

# **Instytucjonalne wsparcie przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym w opinii przedsiębiorców**

*Marta Najda-Janoszka*

*Coraz częściej kooperacja staje się podstawą realizacji strategii wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, instytucji publicznych, jednostek badawczych, regionów, gmin itp. Dlatego w ramach niniejszego opracowania przedstawiono nowe ujęcie czynników rozwoju lokalnego, w którym wyraźnie akcentuje się istotność współdziałania władz lokalnych, podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu. W drugiej części artykułu zawarto analizę wyników badań jakości instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym.*

## **1. Wstęp**

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej odnotowuje się istotny wzrost znaczenia kooperacji jako podstawy realizacji strategii wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, instytucji publicznych, jednostek badawczych, regionów, gmin itp. (np. lokalna koncentracja związków kooperacyjnych przyczynia się do wzrostu specjalizacji i konkurencyjności gospodarczej danego regionu – Północne Włochy, Galicja w Hiszpanii, Walonia w Belgii). Tak więc, wspieranie rozwoju przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym powinno ewoluować w kierunku tworzenia przyjaznego środowiska dla praktyk współdziałania między przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu funkcjonującymi na obszarze danej gminy.

Dlatego w ramach niniejszego opracowania przedstawiono nowe ujęcie czynników rozwoju lokalnego, w którym wyraźnie akcentuje się istotność współdziałania władz lokalnych, podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu w celu zapewnienia społecznego i gospodarczego rozwoju regionu. Ponadto, w drugiej części artykułu, zawarto analizę wyników badań jakości instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym.

## 2. Kooperacja jako podstawa rozwoju lokalnego

Problematyka konkurencji, zarządzania konkurencyjnością, budowania potencjału konkurencyjnego dotyczy w równym stopniu przedsiębiorstw, co państw, regionów, jak również poszczególnych gmin (Bednarczyk 2006). Jak twierdzi W. Dziemianowicz, bycie konkurencyjnym wydaje się obecnie jednym z najważniejszych celów władz lokalnych. Zgodnie z koncepcją W. Dziemianowicza konkurencję w układach przestrzennych, reprezentowanych m.in. przez gminy, można rozpatrywać w czterech podstawowych wymiarach, a mianowicie (Dziemianowicz 2009):

- konkurencja o mieszkańców<sup>1</sup>,
- konkurencja o inwestorów,
- konkurencja o turystów,
- konkurencja o fundusze publiczne.

Rezerwar środków niezbędnych do stawienia czoła wielowymiarowej konkurencji stanowią cztery filary rozwoju lokalnego zdefiniowane przez E.J. Blakely'ego: lokalizacja, baza dla rozwoju, zatrudnienie, zasoby społeczności lokalnej. Przy czym można obecnie zaobserwować wyraźne zmiany w zakresie znaczenia poszczególnych czynników (tab. 1).

Czynnik	Dawne ujęcie	Nowe ujęcie
Lokalizacja	Geograficzna lokalizacja blisko zasobów naturalnych, sieci transportowej, obsługiwanych rynków	Wysoki poziom jakości środowiska i duży potencjał kompetencyjny lokalnej społeczności
Baza rozwoju	Różnorodność działań produkcji	Spójne sieci współpracy przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, organizacji społecznych
Zatrudnienie	Im więcej firm, tym więcej miejsc pracy	Kompleksowy rozwój kompetencji oraz innowacje technologiczne kreują nowe miejsca pracy charakteryzujące się wysokim poziomem jakości i płac
Zasoby społeczności lokalnej	Dostępność siły roboczej	Wiedza jako czynnik sprawczy rozwoju lokalnego

Tab. 1. Zmiana ujęcia czynników rozwoju regionu. Źródło: E.J. Blakely i N.G. Leigh 2009. *Planning Local Economic Development: Theory and Practice, USA California: Sage Publications, s. 94.*

Rozwój społeczno-gospodarczy gminy wymaga odpowiedniego połączenia polityki władz samorządowych i inicjatywy prywatnej (Bąk i in. 2001: 8)<sup>2</sup>. Przy czym punkt skupienia uwagi zostaje przesunięty z pojedynczego

przedsiębiorstwa w kierunku klastrow, sieci przedsiębiorstw, w ramach których kształtują się różnorodne, wielostronne powiązania technologiczne i społeczne. Jednocześnie rola samorządu terytorialnego coraz powszechniej polega na stymulowaniu tworzenia i eksploatacji wewnętrznych powiązań instytucjonalnych w sferze publicznej i prywatnej. Tym samym adresatem budowanych systemów bodźców, zachęt, wsparcia stają się nie tylko indywidualne podmioty gospodarcze, lecz również grupy, związki, sieci przedsiębiorstw i instytucji lokalnych.

