

# Maciej Dębski

---

## Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym

---

Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 1 (25), 163-178

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Maciej Dębski\***

Społeczna Akademia Nauk. Wydział Zamiejscowy w Warszawie

**WSPÓLPRACA PRZEDSIĘBIORSTW  
JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA REGIONEM TURYSTYCZNYM**

**Streszczenie**

Istotnym czynnikiem rozwoju regionu turystycznego jest współpraca jego interesariuszy. Może ona przybierać różnorodne formy, gdzie dwiema podstawowymi wydaje się współpraca komplementarna (pomiędzy podmiotami oferującymi produkty komplementarne) oraz współpraca konkurencyjna (pomiędzy konkurentami). Praktyka pokazuje, że pomimo szeregu korzyści generowanych dzięki współpracy możliwości te są wykorzystywane w ograniczonym stopniu. W prezentowanym opracowaniu autor przeprowadził dwuetapowe badanie, którego celem była ocena stopnia współpracy na przykładzie wybranych przedsiębiorstw hotelarskich. Pierwszy etap polegał na obserwacji różnorodnych powiązań kooperacyjnych występujących na witrynach internetowych badanych obiektów, w drugiej części kontaktowano się z tymi obiektami przy wykorzystaniu techniki *mystery shopping*, szukając wskazanych powiązań. Oba etapy potwierdziły hipotezę o deficycie współpracy zarówno w układzie komplementarnym, jak i konkurencyjnym.

**Słowa kluczowe:** turystyka, destynacja, przewaga konkurencyjna, współpraca

---

\* Adres e-mail: mdebski@san.edu.pl.

## Wprowadzenie

Turystyka jest istotną gałęzią gospodarki, decydującą o funkcjonowaniu znacznej liczby przedsiębiorstw oraz generującą szereg miejsc pracy. W wielu regionach turystyka pełni wiodącą rolę, będąc głównym stymulatorem rozwoju. W związku z powyższym istotnego znaczenia nabiera kreowanie różnorodnych przewag konkurencyjnych regionu, które stanowiłyby czynnik wzrostu popytu na tenże produkt. Istotnym źródłem budowania konkurencyjności destynacji w związku z jej specyfiką jest współpraca jej interesariuszy. Ze względu na znaczenie tego zagadnienia dla rozwoju regionu jako cel poniższego opracowania wybrano ukazanie korzyści płynących ze współpracy, potencjalnych jej form oraz zaprezentowanie modelu teoretycznego współpracy w regionie – modelu powiązań. W części empirycznej skoncentrowano się natomiast na ukazaniu rzeczywistego stopnia współpracy zaobserwowanego w losowo wybranej grupie przedsiębiorstw i weryfikacji hipotezy mówiącej o niskim stopniu współpracy w tymże przypadku.

### 1. Współpraca w regionie turystycznym – istota i znaczenie

Produkt turystyczny w ujęciu obszarowym charakteryzuje się specyfiką, która wynika przede wszystkim z jego złożoności. W szerokim ujęciu produkt, który nabywa turysta, obejmuje cały zbiór (pakiet) dóbr podstawowych (walo-rów turystycznych, które mają charakter przyrodniczy i antropogeniczny), dóbr materialnych (np. pamiątki, mapy, sprzęt turystyczny) i usług (z wykorzystaniem urządzeń turystycznych i paraturystycznych) zaspokajających jego potrzeby<sup>1</sup>. Jak wskazuje powyższa definicja, produkt ten jest współtworzony przez bardzo dużą liczbę współzależnych elementów, które tworząc jego potencjał konkurencyjny, decydują o jego pozycji na rynku turystycznym. Konkurencyjność produktu destynacji określają jego atrakcje przyrodnicze, kulturowe, zabytki, muzea, infrastruktura noclegowa, gastronomiczna, rozrywkowa czy też komunikacyjna. W konsekwencji jest to produkt, który jest współkreowany przez znaczną liczbę podmiotów, a co więcej – są to podmioty wprawdzie czę-

---

<sup>1</sup> A. Lewandowska, *Produkt na rynku usług turystycznych*, w: *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 76.

sto od siebie zależne, ale nie występują pomiędzy nimi powiązania właścicielskie. Często nie wyłania się wśród nich podmiot dominujący, który mógłby narzucić pozostałym pożądaną rozwiązania<sup>2</sup>.

