processes of cooperation.

**Keywords:** tourist destination, tourist area, the tourist market, cooperation, competition

Aleksander Panasiuk  
Katedra Zarządzania Turystyką  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński  
ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin  
e-mail: aleksander.panasiuk@wzieu.pl



*Andrzej Rapacz, Daria Elżbieta Jaremen*

## Struktury sieciowe w turystyce i możliwości ich rozwoju w Kotlinie Jeleniogórskiej

Celem opracowania jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej istoty i rodzajów struktur sieciowych w turystyce, a także identyfikacja uwarunkowań i możliwości ich rozwoju na przykładzie inicjatyw podjętych w ostatnim czasie na terenie Kotliny Jeleniogórskiej. Zaprezentowano w nim dwa studia przypadków struktur sieciowych, tj. Fundację Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej oraz Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny. Badania przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego wśród przedstawicieli 200 podmiotów gospodarczych działających w turystyce, pozwoliły na zidentyfikowanie motywów współpracy i oczekiwań potencjalnych uczestników sieci rozwijanych w turystyce w tym regionie. Badania dowiodły, że podstawowym czynnikiem determinującym działanie w sieciach współpracy jest zaufanie, przywództwo i potencjalne możliwości wykreowania atrakcyjnego sieciowego produktu turystycznego, a najczęściej spodziewanymi korzyściami kooperacji – niższe koszty promocji ofert turystycznych, lepsza współpraca z władzami lokalnymi oraz zwiększony popyt ze strony turystów w wyniku wzmocnienia wizerunku regionu.

**Słowa kluczowe:** struktura sieciowa, współpraca, klaster turystyczny

### Wprowadzenie

„Dynamika współczesnego społeczeństwa, a zwłaszcza nowej gospodarki w coraz większym stopniu podlega logice sieci” (Kelly 2001: 1). Sieciowość, obok decentralizacji, wysokich technologii i społeczeństwa informacyjnego, uznana została już w 1982 roku za podstawowy megatrend i nowy paradygmat współczesnej gospodarki i zarządzania (Naisbitt, 1982). Według badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group „myślenie sieciowe jawi się główną kompetencją przyszłości” (Boston Consulting Group 2002: 12; Piekarczyk 2014: 510–515).

W teorii ekonomii sieć<sup>1</sup> jako koncepcja powiązań podmiotów gospodarczych tworzonych w celu optymalizacji działań rynkowych, nie jest ideą nową. Wyrosła ona na gruncie badań socjologicznych, w związku z rozwojem modeli zachowania jednostki w grupie i teorii sieci społecznych. W literaturze z dziedziny ekonomii i nauk o zarządzaniu na trwale zadomowiła się w latach 90. XX wieku. Koncepcja

<sup>1</sup> W niniejszej pracy terminy *struktura sieciowa* i *sieć*, podobnie jak i *współpraca* i *kooperacja*, są stosowane zamiennie, pomimo możliwości dociekania różnic między nimi.



ta nawiązuje również do dorobku wcześniejszych, presieciowych modeli rozwoju przedsiębiorstwa opartych o współpracę, tj. marshallowskiego dystryktu i porterowskiego grona. Wzmoczone zainteresowanie badawcze problematyką sieci notuje się w ostatnich dwóch dekadach, co związane jest z rozwojem społeczeństwa sieci i gospodarki sieciowej.

Znaczenie struktur sieciowych dostrzeżone zostało również i w turystyce. Termin „sieć” funkcjonuje w działalności turystycznej już od wielu lat i początkowo odnosił się przede wszystkim do systemów i łańcuchów hotelowych lub współdziałania przedsiębiorstw, które najczęściej łączył podobny profil działalności (transport, gastronomia, organizacja turystyki). Należy jednak zwrócić uwagę na to, że wspomniane struktury nie w pełni odpowiadają współczesnej interpretacji kategorii „struktura sieciowa”, rozumianej jako struktura przeciwstawna do tradycyjnej struktury opartej na: hierarchicznej i pionowej koordynacji, dychotomicznym podziale pracy na twórczą i wykonawczą, stosunkowo dużej trwałości oraz jednolitości kierownictwa, a także wyraźnym oddzieleniu od innych podmiotów otoczenia.

Obecnie obserwuje się wzmoczoną aktywność podmiotów gospodarki turystycznej w zakresie tworzenia powiązań sieciowych różnych typów, co wydaje się potwierdzać rosnącą świadomość ich menedżerów korzyści z kooperacji w sieci. Sieciowe struktury współpracy powstają na różnych szczeblach: globalnym, krajowym, a przede wszystkim regionalnym i lokalnym. Związane jest to z specyfiką popytu i podaży turystycznej, a zwłaszcza przestrzennym rozproszeniem pierwszego i koncentracją drugiego zjawiska. Mobilny popyt turystyczny powstający zazwyczaj poza miejscem kreowania produktu turystycznego, kieruje się do miejsc (obszarów) występowania podaży turystycznej. Turysta zainteresowany jest podróżą do konkretnego, z różnych względów atrakcyjnego dla niego, obszaru (regionu, miejscowości), zwanego obszarem recepcji turystycznej lub destynacją turystyczną. Co więcej, turysta zainteresowany jest nie pojedynczymi usługami poszczególnych wytwórców (oferentów), lecz ich sumą, a właściwie komplementarną wiązką odpowiadającą jego potrzebom ujawnianym w czasie podróży turystycznej. Jak podkreśla G. Gołębski „produkt turystyczny obejmuje wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w trakcie jej trwania oraz w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością” (Bednarska i in. 2007: 29). „Jest on źródłem wrażeń i doświadczeń, jakich doznaje turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do momentu powrotu do niego” (Medlik 2001: 243). W przygotowywaniu przeważającej części tej wiązki uczestniczą podmioty działające w określonym regionie turystycznym. Proponują one rozbudowany zestaw różnego rodzaju materialnych i niematerialnych składników w celu zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb turystów. Ten swoisty konglomerat różnych dóbr i usług, w produkcji i świadczeniu których uczestniczą podmioty różnych branż i sektorów, a nawet mieszkańcy danego obszaru<sup>2</sup>, współpracujący między sobą w ramach turystycznego łańcucha wartości, postrzegany jest przez

<sup>2</sup> Mieszkańcy szczególną rolę odgrywają w tworzeniu atmosfery miejsca, będącej swoistym elementem produktu turystycznego obszaru.

turystów jako całość – produkt o charakterze terytorialnym (produkt danego obszaru turystycznego). Dodatkowo należy zauważyć, iż ostateczny kształt nadają mu sami jego konsumenci, którzy – jak zauważył S.L.J. Smith – „spośród wielu różnych propozycji rynkowych (ofert), kierując się własnymi preferencjami, dokonują samodzielnego wyboru poszczególnych składowych produktu turystycznego” (Smith 994: 582–595). W kontekście – wielokrotnie podnoszonego w literaturze – atrybutu złożonego, heterogenicznego i zintegrowanego produktu turystycznego, utrzymywanie rozbudowanych relacji oraz współdziałanie międzypodmiotowe w destynacji turystycznej nabiera szczególnego znaczenia jako konieczny warunek kreowania produktu turystycznego obszaru i jego rozwoju. Wartość w gospodarce turystycznej tworzona jest nie przez samodzielnie działające podmioty, ale na ich styku, w wyniku procesu współpracy.

Istnienie współpracy w rozwoju turystyki w Polsce zauważyły w drugiej połowie 90. XX wieku przede wszystkim władze lokalne, które uznały turystykę za bardzo ważny czynnik rozwoju lokalnego. To z ich inicjatywy zaczęły powstawać takie struktury współdziałania jak: lokalne i regionalne organizacje turystyczne (LOT, ROT), a następnie lokalne grupy działania (LGD), a od 2008 roku podmioty partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Obecnie coraz wyraźniej potrzeba współdziałania dostrzegana jest na poziomie najniższym – funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych. Sprzyja to oddolnemu inicjowaniu struktur współpracy, które charakteryzują się wyższą skutecznością i trwałością więzi niż struktury tworzone odgórnie. Coraz częściej bywa również tak, że te same podmioty uczestniczą w wielu strukturach jednocześnie, a tworzone sieci stają się coraz bardziej złożone, rozległe i dynamiczne. Przedsiębiorstwa dostrzegają znaczenie relacji partnerskich w kształtowaniu ich przewagi konkurencyjnej, zwanej przewagą relacyjną, która powstaje w wyniku realizacji wspólnych przedsięwzięć, a przede wszystkim wymiany informacji i wiedzy.