Poprzez rozwój technologii (przemysłowej, informacyjnej, logistyki itp.) nastąpiła drastyczna dewaluacja znaczenia lokalizacji jako kluczowego czynnika rozwoju regionalnego. Poszczególne przedsiębiorstwa są w coraz mniejszym stopniu związane z daną lokalizacją, w miarę jak maleje ich uzależnienie od zasobów naturalnych na rzecz bardziej mobilnych zasobów wiedzy. Implementacja rozwiązań outsourcingowych w sferach działalności pomocniczej i podstawowej przedsiębiorstw stanowi czytelną egzemplifikację tego trendu.

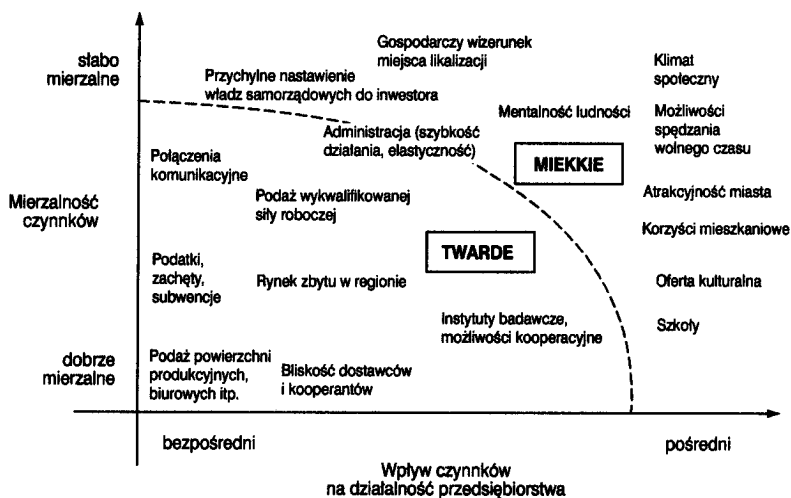
Dlatego, jak twierdzi E.J. Blakely, działania władz samorządowych zorientowane na rozwój infrastruktury dedykowanej przede wszystkim produkcji przemysłowej to przejaw krótkowzroczności i myślenia nieadekwatnego do istniejących realiów biznesu. Wiele firm reprezentujących sektory przemysłowe, bez względu na udogodnienia infrastrukturalne, decyduje się przenieść fizyczną produkcję w rejony charakteryzujące się tańszą siłą roboczą. Z kolei koszt dostarczenia na obsługiwane rynki produktów wytwarzanych w odległych regionach nie jest wysoki dzięki zaawansowanym rozwiązaniom logistycznym.

Zatem to nie koniecznie inwestycje przemysłowe, ale raczej rozwój działalności gospodarczych opartych na wiedzy, wysokich kwalifikacjach, lokalnym kapitale społecznym umożliwia rozwój społeczny i gospodarczy gminy. Przy czym działalność tego typu wymaga nie tylko twardych czynników lokalizacji w postaci infrastruktury technicznej, telekomunikacyjnej, lecz również czynników miękkich, społecznych. Jeżeli rozważane przez inwestora lokalizacje w równym, porównywalnym stopniu spełniają kryteria twarde, wówczas decydujący głos przypada miękkim czynnikom lokalizacji (rys. 1).

Z punktu widzenia inwestorów (zewnątrznych, lokalnych) wysoka wartość nadawana jest tym lokalizacjom, gdzie czynniki infrastrukturalne i społeczne współdziałają ze sobą, tworząc środowisko wysokiej jakości dla mieszkańców i biznesu (Bąk i in. 2001: 11). Reorientacja lokalnych władz samorządowych w kierunku strategii budowy społecznych i instytucjonalnych sieci powinna umożliwić tworzenie przyjaznego i atrakcyjnego środowiska dla firm, ich powstawania, rozwoju czy relokacji (Blakely i Leigh 2009: 95).

W przypadku wielu gmin wzrost zatrudnienia stanowi główny lub wręcz jedyny argument uzasadniający podejmowanie wspólnego społecznego wysiłku na rzecz rozwoju gospodarczego gminy. Toteż często lokalne władze

i społeczność oceniają potencjalnych inwestorów przede wszystkim przez pryzmat liczby tworzonych miejsc pracy, a kwestie takie jak poziom kwalifikacji pracowników, wysokość płac pozostawiają na dalszym planie. W konsekwencji przyciągani przez gminę inwestorzy, których priorytetem jest obniżka kosztów pracy, generują co prawda dużo lecz nisko wynagradzanych miejsc pracy. Tym samym inwestycje tego rodzaju bynajmniej nie prowadzą do wzrostu standardu życia społecznego w gminie, zmniejszenia nierówności społecznych czy też budowania fundamentu dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego gminy (Blakely i Leigh 2009: 96). Kluczem do rozwoju gmin są przedsiębiorcy poszukujący wysoko wykwalifikowanych pracowników, gotowi ponosić wysokie koszty ich zatrudnienia, a jednocześnie rozumiejący potrzebę intensywnej współpracy z lokalną społecznością w zakresie inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego w regionie.



