

## Znaczenie współpracy sektora publicznego i prywatnego w zagospodarowaniu środków unijnych w obszarach turystycznych

Beata Wierzbicka\*

**Streszczenie:** Rosnące oczekiwania turystów wobec produktu turystycznego oraz rosnąca konkurencja w turystyce, dotycząca nie tylko przedsiębiorstw, ale także obszarów destynacji turystycznych, wymuszają wzrost standardu świadczenia usług. Wsparciem dla tych rozwiązań jest możliwość zagospodarowania środków w ramach unijnej pomocy. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę współpracy sektora publicznego i prywatnego, a więc wszystkich podmiotów zaangażowanych w obsługę ruchu turystycznego na poziomie miejscowości i regionów, w skutecznym i efektywnym wykorzystaniu środków unijnych.

W opracowaniu podjęto próbę określenia przedmiotu współpracy w zakresie produktu turystycznego w obrębie wszystkich podmiotów zaangażowanych w realizację generowania wartości w łańcuchu wartości dla turystów.

**Słowa kluczowe:** turystyka, podmiot turystyczny, współpraca regionalna, organizacje publiczne, przedsiębiorstwa turystyczne

### Wprowadzenie

Współcześnie realia działania organizacji w regionie turystycznym wyznaczone są przez określone uwarunkowania. Wiedza i informacja stały się powszechnie dostępne, a to oznacza wzrost poziomu kwalifikacji pracowników i chęci do samodzielnego działania. Cykl życia wyrobów, usług i systemów uległ znacznemu skróceniu, tym samym wzrósł nacisk na poszukiwanie coraz to nowszych, lepszych rozwiązań, a przynajmniej na dogonienie konkurentów, aby nie „wypaść” z rynku. Pojawiła się także potrzeba tworzenia bardziej elastycznych systemów działania, przede wszystkim w zakresie zarządzania zasobami w organizacji, ze względu na tempo zmian zachodzących w otoczeniu. Wreszcie, na skutek procesów globalizacji (społecznych, kulturowych i gospodarczych), organizacja musi brać pod uwagę czynniki otoczenia, dotąd bardzo odległe, i jednocześnie zmuszona jest do podejmowania decyzji i opracowywania strategii w coraz mniej przewidywalnych warunkach działania (Czubasiewicz, Grajewski 2005).

---

\* dr Beata Wierzbicka, Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: wierzbicka@o2.pl.

Wybierając miejsce docelowe podróży, turysta typuje produkt turystyczny regionu oferujący wiązkę dóbr i usług tworzących łańcuch wartości. Na zadowolenie z pobytu składa się satysfakcja z oferty dostarczana przez liczne podmioty regionu turystycznego. Turysta postrzega regionalny produkt turystyczny jako pewną złożoną całość. Charakter produktu sprawia, że podmioty go kreujące są od siebie wzajemnie zależne w procesie tworzenia atrakcyjnej i spójnej oferty. Dobre relacje między poszczególnymi podmiotami stanowią istotny warunek osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez regiony turystyczne, jak i same podmioty działające w ramach biznesu turystycznego<sup>1</sup>.

Powstaje zatem naturalna konieczność wspólnych działań podejmowanych przez organizacje publiczne i prywatne (samorządy lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne, hotelarzy, restauratorów, właścicieli atrakcji itp.) w celu stworzenia atrakcyjnej oferty dla turysty. Oznacza to, że za realizację celów rozwojowych odpowiadają różne podmioty publiczne i niepubliczne umiejscowione w regionach, w związku z tym dla sprawnej i efektywnej realizacji polityki turystycznej kluczowe jest zapewnienie skutecznej koordynacji działań podejmowanych przez różne podmioty, tak w układzie pionowym, jak i w poziomym.

Do podjęcia współpracy w regionie turystycznym powinno skłaniać podmioty skuteczne i efektywne zagospodarowanie unijnej pomocy przyznanej Polsce w ramach Funduszy Spójności i Strukturalnych. Unia Europejska szeroko propaguje budowanie płaszczyzny współdziałania w formie struktur partnerskich lub podpisywania porozumień, umów itp. Współpraca ta jest ważna na wszystkich etapach realizacji strategii, zarówno na etapach jej budowy, jak i wdrażania.