Rozwojowi sieciowych struktur kooperacji w turystyce sprzyja również zorientowana na współpracę polityka gospodarcza Unii Europejskiej i idące w ślad za nią instrumenty i środki pomocowe, które z jednej strony aktywizują procesy inicjowania sieci współpracy w regionach, z drugiej są wsparciem dla ich rozwoju, a często istotnie wspomagają realizację wspólnych przedsięwzięć i zamierzeń. Pomoc ta jest bardzo silnym motywatorem powstawania sieci, na co wskazują liczne badania dotyczące współpracy w turystyce. Nie bez znaczenia dla rozwoju sieci jest również ustanowienie w Polsce odpowiednich instytucji prawnych regulujących tworzenie międzyorganizacyjnych i międzysektorowych struktur współpracy (Prawo o stowarzyszeniach, Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej czy też Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym).

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze przedmiotu występuje nadal niedosyt publikacji na temat funkcjonowania sieci w gospodarce, a w szczególności w turystyce. Struktury sieciowe, ze względu na swoje szczególne właściwości, niełatwo poddają się bowiem badaniom i modelowaniu. Wśród nielicznych polskich badaczy podejmujących ten problem należy wymienić T. Zabińską, K. Czernek, M. Kachniewską, E. Nawrocką, M. Januszewską, P. Zmyślonego i G. Leszczyńskiego oraz J. Staszewską, K. Borodako i R. Ziółkowskiego. Autorzy

ci swoją uwagę skupiają przede wszystkim na roli współpracy i współdziałania w turystyce, opisując jej formy i uwarunkowania.

Celem prezentowanego artykułu jest z jednej strony usystematyzowanie wiedzy dotyczącej struktur sieciowych w turystyce i ich potencjalnego znaczenia dla rozwoju turystyki, z drugiej wskazanie na możliwości ich dalszego rozwoju. Badania prowadzone na potrzeby problemu badawczego zorientowane były na rozpoznanie motywów tworzenia sieci w turystyce, skłonności podmiotów turystycznych do wchodzenia w takie struktury oraz potencjalnych korzyści ze współpracy. Podstawową metodą badawczą służącą realizacji celu była dedukcja, a przesłanki wnioskowania wynikały z przeglądu i analizy piśmiennictwa naukowego w zakresie omawianej problematyki. Ze względu na interdyscyplinarność problemu badawczego korzystano zarówno z dorobku ekonomistów, jak i socjologów oraz badaczy z dziedziny nauk o zarządzaniu. Studia literaturowe obejmowały polskie i zagraniczne publikacje naukowe. Badania bezpośrednio o charakterze ilościowym pozwoliły natomiast rozpoznać przesłanki i oczekiwania wobec współpracy w ramach sieci na przykładzie podmiotów działających w uznawanym za jeden z najatrakcyjniejszych obszarów turystycznych Polski, tj. Kotlinie Jeleniogórskiej. W artykule zaprezentowano dwa studia przypadków struktur sieciowych funkcjonujących w Kotlinie Jeleniogórskiej, tj. Fundację Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej i Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny. W opracowaniu wykorzystano informacje pochodzące zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych.

## Struktury sieciowe jako forma współpracy w turystyce

W literaturze spotykamy opisy sieci społecznych, współpracy, biznesowych, a także organizacji sieciowych oraz sieci handlowych, usługowych bądź logistycznych. Pojęcie „sieć” definiowane jest na gruncie różnych dyscyplin naukowych, np. w ekonomii, zarządzaniu, socjologii czy też w naukach ścisłych i technicznych<sup>3</sup>. „Najpewniej z powodu różnorodności podejść badawczych, kategorii „sieć” przypisuje się wiele znaczeń (Mitręga 2012: 50). Struktury sieciowe przedstawia się w świetle różnych teoretycznych koncepcji, np. teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych, koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa, relacyjnego podejścia do przedsiębiorstwa, nowego zarządzania publicznego, koncepcji zarządzania strategicznego czy też teorii interesariuszy.

W naukach ekonomicznych struktura sieciowa (sieć), często z dodatkiem słowa „międzyorganizacyjna”, dla podkreślenia jej zewnętrznego i międzypodmiotowego charakteru, najczęściej definiowana jest w dwóch ujęciach (tab. 1):

- funkcjonalnym, jako specyficzna forma współdziałania podmiotów powiązanych siecią wzajemnych relacji, dążących do wspólnych interesów,

<sup>3</sup> Bogaty przegląd definicji sieci znajduje się w pracy pt.: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, pod. red. J. Niemczyka, E. Stańczyk-Hugiet i B. Jasińskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012 oraz *Przedsiębiorstwo kooperujące*, pod. red. Z. Dworzeckiego, EuroExpert, Warszawa 2002.

- strukturalnym, jako nowa, powstała w wyniku współdziałania struktura – jednostka (podmiot), tzw. organizacja sieciowa.

W pierwszym znaczeniu sieć to sposób realizowania wspólnych przedsięwzięć, w którym uczestniczy wielu aktorów i który możliwy jest dzięki więziom społecznym, jakie łączą uczestników sieci. W drugim chodzi o dobrowolnie tworzony system/układ wzajemnie wspierających się podmiotów, zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów i interesów dzięki realizowaniu działań zbiorowych. O istocie sieci stanowią relacje, czyli wzajemne stosunki między jej składnikami-węzłami, którymi są konkretne organizacje i firmy, zwane często aktorami gospodarczymi.

Z powyższego przeglądu definicji wynika, że nie ma jednoznaczności jeśli chodzi o pojęcie „sieć”. Dokonano go, aby wskazać cechy charakterystyczne sieci jako formy współpracy. Ma to istotne znaczenie dla operacjonalizacji badań prowadzonych w związku z realizacją założonego problemu badawczego. Pomijając różnice w przedstawionych definicjach należy zauważyć, że prawie wszystkie akcentują wagę więzi, powiązań, relacji między podmiotami tworzącymi sieć. Interakcje te mają nie tylko charakter gospodarczy, lecz także społeczny/interpersonalny. Siła sieci tkwi często właśnie w personalnych więziach między osobami fizycznymi działającymi w imieniu swoich organizacji-węzłów struktur sieciowych.

Tabela 1. Wybrane definicje sieci międzyorganizacyjnych

Autor	Definicja
Thorelli H.B. 1986	„Układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację”.
Bianchi P, Bellinii N. 1991	„Interaktywny zespół firm, oparty na zewnętrznym podziale pracy i nie podlegający zhierarchizowanemu zarządzaniu”.
Miles R.E., Snow C.C. 1992	„Zbiór w pełni lub relatywnym stopniu samodzielnych funkcjonalnie, zróżnicowanych sektorowo i geograficznie jednostek, które na bazie powiązań o charakterze współdziałania budują strukturę służącą realizacji określonych przedsięwzięć”.
Lichtarski J. 1993	„Złożona, wielopodmiotowa struktura, o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości”.
Sydow J, Windeler A. 1993	„Zorganizowana, policentryczna forma działalności gospodarczej, często strategicznie kierowana przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyraża się ona w relatywnie stabilnych, raczej kooperacyjnych niż konkurencyjnych stosunkach między prawnie samodzielnymi, ekonomicznie jednak przynajmniej od siebie zależnymi przedsiębiorstwami”.
Kay J. 1996	„Grupy firm, zawierających ze sobą umowy relatywne”.
Archol R.S. 1997	„Sieci obejmują szeroki zakres zjawisk, począwszy od narodowych systemów gospodarczych, takich jak klastry przemysłowe, przez korporacje międzynarodowe, a skończywszy na małych przedsiębiorstwach, organizacjach usługowych, sieciach zawodowych, systemach elektronicznego przekazu danych, sieciach społecznych”.