Rys. 1. Twarde i miękkie czynniki lokalizacji. Źródło: W. Dziemianowicz 2008. *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Poziom jakości zasobów ludzkich regionu staje się obecnie głównym czynnikiem przyciągania inwestorów. Dlatego podstawowym zadaniem władz lokalnych jest nie tylko generowanie miejsc pracy, lecz przede wszystkim tworzenie i wspieranie instytucji kształtujących lokalny potencjał wiedzy.

Reasumując, sprawna, intensywna i bliska współpraca między władzą lokalną, instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami społecznymi w danej gminie stanowi niezbędną bazę dla dynamicznego rozwoju gospodarczego gminy (efekt synergii) (Bednarczyk 1999: 194).

### 3. Lokalne wsparcie instytucjonalne małych przedsiębiorstw turystycznych w świetle badań

Zagadnienie instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym było przedmiotem badań realizowanych przez Katedrę Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2008–2009. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w 2008 r. Wysłano 1143 ankiety, a badaniami objęto ostatecznie 74 przedsiębiorstwa turystyczne funkcjonujące w Polsce. Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa małe.

W ramach koncepcji badań przyjęto, że lokalne warunki konkurowania tworzone przez jednostki otoczenia przedsiębiorstw turystycznych stanowią zewnętrzne źródła konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W nawiązaniu do koncepcji E.J. Blakely'ego relacje między przedsiębiorstwami turystycznymi a samorządem terytorialnym i gospodarczym ujęto w kategoriach zewnętrznych dźwigni konkurencyjności definiowanych w wymiarach: współdziałania, współtworzenia i współpracy. W przypadku *dźwigni współdziałania* przedmiotem badania była aktywność samorządów gminnych i gospodarczych w zakresie tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Empiryczna weryfikacja *dźwigni współtworzenia* obejmowała natomiast zaangażowanie przedsiębiorstw w tworzenie i realizację strategii rozwoju turystyki w gminach oraz wsparcie procesu tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych przez systemy informatyczne samorządów gminnych i gospodarczych. Z kolei jakość kooperacji przedsiębiorstw, samorządów i społeczności lokalnej badano w ramach *dźwigni współpracy*.

Poszczególne dźwignie, a także kształtujące je czynniki, zostały ocenione pod względem wykazywanego poziomu inercji lokalnych władz samorządowych. Przedział dopuszczalnych wartości wskaźnika inercji został ustalony w granicach od 1 do 4 (tab. 2).

Przedział wartości	Poziom inercji
<0,0; 0,8>	bardzo niski
(0,8; 1,6>	niski
(1,6; 2,4>	średni
(2,4; 3,2>	wysoki
(3,2; 4,0>	bardzo wysoki

Tab. 2. Poziomy inercji władz samorządowych na poziomie lokalnym. Źródło: opracowanie własne.

Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników dla trzech zdefiniowanych zewnętrznych dźwigni konkurencyjności przedstawiono w tab. 3. Najwyższy poziom inercji (3,08) odnotowano w wymiarze współdziałania. Tak wysoki poziom inercji wynika z faktu, iż 46% badanych przedsiębiorstw stwierdziło brak jakiegokolwiek aktywności samorządu gminnego (a 49% samorządu

gospodarczego) w zakresie tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Z kolei w wymiarze współpracy wynik jest nominalnie niższy (2,62), ale mieszczący się w tym samym wysokim przedziale wartości wskaźnika. Dźwignię współtworzenia charakteryzuje średni poziom inercji (2,11), czyli co prawda niezadowolający, ale stosunkowo najkorzystniejszy wynik wśród badanych dźwigni konkurencyjności.

Zewnętrzna dźwignia konkurencyjności	Inercja
Współdziałanie	3,08
Współtworzenie	2,11
Współpraca	2,62

Tab. 3. Inercja zewnętrznych dźwigni konkurencyjności. Źródło: opracowanie własne.

Niemniej jednak zarysowany obraz stanu wsparcia instytucjonalnego przedsiębiorstw turystycznych na poziomie lokalnym należy dopełnić analizą zmian wartości poszczególnych dźwigni. Zmiany wartości dźwigni badano na przestrzeni trzech lat. Zastosowana skala pomiaru zmian została zaprezentowana w tab. 4.

Skala Likerta – w ankiecie	Przedziały wartości przyjęte do analizy	Definicja przedziału wartości
<1,0; 2,0)	<-2,0; -1,0)	znaczne pogorszenie
<2,0; 3,0)	<-1,0; 0,0)	pogorszenie
<3,0>	<0,0>	bez zmian
(3,0; 4,0>	(0,0; 1,0>	polepszenie
(4,0; 5,0>	(1,0; 2,0>	znaczne polepszenie

Tab. 4. Skala pomiaru zmian wartości wskaźnika inercji. Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych liczbowych zaprezentowanych w tab. 5 pozwala stwierdzić, że zmiany wartości badanych dźwigni są bardzo niskie w ujęciu nominalnym. Najbardziej niepokojąca sytuacja dotyczy wymiaru współdziałania. Okazuje się bowiem, że na przestrzeni trzech lat wskaźnik inercji utrzymuje się niezmiennie na tym samym wysokim poziomie (0,05). Przedsiębiorcy nie zaobserwowali ani nie odczuli żadnej znaczącej poprawy aktywności samorządów w tworzeniu warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Analogicznie jak przy analizowaniu bieżącego stanu zdefiniowanych dźwigni, również w przypadku badania poziomu zmian najwyższy wynik uzyskano w wymiarze współtworzenia. Trzeba jednak krytycznie dodać, że ten najwyższy wynik to zaledwie 0,29, czyli według przyjętej skali jest to nieznaczne polepszenie i to w dolnych granicach ustalonego przedziału.