W związku z powyższym kluczowego znaczenia dla rozwoju destynacji i budowania jej konkurencyjności nabiera współpraca pomiędzy podmiotami współtworzącymi ten produkt. Jak podkreśla A. Panasiuk, „warunkiem rozwoju turystyki na obszarach lokalnych i regionalnych jest bowiem tworzenie podstaw do skutecznej, partnerskiej współpracy”<sup>3</sup>. Bardzo jednoznacznie na temat kooperacji wypowiadają się P. Keller i T. Bieger: „w sektorach gospodarki powiązanych z turystyką, które są heterogeniczne i rozdrobnione, nowe struktury powstaną tylko wtedy, gdy zainteresowani aktorzy są gotowi współpracować”<sup>4</sup>. Z kolei K. Czernek zwraca uwagę, że turysta postrzega region jako swoisty pakiet i ocenia go jako całość, a ocena ta jest czynnikiem decydującym o zadowoleniu z wyjazdu, co z kolei determinuje udzielanie rekomendacji oraz decyzje o ewentualnym powrocie w dane miejsce<sup>5</sup>. Powyższa zależność powinna stanowić silną przesłankę do podejmowania wspólnych wysiłków przez interesariuszy destynacji. Konsekwencją zaprezentowanego podejścia jest definicja współpracy określająca ją 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 turystyki w regionie”<sup>6</sup>. Komentując tę definicję, warto zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, współpraca na rzecz rozwoju turystyki w regionie powinna mieć charakter dobrowolny, gdyż

---

<sup>2</sup> Szerzej na temat roli przywódcy stymulującego współpracę w destynacji turystycznej zob. M. Żemła, *Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne*, w: *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, red. A. Panasiuk, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 53, s. 93–102.

<sup>3</sup> A. Panasiuk, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Wyd. SGH, Warszawa 2006, s. 99.

<sup>4</sup> P. Keller, T. Bieger, *Introduction*, w: *Productivity in Tourism. Fundamentals and Concepts for Achieving Growth and Competitiveness*, red. P. Keller, T. Bieger, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2007, s. 6.

<sup>5</sup> K. Czernek, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Prokonia, Kraków 2012, s. 19.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 22.

podmioty wchodzące w sieć powiązań zdają sobie sprawę z korzyści wynikających z koordynacji działań, w praktyce jednak może mieć charakter wymuszony sytuacją czy działaniami podmiotu dominującego. Ponadto autorka kładzie nacisk na współpracę o charakterze sformalizowanym, która jest oparta na regulach, normach. Wydaje się, że w regionach turystycznych tworzą się również powiązania między przedsiębiorcami, które nie są sformalizowane, ale jednocześnie generują dodatkową wartość dla klientów i dlatego również powinny być brane pod uwagę.

## 2. Współpraca w destynacji – model powiązań

W literaturze można spotkać charakterystykę szeregu form czy też płaszczyzn kooperacji. Przykładowo liczną grupę form współpracy przedsiębiorstw poprzez związki formalne i nieformalne, horyzontalne i wertykalne, scentralizowane i zdecentralizowane prezentują B. Savrina, D. Grundey i K. Berzina<sup>7</sup>. Z kolei A. Rapacz, D. Jaremen, P. Gryszel wskazują na takie możliwości współpracy przedsiębiorstw, jak kooperacja pionowa, kooperacja pozioma, oparta na koncentracji przestrzennej i kooperacja boczna<sup>8</sup>. Powyższe zestawienie nie uwzględnia jednak sektora publicznego, a właśnie kooperacja publiczno-prywatna powinna być jedną z kluczowych form współpracy w procesie budowania konkurencyjności destynacji.

W celu prowadzenia dalszych rozważań zaprezentowany został model kooperacji na rzecz konkurencyjności destynacji, który autor nazwał modelem powiązań<sup>9</sup>. Ujęto w nim główne kategorie interesariuszy wewnętrznych destynacji: władze lokalne, mieszkańców, przedsiębiorców (pośrednia i bezpośrednia gospodarka turystyczna). Warto zwrócić uwagę, że związki kooperacyjne mające na celu rozwój konkurencyjności turystycznej regionu są zawierane przede