Autor	Definicja
Podolny J.M., Page K.L. 1998	„Sieci to różne formy współpracy, włączając w nie spółki joint ventures, alianse strategiczne, partnerstwo i konsorcja”.
Gulati R. 1998	„Zbiór więzi oraz relacji określonego typu zachodzących pomiędzy nimi”.
Nogalski B., Dwojacki P. 1998	„Względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych zarówno jednostek, jak i przedsiębiorstw biorących udział na zasadach rynkowych w układzie wzajemnych kooperacji”.
Koza M.P., Lewin A.Y. 1999	„Forma organizacyjna angażująca wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi i zbiorowymi”.
Bratnicki M. 2000	„Wiązka odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych”.
Hatch M.J. 2002	„Organizacja, w której koordynację przez hierarchię zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych, formalne stosunki między jednostkami organizacyjnymi zmieniono na powiązania między partnerami, którymi są różne organizacje, a aktywa są podzielone tak, aby wytwórcą skończonej całości nie była żadna z pojedynczych organizacji sieci, lecz sieć jako całość”.
Delporte-Vermeiren D., Vervest P., van Heck E. 2004	„Zbiór relacji między tzw. ogniskującym aktorem a uzależnionymi od niego aktorami zewnętrznymi, pracującymi wspólnie nad realizacją konkretnej usługi dla klienta”.
Witkowski J., 2004	„Wszystkie układy relacji i to zarówno z wewnętrznymi jednostkami organizacji, jak i z jej otoczeniem”.
Czakon W. 2005	„Sieci przedsiębiorstw stanowią odrębną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne i indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”.
Świerczek A. 2006	„Sieć tworzą węzły (konkretne firmy), pomiędzy którymi występują pewne współzależności, będące podstawą do tworzenia struktur znacznie bardziej zorganizowanych i efektywnych aniżeli te, które występują w samej sieci”.
Barczak B., Białkiewicz J. 2012	„Systemy tworzone dobrowolnie przez grupę aktorów gospodarczych – przedsiębiorstw zajmujących się podobną dziedziną działalności, instytucji sfery publicznej i prywatnej, które wspierają ich aktywność, powiązana relacjami, wchodząca w interakcje z otoczeniem i powołana do osiągnięcia wspólnych celów”.
Skowron S. 2013	„Zbiór aktorów – pojedynczych organizacji – połączonych zbiorem wzajemnych relacji, które pomnażają możliwości jednostek, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym lub gospodarczym”.

Źródło: (Niemczyk i in. 2012: 10–12, Podolny, Page 1998: 57–76, Czakon 2012: 42, Czakon 2005: 10–13, Borchuch, Czakon 2005: 19–21, Barczak, Białkiewicz 2012: 86, Skowron 2013: 12).



Sieci są strukturami wielopodmiotowymi. Tworzą je zgrupowania wyspecjalizowanych jednostek, najczęściej niezależnych kapitałowo, organizacyjnie oraz prawnie, dążących jednocześnie do osiągnięcia celów wspólnych i autonomicznych. W gospodarce turystycznej, powiązanej z co najmniej 10 innymi branżami, różnorodność podmiotów mogących zbudować potencjalną sieć wydaje się być zdecydowanie większą niż w przypadku innych działalności. Obok przedsiębiorstw turystycznych, takich jak obiekty noclegowe, zakłady gastronomiczne, przedsiębiorstwa transportu pasażerskiego, do sieci turystycznych przynależą często przedsiębiorstwa produkcyjne, budowlane czy handlowe i usługowe, a także organizacje nie będące przedsiębiorstwami, ale zainteresowane rozwojem turystyki na danym obszarze. Są to m.in. jednostki samorządu terytorialnego, organizacje społeczne, jednostki kultury czy szkoły średnie i wyższe kształcące na kierunkach turystycznych.

W sieci nie wyklucza się występowania stosunków konkurencyjnych. W literaturze przedmiotu wyraźnie akcentuje się, że atrybutem sieci jest jednoczesność relacji współpracy i rywalizacji. Zjawisko to zyskało swoją własną nazwę kooperencji lub kooperacji. Oznacza to, że w obrębie struktury sieciowej „koegzystują dwie przeciwstawne sobie logiki: zaufania będącego podstawą podejmowania kooperacji i konfliktu wynikającego z konkurencyjnego charakteru podmiotów tworzących sieć” (szerzej nt. kooperencji Cygleri in. 2013). Przyjmowanie obu postaw, tj. rywalizacji i współpracy stanowi jednocześnie o sile i słabości powiązań sieciowych. Współpraca prowadzi bowiem do realizacji wspólnego interesu/celów, a rywalizacja zmierza do blokowania osiągnięcia celów przez innych partnerów sieci. Jest ona jednocześnie siłą mobilizującą aktorów w sieci, decydującą często o jej progresie i przeciwdziałającą jej skostnieniu. Obserwacja funkcjonowania istniejących w turystyce sieci kooperacji potwierdza jednak, że dominującym typem relacji w sieciach jest współpraca i kooperacja oraz działania zbiorowe podejmowane dla realizacji wspólnej wizji.

Tradycyjne (rynkowe) mechanizmy koordynacji działań podmiotów w sieci dopełnione są tzw. koordynacją społeczną (poczucie przynależności, uczciwość, rzetelność, dobra wola, wzajemność partnerów). Wraz z koordynacją rynkową i koordynacją hierarchiczną – jak zauważa W. Czakon – tworzy ona tzw. wieloraką koordynację sieciową opartą na trzech mechanizmach: cenie, kontroli i zaufaniu. Ta własność sieci nie pozostaje bez wpływu na gospodarkę jako całość, co w teorii ekonomii podkreśla się jako szczególny wpływ struktur sieciowych na gospodarkę. Struktury te uznawane są za trzeci – obok rynku i hierarchii/administracji (władzy centralnej, regionalnej i lokalnej) – model regulacji jej funkcjonowania i odrębną formę koordynacji działalności gospodarczej (Thorelli 1986: 37–51; Powell 1990: 295–336; Gorynia, Jankowska 2008: 23).

Struktury sieciowe powstają dla korzyści osiągniętych przez ich członków. Do podstawowych pożądaných efektów współdziałania w sieci zaliczyć należy: większe możliwości jednostek, efekt synergiczny, wyższą efektywność funkcjonowania i przewagę konkurencyjną. „Tworzenie sojuszy w postaci więzi o niehierarchicznym i nierynkowym charakterze stawia przedsiębiorstwa w uprzywilejowanej pozycji wobec innych uczestników rynku” (Czakon 2011: 3–6). „Sieci powodują zróżnicowanie warunków prowadzenia biznesu u jednych, pomnażając



jej potencjał, innych stawiając w relatywnie gorszej sytuacji” (Skowron 2013: 14). Stąd też przez podmioty niezależne, struktury te postrzegane są jako potencjalnie duże zagrożenie dla ich rozwoju i przetrwania na rynku.

Dokonany na potrzeby opracowania przegląd literatury pozwolił zidentyfikować kilka istotnych atrybutów sieci, które odróżniają je od innych form współpracy. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim:

