

Część II

Innowacje w turystyce i rekreacji

Wojciech Argasiński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Korzyści z partnerstwa w turystyce (na przykładzie programu marketingowego Karta Tatrzańska)

Streszczenie

Celem rozważań jest przedstawienie współpracy przedsiębiorstw turystycznych w zakresie tworzenia wspólnej oferty dla klienta. Główną tezę jest twierdzenie, że partnerstwo w turystyce oznacza przewagę konkurencyjną dla uczestników sieci. W toku procesu badawczego wyjaśniono istotę partnerstwa sieciowego w ramach regionu turystycznego oraz wskazano przesłanki jego nawiązania i korzyści z jego funkcjonowania. Weryfikacja tezy głównej nastąpiła na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród partnerów współpracujących w projekcie Karty Tatrzańskiej (będącej przykładem współpracy przedsiębiorców prowadzących działalność turystyczną w regionie Podhala). Wyniki badania wykazały, że partnerstwo w turystyce umożliwia tworzenie unikatowych produktów turystycznych. Pozwala również na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz zacieśnienia relacje wśród partnerów sieci. Artykuł ma charakter badawczy.

Słowa kluczowe: partnerstwo, turystyka, kooperacja, współpraca, region, Karta Tatrzańska.

Kody JEL: C38, P13, Q13

Wstęp

Według badań Polskiego Instytutu Turystyki, branża turystyczna w Polsce stale się rozwija. Instytut wyliczył w 2012 roku 67,4 mln przyjazdów – o 11% więcej niż w roku 2011¹. Z kolei w 2013 roku uczestnictwo Polaków w wyjazdach turystycznych ogółem było o 9% (o 1,5 mln) wyższe niż 2012 roku². Prognozy Polskiego Instytutu Turystyki na lata 2013-2017 wskazują systematyczny wzrost liczby osób odwiedzających Polskę zarówno w celach biznesowych, jak i turystycznych. Jednocześnie zwiększa się otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw turystycznych: konkurują między sobą nie tylko właściciele przedsiębiorstw turystycznych, ale również regiony turystyczne, w których występuje zgrupowanie walorów turystycznych (Kruczek, Zmyślony 2010). Przedsiębiorstwa turystyczne prowadzące konkurencyjną działal-

¹ <http://www.intur.com.pl/statystyka.htm> [dostęp: 17.03.2014].

² <http://www.msport.gov.pl/badania-rynku-turystycznego/podroze-polakow-w-2013-roku-podstawowe-wyniki-badan> [dostęp: 19.03.2014].

ność w obszarze recepcji turystycznej mogą zatem nawiązywać między sobą współpracę w zakresie tworzenia wspólnej oferty, kreując w ten sposób nową wartość dla klienta. Zwiększają w ten sposób przewagę konkurencyjną wobec przedsiębiorców działających samodzielnie. Tworzenie sieciowych powiązań między przedsiębiorcami pozwala również obniżyć koszty prowadzonej działalności oraz maksymalizować efekty marketingowe.

W artykule ma na celu przedstawiono współpracę przedsiębiorstw turystycznych w zakresie tworzenia wspólnej oferty dla klienta. Główna hipoteza zawarta jest w twierdzeniu, że partnerstwo w turystyce oznacza przewagę konkurencyjną dla uczestników sieci. Weryfikacja hipotezy głównej nastąpi na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród partnerów zrzeszonych w projekcie Karty Tatrzańskiej, prowadzących działalność turystyczną w regionie Podhala.

Partnerstwo na rynku turystycznym

Mimo kryzysu gospodarczego branża turystyczna w Polsce dynamicznie się rozwija, a coraz więcej osób chce spędzać wolny czas poza miejscem zamieszkania. Standardem są obecnie wyjazdy w okresie letnim i zimowym, a coraz bardziej powiększa się grono osób wykorzystujących weekendy i okresy świąteczne jako możliwość wyjazdu poza miejsce zamieszkania. Podmioty zajmujące się zawodowo obsługą ruchu turystycznego muszą stale dostosowywać się do nowych uwarunkowań i tworzyć oferty, które mogą zaspokajać oczekiwania potencjalnych klientów. Reakcją na nieustanny wzrost liczby podróży, rosnące wymagania oraz poszukiwanie nowych wrażeń wśród turystów jest powstawanie nowoczesnych pod względem organizacyjnym i infrastrukturalnym miejsc wypoczynkowych (Nawrot, Zmysłony 2009).