Zewnętrzna dźwignia konkurencyjności	Zmiana w ciągu 3 lat
Współdziałanie	0,05
Współtworzenie	0,29
Współpraca	0,18

Tab. 5. Inercja zewnętrznych dźwigni konkurencyjności. Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, pozytywnie należy ocenić zaobserwowany dodatni kierunek zmian. Jednakże ich wielkość jest wysoce niezadowalająca, biorąc pod uwagę stosunkowo wysoki poziom zidentyfikowanej inercji w ramach poszczególnych dźwigni.

Warto również zauważyć, że nie odnotowano znaczących różnic w ocenach dokonywanych przez badanych przedsiębiorców reprezentujących trzy rodzaje działalności turystycznej, a mianowicie: biura podróży, przedsiębiorstwa prowadzące działalność gastronomiczną oraz firmy oferujące usługi noclegowe. Według wartości nominalnych najkorzystniejsze wyniki uzyskano wśród biur podróży w przypadku każdej z trzech zewnętrznych dźwigni konkurencyjności. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę zdefiniowane poziomy inercji, zebrane dane wskazują na wyrównane wyniki w ramach poszczególnych dźwigni:

- współdziałanie – wysoki poziom inercji (biura podróży, gastronomia, noclegi),
- współtworzenie – średni poziom inercji (biura podróży, gastronomia, noclegi),
- współpraca – wysoki poziom inercji (biura podróży, gastronomia, noclegi).

Z kolei analiza zmian stanu inercji w ujęciu trzech badanych rodzajów działalności turystycznej pozwala stwierdzić, iż przedsiębiorcy reprezentujący zarówno biura podróży, gastronomię, jak i noclegi wskazują raczej na status quo niż na poprawę sytuacji. Uzyskane wyniki oscylują bowiem wokół zera. Relatywnie największy optymizm wśród badanych firm wykazały biura podróży, bowiem w przypadku dźwigni współtworzenia zasygnalizowały nieznaczne polepszenie (0,42).

Ze względu na duże zróżnicowanie poziomu rozwoju gmin, regionów w Polsce, odmienne potrzeby inwestycyjne itp., postanowiono przeprowadzić analizę uzyskanych wyników w ujęciu regionalnym. Zestawiono zatem dane liczbowe uzyskane w Małopolsce i w pozostałych województwach. Porównanie wartości nominalnych pozwala stwierdzić, że w ramach przeprowadzonych badań Małopolska korzystnie wyróżnia się na tle pozostałych regionów. Niemniej jednak wyniki przeprowadzonego testu *t* wskazują, że statystycznie istotne różnice w opiniach wyrażanych przez przedsiębiorców z Małopolski i pozostałych województw występują w wymiarach współdziałania (bieżący stan inercji) i współtworzenia (bieżący stan inercji; zmiana stanu inercji) (por. tab. 6).

Zidentyfikowanie różnic na szczeblu zewnętrznych dźwigni konkurencyjności uznano za istotną przesłankę do przeprowadzenia pogłębionej analizy wyników.

Zewnętrzne dźwignie konkurencyjności	Średnie		Odchylenia standardowe		Liczba		Statystyka		
	woj. małopolskie	inne	woj. małopolskie	inne	woj. małopolskie	inne	t	df	p
<b>Bieżący stan inercji</b>									
Współdziałanie	2,50	1,82	0,52	0,96	12	58	2,38	68	0,020
Współtworzenie	3,50	2,76	0,75	0,97	12	60	2,50	70	0,015
Współpraca	2,92	2,27	1,00	1,13	12	59	1,84	69	0,070
<b>Zmiana stanu inercji</b>									
Współdziałanie	3,00	3,08	0,75	0,65	10	57	-0,35	65	0,731
Współtworzenie	3,73	3,22	0,55	0,72	11	58	2,21	67	0,030
Współpraca	3,55	3,13	1,21	0,96	11	53	1,24	62	0,220

Tab. 6. Test t dla ocen dźwigni współdziałania, współtworzenia i współpracy w Małopolsce i w pozostałych województwach. Źródło: opracowanie własne.