- fundamentalnymi elementami sieci są jej uczestnicy (zwani podmiotami, aktorami, lub węzłami) oraz zachodzące między tymi uczestnikami relacje (Relacje międzyorganizacyjne w naukach... 2014: 35);
- podmioty sieci cechuje duża różnorodność, wyrażająca się m.in. obecnością w nich podmiotów innych niż gospodarcze (np. jednostki samorządu terytorialnego, instytucje władzy państwowej, instytucje pozarządowe, organizacje wsparcia biznesu, jednostki naukowe i badawcze, a także organizacje społeczne) (Olesiński 2010: 63–69);
- interakcje między węzłami sieci są dynamiczne i podobnie jak węzły, mają różny charakter, mogą być gospodarcze i/lub społeczne, wertykalne i/lub horyzontalne, bardziej lub mniej sformalizowane, bardziej lub mniej trwałe, wykorzystujące w większym stopniu koordynację hierarchiczną, relacyjną lub rynkową, ukierunkowane bardziej na kooperację lub na konkurencję (Olesiński 2010: 63–69, *Relacje...* 2014: 31–43);
- relacje sieciowe, w jakie wchodzi organizacje odróżniają się od innych więzi następującymi cechami: brakiem hierarchii, wielością ról i odpowiedzialności, horyzontalnym charakterem, wymianą (poprzez relacje dochodzi do wymiany informacyjnej, materialnej i energetycznej), długim terminem zaangażowania uczestników, poczuciem przynależności i symetrią (zwłaszcza odnośnie podziału korzyści współpracy, co warunkuje jej trwałość) (Czakon 2005: 10–13);
- wzajemne zaufanie uczestników sieci uznawane jest za kluczowy czynnik jej trwałości i stabilności oraz podstawowy warunek współpracy i możliwości ograniczenia kontroli jako mechanizmu regulującego i koordynującego działania sieci (*Relacje...* 2014: 42);
- do powstania i skutecznego funkcjonowania sieci niezbędna jest tzw. „infrastruktura kooperacyjna wraz z towarzyszącym jej systemem regulatorów określonych jako 4W: wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność, wspólne wartości, stanowi ona potencjał ekonomiczny wynikający z sieci relacji natury społecznej”, siłą sieci są więc relacje interpersonalne i tkwiąca w nich wiedza oraz odpowiedzialność”, dlatego też „dla sukcesu sieci jest potrzebny tzw. matching, czyli dopasowanie się, odnalezienie się wzajemne podmiotów współpracy” (Wojna 2003, za: Noga 2004: 43–62);
- sieci tworzone są z różnych przyczyn (wzajemność – potrzeba wspólnej realizacji celu jako odpowiedź na brak możliwości jego osiągnięcia w pojedynkę, wydajność – potrzeba realizacji celów w sposób bardziej sprawny i efektywny, stabilność – jako reakcja na niepewność i chęć minimalizacji ryzyka, legitymizacja – chęć kształtowania wizerunku, poprawy reputacji czy też uzyskania prestiżu, asymetria – dążność do podporządkowania sobie innych partnerów rynkowych oraz przymus – konieczność nawiązywania współpracy wymuszonej przez władze publiczne) (*Relacje...* 2014: 34);

- „sieci nie mają wyraźnych granic, są strukturami otwartymi i elastycznymi, funkcjonującymi w warunkach nierównowagi przepływu” (Sułkowski 2005: 28).

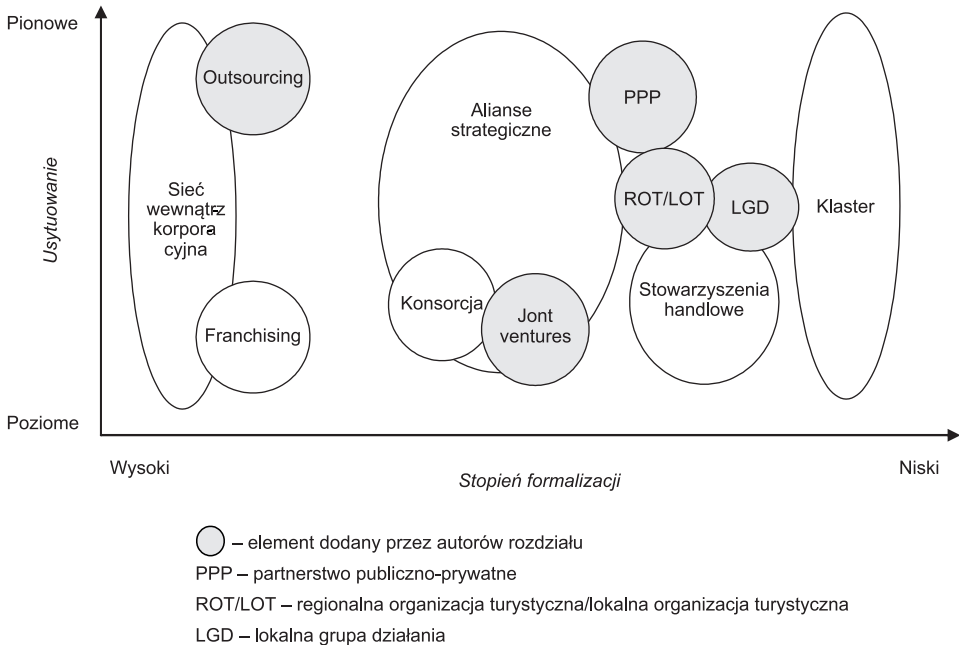
Zgodnie z paradygmatem sieciowym, sieć wywiera pozytywny wpływ na uczestniczące w niej przedsiębiorstwa, ze względu na poprawę sprawności ich działania (Czakon 2012: 21) oraz możliwości osiągania tzw. renty współpracy powiązanej z uzyskiwaniem sieciowej przewagi konkurencyjnej. Renta współpracy jest nadwyżką produktywności wynikającą ze współdziałania i łączenia zasobów różnych podmiotów. Jest to dodatkowy wynik wygenerowany wyłącznie w ramach relacji i niemożliwy do osiągnięcia w pojedynkę. W wyniku więzi kooperacyjnych możliwe jest obniżenie kosztów funkcjonowania podmiotów tworzących sieci oraz kosztów funkcjonowania samej sieci, a także lepszy przepływ informacji między uczestnikami sieci prowadzący do rozwoju know-how, wiedzy, i kreatywności w sieci.

Z definicji sieci międzyorganizacyjnych, w której podkreśla się samodzielność prawną, niezależność kapitałową, różnorodność uczestników sieci, wynika, że do struktur sieciowych można zaliczyć wiele form współdziałania firm (np. alianse strategiczne, konsorcja, wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe czy dystrykty przemysłowe). B. Barczak podkreśla, że sieciami nie są natomiast ściśle ugrupowania gospodarcze typu holdingowego czy koncernowego (Barczak 2011: 73–87) o wyraźnej hierarchicznej budowie i ścisłych zależnościach między członkami.

Wielość klasyfikacji sieci interorganizacyjnych jest konsekwencją mnogości kryteriów<sup>4</sup> podziału. Ze względu na to, że typologie lub topologie<sup>5</sup> struktur sieciowych są szeroko prezentowane w literaturze ekonomicznej (Joschko 2011: 89–101, Niemczyk 2011, Czakon 2012, Dumala 2012, Sroka 2012), w dalszej części opracowania przedstawiona zostanie bliżej jedna z klasyfikacji, która według autorów szczególnie dobrze obrazuje struktury współpracy w turystyce występujące w Polsce. Jest to klasyfikacja zaproponowana przez A.C. Inkpena i E.W.K. Tsanga i uwzględniająca jednocześnie dwa kryteria, tj. usytuowanie członków struktury sieciowej w łańcuchu wartości i stopień jej formalizacji (ryc. 1). Na podstawie tego dwukryterialnego wzorca wyróżniono z jednej strony bardziej sformalizowane struktury związane kontraktami i stanowiące zbiorowość podmiotów-ogniw na poszczególnych etapach łańcucha wartości (np. outsourcing), z drugiej mniej sformalizowane struktury, w których występują zarówno relacje pionowe, jak i poziome (np. klaster).

<sup>4</sup> W. Sroka wskazuje na dwa możliwe podejścia, tj. jedno- i wielokryterialne, do klasyfikowania struktur sieciowych oraz podaje kilkanaście kryteriów podziału sieci, m.in. są to: liczba firm członkowskich, liczba zawartych umów, cele współpracy, dominująca logika tworzenia wartości, charakter wzajemnych relacji między partnerami sieci, specyfika funkcjonowania i stopień zaangażowania partnerów, horyzont czasowy, forma organizacyjna, etapowość ewolucji powitań sieciowych, stopień formalizacji, rodzaj więzi łączących partnerów, złożoność powiązań, zakres i głębokość relacji (Sroka 2012).

<sup>5</sup> Topologia – klasyfikacja sieci ze względu na postać wewnętrznego układu więzi między jej węzłami (np. pierścień, siatka, gwiazda, linia, drzewo lub magistrała).



Ryc. 1. Typologia struktur sieciowych

1 – element dodany przez autorów rozdziału

PPP – partnerstwo publiczno-prywatne

ROT/LOT – regionalna organizacja turystyczna/lokalna organizacja turystyczna

LGD – lokalna grupa działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Inkpen, Tsang 2005: 146–165 za: Czakon 2012: 51).