## **1. Turystyka – fenomen gospodarczy współczesnej cywilizacji**

Turystyka kojarzy się nierozzerwalnie z podróżami, sportem, rekreacją, poznawaniem czegoś nowego. To, co dla jednych jest formą wypoczynku, dla innych stanowi źródło pracy. Te wzajemne relacje zapoczątkowały powstanie odrębnego działu gospodarki obejmującego obsługę turystów. Konsekwencją dynamicznego rozwoju turystyki, który sukcesywnie postępował już od starożytności, a na dobre rozpoczął się w XX wieku, jest fakt, iż turystyka stała się niezbędną częścią składową rynku światowego. Również w Polsce turystyka stała się dziedziną życia społecznego i gospodarczego, która rozwija się niezwykle intensywnie. Stwarza to doskonałe bodźce do rozwoju przedsiębiorstw, ale także całych regionów, nawet tych niezwiązanych bezpośrednio z turystyką. Należy jednak pamiętać, że aby w pełni wykorzystać potencjał walorów turystycznych jako szansy XXI w., trzeba

---

<sup>1</sup> Na korzyści współpracy, jako swoiste sprzężenie zwrotne, zwracają uwagę m.in.: Ph Kotler, N. Lec (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Warszawa; Ph Kotler, C. Asplund, I. Rein, D.H. Haider (1999), *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, London; A. Fyall, B. Garrod (2005), *Tourism Marketing. A collaborative approach*, Clevdon–Buffalo–Toronto.

inspirować i pobudzać działania zarówno przedsiębiorców, jak i władz regionalnych (*Przedsiębiorczość...* 2006).

Podejmowano wiele prób zdefiniowania turystyki, ale jak dotąd trwają spory i brak jest powszechnie przyjętej definicji<sup>2</sup>. Jednak w większości definicji można znaleźć pewne akcenty stanowiące dla wszystkich badaczy prawidłowość, a mianowicie:

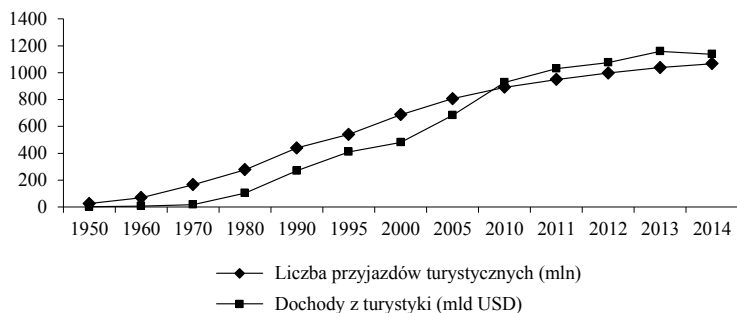
- turystyka jest zmianą miejsca pobytu, zmianą miejsca w przestrzeni będącą wynikiem aktywności ruchowej, podróży środkiem transportu i pobytem czasowym w miejscu docelowym, niebędącym miejscem stałego pobytu,
- turystyka jest dobrowolną zmianą miejsca w przestrzeni w różnych celach, a więc wypoczynkowych, rekreacyjnych, zdrowotnych, edukacyjnych, kulturowych, biznesowych,
- turystyka nie wiąże się ze zmianą miejsca pobytu czasowego związanego z zatrudnieniem.

Według szacunków Światowej Rady Turystyki i Podróży (World Travel and Tourism Council – WTTC), liczba podróży na świecie będzie wciąż rosła, by w 2020 roku wynieść 1561 milionów, przynosząc wpływy w wysokości 2 bilionów USD. Europa nadal będzie najchętniej odwiedzanym regionem świata (z 46% udziałem w światowym rynku), jednak już co czwarty turysta uda się w podróż do krajów Azji Wschodniej i Pacyfiku. Przy obsłudze tego ruchu turystów zatrudnionych jest ok. 74 mln osób (prawie 3% ogółu miejsc pracy na świecie), a w 2015 roku przewiduje się wzrost do 85 mln osób (UNWTO 2015). Wielkość międzynarodowego ruchu turystycznego oraz dochody z turystyki na przełomie ostatnich 65 lat zobrazowano na rysunku 1.

Turystyka staje się współcześnie sposobem życia człowieka, sposobem realizowania przez niego różnych wartości. Turystyka jest również zjawiskiem ekonomicznym. Organizują ją przedsiębiorstwa turystyczne oferujące usługi, będące źródłem ich rozwoju i poszerzania strefy zysku. Tym samym, turystyka staje się potężnym biznesem, a w niektórych krajach dochody z turystyki międzynarodowej stanowią podstawowe źródło wyrównywania bilansu płatniczego. Jest również sposobem twórczości w przestrzeni, bowiem dla jej potrzeb opracowuje się plany zagospodarowania określonych terenów, buduje się drogi, autostrady, linie kolejowe, lotniska. Tworzy się infrastrukturę turystyczną budując hotele, obiekty gastronomiczne, szlaki turystyczne, ośrodki odnowy biologicznej, sanatoria, parki rozrywki, parki technologiczne itp., służące zaspokajaniu potrzeb człowieka.