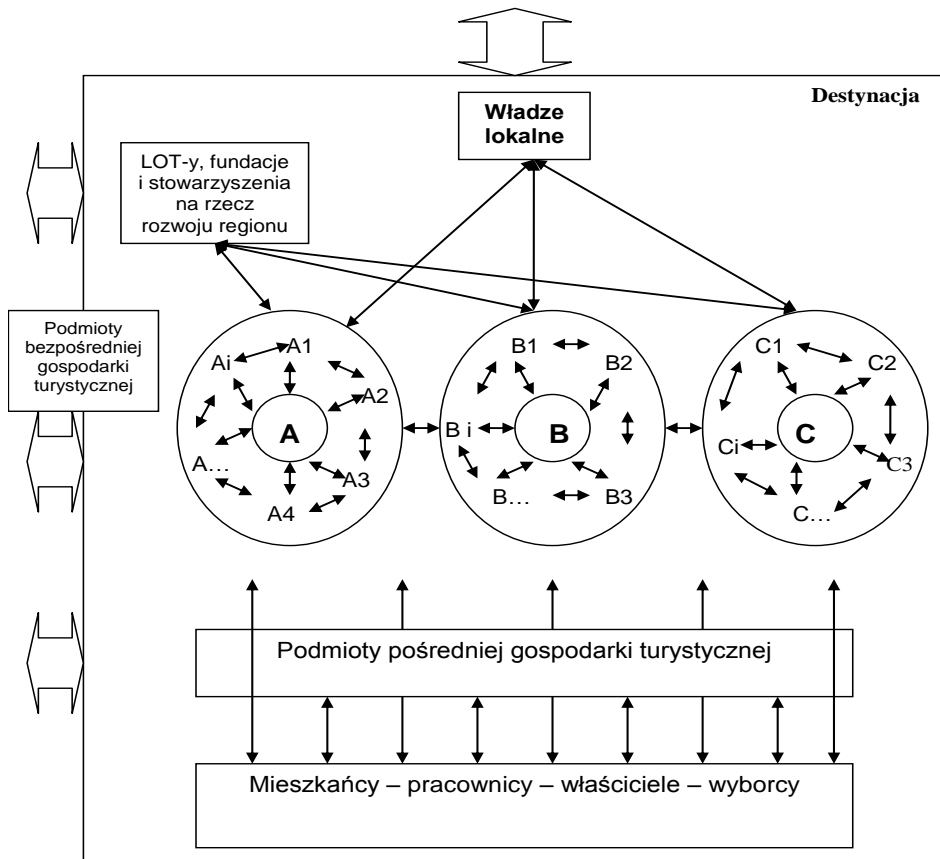
---

<sup>7</sup> B. Savrina, D. Grundey, K. Berzina, *Cooperation – the Form of Sustainable Tourism in Latvia*, „Baltic Journal of Sustainability” 2008, vol. 14, no. 2, s. 151–162.

<sup>8</sup> A. Rapacz, D. Jaremen, P. Gryszel, *Dolina Pałaców i Ogrodów jako przejaw współpracy na rynku turystycznym*, „Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia” 2010, t. IX, nr 4, s. 415.

<sup>9</sup> Model ten jest szerzej opisywany w: M. Dębski, *Kooperacja przedsiębiorstw w regionie turystycznym jako czynnik podnoszący ich efektywność funkcjonowania – model sieci*, w: *Efektywność organizacji*, red. M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska, Emka, Warszawa 2013, s. 277–285.

wszystkim w grupie przedsiębiorców bezpośredniej gospodarki turystycznej i władz lokalnych. Należy również podkreślić znaczenie mieszkańców, którzy są jednocześnie pracownikami przedsiębiorstw, ich właścicielami, wyborcami. Ponadto, to właśnie oni kreują takie elementy konkurencyjności regionu, jak: gościnność, przyjazna atmosfera czy bezpieczeństwo. Z kolei przedsiębiorcy pośredniej gospodarki turystycznej rzadziej angażują się w różne powiązania kooperacyjne na rzecz rozwoju turystyki, ale trzeba pamiętać, że podmioty te wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych oraz tworzą ogólną infrastrukturę, która jest istotnym elementem produktu destynacji.



Rys. 1. Model powiązań – kooperacji na rzecz konkurencyjności destynacji

Źródło: M. Dębski, *Kooperacja przedsiębiorstw w regionie turystycznym jako czynnik podnoszący ich efektywność funkcjonowania – model sieci*, w: *Efektywność organizacji*, red. M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska, Emka, Warszawa 2013, s. 281.

Tak jak zostało to zaprezentowane na rysunku 1, interesariusze destynacji mogą wchodzić w różne powiązania kooperacyjne, które pogrupowano w następujący sposób<sup>10</sup>:

- współpraca pionowa – na linii przedsiębiorca – władze lokalne,
- współpraca pozioma<sup>11</sup> – pomiędzy przedsiębiorcami turystycznymi:
  - a) współpraca konkurencyjna – pomiędzy konkurentami oferującymi zbliżone lub substytucyjne produkty<sup>12</sup>. Współpraca tych podmiotów jest najtrudniejsza do osiągnięcia, jest ona jednak często uzasadniona, gdyż na wielu obszarach istnieje w tej grupie wspólnota interesów. Na zaprezentowanym modelu są to powiązania typu A–A, B–B czy C–C;
  - b) współpraca komplementarna – pomiędzy podmiotami oferującymi produkty komplementarne. W tym przypadku istnieją najmniejsze bariery współpracy. Na zaprezentowanym modelu są to powiązania typu A–B czy B–C;
  - c) współpraca właścicielska – forma bardzo silnej i specyficznej współpracy zarówno pomiędzy podmiotami oferującymi produkty substytucyjne, jak i komplementarne. Jej źródłem jest fakt istnienia powiązań właścicielskich.

Należy również podkreślić, co zaznaczono na rysunku 1, że interesariusze wewnętrzni destynacji nie funkcjonują w izolacji od otoczenia. Również w ich przypadku występują powiązania o charakterze zewnętrznym.