Według wspomnianej klasyfikacji za najbardziej sformalizowaną sieć o zróżnicowanym charakterze relacji w łańcuchu dostaw uznaje się sieć wewnątrzorganizacyjną, będącą grupą organizacji działających pod wspólnym przywództwem. To czyni taką strukturę wysoce zhierarchizowaną i o różnym stopniu decentralizacji decyzji partnerów współpracy. Przykładem takiej sieci jest korporacja sprawująca kontrolę własnościową nad podmiotami zależnymi. W turystyce polskiej funkcjonują takie korporacje, jak np.: Accor Group, Interferie S.A. i Sieć Qubus Hotel. Mogą one rozwijać i przynależeć równocześnie do innego typu sieci, jak np. franchising, outsourcing, aliance strategiczne czy klastry itp.

Wysoko sformalizowaną strukturą sieciową jest również franchising. W tym przypadku dominującym typem więzi łączących partnerów współpracy są relacje poziome i występowanie uczestników sieci na tym samym szczeblu łańcucha wartości. Oparta jest ona na pisemnej umowie, a ściśle określona współpraca między prawnie i finansowo odrębnymi, niezależnymi podmiotami (tj. franczyzodawcą i franczyzobiorcami) przebiega według wcześniej wypracowanej przez franczyzodawcę formalnej koncepcji współdziałania opisującej w szczególności prawa i obowiązki stron franczyzy. Ze względu na popularność franchisingu w działalności usługowej, swoje sieci franchisingowe rozwijają nie tylko hotele, lecz także zakłady gastronomiczne czy biura podróży.

Do sformalizowanych sieci współpracy należy również outsourcing. Działalność w ramach sieci outsourcingowych opiera się na szczegółowych kontraktach, zgodnie z którymi jeden komponent sieci, zwany dawcą (jednostką macierzystą) zleca konkretne funkcje, zadania, procesy wytwórcze podmiotom zewnętrznym – biorcom przedmiotu umowy. Dawca skupia uwagę na swojej kluczowej działalności, natomiast funkcje pomocnicze przekazuje zewnętrznym firmom, które dzięki wyższym kompetencjom i doświadczeniu zapewniają wysoką jakość ich realizacji. Jednocześnie firma macierzysta ma możliwość osiągania wyższej rentowności wskutek mniejszych kosztów realizacji zadań (np. kosztów osobowych). W ostatnich latach outsourcing stał się powszechny w działalności turystycznej. Liczne badania wskazują, że najczęściej dotyczy on funkcji: operacyjnych (np. ochrona obiektów hotelarskich, prowadzenie parkingu, gastronomii, usługi transportowe), zarządczych (np. kontrakty na zarządzanie hotelami), księgowych czy personalnych (poszukiwanie i pozyskiwanie pracowników).

Za średnio sformalizowaną sieć uznaje się alians strategiczny, który definiuje się jako grupę firm zawierających między sobą dobrowolne umowy o współpracę. Jest ona podejmowana w konkretnym celu/celach, np. sprzedaży ofert, zakupu i zaopatrzenia, logistyki, rozwoju produktów i usług, kreowania pakietów usług, marketingu czy prowadzenia wspólnych badań. Jest to porozumienie przedsiębiorstw zachowujących niezależność strategiczną, często konkurujących między sobą, które postanawiają połączyć swoje kompetencje i zasoby dla zbiorowego projektu. Liczą bowiem na sprawniejszą jego realizację przy mniejszych nakładach finansowych i wyższym wyniku. Umowa zawarta między partnerami dotyczy tylko tego konkretnego przedsięwzięcia i nie ma wpływu na pozostałą ich działalność. Często spotykaną formułą aliansów strategicznych jest spółka joint venture i konsorcjum. Joint venture czyli nowa jednostka organizacyjna charakteryzująca się odrębnością prawną często wykorzystywana jest w procesie internalizacji przedsiębiorstw turystycznych, które chcąc poszerzyć swój zasięg działania o rynki zagraniczne, tworzą spółki z firmami lokalnymi, znającymi realia prawne i biznesowe rynku danego kraju. Dzięki tego typu aliansom wchodzili do Polski zagraniczni inwestorzy i znane w Europie i na świecie marki turystyczne. Konsorcjum rozumiane jest natomiast jako alians wielu podmiotów założony dla realizacji wspólnego przedsięwzięcia, wymagającego zaangażowania dużych nakładów finansowych i wysoko specjalistycznych kompetencji. Formuła ta jest odpowiednia dla prowadzenia badań nad zastosowaniem nowych technologii w turystyce, rozwoju szkoleń i edukacji kadr turystycznych, rozwoju nowych produktów, a także dla wdrażania wspólnych rozwiązań w zakresie sprzedaży czy marketingu.

A.C. Inkpen i E.W.K. Tsang jako typ sieci o stosunkowo niższym stopniu formalizacji i z przewagą powiązań poziomych wymieniają stowarzyszenia handlowe. W ogólnym znaczeniu struktury te zrzeszają przedstawicieli firm najczęściej tej samej branży (np. biura podróży), których zadaniem jest reprezentowanie ich interesów na zewnątrz oraz promowanie biznesu. Stanowią one płaszczyznę wymiany informacji, pozyskują dla swoich członków wiedzę i ją wśród nich rozpowszechniają. Przykładem mogą być izby turystyczne oraz związki i zrzeszenia usługodawców (jednostki samorządu gospodarczego).

Podobną rolę odgrywają lokalne i regionalne organizacje turystyczne, choć charakter ich działalności jest bardziej konkretny i ukierunkowany przede wszystkim na promocję i kreowanie wizerunku obszarów. Należy zauważyć, że odmiennie niż w przypadku stowarzyszeń handlowych członkowie LOT-ów i ROT-ów reprezentują nie tylko biznes, ale zrzeszają również władze lokalne i regionalne oraz inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki na danym terenie. Organizacje te jako formę prawną-organizacyjną swojej działalności mogą wybrać formułę stowarzyszenia, podobnie jak izby turystyczne. W odróżnieniu od izb mają one natomiast wyraźnie ograniczony zasięg działania do konkretnego obszaru (np. województwa, gminy).

Kolejną możliwość działania w sieciach w turystyce kreują lokalne grupy działania – instytucjonalne (a zatem sformalizowane) formy kooperacji podmiotów przynależnych do różnych sektorów – społecznego, prywatnego i publicznego. Partnerstwo to ma zatem międzysektorowy, międzypodmiotowy i bardzo lokalny charakter (np. mała miejscowość, wieś, osiedle), a jego podstawowy cel zorientowany jest na pobudzanie przedsiębiorczości i rozwój małych obszarów oparty na endogennych procesach i strukturach, oddolnym działaniu i partycypacji społeczności lokalnych w decydowaniu o wykorzystaniu zasobów danego obszaru. W praktyce członkowie LGD wspólnie opracowują lokalną strategię rozwoju dla danego obszaru, uwzględniając przy tym opinie społeczności lokalnej, a następnie ją wykonują, starając się pozyskiwać fundusze zewnętrzne na realizację programu.

Na zasadach partnerskiego współdziałania przedstawicieli sektorów publicznego i prywatnego opiera się również forma współpracy zwana partnerstwem publiczno-prywatnym (PPP). Jest ona ściśle określona w prawie polskim i zdefiniowana przez Ustawę o partnerstwie publiczno-prywatnym. Sieci tworzone w formule PPP mają najczęściej konkretny cel do zrealizowania, który ma charakter dobra tradycyjnie dostarczanego przez sektor publiczny. Współpraca opiera się na umowie zawartej między podmiotami: publicznym (organy administracji rządowej, jednostki samorządu terytorialnego i ich związki, fundusze celowe, państwowe szkoły wyższe, instytucje kultury, przedsiębiorstwa komunalne) i prywatnym (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, kościoły i związki wyznaniowe). Służy optymalizacji wykonania zadania publicznego, dzięki skoncentrowaniu się partnerów kooperacji na poszczególnych fazach jego realizacji, zgodnie z własnymi kompetencjami. W ramach tej współpracy partnerzy dzielą się zarówno zyskami, jak i ryzykiem związanym z realizacją danego przedsięwzięcia. Finansowanie realizacji projektów przypada najczęściej podmiotom prywatnym, które za podjęte w ramach PPP funkcje wynagradzane są z budżetu partnera publicznego lub pożytków z przedsięwzięcia. W zależności od sposobu wynagrodzenia partnera prywatnego, wyłaniany jest on w trybie udzielania koncesji bądź zamówień publicznych. W Polsce, według raportu przygotowanego przez Kancelarię Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, w okresie od momentu wejścia Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym do 31 sierpnia 2014 roku, ogłoszono łącznie 85 tzw. postępowań PPP w obszarze turystyki, sportu i rekre-



acji. Dotyczyły one 63<sup>6</sup> przedsięwzięć, a w tym 41 projektów inwestycyjnych i 20 kontraktów operatorskich. Blisko 74% wszystkich przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczyło budowy nowej infrastruktury. W ramach PPP budowane są w Polsce najczęściej parki wodne, pływalnie i baseny (35% wszystkich obiektów) oraz kompleksy sportowo-rekreacyjne (29%). Najwięcej (16) projektów zlokalizowanych zostało w województwie dolnośląskim (Raport Partnerstwo publiczno-prywatne... 2014: 4). Należy zauważyć, że najczęściej we współpracy w ramach PPP uczestniczy dwóch partnerów, a partner prywatny wybierany jest w trybie koncepcji na roboty budowlane lub na usługi.