---

<sup>2</sup> Turystyką w dość szerokim ujęciu K. Przeclawskiego (1996: 30) jest „całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej, związanych z dobrowolną, czasową zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w styczność osobistą ze środowiskiem odwiedzanym (przyrodniczym, kulturowym lub społecznym)”. Złożoność zagadnień tworzących pojęcie turystyki oraz jej dynamiczny rozwój wymusiły w celach porównawczych oraz biznesowych ujednoczenie definicji. W tym kierunku ewaluowało podejście Światowej Organizacji Turystyki, która w czasie Międzynarodowej Konferencji Statystyki w Turystyce, zorganizowanej w Ottawie w 1991 r. zaproponowała, aby przez turystykę rozumieć: „ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż przez rok bez przerwy, poza swoim codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, w których głównym celem jest działalność zarobkowa wynagradzana w odwiedzanej miejscowości”. Za: *Turystyka...* (2007: 12).



**Rysunek 1.** Wielkość międzynarodowego ruchu turystycznego oraz przychodów z turystyki w latach 1950–2014

Źródło: opracowanie własne podstawie UNWTO (2015).

Turystyka, o czym świadczy dynamiczny wzrost popytu na usługi turystyczne<sup>3</sup>, zdaniem W.W. Gaworeckiego znacznie przyspiesza przemiany w globalnej przestrzeni w odniesieniu tak do gospodarki, jak i innych sfer życia społecznego cywilizacji XXI wieku. Globalizacja umożliwia osiągnięcie znacznych korzyści z tytułu gospodarki turystycznej i sektorów gospodarki z nią związanych, bowiem jak zauważa Gaworecki: „Gwałtownie rosnący popyt na oferty coraz odleglejszych miejsc docelowych w turystyce pomaga wzmocnić i przyspieszyć proces powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, regionami oraz przedsiębiorstwami” (Gaworecki 2007).

Turystyka obejmuje różnorodne rodzaje działalności gospodarczej, co ma istotne znaczenie przy tworzeniu modelu turystyki – a to z kolei wiąże się z wyborem koncepcji zarządzania przez podmioty realizujące podaż turystyczną.

## 2. Wsparcie przedsięwzięć turystycznych w obszarach recepcji turystycznej z funduszy pomocowych Unii Europejskiej

Unia Europejska w swoich programach duży nacisk kładzie na rozwój sektora turystyki i przedsiębiorstw sektora MŚP w nim działających<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa te odgrywają klu-

<sup>3</sup> Turystyka staje się ważnym wyznacznikiem globalizacji. Turystyka międzykontynentalna lub podróże do odległych miejsc docelowych, według WTO obejmują obecnie 18% światowej turystyki, natomiast w 2020 r. wskaźnik ten ma osiągnąć wartość 24%. W ujęciu geograficznym, z największą częstotliwością mają być odwiedzane: szlak północnoatlantyczny między Ameryką Północną a Europą oraz między regionem Azji Wschodniej i Pacyfiku z Ameryką Północną i Europą. WTO prognozuje przyjazdy do głównych regionów świata w 2020 r. na ogólną liczbę przyjazdów – 1561 mln osób, w tym: Europa – 45,9%, Azja Wschodnia i Region Pacyfiku – 25,4%, obie Ameryki 0 18,1%. Za: Gaworecki (2007: 156).

<sup>4</sup> Z turystyki pochodzi bezpośrednio ponad 4% PKB Unii Europejskiej, zaś bezpośrednio w turystyce zatrudnionych jest ok. 6% wszystkich pracujących. Szacuje się, że do 2016 r. udział turystyki w PKB wzrośnie do 12%, a w zatrudnieniu do 13%. Ogółem w sektorze turystycznym w 25 państwach Unii działa 1,4 mln przedsiębiorstw turystycznych, a 220 tys. z nich to hotele i pensjonaty. Turystyka przyczynia się także do zwiększenia działalności

czową rolę w gospodarce turystycznej krajów Unii, podobnie jak w rozwijającej się gospodarce rynkowej Polski. Pomoc dla MŚP sektora turystycznego w Unii Europejskiej realizowana jest w powiązaniu z polityką regionalną, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa, szczególnie w regionach bogatych pod względem atrakcji turystycznych stanowiących źródło recepcji ruchu turystycznego, mogą znacząco wpływać na wzrost ekonomiczny regionów. Wsparcie odbywa się poprzez fundusze strukturalne oraz inicjatywy wspólnotowe, szczególnie preferujące rozwój obszarów przygranicznych (euroregiony).