Jak to zaprezentowano, w regionie turystycznym istnieje potencjalnie bardzo złożona sieć powiązań, która staje się jeszcze bardziej złożona w przypad-

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 282.

<sup>11</sup> Współpraca pomiędzy przedsiębiorcami bywa też nazywana współpracą horyzontalną. Zob. M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wyd. UJ, Kraków 2009, s. 194. Z kolei A. Niemczyk współpracę pomiędzy podmiotami prowadzącymi zbliżoną działalność nazywa partnerstwem branżowym/sektorowym. Zob. A. Niemczyk, *Partnerstwo muzeów i organizatorów turystyki na rynku krakowskim (w świetle wyników badań)*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 157, s. 483.

<sup>12</sup> W literaturze ten typ współpracy bywa nazywany kooperacją (*co-opetition*), np. Y. Wang, *Collaborative Destination Marketing: Principles and Applications*, w: *Destination Marketing and Management*, red. Y. Wang, A. Pizan, Cabi, Oxfordshire 2011, s. 272–274; K. Borodako, *Proces foresightu innowacją podnoszącą konkurencyjność regionu turystycznego*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010, s. 39.

ku, gdy uwzględnione zostaną powiązania zewnętrzne. Istotne jest jednak, aby potencjalne powiązania przekształcały się w efektywną współpracę i poprzez efekty synergii rozwijały konkurencyjność regionu.

### **3. Współpraca w regionie – problematyka i metodologia badania**

Jednym z kluczowych czynników dla oceny produktu regionu, a jednocześnie jednym z ważnych elementów determinujących zadowolenie turystów jest istniejąca na jego terenie infrastruktura ułatwiająca pobyt<sup>13</sup>. Jej istotnym składnikiem jest baza noclegowa. W grupie podmiotów ją tworzących kluczową rolę odgrywają hotele. Są to jednocześnie podmioty, które ze względu na swoją wielkość i specyfikę działania mają znaczące możliwości wchodzenia w różnorodne układy kooperacyjne. Co więcej – w znacznej mierze powinny być kreatorami, inicjatorami tych działań. Są to jednocześnie przedsiębiorstwa, które bezpośrednio i silnie czerpią korzyści z aktywności turystycznej. W efekcie powinny być zainteresowane maksymalizowaniem popytu na produkt destynacji, co powinno stymulować dostrzeganie korzyści płynącej ze współpracy, która pomaga osiągnąć powyższy cel.

Szeroko rozumiane przedsiębiorstwa hotelarskie są elementem bezpośrednio gospodarki turystycznej, natomiast hotele należą do największych podmiotów w tej grupie i jako takie mają możliwości samodzielnego stymulowania popytu na swoje usługi. Mimo to popyt ten będzie silniejszy w przypadku lokalizacji w atrakcyjnym regionie, a kooperacja z innymi interesariuszami destynacji czy też podmiotami zewnętrznymi może być źródłem znaczących przewag. W przypadku hoteli, zgodnie z klasyfikacją opisaną w zaprezentowanym modelu, można wyróżnić następujące formy współpracy:

- pionowa, w szczególności:
  - a) współpraca z władzami lokalnymi – władze odpowiadają za stymulację rozwoju regionu, a zarządzający hotelami oczekują od nich wsparcia;
  - b) organizacje o charakterze lokalnym lub regionalnym mające na celu promocję regionu, np. lokalne organizacje turystyczne, hotele, są często najliczniejszą grupą wśród ich członków, często należą do ich założy-

---

<sup>13</sup> J. Holloway, *The Business of Tourism*, Prentice Hall, London 2002, s. 11–12.



- cieli, później jednak relatywnie słabo angażują się w ich aktywność, oczekując, że podmioty te będą odpowiedzialne za kreowanie popytu na produkt danego regionu;
- pozioma, w szczególności:
    - a) współpraca konkurencyjna z innymi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi hotelarskie:
      - i. współpraca w zakresie promocji destynacji – kooperacja o charakterze przestrzennym; podmioty zlokalizowane w jednym regionie podejmują współpracę, aby stymulować popyt na produkt destynacji;
      - ii. współpraca kosztowa – porozumienie hoteli w regionie może prowadzić do obniżenia kosztów ich funkcjonowania; wspólnie mają możliwość negocjowania niższych stawek z dostawcami usług;
      - iii. współpraca w sieci marketingowej – wspólna komunikacja z potencjalnymi klientami; współpraca ma charakter ponadregionalny; kooperują podmioty, które słabiej ze sobą konkurują ze względu na zróżnicowaną lokalizację, a jednocześnie posiadające wspólną specyfikę funkcjonowania, np. Polish Prestige Hotels and Resorts;
    - b) współpraca komplementarna – pozwala na podniesienie atrakcyjności produktu hotelu poprzez oferowanie dodatkowych usług, tworzenie pakietów. Jej efektem oprócz wymiaru produktowego może być wspólna promocja czy też modyfikacja polityki cenowej, np. obniżka cen w zamian za zakup pakietu;
    - c) współpraca właścicielska – sytuacja mająca często miejsce wśród hoteli, które funkcjonują w systemach; w takim przypadku dominują interesy grupy, co może być bardzo silnym ograniczeniem dla współpracy na rzecz destynacji.