Szczególnym przypadkiem struktur sieciowych, w których przenikają się relacje konkurencyjne i kooperacyjne jest koncepcja klastrów. Ten typ sieci cechuje się najniższym stopniem formalizacji, a także dużą zmiennością członkostwa i dynamiką relacji. W ramach klastrów nie wykluczone jest bowiem pojawianie się nowych powiązań i zanikanie dotychczasowych. Podmioty działające w ramach tej struktury są niezależne, reprezentują różne dziedziny działalności (biznesowy, naukowy, kulturalny), sektory (publiczny i prywatny) oraz branże gospodarki, z tym, że liczebną przewagą mają przedsiębiorcy. Partnerów współpracy klastrów łączy tożsamość lokalizacji, wspólne cele i wizja większych korzyści niż wynikające z samodzielnego działania. W literaturze z zakresu ekonomiki turystyki mocno akcentuje się znaczenie klastrów w rozwoju turystyki na danym obszarze. Są one postrzegane jako źródło korzyści nie tylko dla ich uczestników, ale również otoczenia. W rezultacie kooperacji, wymiany know-how, informacji, pomnażania wiedzy i kapitału społecznego, przedsiębiorstwa turystyczne stają się bardziej innowacyjne, wyspecjalizowane i konkurencyjne. Wyższy stopień innowacyjności prowadzi do kreowania wyższej wartości dla klientów i oferty na miarę oczekiwań współczesnych turystów, w konsekwencji wpływa to na wzrost rozmiarów ruchu turystycznego w regionie, w którym funkcjonuje klastery. Zwiększony popyt turystyczny z kolei przyczynia się do generowania nowych miejsc pracy i nie pozostaje bez wpływu na rozwój gospodarki obszaru turystycznego.

Podstawową przesłanką powstawania sieci jest oczywiście interes własny poszczególnych jej uczestników, który może być osiągniany, co więcej pomnażany, w wyniku współpracy i uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej nad podmiotami spoza sieci. Można także wskazać liczne przykłady pozytywnych efektów zewnętrznych będących konsekwencją działania struktur sieciowych. Sieci nie pozostają bez wpływu na całość gospodarki obszaru. Funkcjonowanie sieci w turystyce sprzyja m.in. poprawie atrakcyjności obszaru turystycznego, wzbogacaniu oferty dla turystów, kreowaniu markowych produktów turystycznych, a także rozwojowi infrastruktury turystycznej. Towarzysząca działaniom sieci zazwyczaj szeroka promocja ma zdecydowanie pozytywny wpływ na wizerunek obszaru turystycznego, a także oddziałuje popytotwórczo i intensyfikuje strumień turystów do regionu. Korzystają z tego wszyscy zarówno uczestnicy struktur sieciowych, jak i pozostałe podmioty działające w regionie. Powiększany w wyniku ułatwionego przepływu informacji w ramach sieci współpracy zasób wiedzy wzmacnia ka-

<sup>6</sup> Różnica między podanymi liczbami wynika z faktu, iż niektóre z przedsięwzięć były przedmiotem więcej niż jednego postępowania.



pitał społeczny całego obszaru, podnosząc tym samym jego konkurencyjność na rynku. Ze względu na optymalizację wykorzystania zasobów, działań w zakresie transportu, dystrybucji, promocji, a także wzajemne korzystanie z efektów pracy poszczególnych członków (np. wykorzystanie lokalnych produktów), dochodzi również do oddziaływania sieci na realizację celów zrównoważonego rozwoju gospodarki i turystyki na danym obszarze.

Sieci „ciągną zatem gospodarkę regionu w górę”. Stanowiąc dla przedsiębiorstw funkcjonujących poza siecią, silną konkurencję, a jednocześnie wzór do naśladowania, są siłą sprawczą zmian, motywatorem do działania i rozwoju. Zachęcają autonomiczne podmioty do wchodzenia w istniejące i/lub tworzenia nowych układów celem podniesienia ich sprawności organizacyjnej, efektywności funkcjonowania, a w wyniku tego i konkurencyjności rynkowej.

Często efektem współpracy sieciowej w turystyce są tzw. produkty sieciowe, czyli „gotowe do sprzedaży, spakietyzowane oferty, oparte o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi i obiektów, funkcjonujące jako jedna spójna koncepcja, posiadająca wspólny, wiodący wyróżnik – markę” (Polska Organizacja Turystyczna 2015<sup>7</sup>). Może pojawić się też potrzeba współdziałania, która uruchamia proces budowania sieci współpracy nawet wśród potencjalnych konkurentów. W strukturach sieciowych następuje zatem tworzenie nowej wartości, wzbogacającej produkt turystyczny danego obszaru i podnoszącej jego atrakcyjność w percepcji turystów. W praktyce gospodarczej istnieje wiele przykładów sukcesu lokalnych sieci współpracy w turystyce zdolnych do sprostania ponadlokalnej konkurencji. Tworzenie sieci współpracy na poziomie obszarów turystycznych zgodne jest z upowszechniającym się obecnie nowym paradygmatem rozwoju regionalnego i lokalnego zwanym modelem rozwoju neoendogennego, w którym za kluczowe czynniki rozwoju obszarów uznaje się: partycypację, partnerstwo i kontekst lokalny.

## **Fundacja Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej i Karkonosko-Izesrki Klaster turystyczny jako sieci współpracy w regionie**

*Fundacja Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej (FDPiO)* powstała w 2005 roku z inicjatywy właścicieli trzech obiektów hotelarskich zlokalizowanych w zabytkowych pałacach, tj. Pałacu Wojanów sp. z o.o. w Wojanowie, Pałacu Paulinum sp. z o.o. w Jeleniej Górze i Pałacu Dębowy sp. z o.o. w Karpnikach. Podstawową przesłanką powołania fundacji była ochrona szczególnego materialnego dziedzictwa kulturowego Kotliny Jeleniogórskiej, a konkretnie cennych, pochodzących z różnych epok (od gotyku po modernizm) obiektów rezydencjonalnych (tj. pozostałości zamków, pałaców, folwarków, willi i innych rezydencji). Ta formalna struktura współpracy sieciowej powstała dla realizacji wspólnego projektu o bardzo konkretnym celu, tj. wpisania Doliny Pałaców i Ogrodów na Listę Światowe-

<sup>7</sup> <http://pot.gov.pl.pot.potsite.pl/sloownik/sieciowy-produkt-turystyczny/>, 9.06.2015.

go Dziedzictwa UNESCO. Służyć temu mają następujące systematycznie realizowane przedsięwzięcia, a mianowicie:

- promocja regionu pod nazwą *Dolina Pałaców i Ogrodów* oraz promowanie ofert poszczególnych obiektów zabytkowych,
- wytyczenie regionalnego szlaku turystycznego pod nazwą *Dolina Pałaców i Ogrodów* oraz jego oznakowanie znakami typu E-22,
- powołanie do życia w 2009 roku *Parku Kulturowego Kotliny Jeleniogórskiej* jako dwudziestego parku kulturowego w Polsce, a następnie pozyskanie wpisu parku na listę pomników historii RP prowadzoną przez ministra właściwego ds. kultury i dziedzictwa narodowego,
- podjęcie starań o uzyskanie pozytywnej opinii ekspertów Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków (ICOMOS) niezbędnej dla realizacji głównego celu fundacji, tj. wpisu na *Listę UNESCO*.