Największym źródłem finansowania turystyki ze środków UE są Fundusze Strukturalne: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny oraz Fundusz Spójności. Wykorzystanie funduszy strukturalnych w Unii Europejskiej związane jest z opracowaniem planów rozwoju społeczno-gospodarczego zarówno w układzie wertykalnym, tj. poszczególnych państw i regionów, jak również horyzontalnym, odpowiednio w strategicznych dziedzinach gospodarki narodowej.

Polska prowadzi skoordynowaną politykę w dziedzinie turystyki, której głównym celem jest poprawa konkurencyjności oferty turystycznej regionów na rynku międzynarodowym i krajowym. Kształtowana obecnie polityka regionalna w naszym kraju jest zgodna z wytycznymi europejskimi i ma na celu optymalne wykorzystanie zasobów regionów dla trwałego wzrostu gospodarczego i podnoszenia ich konkurencyjności. Samorządy nie mogą zatem prowadzić roszczeniowej polityki rozwoju licząc na zewnętrzne wsparcie. W ramach polityki regionalnej pomoc jest przyznawana tylko wówczas, jeżeli region precyzyjnie określi sposób wykorzystania środków oraz uzasadni potrzebę inwestowania.

W ramach polityki państwa prowadzonej na obszarze pomocy publicznej, konieczne jest jej ukierunkowanie na wzmocnienie konkurencyjności polskich regionów, tak aby samodzielnie mogły rywalizować na jednolitym rynku europejskim. Niezbędne w tej sytuacji jest przezwyciężenie wielu barier występujących obecnie w działaniu podmiotów gospodarczych i to w taki sposób, aby przyczyniało się to do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotne w tym zakresie jest zarówno tworzenie stabilnego prawa regulującego warunki działania podmiotów sektora turystyki na rynku, jak i konsekwentna, ukierunkowana na osiągnięcie poprawy pozycji rynkowej pomoc rządowa i unijna. Rola władz na obszarze udzielenia pomocy publicznej powinna polegać przede wszystkim na wykorzystaniu jej do inicjowania pożądanych dla gospodarki zmian. Pomoc państwa dla podmiotów działających w turystyce jest niezbędna przede wszystkim na etapie przygotowania i finansowania wysoce specjalistycznych i interdyscyplinarnych programów, których koszty przekraczają możliwości pojedynczych przedsiębiorstw.

Polska miała już na swoim koncie doświadczenia w okresie przedakcesyjnym w wykorzystaniu środków unijnych. Wsparcie turystyki w ramach programów pomocowych UE miało początek w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych (Butowski, Żukowski 2003).

---

w innych sektorach, takich jak sprzedaż detaliczna czy produkcja specjalistycznego sprzętu. Wartość obrotu jest w nich półtora razy większa niż obroty firm hotelarskich i transportowych. Za: Ianniello.

Uruchomiono wówczas finansowany ze środków UE, a utworzony w celu bezpośredniego wsparcia gospodarki turystycznej, Program Rozwoju Turystyki TOURIN.

W okresie programowania przypadającego na lata 2000–2006 w UE, projekty turystyczne przygotowywane przez różne grupy potencjalnych beneficjentów pomocy w ramach funduszy strukturalnych w Polsce obowiązywały od 2004 roku, czyli od momentu wejścia Polski w struktury UE. Projekty te mogły być realizowane w ramach trzech programów, tj. Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw oraz Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich. Ponadto pewne przedsięwzięcia turystyczne mogły być realizowane w ramach Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG.

Wszelkie działania z zakresu turystyki w kontekście Narodowego Planu Rozwoju 2004–2006 miały na celu zwiększenie udziału tego sektora gospodarki w tworzeniu dochodu narodowego oraz wzrost zatrudnienia, na poziomie zarówno krajowym, jak i regionalnym. Działania te miały również przyczynić się do wzrostu atrakcyjności turystycznej oraz gospodarczej regionów i przede wszystkim musiały wpisywać się w strategię rozwoju regionów.

Projekty z zakresu turystyki połączone zostały razem z innymi dziedzinami, takimi jak np. rozwój lokalny, odnowa miast i wsi, kultura. Przedsiębiorstwa turystyczne mogły korzystać z pomocy na takich samych zasadach, jak wszystkie przedsiębiorstwa sektora MŚP.