Tak jak zostało to zaprezentowane powyżej, w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich istnieje cały szereg potencjalnych form współpracy i celowe wydaje się prowadzenie badań poświęconych tej tematyce. W prezentowanym badaniu autor skoncentrował się na formach współpracy poziomej. Celem badania było pozyskanie informacji na temat występowania tych form współpracy. Postawiona hipoteza badawcza zakładała, że współpraca pozioma pomiędzy hotelami i podmiotami z ich otoczenia występuje w stopniu ograniczonym, co jednocześnie skutkuje ograniczeniem występowania pozytywnych efektów z niej płynących.

W celu weryfikacji powyższej hipotezy przeprowadzono badanie, w którym wyodrębniono dwa etapy:

- a) etap I – analiza stron internetowych wybranych hoteli w górskich regionach Polski w celu poszukiwania powiązań z innymi podmiotami. Internet jest tym narzędziem komunikacji, które gwarantuje wysoki stopień transparentności. Na analizowanych stronach poszukiwano informacji na temat innych podmiotów, rekomendacji ich produktów czy też przekierowań na ich strony internetowe. Analizie poddano strony 35 hoteli o standardzie trzech, czterech i pięciu gwiazdek. Wszystkie te podmioty były zlokalizowane na terenach górskich, a zostały wybrane poprzez wpisanie w wyszukiwarkę Google hasła „hotel, góry”. W zaprezentowanej liście przeszukano początkowych 20 stron, co pozwoliło zidentyfikować wskazaną liczbę hoteli, które spełniały kryteria doboru;
- b) etap II – badanie przy wykorzystaniu techniki *mystery shopping*. Autor, wcielając się w rolę klienta, wysłał poprzez pocztę e-mail do wcześniej wyselekcjonowanej grupy hoteli wiadomość, która oprócz pytań o możliwość rezerwacji zawierała pytania o rekomendacje produktów komplementarnych: stacji narciarskiej, przedsiębiorstwa transportowego, atrakcji dla dzieci. Etap ten stanowił pogłębienie analizy w zakresie współpracy komplementarnej, która, jak wskazano wcześniej, potencjalnie generuje najmniej ograniczeń.

Zastosowane narzędzia badawcze umożliwiły zdobycie znacznego materiału badawczego, który doprowadził do interesujących wniosków. Należy jednak podkreślić, że zebrane informacje z pewnością nie dawały nadmiaru danych dotyczących powiązań nieformalnych występujących pomiędzy podmiotami, jak również współpracy konkurencyjnej. W związku z powyższym celowe jest kontynuowanie badań, w szczególności poprzez przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z zarządzającymi hotelami.

#### **4. Kooperacja przedsiębiorstw w regionie – badanie własne**

D. Jaremen i A. Panasiuk, analizując specyfikę produktu usługi hotelarskiej, wskazują na różne jego elementy, np. wystrój pokoju, wyposażenie poko-

ju, wyposażenie i wystrój restauracji, usługi recepcji, atmosferę, obsługę kelnerską czy też zagospodarowanie terenu zewnętrznego<sup>14</sup>. Są to wszystko składniki, które mogą być kształtowane przez zarządzających hotelem. Wskazani autorzy nie wymieniają regionu jako elementu tegoż produktu. Władze hotelu mają ograniczone możliwości jego kształtowania, ale jednocześnie należy podkreślić, że lokalizacja hotelu jest istotnym czynnikiem wpływającym na jego konkurencyjność. Konsekwencją tej sytuacji jest fakt, że zarządzający hotelami na własnych stronach internetowych zamieszczają opis atrakcji znajdujących się w pobliżu. Elementem produktu turystycznego, tak jak zostało to wcześniej wspomniane, są także wszelkie atrakcje przygotowane czy też udostępniane przez lokalnych przedsiębiorców. W związku z powyższym w przypadku współpracy przedsiębiorców właśnie opis hotelu stanowi pierwsze miejsce na stronie jego WWW, gdzie powinna znaleźć się rekomendacja oferty partnera. Tymczasem w przebadanej grupie w przypadku 89% jednostek na stronie internetowej znajdował się opis regionu, ale już jedynie w przypadku 46% analizowanych podmiotów w opisie regionu znajdował się opis jakichkolwiek atrakcji antropogenicznych, które nie były ogólnodostępnymi zabytkami. W związku z powyższym jedynie w przypadku niespełna 50% hoteli można mówić o jakiegokolwiek formie rekomendacji udzielanych firmom oferującym produkty komplementarne. Dyskusyjne może być w tym przypadku użycie sformułowania „rekomendacja”. W zdecydowanej większości przypadków były to raczej ogólne informacje o produkcie, a w przypadku kilku spośród wymienionych podmiotów informowano bądź rekomendowano jedynie jeden produkt komplementarny. Ponadto, na stronach jedynie 14% badanych hoteli zamieszczono zakładkę „partnerzy”, w której umieszczono informacje o podmiotach, z którymi prowadzona jest kooperacja. Znamienny jest również fakt, że spośród analizowanych 35 hoteli jedynie w przypadku 29% z nich pojawiał się na stronie internetowej link do podmiotu oferującego produkt, który mógłby poszerzać ofertę hotelu. Wydaje się, że powyższe wskazania należy uznać za niewystarczające. Zamieszczanie informacji o produktach komplementarnych w zamian za umieszczenie informacji czy rekomendacji hotelu na stronie partnera jest prostą i taną formą promocji. Wykorzystanie tej możliwości może stanowić