W ramach przeprowadzonych badań wymiar współdziałania okazał się najniższym ogniwem wśród badanych zewnętrznych dźwigni konkurencyjności. Istotne było zatem przyjrzenie się bliżej czynnikom niniejszej dźwigni. Porównując wyniki jej pierwszego czynnika, a mianowicie aktywności samorządu gminnego (czynnik SGm) uzyskane we wszystkich województwach stwierdzono, że najniższy poziom inercji – co w tym zestawieniu oznacza średni poziom wskaźnika – zidentyfikowano w województwach świętokrzyskim (2,0), warmińsko-mazurskim (2,0) i zachodniopomorskim (2,0). Warto przy tym podkreślić, że w województwie świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim badane przedsiębiorstwa turystyczne odnotowały również największą poprawę aktywności samorządów gminnych (rys. 5).

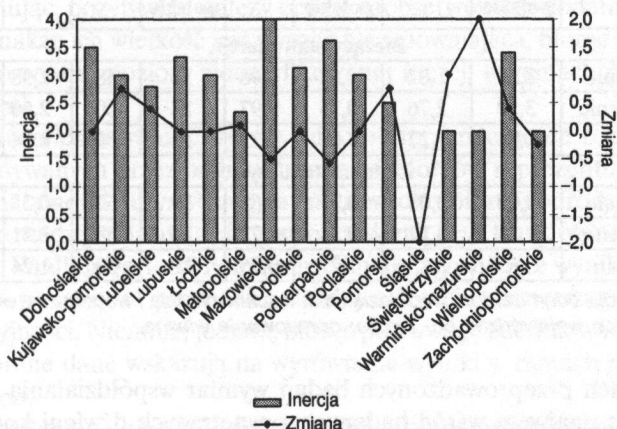
Całkiem odmienna sytuacja dotyczy województw mazowieckiego, podkarpackiego i dolnośląskiego, w których badani przedsiębiorcy wskazali na bardzo małą aktywność, a nawet brak aktywności samorządów gminnych w zakresie tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Co więcej, w opinii badanych firm inercja w tych województwach ulega dalszemu zwiększeniu (województwa mazowieckie, podkarpackie), a w przypadku województwa dolnośląskiego nie występują żadne oznaki pozytywnych zmian.

Bardzo podobne zróżnicowanie wyników zaobserwowano w odniesieniu do oceny aktywności samorządów gospodarczych (rys. 6.).

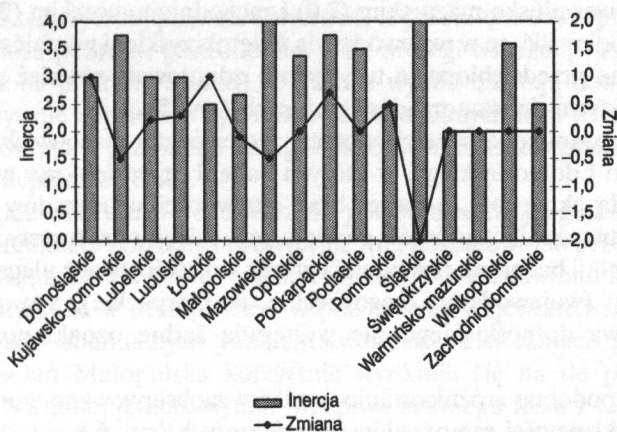
Inicjatywy podejmowane przez samorządy gospodarcze najwyżej ocenili przedsiębiorcy z województw świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego. Jednakże entuzjazm studzi trochę brak identyfikacji działań samorządów



zmierających do zmniejszenia występującego poziomu inercji w tych województwach. Najniższe z kolei noty otrzymały samorządy gospodarcze w województwach mazowieckim, śląskim, podkarpackim i kujawsko-pomorskim. Jeszcze bardziej niepokojący jest fakt, iż w województwach śląskim, mazowieckim i kujawsko-pomorskim przedsiębiorcy wskazują na dalsze pogarszanie się aktywności samorządów gospodarczych w zakresie tworzenia warunków rozwoju branży turystycznej.



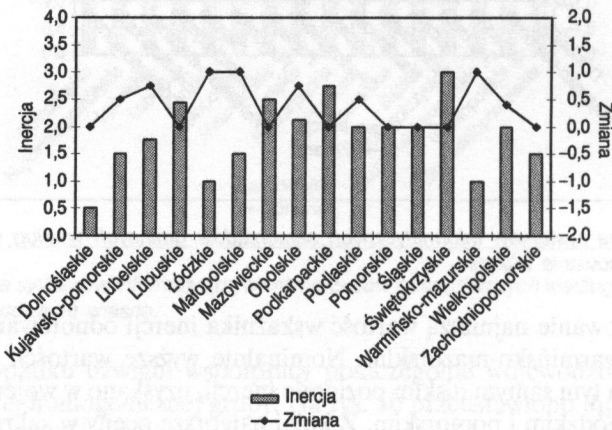
Rys. 5. Ocena aktywności samorządu gminnego według województw. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Ocena aktywności samorządu gospodarczego według województw. Źródło: opracowanie własne.

Ponadto dość zaskakujący jest fakt, że w ujęciu zbiorczym badane przedsiębiorstwa turystyczne bardziej krytycznie oceniły samorząd gospodarczy (inercja 3,22) niż gminny (inercja 3,14). Można zatem wnioskować, że inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorców w ramach instytucjonalnych są dalece niewystarczające.