Od roku 2007, w ramach okresu programowania 2007–2013, środki programów obejmujących wsparcie turystyki były kilkakrotnie wyższe niż w okresie poprzednim. Tu w ramach samych tylko Regionalnych Programów Operacyjnych przeznaczono na projekty turystyczne i tworzące lepsze warunki jej rozwoju około 3 mld złotych. Preferowane były te, które oddziaływały na społeczno-ekonomiczny rozwój regionów, promowały aktywność turystyczną, sprzyjały rozwojowi turystyki kulturowej, przyrodniczej, wiązały się z rewitalizacją obszarów zdegradowanych<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> W latach 2007–2013 znacznie większe możliwości pozyskiwania środków na przedsięwzięcia z zakresu turystyki zyskali przedsiębiorcy. Obecnie są oni bowiem uprawnieni do uczestnictwa w konkursach w ramach wszystkich programów operacyjnych (PO). W ramach PO Innowacyjna Gospodarka przeznaczono około 1,6 mld zł na priorytet „Polska gospodarka na rynku międzynarodowym”, z którego wsparcie uzyskały duże projekty promujące turystyczne walory Polski, a także finansowano inwestycje w produkty turystyczne o kluczowym znaczeniu i zasięgu regionalnym bądź ponadregionalnym. W ten sposób polska turystyka wzbogaciła się o dwadzieścia produktów dużej skali, wyróżniających się wysoką atrakcyjnością (przykładami są Szlak turystyczny po podziemiach rynku w Krakowie, Łódzki Szlak Konny). Również z PO Innowacyjna Gospodarka pochodziły środki, które przeznaczono na duże programy promujące polską ofertę turystyczną na najważniejszych dla nas rynkach źródłowych, a także nowych, potencjalnie ważnych rynkach. W tym przypadku chodzi o działania o kapitalnym znaczeniu dla pobudzenia popytu, co dla polskiej gospodarki turystycznej jest koniecznym warunkiem rozwoju. W realizowanym przez Polską Organizację Turystyczną wielkim projekcie „Promujemy Polskę Razem” dofinansowanie unijne wyniosło 163 mln zł. Za te pieniądze przeprowadzone duże kampanie i szeroko zakrojone aktywne działania na rynkach podstawowych dla turystyki przyjazdowej – obejmowały one lata 2009–2013, a skupiały się wokół ważnych wydarzeń: Roku Chopinowskiego, Roku Polskiego w Wielkiej Brytanii, Prezydencji Polski w Unii Europejskiej ([www.aktualnosciturystyczne.pl](http://www.aktualnosciturystyczne.pl)).

Projekty turystyczne związane z podniesieniem konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki turystycznej przysporzyły wiele korzyści całej gospodarce, ze względu na przyznaną Polsce organizację Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku i związany z tą imprezą przyjazd turystów. Obsługa imprezy przyczyniła się do promocji Polski w Europie i świecie poprzez dostarczenie turystom usług o wysokim standardzie i osiągnięcie przez nich satysfakcji z pobytu w Polsce. Najszerze wsparcie mogły uzyskać przedsiębiorstwa sektora turystycznego w ramach 16 regionalnych programów operacyjnych (Jankowska i in. 2008). We wszystkich województwach (z wyjątkiem łódzkiego i opolskiego) projekty turystyczne były realizowane w ramach Priorytetu – Turystyka, który zajmował czołową pozycję we wszystkich regionalnych programach. Cel tego priorytetu zakładał wzrost konkurencyjności turystycznej regionu poprzez poprawę jakości infrastruktury turystycznej regionu, tworzenie nowych produktów turystycznych, rozbudowę i modernizację obiektów sportowo-rekreacyjnych służących rozwojowi aktywnych form turystyki, promocję atrakcji turystycznych regionu. Do sektora turystyki: przedsiębiorstw, organizacji i instytucji do 2013 roku trafiło łącznie 4,9 mld złotych dofinansowania ze środków unijnych, za które zrealizowano 1924 projekty ([www.aktualnosciturystyczne.pl](http://www.aktualnosciturystyczne.pl)). Te pieniądze zostały przeznaczone głównie na promocję kraju, regionów i poszczególnych miast. Ponadto sfinansowano takie inwestycje, jak obiekty sportowe i kulturalne, ścieżki rowerowe czy centra konferencyjne. Atrakcje turystyczne, jak parki i obiekty zabytkowe, mogły być poddane rewitalizacji z przeznaczeniem na obiekty bazy turystycznej. Za te pieniądze powstały też i rozwinęły się niektóre produkty turystyczne. Nie ma przesady w opiniach, że polska turystyka nie miała nigdy wcześniej takiego wsparcia finansowego ze środków publicznych.