Branża turystyczna w Polsce funkcjonuje w otoczeniu silnej konkurencji. Konkurują między sobą hotelarze, zarządcy atrakcji turystycznych, branża gastronomiczna oraz osoby zawodowo świadczące usługi związane z obsługą ruchu turystycznego. Promocja usług turystycznych w sieci oraz w mediach jest standardowym narzędziem marketingowym niemal każdego przedsiębiorstwa turystycznego. Co więcej, obserwuje się coraz mocniej zintensyfikowane działania ukierunkowane na promocję konkretnych regionów turystycznych. Coraz częściej są to aktywności lokalnych samorządów zainteresowanych promocją turystyki w regionie. Najczęściej jednak zaobserwować można inicjatywy przedsiębiorców, którzy są zainteresowani promocją produktów czy usług. W tym celu nawiązują relacje biznesowe z innymi przedsiębiorcami w ramach branży, w której razem prowadzą działalność. Dzięki temu powstają partnerskie powiązania sieciowe, które określa się jako współpracę między podmiotami, celem osiągnięcia korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej, a kooperacja odbywa się w formie powiązań kooperacyjnych (Staszewska 2009).

Wspólne działania przedsiębiorców w ramach sieci w regionie turystycznym, umożliwiają wykorzystanie zasobów innych przedsiębiorców – partnerów sieci. Dzięki temu indywidualna oferta przedsiębiorcy będącego uczestnikiem sieci może stać się bardziej atrakcyjna dla potencjalnych klientów. Poszukując nowych strategii rozwoju, przedsiębiorstwa rozważają także możliwość podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami (Jelonek 2012).

Współpraca w ramach sieci może również umożliwiać obniżenie kosztów prowadzenia działalności przez wspólne negocjowanie cen u dostawców (media, transport). Dzięki temu możliwe jest obniżenie cen dla klienta lub zwiększenie marży oferowanych produktów czy usług turystycznych. Natomiast strategiczną korzyścią dla przedsiębiorcy z punktu widzenia prowadzonej działalności w ramach partnerstwa sieciowego jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako nadrzędna pozycja wobec przedsiębiorstw, które nie uczestniczą w ramach sieci. Przewaga konkurencyjna opiera się na nowoczesnych produktach i usługach turystycznych, które partnerzy sieci mogą wspólnie tworzyć i oferować klientom pojedynczo lub wspólnie. Cechy takich produktów turystycznych to innowacyjność, unikatowość. Obie są trudne do odtworzenia przez gestorów przedsiębiorstw, którzy funkcjonują samodzielnie, ponieważ nie mają dostępu do zasobów, jakimi dysponują partnerzy sieci.

Punktem wyjścia rozważań na temat wpływu powiązań sieciowych na wyniki przedsiębiorstwa jest zrozumienie podstaw ekonomicznych i społecznych budowania bliskich relacji biznesowych (Czernek 2012). Współdziałanie może bowiem przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw współpracujących w ramach takiej sieci oraz do tworzenia przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego dzięki innowacyjnym produktom turystycznym, które są efektem takiego działania. Współdziałanie jest rozumiane w ten sposób, że z jednej strony partnerzy w sieci są od siebie wzajemnie zależni, ponieważ zakładają osiągnięcie wspólnie określonych celów biznesowych, z drugiej zaś strony są suwerennymi podmiotami, które w dalszym ciągu konkurują między sobą jakością, ceną, lokalizacją itp. cechami, a do sieci przystępują dobrowolnie (Czernek 2012). Obecnie często podkreśla się znaczenie budowania powiązań z różnorodnymi podmiotami otoczenia biznesu dla sprawniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dzięki temu przedsiębiorca ma szansę zwiększyć pozycję konkurencyjną na rynku i poprawić wyniki finansowe. Powiązania biznesowe należy ujmować w aspekcie społecznym jako wzajemne zaufanie przedsiębiorców do siebie oraz chęć współtworzenia przyszłości na bazie wspólnych doświadczeń. Sieciowe funkcjonowanie przedsiębiorstw daje możliwość aktywnego kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sieciowość przedsiębiorstw może przyjmować formę aliansu strategicznego, jak i klastra. Obie te formy generują wartość dodaną dla każdej organizacji uczestniczącej w takim układzie (Leśniewski 2011).