W ramach projektu realizowane są również inne zadania, które – w opinii uczestników struktury – są istotne z jednej strony dla ochrony dziedzictwa kulturowego regionu, z drugiej dla pozyskania pozytywnej opinii ICOMOS. Organizacja zabiega o odrestaurowanie jak największej liczby obiektów, pozyskując na ten cel środki unijne i z innych możliwych źródeł. Niewątpliwym sukcesem fundacji, potwierdzony licznymi nagrodami<sup>8</sup>, przyciąga innych poza fundatorami, partnerów, co w konsekwencji przyczynia się do rozwoju współpracy i pojawiania się pomysłów na nowe przedsięwzięcia (np. obecnie realizowany przy współpracy z Niemcami transgraniczny projekt pt. „Zachowanie ogrodów i parków jako części historycznie ukształtowanego krajobrazu kulturowego w ramach „Szlaku parków i ogrodów po obu stronach Nysy”).

Fundacja, jako forma współpracy sieciowej, jest konsorcjum trzech równorzędnych partnerów, o dominacji więzi poziomych, powołanym dla zrealizowania konkretnego zadania wymagającego dużego zaangażowania stron, wiedzy, wysokich kwalifikacji i kompetencji, a także nakładów finansowych. Przyjęty model organizacyjno-prawny w formie fundacji zdecydowanie ułatwia pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowania z unijnych i krajowych funduszy pomocowych.

Drugi przykład współpracy sieciowej w turystyce w Kotlinie Jeleniogórskiej – *Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny* (KIKT) powołany został do życia 9 października 2014 roku, podczas VII Karkonosko-Izerskiego Sejmiku Turystycznego, porozumieniem podpisanym przez dziewięciu założycieli. Jego sygnatariuszami byli: przedstawiciele Hotelu Caspar i Rezydencji Villa Nova w Jeleniej Górze, Pałacu Wojanów w Wojanowie, firmy KOLGLASS (tzw. Huta Szkła) w Piechowicach, biura podróży Synergia Krzysztof Korzeń, firmy doradczej CMS Consulting InGosTur i Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Jeleniej Górze, Powiatu Jeleniogórskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Silnie odczuwana potrzeba kooperacji w dziedzinie turystyki doprowadziła do tego, że oddolnie i bez tworzenia formalnej sieci współpracy rozpoczęto

<sup>8</sup> Działalność FDPiO została zauważona i była wielokrotnie nagradzana przez m.in.: Dolnośląską Organizację Turystyczną dla *Najciekawszej Atrakcji Turystycznej Regionu – Turystyka Miejska i Kulturowa*, Polską Organizację Turystyczną za *Najlepszy Produkt Turystyczny 2009* roku, miesięcznik *Elle* nagrodą *Elle Style Awards 2008*. Otrzymała również nominację do nagrody *Dolnośląskiego Klucza Biznesu 2009*.

działania na rzecz promocji produktu turystycznego regionu karkonosko-izerskiego i wydano w nakładzie 30 tys. mapę tego regionu rozdawaną bezpłatnie. Projekt sfinansowano z budżetów przedsiębiorców i gmin, tworzących tzw. *Porozumienie w sprawie promocji samorządów powiatu jeleniogórskiego i miasta Jelenia Góra*. Stało się ono bodźcem do działań na rzecz utworzenia KIKT. W procesie prac inicjacyjnych ich uczestnicy opracowali treść porozumienia o współpracy klastrowej i strategię jej działania i rozwoju, a także skorzystali z nadarzającej się okazji i pozyskali środki z budżetu Marszałka Województwa Dolnośląskiego na realizację projektu zatytułowanego *Rozwój przedsiębiorczości w Sudeckim Obszarze Strategicznej Interwencji przez utworzenie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego*, dotyczącego opracowania systemu identyfikacji wizualnej klastra, jego strony internetowej oraz przeprowadzenia badań skłonności przedsiębiorców regionu karkonosko-izerskiego do współpracy sieciowej. Ostatnie zadanie w ramach wspomnianego projektu realizowane było przez autorów rozdziału niniejszego opracowania.

## **Skłonność przedsiębiorców do współpracy w ramach Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego**

W założeniach badawczych przyjęto, że poznanie stopnia skłonności przedsiębiorców do współpracy w ramach struktury klastrowej powinno wiązać się ze zidentyfikowaniem motywów kooperacji, które można utożsamiać z oczekiwanymi przez potencjalnych uczestników sieci korzyściami z przynależności do niej. Uznano bowiem, że spodziewane korzyści są najsilniejszym motywatorem do podjęcia współpracy. W tym celu badaniami objęto 200 przedsiębiorców działających w branży turystycznej na obszarze funkcjonowania Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego, nie będących jego uczestnikami. Przeprowadzono je na jesieni 2014 roku przy wykorzystaniu techniki wywiadu kwestionariuszowego. Respondentów dobrano nielosową metodą o charakterze kwotowo-celowym, uwzględniając rodzaj działalności prowadzonej przez jednostkę badaną, jej lokalizację oraz subiektywne wymagania sygnatariuszy porozumienia KIKT (obiekty uznane za pożądane i wartościowe z punktu widzenia współpracy). W próbie badanej dominowali przedsiębiorcy prowadzący działalność noclegową i gastronomiczną (84% próby). Działalność w zakresie pośrednictwa turystycznego reprezentowana była przez 4,5% respondentów, a działalność muzeów, parków rozrywki, term, domów kultury itp. przez 5% badanych. Przeważali przedstawiciele prywatnych, małych podmiotów gospodarczych, prowadzonych przez osoby fizyczne.

Wyniki badań wskazują, że współpraca dla badanych przedsiębiorców jest istotnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. W skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał bardzo mało ważna, a 5 bardzo ważna determinanta, respondenci nadali współpracy ocenę 4,4 i umieścili ją na 5 miejscu za takimi czynnikami jak: popyt na usługi (5,0), przedsiębiorczość właściciela/menedżera firmy (4,8), wysoka jakość oferty (4,7) i dobrze przygotowany personel (4,7).

Pytanie dotyczące skłonności do współpracy w ramach sieci współpracy przyniosło zaskakujący rezultat. Spośród 200 badanych jedynie 72 (36%) udzieliło odpowiedzi na to pytanie. W tej grupie czterech respondentów wybrało wariant odpowiedzi „bardzo wysoka” gotowość do współpracy, a 34 wariant „wysoka”. Oznacza to, że jedynie 9% wszystkich badanych jest przekonanych do współpracy w ramach struktur klastrowych i widzi potrzebę ich rozwoju w regionie (34 osoby/17% badanych). Prawie dwukrotnie więcej respondentów (63/31,8%) chciałoby jednak współdziałać w ramach utworzonego Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego. Definitywnie neguje tę współpracę 28 z 200 badanych (14%). W związku z tym, ważne okazało się poznanie czynników i barier wchodzenia do struktur sieciowych. O ile na pytanie o motywy współpracy odpowiedział jedynie co trzeci badany (64 osoby), o tyle na temat barier wypowiedziała się ponad połowa respondentów (119/59,5%). Stosując siedmiostopniową skalę, gdzie 7 oznaczało bardzo duże znaczenie czynnika motywującego, a 1 bardzo małe, za najważniejsze przesłanki współpracy uznano: możliwość obniżenia kosztów promocji i wspólne działania w jej zakresie, lepszą współpracę z władzami lokalnymi, większe zainteresowanie regionem ze strony turystów, wspólne działania na rzecz kreowania i wzmacniania marki regionu, lepszą prezentację firmy na targach i wystawach, dostęp do informacji o rynku, możliwości kreowania wspólnych ofert, a także możliwość budowy wspólnych kanałów dystrybucji, dostosowanie systemu kształcenia kadr do potrzeb podmiotów działających w turystyce, lepszy dostęp do szkoleń i programów wspierających biznes, możliwość korzystania z doświadczeń pozostałych członków klastra i dostęp do wykwalifikowanych kadr i zewnętrznych źródeł finansowania (ryc. 2).