W ramach realizacji polityki spójności na kolejne lata 2014–2020 Polsce przyznano ponad 80 mld euro na różnego rodzaju przedsięwzięcia, które m.in. zwiększają innowacyjność i konkurencyjność gospodarki, poprawiają spójność społeczną i terytorialną oraz podnoszą sprawność i efektywność państwa. Środki te będą mogły zostać zainwestowane m.in. w badania naukowe, autostrady i drogi ekspresowe, rozwój przedsiębiorczości, transport przyjazny środowisku, cyfryzację kraju czy aktywizację zawodową. W ramach funduszy polityki spójności będzie realizowanych 6 krajowych programów, w tym jeden ponadregionalny dla województw Polski Wschodniej.

W maju 2014 roku na V Forum Innowacji przedstawiono perspektywy rozwoju branży turystycznej w kontekście wykorzystania funduszy europejskich w latach 2014–2020 ([www.mir.gov.pl](http://www.mir.gov.pl)). Na wsparcie mogą liczyć inwestycje, których celem będzie zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwój zaawansowanych produktów i usług turystycznych. Program Polska Wschodnia będzie wspierał przedsięwzięcia prowadzące do stworzenia konkurencyjnych i komercyjnych produktów turystycznych o charakterze ponadregionalnym. Natomiast projekty z zakresu turystyki związane z promocją gospodarczą i turystyczną regionu oraz wspierające konkurencyjność i innowacyjność sektora MŚP mogą uzyskać dofinansowanie z regionalnych programów operacyjnych.

Rozwój turystyki ma być znaczącym elementem projektów dotyczących ochrony i rozwoju dziedzictwa kulturowego finansowanych z Programu Infrastruktura i Środowisko, a wsparcie systemowe w zakresie promocji turystycznej Polski na rynkach zagranicznych możliwe będzie w Programie Inteligentny Rozwój.

### **3. Skuteczna realizacja strategii rozwoju regionu turystycznego poprzez współpracę podmiotów sektora prywatnego i publicznego w przestrzeni społeczno-gospodarczej**

Ekonomiści, politycy, media zajmują się obecnie z ogromnym zaangażowaniem tematem europejskiej inicjatywy wzrostu. Oznacza ona połączenie zdrowych finansów publicznych, głębokich reform strukturalnych i ukierunkowanych inwestycji, nie tylko na szczeblu regionalnym i krajowym, lecz również unijnym, tak by wykorzystać pełen potencjał UE. Unia w tym celu proponuje nową politykę spójności, która ściśle wiąże dostęp do funduszy strukturalnych i funduszu spójności z wdrażaniem reform strukturalnych wspierających wzrost gospodarczy. Osiągnięcie tego celu upatruje się w stworzeniu warunków do rozwoju współpracy partnerskiej w oparciu o tzw. umowy partnerskie pomiędzy różnymi podmiotami ze sfery gospodarki, nauki, kultury, polityki. Łącząc swoje wysiłki w ramach partnerstwa, podmioty skuteczniej wykorzystywałyby unijne fundusze we wspólnych projektach służących osiągnięciu korzyści w skali regionalnej, krajowej i unijnej.

W celu koordynowania wszystkich działań w sferze zarządzania, powinien być powołany w regionie stały zespół. Jednakże, aby odniósł on sukces, w jego skład powinni wejść specjaliści zarówno ze strony władz regionalnych i lokalnych, jak również miejscowego biznesu. Współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym na etapie strategii jest, zdaniem Ph. Kotlera, bardzo ważnym wyznacznikiem przyszłego sukcesu. Praktyka taka jest szeroko stosowana w USA i przynosi pozytywne efekty (Kotler i in. 1999). Zadania zespołu są bardzo ważne na etapie opracowania wizji opartej na realistycznej ocenie atutów regionu, które są wyjątkowe i odpowiednio komercyjne, aby stworzyć podstawy wzrostu wartości dodanej i na jej podstawie opracowania długoterminowego planu działania prowadzącego do osiągnięcia założonych celów.