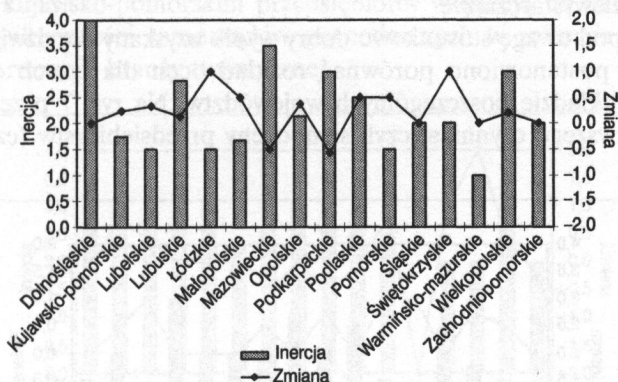
Biorąc pod uwagę stosunkowo dobry wynik uzyskany dla dźwigni współtworzenia, postanowiono porównać rozkład ocen dla trzech czynników dźwigni w układzie poszczególnych województw. Na rys. 7 przedstawiono wyniki pierwszego czynnika, czyli samooceny przedsiębiorstw (czynnik P).



Rys. 7. Samoocena przedsiębiorstw turystycznych w zakresie wspierania rozwoju branży turystycznej. Źródło: opracowanie własne.

Swoją aktywność na polu wspierania rozwoju turystyki najwyżej ocenili przedsiębiorcy z województwa dolnośląskiego. Wielkość wskaźnika inercji ukształtowała się bowiem na poziomie zdefiniowanym jako bardzo niski. Z kolei niski poziom inercji zaobserwowano w województwach warmińsko-mazurskim i łódzkim. Ponadto analiza przedstawionych wyników pozwoliła stwierdzić, że spośród wszystkich omawianych w tym opracowaniu czynników tylko w przypadku aktywności przedsiębiorstw (P) w żadnym województwie nie odnotowano pogorszenia poziomu inercji. Natomiast najbardziej krytyczni wobec własnej działalności podejmowanej na rzecz rozwoju turystyki okazali się przedsiębiorcy z województw świętokrzyskiego i podkarpackiego. Co więcej, firmy z tych województw nie odnotowały żadnej poprawy w tym zakresie na przestrzeni trzech lat. Można przy tym nadmienić, że województwo świętokrzyskie jest jedynym regionem, w którym przedsiębiorcy przyznali gorsze noty własnej aktywności na polu rozwoju branży turystycznej niż aktywności samorządów gminnych i gospodarczych.

Na kolejnym wykresie przedstawiono regionalne ujęcie wyników uzyskanych dla drugiego czynnika dźwigni współtworzenia (czynnik SI Gm) (rys. 8).



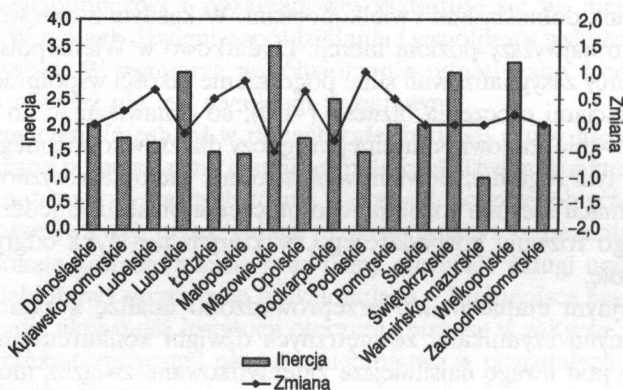
Rys. 8. Ocena systemów informatycznych samorządów gminnych według województw. Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najniższą wartość wskaźnika inercji odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim. Nominalnie wyższe wartości, ale mieszczące się na tym samym niskim poziomie inercji, uzyskano w województwach lubelskim, łódzkim i pomorskim. Z kolei najgorsze oceny w zakresie wspierania procesu tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych przez systemy informatyczne samorządów gminnych przyznali przedsiębiorcy z województw dolnośląskiego, mazowieckiego, podkarpackiego i wielkopolskiego. Ta krytyczna ocena pokrywa się z wynikami prezentowanymi wcześniej, dotyczącymi aktywności samorządów gminnych w zakresie tworzenia warunków rozwoju branży turystycznej. Wówczas najniższe noty odnotowano w tych samych czterech województwach. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że tylko przedsiębiorcy z województwa dolnośląskiego surowiej ocenili systemy informatyczne wykorzystywane przez samorządy gminne niż całokształt ich działalności na rzecz branży turystycznej.

Wyniki dotyczące kolejnego, trzeciego czynnika, tzn. zbiorcze ujęcie ocen systemów informatycznych samorządów gospodarczych przez przedsiębiorstwa turystyczne reprezentujące poszczególne województwa zaprezentowano na rys. 9 (czynnik SI Gosp).