Z kolei powiązania sieciowe w aspekcie ekonomicznym oznaczają próbę tworzenia przez przedsiębiorców w ramach sieci komplementarnych produktów, które mogą posiadać innowacyjne cechy, niemożliwe do wygenerowania dla przedsiębiorcy działającego samodzielnie w biznesie. W efekcie wspólnych aktywności biznesowych możliwe jest tworzenie nowej marki dla istniejących produktów oraz generowanie przychodów w ramach sieci. Regionalna konkurencja stymuluje rozwój unikatowych kompetencji oraz przyciąga wyspecjalizowanych dostawców (Wach 2008). W branży turystycznej potrzeba kooperacji jest wynikiem oczekiwań turystów, którzy przez swoje wymagania postrzegają produkty turystyczne jako całość. Przykładowo narciarz zakupujący karnet (*skipass*) na kilka wyciągów korzysta z usług kilku właścicieli stacji narciarskich, którzy oferując wspólną kartę dzielą między siebie zyski ze sprzedaży takiej karty. Zasadniczym celem partnerstwa w biznesie turystycznym jest tworzenie nowoczesnych produktów turystycznych, które mogą stano-

wić zachętę dla potencjalnych klientów. W.E. Baker określa partnerstwo sieciowe jako układ związków między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci (Baker 1992). Współpraca w branży turystycznej jest możliwa między hotelarzami, właścicielami atrakcji turystycznych, restauratorami oraz innymi podmiotami, którzy przez własną pracę są wytwórcami produktów lub usług, które mogą nabywać osoby odwiedzające region. Najogólniej współpraca przedsiębiorców w regionie turystycznym to wykonywanie wspólnie jakichś czynności w celu realizacji projektów, dla osiągnięcia korzyści przez jej uczestników (Strzyżewska 2011).

Przedsiębiorstwa turystyczne prowadzące konkurencyjną działalność w obszarze recepcji turystycznej nawiązując współpracę w zakresie tworzenia wspólnej oferty, kreują nową wartość dla klienta i zwiększają efekty ekonomiczne. Tworzenie sieciowych powiązań pozwala obniżyć koszty prowadzonej działalności oraz maksymalizować efekty marketingowe. Korzystanie z zasobów materialnych i niematerialnych, takich jak kapitał intelektualny, będących w posiadaniu poszczególnych partnerów sieci oznacza możliwość kreowania innowacyjnych produktów turystycznych o specyficznych, często unikatowych cechach. Turysta korzystający z takich produktów czy usług uzyskuje dodatkowe „pozytywne odczucia i wrażenia”, które mogą znacząco wpłynąć na decyzje dotyczące ponownej wizyty w tym miejscu. W czasach rosnącej konkurencji regionów turystycznych to właśnie wartości dodane, które klient otrzyma stanowią szansę na ponowne zakupy produktu.

Konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych uzależniona jest od wielu czynników. Najłatwiej funkcjonują przedsiębiorstwa zlokalizowane w znanych regionach turystycznych, które ze względu na popularność, modę, prestiż lub inne czynniki są odwiedzane przez gości. Jednak już w ramach konkretnego regionu turystycznego wewnętrzna konkurencja bazy noclegowej czy atrakcji turystycznych sprawia, że gestorzy przedsiębiorstw turystycznych podejmują wiele inicjatyw marketingowych, które mają przynosić im wymierne rezultaty w postaci nowych klientów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa tworzy z jednej strony rynek, czyli cały zespół uwarunkowań będących na zewnątrz przedsiębiorstwa, w jego otoczeniu, z drugiej zaś – wewnętrzne zasoby niezbędne do jego utrzymania i rozwoju (Pokorska, Maleszyk 2006)

W teorii wskazuje się, że zarówno kształtowanie silnych, bliskich relacji między podmiotami otoczenia, jak i ekspansja zagraniczna mogą w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy wyników przedsiębiorstwa (Małys 2013). Obecnie zauważa się coraz więcej odważnych przedsiębiorców, dostrzegających konieczność partnerskiej współpracy w ramach branży, w której prowadzą konkurencyjną działalność gospodarczą. Prowadzenie firmy w ramach sieci staje się niezbędnym warunkiem rozwoju długoterminowego dla przedsiębiorstw uczestniczących w partnerskich relacjach, co przejawia się w obiegowym stwierdzeniu, że „konkurują nie przedsiębiorstwa, ale ich sieci (Siesielski 2013). Polska należy do krajów o bardzo dużym wskaźniku konkurencji. Rodzinne, lokalne przedsiębiorstwa konkurują nie tylko między sobą, lecz także z bardzo silnymi firmami zagranicznymi (Pokorska, Maleszyk, 2006). W związku z tym nawiązywanie współpracy między partnerami sieci pozwala zwiększać szansę rozwoju na konkurencyjnym rynku.

Partnerstwo w branży pozwala kreować produkty posiadające innowacyjne cechy jednocześnie ukierunkowane do zdefiniowanego wcześniej klienta. Taka lokalna grupa działania może realizować wspólne działania przez wykorzystanie własnego potencjału oraz możliwości jakimi dysponuje samorząd. Potencjałem przedsiębiorców branży turystycznej w regionie jest:

- baza noclegowa o zróżnicowanym standardzie,
- atrakcje turystyczne,
- kapitał intelektualny przedsiębiorców,
- doświadczenie,
- środki finansowe będące w zasobach przedsiębiorców,
- wola współpracy pomiędzy częścią przedsiębiorców,
- długoterminowe planowanie strategiczne.

Znaczna część przedsiębiorców branży turystycznej jest zainteresowana ciągłym rozwijaniem własnej oferty i utrzymywaniem bądź zwiększaniem przychodów z prowadzonej działalności gospodarczej. Wspólne wykorzystanie potencjału i zasobów przedsiębiorców uczestniczących w sieci partnerskiej pozwala rozwijać firmy i cały region. Relacje sieciowe oddziałują na przebieg internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tym samym pośrednio kształtując jego przewagę konkurencyjną (Ratajczak, Mrozek 2010).

Obecnie duża konkurencja w branży turystycznej w Polsce sprawia, że klient ma do wyboru różne możliwości wykorzystania czasu wolnego. Właściciele przedsiębiorstw turystycznych wkładają wiele wysiłku i finansów w działania ukierunkowane na pozyskiwanie nowych klientów. Są to najczęściej działania reklamowe i promocyjne w mediach (Internet, prasa, telewizja, radio itp.). Jednak osiąganie rezultatów w postaci zdobywania nowych klientów jest coraz droższe i trudniejsze z powodu rozproszonej struktury reklamodawców oraz wysokich cen emisji reklam. Obecnie klienci są bardzo wymagający i musi zostać spełnionych wiele czynników, aby przekonać ich do zakupu produktu czy usługi. Turysta zainteresowany jest kompleksową obsługą. Jego podstawowe wymagania na etapie poszukiwania oferty wiążą się zazwyczaj z potrzebą zdobycia informacji o wolnych noclegach w regionie, atrakcjach turystycznych w pobliżu, transporcie, wyżywieniu, usługach towarzyszących oraz praktycznych informacjach przydatnych podczas wypoczynku. Wszystkie wymienione powyżej wymagania mogą być spełnione kompleksowo i profesjonalnie dzięki partnerstwu sieciowemu między przedsiębiorstwami turystycznymi w regionie, które świadczą poszczególne usługi. Wspólna kooperacja pozwala na opracowanie zintegrowanego produktu turystycznego, który może być odpowiedzią na oczekiwania klientów. Sukces produktu turystycznego uwarunkowany jest jego:

- dostępnością,
- atrakcyjnością turystyczną,
- konkurencyjnością,
- innowacyjnością,
- jakością.