---

<sup>14</sup> D. Jaremen, A. Panasiuk, *Usługi hotelarskie jako produkt*, w: *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 74–80.

najprostszy przejaw współpracy. Ukazana sytuacja stanowi pierwszą, ale znaczącą przesłankę mówiącą o niskim poziomie współpracy w zakresie promocji, co jest zgodne z postawioną hipotezą badawczą.

Kolejną formą współpracy komplementarnej może być wzbogacanie pakietów pobytowych o produkty oferowane przez partnerów biznesowych lub proponowanie w ramach tych pakietów zniżek na produkty komplementarne sprzedawane przez podmioty współpracujące. Formy te wydają się mało kosztowne, proste do zastosowania, a jednocześnie wzbogacają i podnoszą wartość produktu hotelu. Podobnie jednak, jak miało to miejsce w przypadku rekomendacji, powyższe możliwości wykorzystywane są w ograniczonym, a nawet znikomym zakresie. Jedynie jeden spośród badanych hoteli umieścił produkt komplementarny jako składnik swojej oferty, a dwa hotele oferowały zniżki na produkty innych podmiotów. Taki wynik musi zostać uznany za bardzo niski i jednocześnie należy postawić pytanie o przyczyny takiej sytuacji, co może być interesującym problemem dalszych badań, które byłyby prowadzone wśród zarządzających hotelami.

Najtrudniejszą formą współpracy jest współpraca konkurencyjna. Spośród jej form, które zostały zaprezentowane we wcześniejszych rozważaniach, najłatwiejsza do zaobserwowania na stronie internetowej hotelu jest współpraca w sieci marketingowej, np. Polish Prestige Hotels and Resorts. Jej przejawem byłyby rekomendacje obiektów konkurencyjnych. Wydaje się, że sytuacja taka może mieć uzasadnienie w przypadku, gdy obiekty zlokalizowane są w różnych destynacjach. Żaden z badanych obiektów nie zdecydował się na wykorzystanie takiej możliwości, natomiast w przypadku 26% z nich rekomendowano inne obiekty świadczące usługi hotelarskie w sytuacji występowania powiązań właścicielskich. Z kolei na stronach internetowych 20% badanych hoteli znajdowała się informacja o przynależności do sieci marketingowej lub o uzyskaniu certyfikatu, np. Złoty Standard, co wiązało się z możliwością przejścia na witrynę internetową podmiotu certyfikującego i zdobycia informacji o innych hotelach, które uzyskały podobny certyfikat. Wydaje się, że w przeciwieństwie do współpracy komplementarnej niski poziom zaobserwowanej współpracy konkurencyjnej nie jest zaskoczeniem. Tak jak podkreślano wcześniej, współpraca pomiędzy konkurentami może mieć inny powód, może np. mieć na celu minimalizację kosztów. Ponadto, współpraca ta ma często charakter nieoficjalny i mniej widoczny, bazujący na relacjach pomiędzy osobami zarządzającymi hotelami.

Etap pierwszy prowadzonego badania, polegający na analizie stron internetowych wybranych hoteli, dostarczył argumentów za przyjęciem postawionej hipotezy badawczej, która mówiła o niskim poziomie współpracy pomiędzy podmiotami. Część empiryczna opracowania została pogłębiona poprzez II etap badania, w którym za pomocą techniki *mystery shopping* kontaktowano się z hotelami poddanymi analizie.