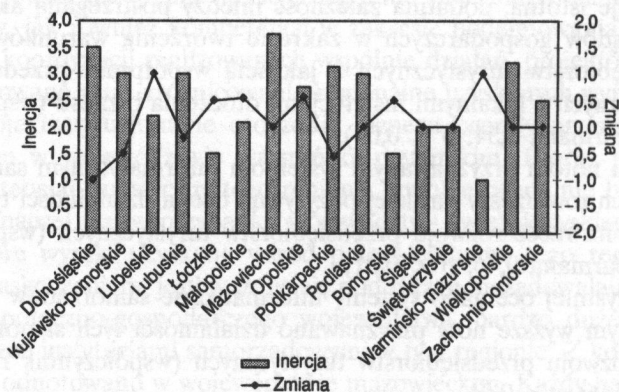
Analogicznie jak w przypadku systemów informatycznych samorządów gminnych omawianych wcześniej, najlepszy wynik odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim. Województwa, w których przedsiębiorcy również wskazali na niski poziom inercji, to małopolskie, łódzkie i podlaskie. Z kolei w opinii przedsiębiorców z województw mazowieckiego, wielkopolskiego,

świętokrzyskiego i lubuskiego wspieranie procesu tworzenia warunków rozwoju branży turystycznej przez systemy informatyczne samorządów gospodarczych jest znikome. W tych województwach zaobserwowano bowiem wysokie i bardzo wysokie poziomy wskaźnika inercji.



Rys. 9. Ocena systemów informatycznych samorządów gospodarczych według województw. Źródło: opracowanie własne.

W przypadku dźwigni współpracy poszczególne województwa również nie stanowią homogenicznej grupy. Na rys. 10 przedstawiono ilustrację graficzną regionalnego zróżnicowania opinii przedsiębiorstw turystycznych na temat jakości ich współpracy z otoczeniem biznesu (czynnik J).



Rys. 10. Ocena jakości współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem biznesu według województw. Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że najlepszy wynik odnotowano ponownie w województwie warmińsko-mazurskim. Można przypuszczać, że jest to rezultat znacznej poprawy jakości współpracy między przedsiębiorstwami i otoczeniem biznesu w tym regionie (1,0). Pozostałe województwa, w których wskaźnik inercji osiągnął niski poziom, to łódzkie i pomorskie. Natomiast ewidentnie nieprawidłowo kształtuje się współpraca na polu turystyki w województwach mazowieckim, dolnośląskim i wielkopolskim. W każdym z tych województw odnotowano najwyższy poziom inercji. Dodatkowo w Wielkopolsce badani przedsiębiorcy zasygnalizowali silne pogorszenie jakości współpracy z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu (-1,0), co – nawiązując do koncepcji Blakely’ego – nie stanowi pomyślanej prognozy dla zrównoważonego rozwoju turystyki w tym regionie. Bowiern wielostronna, wielopłaszczyznowa współpraca w ramach szeroko rozumianego otoczenia biznesu to jeden z filarów regionalnego rozwoju gospodarczego, w którym turystyka odgrywa coraz silniejszą rolę.

W kolejnym etapie badań przeprowadzono analizę korelacji między poszczególnymi czynnikami zewnętrznymi dźwigni konkurencyjności. Gdy weźmie się pod uwagę najsilniejsze zidentyfikowane związki, można zaobserwować, że:

- im wyżej oceniane są działania podejmowane przez samorządy gminne na rzecz rozwoju lokalnej branży turystycznej, tym lepsze noty przyznawane są samorządom gospodarczym w odniesieniu do ich inicjatyw w tym samym zakresie (współczynnik rho Spearmana 0,73;  $p < 0,01$ ),
- istnieje wyraźna, dodatnia zależność między postrzeganą aktywnością samorządów gminnych w zakresie tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych a jakością współpracy przedsiębiorstw turystycznych z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu (współczynnik rho Spearmana 0,62;  $p < 0,01$ ),
- występuje istotna, dodatnia zależność między postrzeganą aktywnością samorządów gospodarczych w zakresie tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych a jakością współpracy przedsiębiorstw turystycznych z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu (współczynnik rho Spearmana 0,54;  $p < 0,01$ ),
- wyższym notom przyznawanym systemom informatycznym samorządów gminnych towarzyszy bardziej pozytywna ocena działalności tych samorządów na rzecz rozwoju przedsiębiorstw turystycznych (współczynnik rho Spearmana 0,46;  $p < 0,01$ ),
- im korzystniej oceniano systemy informatyczne samorządów gospodarczych, tym wyższe noty przyznawano działalności tych samorządów na rzecz rozwoju przedsiębiorstw turystycznych (współczynnik rho Spearmana 0,46;  $p < 0,01$ ).

## 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy uzyskanych wyników badań zewnętrznych dźwigni konkurencyjności w wymiarze współdziałania, współtworzenia, współpracy, można sformułować następujące wnioski.

Wskazany przez badane przedsiębiorstwa turystyczne poziom inercji administracji publicznej i pozarządowej kształtuje się na niekorzystnym poziomie. W ramach dźwigni współdziałania i współpracy wskaźnik osiągnął poziom wysoki. W wymiarze współtworzenia odnotowano średni poziom inercji, co również nie jest wynikiem pożądanym.