Partnerstwo przedsiębiorstw turystycznych w regionie pozwala wypracować skuteczne kanały przekazu informacji o wspólnych produktach i usługach. Mogą to być reklamy

wspólnego produktu turystycznego na stronach internetowych partnerów sieci, może to być wspólny budżet marketingowy, który służy do promocji wypracowanych usług. Dzięki temu dostępność produktu turystycznego zwiększa się dzięki własnej sieci partnerów oraz wspólnym środkom finansowym, przeznaczonym na reklamę zewnętrzną. Możliwe jest rozwijanie takich dziedzin, jak: zasoby, oferta rynkowa, obsługa klientów, opracowywanie technologii produkcji i konstruowanie łańcucha wartości dodanej (Łobos 2005).

Atrakcyjność produktu turystycznego dzięki partnerstwu sieciowemu polega na jego unikatowości. Przykładem może być bezpłatny transport turystów na wyciągi narciarskie i baseny termalne z pensjonatów, których właściciele są partnerami sieci. Mogą to być tańsze karnety na wyciągi narciarskie dla osób nocujących w konkretnych obiektach noclegowych. Partnerstwo sieciowe pozwala tworzyć cechy produktu turystycznego, które nie byłyby możliwe do zaoferowania przez pojedynczego przedsiębiorcę. Konkurencyjność produktu turystycznego na bazie partnerstwa sieciowego ma zatem wiele zalet. Najważniejszą jest tworzenie przewagi konkurencyjnej dzięki produktom o charakterze sieciowym względem standardowych produktów turystycznych. Klient chętniej zdecyduje się na zakup produktu turystycznego bądź usługi, która oferuje więcej korzyści w porównaniu z pojedynczym produktem turystycznym. Okres funkcjonowania wielu przedsiębiorstw skraca się i jest zależny od zdolności zarządu firm do odnajdywania się w nowej rzeczywistości biznesowej. Umiejętność wykorzystania potencjału partnerstwa w ramach sieci pozwala na dostosowanie możliwości do nowych potrzeb w nieustannie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym (Łobejko 2012). Dzięki czemu przedsiębiorstwo jest zdolne do prowadzenia działalności w turbulentnym otoczeniu gospodarczym i nie jest tak wrażliwe na zmiany jak przedsiębiorca prowadzący działalność samodzielnie.

Region turystyczny na Podhalu

Podhale to region kulturowy w południowej Polsce u północnego podnóża Tatr, w dorzeczu górnego Dunajca z wyłączeniem obszarów leżących na prawym brzegu Białki i prawym brzegu Dunajca, poniżej ujścia Białki (Wikipedia 2014). Podhale to popularny i modny wśród turystów region turystyczny. Jest chętnie odwiedzany przez narciarzy, miłośników gór oraz amatorów gorących źródeł. Najbardziej znaną miejscowością jest Zakopane, które dostępnością do szlaków turystycznych, regionalną kuchnią, góralską gościnnością przyciąga turystów przez cały rok. Narciarsko od kilku lat rozwija się Białka Tatrzańska, do której każdego roku przyjeżdża coraz więcej miłośników białego szaleństwa. Z kolei Bukowina Tatrzańska i Szaflary zdobyły popularność dzięki basenom termalnym, które przyciągają turystów zainteresowanych taką formą relaksu. Najbardziej znane i największe miejscowości na Podhalu to: Nowy Targ, Zakopane, Czarny Dunajec, Biały Dunajec, Białka Tatrzańska, Bukowina Tatrzańska, Poronin, Witów, Kościelisko oraz Szaflary i Żąb. Każda z wymienionych miejscowości posiada zaplecze rekreacyjne oraz noclegowe i jest chętnie odwiedzana przez turystów z całego świata. Sektor turystyczny w analizowanym regionie pod kątem inwestycyjnym jest jednym z najszybciej rozwijających się obszarów recepcji turystycznych