Wyniki uzyskane w drugiej części badania stanowiły potwierdzenie wcześniejszych wniosków i pozytywnie weryfikowały postawioną hipotezę badawczą. Spośród 35 hoteli, do których wysłano wiadomość z pytaniami, odpowiedzi udzieliło 31 obiektów. Pierwsze z pytań dotyczyło wskazania możliwości dojazdu do hotelu z dworca kolejowego, co zakładało wykorzystanie lokalnych środków transportu. Rozwiązaniem stosowanym w różnych częściach świata jest w szczególności współpraca przedsiębiorstw hotelarskich z podmiotami świadczącymi usługi taksówkarskie. Nie jest to najważniejsza część sieci tworzonej przez hotel, lecz może poprzez wzajemne rekomendacje zapewniać obojętne korzyści. W badanej grupie możliwości te nie są raczej wykorzystane – w 81% obiektów w sposób ogólny wskazano możliwości dotarcia do obiektu, ale jedynie w przypadku dwóch podmiotów nastąpiła jakakolwiek forma rekomendacji dla konkretnego, wymienionego z nazwy przedsiębiorstwa świadczącego usługi transportowe.

Jeszcze istotniejszą rolę dla prowadzonych rozważań odgrywały dalsze pytania, które koncentrowały się na atrakcjach regionu i dotyczyły potencjalnej współpracy komplementarnej. Autor, wcielając się w rolę klienta zainteresowanego pobylem, prosił o rekomendację wyciągu narciarskiego (wszystkie hotele były zlokalizowane na terenach górskich), najważniejszych atrakcji w okolicy oraz atrakcji dla dzieci. W pierwszej kwestii w przypadku 16 obiektów wskazano konkretną stację narciarską (w dwóch przypadkach odesłano na stronę WWW informującą o atrakcjach regionu). W odniesieniu do kolejnych pytań jedynie 9 podmiotów wskazało konkretne atrakcje antropogeniczne znajdujące się w okolicy, np. muzea czy parki dinozaurów (w jednym przypadku polecono biuro podróży organizujące możliwości zwiedzenia i wykorzystania okolicznych atrakcji), a 7 podmiotów wskazało konkretne (nazwane) atrakcje dla dzieci. Wydaje się, że pytanie zadane przez potencjalnego klienta hotelu daje duże możliwości udzielenia rekomendacji, które są jeszcze silniejsze w przypadku, gdy klient w hotelu już mieszka. W efekcie właścicielom czy też zarządzającym lokalnymi atrakcjami powinno zależeć na współpracy, aby te możliwości wyko-

rzystywać. Z kolei dla hotelu istnienie atrakcji, które mogą zwiększyć satysfakcję klienta z pobytu, zwiększa wartość i ocenę oferowanego produktu. Jak jednak wskazują wyniki przeprowadzonego eksperymentu, możliwości te są wykorzystywane w niewielkim stopniu, a na udzielane odpowiedzi można spojrzeć jeszcze bardziej krytycznie, biorąc pod uwagę fakt, że w większości przypadków wskazanie atrakcji nie wiązało się z udzieleniem rzeczywistej, przekonującej rekomendacji.

Istotną wartością dodaną atrakcyjności hotelu byłyby możliwości udzielenia zniżek na produkty komplementarne. Pytania o taką możliwość również pojawiły się w wiadomości wysyłanej do hoteli. Należy wyraźnie podkreślić, że możliwości te są wykorzystywane w znikomym stopniu. Jedynie w sześciu przypadkach zaoferowano możliwość zniżki na wybrane wyciągi narciarskie i jedynie w trzech przypadkach na inne atrakcje znajdujące się w okolicy. Taki wynik ze względu na potencjalne korzyści płynące z tego typu współpracy należy ocenić negatywnie, stanowi on jednak potwierdzenie obserwacji, które zostały poczynione w pierwszej części badania.

Trudniejsza do wypracowania niż w przypadku współpracy komplementarnej jest efektywna formuła współpracy konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wyniki badania w zakresie pierwszej z wymienionych form współpracy, również w tym przypadku nie należało oczekiwać silnego zaangażowania badanych obiektów.

Wybrane narzędzia badawcze pozwalały w szczególności na sprawdzenie faktu istnienia współpracy w sieci marketingowej. W celu weryfikacji tego zagadnienia w przesyłanej wiadomości pojawiło się pytanie o to, czy hotel uczestniczy w programie lojalnościowym obejmującym również inne obiekty i w efekcie czy pobyt w nim może być źródłem upustów w innych obiektach. Jedynie 6 obiektów wskazało na istnienie takiej możliwości, a w przypadku 10 zaprezentowano własny system lojalnościowy. W pozostałych przypadkach albo pomijano pytanie, albo odpowiadano, że hotel nie uczestniczy w żadnym programie zewnętrznym.

## **Podsumowanie**

Podsumowując, należy podkreślić, że specyfika produktu destynacji sprawia, iż istnieją silne korzyści związane ze współpracą jego interesariuszy. Współpraca ta może mieć różne formy, z których najistotniejszymi są współ-

praca komplementarna oraz współpraca konkurencyjna z kilkoma subformami omówionymi wcześniej. Z całą pewnością w różnych regionach współpraca występuje w różnym zakresie, różne jest również nasilenie jej poszczególnych form.