Na przestrzeni trzech lat w ramach całej badanej próby nie zaobserwowano znaczącej poprawy stanu inercji zewnętrznych dźwigni konkurencyjności.

Nie odnotowano wyraźnych różnic w ocenach poszczególnych wymiarów dźwigni dokonywanych przez badane przedsiębiorstwa reprezentujące biura podróży, lokale gastronomiczne oraz firmy oferujące usługi noclegowe.

Przedsiębiorstwa turystyczne funkcjonujące w Małopolsce bardziej pozytywnie oceniły aktywność instytucji otoczenia biznesu w zakresie wspierania rozwoju branży turystycznej niż przedsiębiorstwa w pozostałych województwach ujęte całościowo.

Przedsiębiorstwa turystyczne z większości województw<sup>3</sup> bardziej krytycznie oceniły samorząd gospodarczy niż gminny. Zapewne dużo większe są oczekiwania względem przedstawicieli branży, aby działać na rzecz branży, niż wobec administracji publicznej. W ocenie własnych, indywidualnych działań na rzecz rozwoju turystyki przedsiębiorcy wykazali dużo mniejszy krytycyzm (czynnik w ramach dźwigni współtworzenia). Można zatem wnioskować, że inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorców w ramach instytucjonalnych są dalece niewystarczające. Może to sugerować problemy w sferze umiejętności identyfikowania i hierarchizacji problemów o charakterze kluczowym dla branży turystycznej, a nie tylko indywidualnych przedsiębiorców, jak również kompetencji w zakresie podejmowania wspólnych inicjatyw, koordynacji realizowanych wspólnie działań, projektów itp.

Odnotowano duże zróżnicowanie regionalne uzyskanych wyników. Najlepiej swoje instytucjonalne otoczenie biznesu oceniły przedsiębiorstwa turystyczne w województwie warmińsko-mazurskim. Biorąc pod uwagę wysoki potencjał turystyczny tego regionu, wysokie oceny nie były niespodzianką. Inaczej jest w przypadku województwa świętokrzyskiego. Stosunkowo dobre wyniki uzyskane wśród przedsiębiorstw tego regionu, były pewnym zaskoczeniem, jeśli weźmie się pod uwagę niezadowolający poziom rozwoju społeczno-gospodarczego województwa, bardzo duże wyzwania stojące przed instytucjami samorządowymi w tym regionie. Z kolei najslabsze oceny odnotowano w województwie mazowieckim. Każdy badany czynnik poszczególnych dźwigni konkurencyjności uzyskał niskie, lub wręcz

bardzo niskie noty. Przyczyn tak niekorzystnych rezultatów można poszukiwać w zjawisku „odrywającej się od regionu metropolii” (w tym przypadku Warszawy), braku dyfuzji pozytywnych efektów potencjału rozwojowego metropolii w całym województwie (Dziemianowicz 2009).

Zidentyfikowane zależności między czynnikami poszczególnych dźwigni konkurencyjności stanowią ważki argument dla postawionej tezy o istotności współdziałania lokalnych instytucji otoczenia biznesu na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorstw turystycznych.

### Informacje o autorce

**Dr Marta Najda-Janoszka** – Katedra Zarządzania w Turystyce, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. E-mail: eknajda@cyfronet.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Pozycja wygranej w ramach konkurencji o mieszkańców definiowana jest bynajmniej nie przez przyrost ilościowy, lecz przez uzyskiwany potencjał społeczny. Gminy rywalizują o korzystną strukturę cech danej społeczności, wśród których prym wiodą innowacyjność, przedsiębiorczość, zaufanie.
- <sup>2</sup> Należy w tym miejscu podkreślić, że zadanie władzy samorządowej to ułatwianie i inicjowanie, a nie zastępowanie przedsiębiorczości prywatnej.
- <sup>3</sup> Przedsiębiorstwa z województw dolnośląskiego i lubuskiego wyżej oceniły aktywność samorządów gospodarczych. Natomiast według opinii przedsiębiorców z województw mazowieckiego i pomorskiego poziom aktywności samorządów gminnych i gospodarczych jest taki sam.

### Bibliografia

- Bąk, M., Grabowski, M., Kulawczuk, P., Nowicki, M., Wariacki, M., i E. Wojnicka. 2001. *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Bednarczyk, M. 1999. Regionalne otoczenie przedsiębiorstw zagranicznych na przykładzie województwa krakowskiego, w: M. Haffer i S. Sudol (red.) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Bednarczyk, M. (red.) 2006. *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Blakely E.J. i N.G. Leigh 2009. *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, USA California: Sage Publications.
- Dziemianowicz, W. 2008. *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dziemianowicz, W. 2009. *Polska Wschodnia wobec nowych wyzwań rozwoju*, dokument elektroniczny opublikowany na stronie [http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj\\_regionalny/Documents/Pobierz\\_7.pdf](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Documents/Pobierz_7.pdf), data odczytu 11.01.2010.