w Polsce. Każdego roku inwestorzy udostępniają kolejne atrakcje turystyczne, przybywa również nowych miejsc noclegowych w każdym poziomie standaryzacji. Bogate złoża wód geotermalnych w regionie pozwalają na powstawanie kolejnych kompleksów termalnych, których obecność zwiększa atrakcyjność regionu dla odwiedzających gości. W ten sposób powstają nowe produkty turystyczne rozumiane jako pakiet materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację celu wyjazdu turystycznego (Marciszewska 2010).

Region turystyczny na Podhalu cechuje jego atrakcyjność wynikająca z położenia, a także z umiejętnego wydobycia przez przedsiębiorców potencjału, który region posiada. Dzięki temu na Podhalu funkcjonują liczne atrakcje turystyczne oraz baza noclegowa, która usytuowana jest w ich pobliżu.

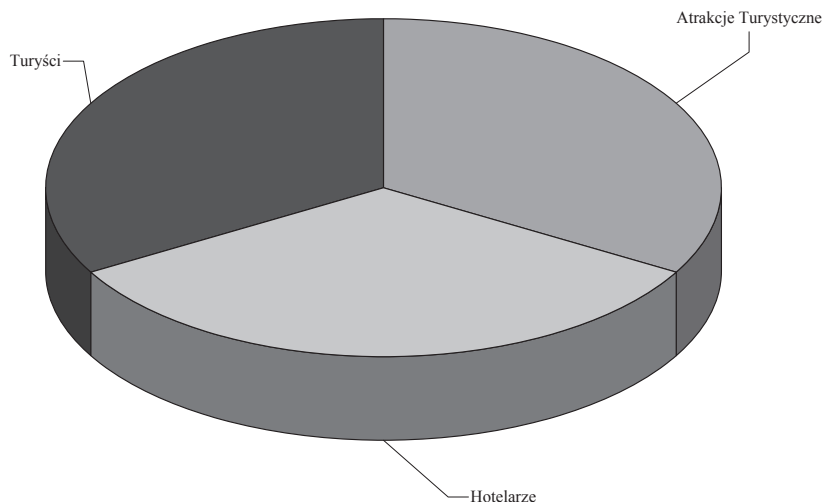
Karta Tatrzańska jako przykład partnerstwa w turystyce na Podhalu

Przykładem partnerstwa na podhalańskim rynku turystycznym jest program marketingowy Karta Tatrzańska. Projekt ten jest dostępny dla turystów odwiedzających region od końca 2010 roku. Poniżej na wykresie zaprezentowano podmioty uczestniczące w projekcie Karta Tatrzańska.

Z wykresu 1 wynika, iż w projekcie uczestniczą Hotelarze, którzy odpowiedzialni są za wydawanie Kart Tatrzańskich, turyści, którzy ich używają podczas pobytu oraz zarządcy atrakcji turystycznych, którzy akceptują karty.

Wykres 1

Uczestnicy projektu marketingowego Karta Tatrzańska

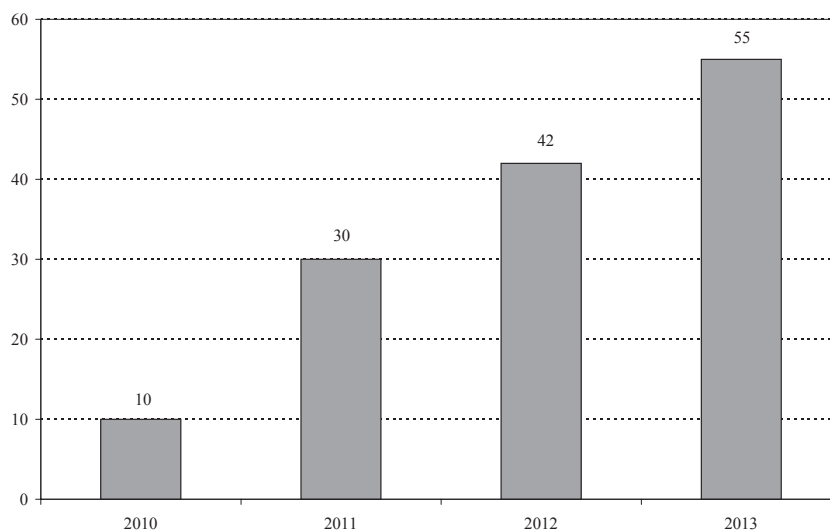


Źródło: opracowanie własne.