Celem prezentowanego opracowania oprócz wskazania modelu powiązań, korzyści płynących ze współpracy i charakterystyki jej potencjalnych form było zbadanie stopnia współpracy na przykładzie wybranej grupy przedsiębiorstw, którą były losowo dobrane przedsiębiorstwa hotelarskie. Jak wykazała zarówno analiza witryn internetowych wybranych obiektów, jak i II etap badania przy wykorzystaniu techniki *mystery shopping*, pozytywnie należy zweryfikować hipotezę mówiącą o niewykorzystywaniu możliwości płynących ze współpracy.

W przypadku badanych obiektów:

- a) na witrynach internetowych występuje zauważalny deficyt rekomendacji dla produktów komplementarnych;
- b) na witrynach internetowych w ograniczonym stopniu prezentowana jest przynależność do branżowych sieci marketingowych;
- c) oferowane pakiety pobytowe nie zawierają produktów komplementarnych oferowanych przez potencjalnych partnerów, pomimo że mogłyby one podnosić ich atrakcyjność; nie oferuje się również zniżek na takie produkty;
- d) w bezpośrednim kontakcie w ograniczonym stopniu rekomendowano produkty komplementarne;
- e) bardzo ograniczona liczba obiektów uczestniczyła w zewnętrznym programie lojalnościowym.

Poziom współpracy wykazany w prowadzonym badaniu należy ocenić jako niski. Przyjęte narzędzia pozwalają na uzyskanie informacji na potrzeby diagnozy stanu rzeczywistego, nie pozwalają jednak na pogłębienie wniosków poprzez podanie przyczyn takiego stanu. W związku z tym jawi się potrzeba kontynuowania badań, w szczególności w formie wywiadów prowadzonych z przedsiębiorcami, w ramach których należałoby poszukiwać odpowiedzi na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa nie podejmują współpracy, mimo że generuje ona dosyć oczywiste korzyści.

## Literatura

- Borodako K., *Proces foresightu innowacją podnoszącą konkurencyjność regionu turystycznego*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010.
- Czernek K., *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Prok-senia, Kraków 2012.
- Dębski M., *Kooperacja przedsiębiorstw w regionie turystycznym jako czynnik podnoszący ich efektywność funkcjonowania – model sieci*, w: *Efektywność organizacji*, red. M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska, Emka, Warszawa 2013.
- Holloway J., *The Business of Tourism*, Prentice Hall 2002.
- Jaremen D., Panasiuk A., *Usługi hotelarskie jako produkt*, w: *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Keller P., Bieger T., *Introduction*, w: *Productivity in Tourism. Fundamentals and Concepts for Achieving Growth and Competitiveness*, red. P. Keller, T. Bieger, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2007.
- Lewandowska A., *Produkt na rynku usług turystycznych*, w: *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Niemczyk A., *Partnerstwo muzeów i organizatorów turystyki na rynku krakowskim (w świetle wyników badań)*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 157.
- Panasiuk A., *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Wyd. SGH, Warszawa 2006.
- Rapacz A., Jaremen D., Gryszel P., *Dolina Pałaców i Ogrodów jako przejaw współpracy na rynku turystycznym*, „Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia” 2010, t. IX, nr 4.
- Savrina B., Grundey D., Berzina K., *Cooperation – the Form of Sustainable Tourism Industry in Latvia*, „Baltic Journal of Sustainability” 2008, vol. 14, no. 2.
- Wang Y., *Collaborative Destination Marketing: Principles and Applications*, w: *Destination Marketing and Management*, red. Y. Wang, A. Pizan, Cabi, Oxfordshire 2011.
- Zdon-Korzeniowska M., *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wyd. UJ, Kraków 2009.



Żemła M., *Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne*, w: *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, red. A. Panaś, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 53.

## COMPANIES COOPERATION IN A TOURISTIC DESTINATION AS THE ELEMENT OF BUILDING ITS COMPETITIVE ADVANTAGE

### Summary

An important factor of the tourist region development is the cooperation between its stakeholders. This cooperation can have various forms, but two of them seems to be fundamental: the complementary cooperation – between companies offering complementary products and the competitive cooperation – between competitors. Despite the number of benefits generated by different types of partnerships, common practice shows that the possibilities connected with them are used to a limited extent. In the presented paper the author conducted a two-stage study designed to assess the degree of cooperation in the chosen hotel companies. The first part of this study was to observe different cooperative relations appearing on websites that belong to selected hotels. In the second part author contacted with these companies and used the mystery shopping technique to continue the analysis. Both stages have confirmed the hypothesis of cooperation deficit in both a complementary and competitive cases.

**Keywords:** tourism, destination, competitive advantage, cooperation

*Translated by Maciej Dębski*