W dobie globalizacji, postępu technologicznego, informatyzacji i wysokiej mobilności społeczeństwa, konkurencja między regionami turystycznymi często odległymi pod względem geograficznym, stale wzrasta. Współpraca podmiotów gospodarki turystycznej i przedstawicieli sektora publicznego na poziomie miejscowości i regionów wynika w naturalny sposób z faktu dzielenia przez nie wspólnego terytorium, będącego miejscem recepcji ruchu turystycznego. Współpracę obydwu sektorów w regionie determinuje szeroka grupa uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, między którymi powstają liczne relacje, działające często na zasadzie sprzężeń zwrotnych. R. De Keyser i N. Vanhove twierdzą, że w związku z tak wysokim stopniem wzajemnej zależności usługodawców w turystyce, współpraca w zakresie tworzenia oferty o wysokim standardzie, przyczyni się do lepszego



wykorzystania potencjału intelektualnego, tkwiącego w tych organizacjach oraz spowoduje przepływ wiedzy między partnerami (De Keyser, Vanhove 1997).

W łańcuchu wybieranych przez turystę jednostek przestrzennych dany region turystyczny może odgrywać kluczowe znaczenie tylko dzięki spójności i kompleksowości oferty turystycznej – co wymusza wzajemną zależność podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny<sup>6</sup>.

Wśród współpracujących ze sobą podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie można wymienić:

- przedsiębiorstwa turystyczne zajmujące się bezpośrednio obsługą turystów i przedsiębiorstwa, których działalność jest pośrednio związana z obsługą ruchu turystycznego (np. banki, handel itp.),
- instytucje otoczenia rynkowego, które wspierają rozwój społeczno-gospodarczy; najczęściej są to fundacje, stowarzyszenia, organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego (np. instytucje naukowe, agencje rozwoju regionalnego, PTTK, Polskie Zrzeszenie Hoteli itp.),
- firmy świadczące usługi konsultingowo-szkoleniowe,
- administracja rządowa na szczeblu krajowym (Ministerstwo Sportu i Turystyki) i regionalnym (województwo) oraz Polska Organizacja Turystyczna (POT), Regionalna Organizacja Turystyczna w województwach, Lokalne Organizacje Turystyczne na szczeblu gmin i powiatów,
- władze terytorialne (samorząd wojewódzki, powiatowy i gminny), które ustawowo realizują zadania publiczne bezpośrednio lub pośrednio związane z gospodarką turystyczną (np. dotyczące ochrony środowiska, budowy dróg, lotnisk itp.). Ponadto samorząd wojewódzki może (i powinien), zgodnie z ustawą, rozwijać współpracę na szczeblu krajowym z samorządami lokalnymi oraz na szczeblu międzynarodowym w ramach euroregionów (Leński 2001),
- parki narodowe, krajobrazowe i rezerваты przyrody, które realizują zadania publiczne zgodnie z uprawnieniami administracyjnymi przyznanymi dyrekcji obszarów chronionych.

Kompleksowy charakter produktu turystycznego obszaru obliguje, aby strategia jego rozwoju, a także etapy jej realizacji i kontroli, opierały się na skoordynowanych działaniach tych wszystkich podmiotów. Skłonność do nawiązywania relacji partnerskich pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym zależy od wielu czynników, jak np.: dostrzeganie korzyści współpracy, stopnia zaufania, doświadczenia z dotychczasowej współpracy, stopnia przedsiębiorczości w regionie<sup>7</sup>. Inicjatywa nawiązywania współpracy partnerskiej powinna

<sup>6</sup> Według V.T.C. Middletona na produkt ten składają się atrakcje i środowisko miejsca docelowego, dostępność komunikacyjna, infrastruktura i usługi na miejscu, wizerunek oraz cena płacona przez turystę (Middleton 1996). Słabe ogniwo produktu turystycznego obniża szanse pozostałych, a w efekcie wszystkich ogniw.

<sup>7</sup> Formy współpracy w turystyce, które podjęto w ostatnich latach w naszym kraju, okazały się niestety niestabilne. Przykładowo, aż 75% organizacji partnerskich objętych badaniem w woj. pomorskim, powstałych w ramach projektów: „Turystyka – Wspólna Sprawa” (który miał charakter projektu szkoleniowo-doradczego dla firm tury-

należąc do władz samorządowych, stając się kluczowym czynnikiem stymulującym współpracę między różnymi aktorami w regionie turystycznym.