Respondenci dostrzegli następujące bariery rozwoju klastra w regionie: mentalność ludzka (109 respondentów/54,5%, brak zaufania (96/48%), niechęć do dzielenia się sukcesami i pomysłami (61/30,5%), zbyt rozbudowana biurokracja związana z działaniem struktur współpracy (44/22%), słaba informacja na temat możliwości współdziałania (38/19%), brak zainteresowania współpracą z konkurentami (35/17,5%) i niemożność pogodzenia interesów partnerów współpracy (30/15%). Wśród pozostałych barier wymieniano również: dostrzeganie przez uczestników współpracy jedynie własnego interesu, brak przywództwa w regionie, nieznanostwo form organizacyjno-prawnych współdziałania, nierównomierny rozkład korzyści współpracy między ich uczestnikami współpraca oraz konieczność ponoszenia dodatkowych wydatków finansowych (składki, wpisowe itp.).

O postawie respondentów wobec współpracy może świadczyć także analiza przynależności reprezentowanych przez nich firm do różnych form współdziałania. Okazuje się, że co szóste badane (15%) przedsiębiorstwo jest członkiem Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, osiem należy do lokalnej organizacji turystycznej, po siedem do izby gospodarczej i partnerstwa publiczno-prywatnego, sześć do lokalnej grupy działania, a 10 do innej sieci współpracy.



Ryc. 2. Motywy współpracy w ramach nowoutworzonego klastra turystycznego dostrzegane przez potencjalnych jego członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

## Posumowanie

Przeprowadzane na potrzeby realizacji celu studia literaturowe oraz badania empiryczne pozwalają na sformułowanie kilku istotnych wniosków:

1. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić, że tylko nieliczne publikacje poświęcono współpracy w turystyce.
2. Pomimo wielu definicji struktur współpracy międzypodmiotowej, zasadniczo istnieje zgodność co do tego, że współpraca powinna doprowadzić do realizacji wspólnego przedsięwzięcia i to w sposób sprawniejszy oraz efektywniejszy.
3. Badania empiryczne wskazują, że pomimo uznawania współpracy za ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw, skłonność do współpracy badanych podmiotów turystycznych należy ocenić jako niską. Świadczy o tym nie tylko odpowiedź na bezpośrednio zadane pytanie dotyczące chęci przynależności do nowoutworzonej w Kotlinie Jeleniogórskiej struktury klastrowej, ale również niewielki odsetek firm już działających w ramach różnych sieci współpracy np. DOT, LOT, izba gospodarcza czy lokalna grupa działania.
4. Rolę struktur współpracy respondenci dostrzegają głównie w obszarze promowania oferty turystycznej, budowania wizerunku regionu i przyciągania turystów. Rzadko współpraca postrzegana jest jako płaszczyzna kreowania wiedzy, tworzenia wartości dla klienta, budowania produktu turystycznego czy przewagi konkurencyjnej, co w teorii ekonomii przyjmuje się za podstawowe motywy działania w klastrze.
5. Niski wskaźnik przynależności badanych podmiotów do struktur współpracy sugeruje występowanie wielu barier współpracy oraz niewystarczającej wiedzy respondentów dotyczącej form współpracy w turystyce.
6. Wśród czynników hamujących rozwój współpracy w turystyce w Kotlinie Jeleniogórskiej dominujące znaczenia mają czynniki psychologiczne, tj. mentalność, brak zaufania oraz niechęć dzielenia się sukcesami.
7. Zidentyfikowane motywy współdziałania można podzielić na operacyjne (techniczno-produkcyjne), finansowe i rynkowe, z tym że te ostatnie są dla respondentów zdecydowanie ważniejsze.

Podmioty działające w turystyce dostrzegają korzyści wchodzenia w szeroko rozumiane sieci kooperacyjne, a zatem pozostaje otwarte pytanie dlaczego nadal tak mały odsetek badanych należy do sieci.

## Literatura

- Barczak B., Białkiewicz J., 2012, *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: klastry, alianse, sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 84–95.
- Barczak B., 2011, *Wykorzystanie analizy sieciowej w badaniu systemu zarządzania strukturami sieciowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 371: 73–87.
- Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.



- Borczych A., Czakon W., 2005, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, Przegląd Organizacji, 3: 9–21.
- Boston Consulting Group, 2002, *Die Zukunft bilden. Eine gemeinsame Aufgabe für Schule und Wirtschaft*, The Boston Consulting Group GmbH, München.
- Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K, Materna G., 2013, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W., 2005, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 9: 10–13.
- Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 11: 3–6.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dumała H., 2012, *Transnarodowe sieci terytorialne w Europie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Inkpen A., Tsang E., 2005, *Social Capital Networks and Knowledge Transfer*, Academy of Management Review, 30(1): 46–165.
- Joschko B., 2011, *Kierunki badań nad rozwojem sieci organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 371: 89–101.
- Kelly K., 2001, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG Press, Warszawa.
- Medlik S., 2001, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mitręga M., 2010, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Niemczyk J., 2011, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi – problemy badawcze*, [w:] *Spółczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 77–89.
- Noga A., *Sieci w ujęciu teorii ekonomii* (<http://www.adam-noga.pl/publikacje/sieciuwujeciueoriiekonomii-adamnoga.html>).
- Olesiński Z., 2010, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Piekarczyk A., 2014, *Myślenie sieciowe jako główna kompetencja przyszłości*, Marketing i Rynek, 5: 510–515.
- Podolny J.M., Page K.L., 1998, *Network forms of organization*, Annual Review of Sociology, 24(1): 57–76.
- Powell W.W., 1990, *Neither market nor hierarchy: networks forms of organization*, Research in Organizational Behavior, 2: 295–336.
- Raport Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce w Polsce*, 2014, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, Warszawa.
- Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, 2014, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, 2012, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Skowron S., 2013, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Smith S.L.J., 1994, *The tourism product*, Annals of Tourism Research, 21(3): 582–595.
- Sroka W., 2012, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Wojna M., 2003, *Sieci kooperacyjne przedsiębiorstw jako instytucja gospodarki rynkowej*, praca doktorska niepublikowana, Akademia Finansów, Warszawa.

Thorelli H.B., 1986, *Networks: Between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal, 7(1): 37–51.

## Summary

### **Network structures in tourism and their development possibilities in Jeleniogórska Valley**

The purpose of the study is to systematize knowledge regarding the essence and types of network structures in tourism and also to identify both determinants and possibilities of their development, based on the example of the recently undertaken initiatives in the area of Jeleniogórska Valley. It presents two case studies of network structures, i.e. The Foundation of Valley Palaces and Gardens in Jeleniogórska Valley, as well as The Karkonosze-Izery Tourism Cluster. The research, performed by conducting a research-administered survey among the representatives of 200 economic entities operating in tourism, allowed for identifying the cooperation methods and expectations of potential network participants developed in tourism in the region under analysis. The research confirmed that the basic factors determining functioning in cooperation networks are confidence, leadership and potential possibilities for creating an attractive tourism product, whereas the most often expected advantages of cooperation are as follows: lower promotional costs of tourism offers, improved cooperation with the local authorities and increased demand manifested by tourists as a result on regional image strengthening.

**Keywords:** network structure, cooperation, tourism cluster

Andrzej Rapacz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
58-500 Jelenia Góra, ul. Nowowiejska 3  
e-mail: andrzej.rapacz@ue.wroc.pl

Daria Elżbieta Jaremen

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
58-500 Jelenia Góra, ul. Nowowiejska 3  
e-mail: daria.jaremen@ue.wroc.pl



Spółeczno-ekonomiczne problemy rozwoju turystyki, przedstawione w XVI tomie serii TiR-SiP, dotyczą w dominującej mierze procesów planowania rozwoju systemu turystyki i zarządzaniem nim. Całość tomu, złożona z wielu artykułów, z jednej strony zawiera informacje użyteczne dla praktyków (zwłaszcza w zakresie planowania i zarządzania turystyką), dotyczące zróżnicowanych problemów społeczno-ekonomicznych. Z drugiej natomiast strony – stanowi zbiór informacji na temat teorii systemu turystyki (w tym struktur sieciowych, hierarchii zależności), przez co dostarcza wiedzy o charakterze uniwersalnym.



ISBN 978-83-7986-099-9  
ISSN 2080-6795