## Uwagi końcowe

Wyłaniające się przemiany w świecie organizacji oprócz można na dwóch zasadniczych filarach. Pierwszy z nich wiąże się z tworzeniem wartości opartej na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów. Nawet wówczas, gdy organizacje zaspokajają potrzeby dużej rzeszy klientów, w globalnej przestrzeni muszą w swoich działaniach koncentrować uwagę na pojedynczym kliencie i stworzyć wartość opartą na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów w danym czasie. Żadna organizacja nie jest aż tak wielka pod względem zasięgu i rozmiarów, aby sprostać tym wyzwaniom. Aby zadowolić doświadczenia pojedynczego konsumenta w danym czasie, wszystkie organizacje muszą podjąć współpracę umożliwiającą dostęp do zasobów innych wielkich i małych organizacji, często z całego globu. Drugi filar transformacji biznesu wiąże się zatem z koncentracją uwagi na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów. Dostosowanie się do tych przemian w sposobie pojmowania nowych działań ma decydujące znaczenie dla rozwoju każdej organizacji. Budowanie modelu współpracy między organizacjami może im sprawiać trudności z dostosowywaniem się do tych nowych sposobów podejścia w wielozadaniowym środowisku. Każda transformacja w organizację wielozadaniową, dzięki budowaniu współpracy, powinna rozpocząć się od jasnego i wyraźnego spojrzenia w przyszłość.

Współpraca partnerska ma szczególne znaczenie w przedmiocie skutecznego i efektywnego zagospodarowania pomocy unijnej w obecnej perspektywie programowania na lata 2014–2020, u podstaw którego to procesu leży skuteczne wdrażanie strategii rozwoju regionu.

## Literatura

- Butowski L., Żukowski M. (2003), *Wsparcie przedsięwzięć turystycznych z funduszy strukturalnych w świetle Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006. Praktyczny poradnik*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2005), *Wizja sukcesu firmy, a kryteria doboru menedżera – doświadczenia praktyczne*, w: *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z. Kreft, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- De Keyser R., Vanhove N. (1997), *Tourism Quality Plan: An Effective Tourism Policy Tool*, „The Tourist, Review”, vol. 3.
- Gaworecki W.W. (2007), *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Ianniello F., *Turystyka: duży interes dla małych firm*, „Enterprise and Industry”, [www.ec.europa.eu/enterprise/library](http://www.ec.europa.eu/enterprise/library) (20.04.2015).

---

stycznych i realizowany był od stycznia 2006 w ramach współfinansowania ze środków SPO Rozwój Zasobów Lokalnych) i „Program Produktów Turystycznych” (realizowany w woj. pomorskim w ramach Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004–2013) przestało funkcjonować w momencie wyczerpania źródeł finansowania (Zdrojewski 2007).

- Jankowska M., Sokół A., Wicher A. (2008), *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013. ABC Przedsiębiorcy*, CeDeWu, Warszawa.
- Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D.H. (1999), *Marketing Places Europe*, London.
- Leoński Z. (2001), *Samorząd terytorialny w RP*, C.H. Beck, Warszawa.
- Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Monitor Polski (2011), Dz.U. RP, w. 36, poz. 423, Warszawa 20 maja.
- Przeclawski K. (1996), *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Albis, Kraków.
- Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy* (2006), Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, red. M. Bednarczyk, Kraków.
- Turystyka* (2007), red. W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- UNWTO World Tourism Barometer (2015), vol. 13, January.
- [www.aktualnosciturystyczne.pl.pot/turystyka-zyskala-podwojnie](http://www.aktualnosciturystyczne.pl.pot/turystyka-zyskala-podwojnie) (25.04.2015).
- [www.mir.gov.pl/aktualnoscifundusze\\_europejskie/Strony/Wsparcie\\_turystyki\\_z\\_Funduszy\\_Europejskich\\_2014-2020\\_28052014](http://www.mir.gov.pl/aktualnoscifundusze_europejskie/Strony/Wsparcie_turystyki_z_Funduszy_Europejskich_2014-2020_28052014) (25.04.2015).
- Zdrojewski J. (2007), *Wybrane narzędzia wspierania partnerstwa w rozwoju produktów turystycznych na przykładzie woj. pomorskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

#### THE IMPORTANCE OF COOPERATION OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR IN THE USE OF EU FUNDS IN THE TOURIST AREAS

**Abstract:** Rising expectations of tourists to the tourism product and the growing competition in tourism, not only for business but also a tourist destination areas, enforce growth in the standard of service. Support for these solutions is the possibility of development measures under EU assistance. The purpose of this article is to draw attention to the need for cooperation of public and private sector, and so all those involved in the travel service both cities and regions level in the effective and efficient use of EU funds.

The study attempts to define the subject of cooperation in the field of tourism product across all entities involved in the implementation of value creation in the value chain for tourists.

**Keywords:** tourism, tourist operator, regional cooperation, public organizations, tourism businesses

#### Cytowanie

- Wierzbicka B. (2015), *Znaczenie współpracy sektora publicznego i prywatnego w zagospodarowaniu środków unijnych w obszarach turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 575–585; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).