Tuż przed rozpoczęciem sezonu zimowego w Tatrach na przełomie lat 2010 i 2011 podczas konferencji prasowej w Zakopanem ogłoszono, że rozpoczyna się wspólna inicjatywa przedsiębiorców prowadzących działalność w sektorze turystycznym, skierowana do turystów. Celem akcji była chęć promocji atrakcji turystycznych regionu Podhala oraz bazy noclegowej wśród osób odwiedzających region. Miała to być również z jednej strony forma zachęty do odwiedzenia regionu a z drugiej podziękowania turystom, którzy aktualnie przebywali na terenie Podhala. Partnerzy projektu, tj. właściciele atrakcji turystycznych, doszli do porozumienia i ustalili, że będą wydawać oraz akceptować Kartę Tatrzańską udzielając zniżek wszystkim jej posiadaczom. Warunkiem otrzymania bezpłatnej Karty Tatrzańskiej jest zarezerwowanie pobytu w obiektach noclegowych na Podhalu, które są partnerami akcji³. Projekt okazał się bardzo popularny, ponieważ już po około dwóch miesiącach trwania projektu z Karty Tatrzańskiej skorzystało ponad 30 tysięcy osób wypoczywających pod Tatrami⁴. Na wykresie 2 zaprezentowano liczbę atrakcji turystycznych, które uczestniczą w projekcie Karta Tatrzańska.

Wykres 2

Liczba atrakcji turystycznych w projekcie Karta Tatrzańska



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych w Internecie.

Z wykresu 2 wynika, że z każdym rokiem wzrasta liczba atrakcji turystycznych, które akceptują Karty Tatrzańskie.

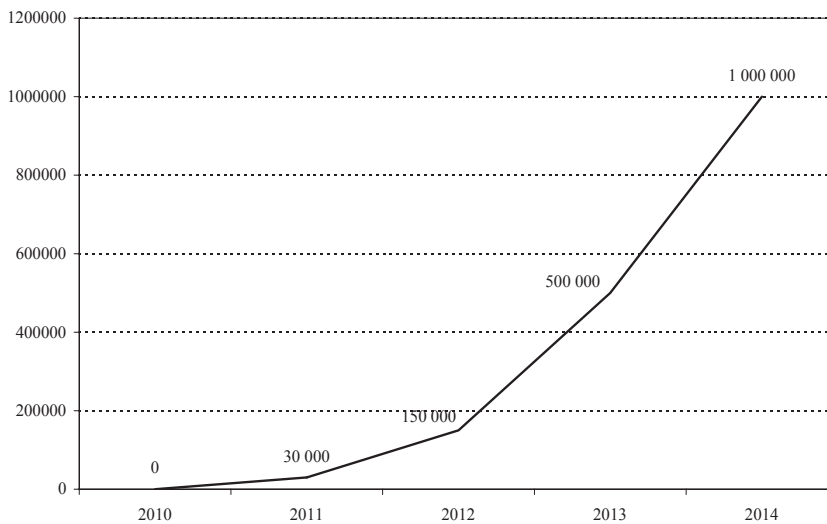
³ <http://www.rmfm24.pl/fakty/polska/news-gorale-robia-co-moga-by-zachecic-turystow-do-wizyty-w-tatrac,nId,314465> [dostęp: 30.03.2014].

⁴ <http://www.wprost.pl/ar/242179/W-Tatry-z-karta/> [dostęp: 01.04.2014].

Po tym sukcesie postanowiono kontynuować akcję w sezonie letnim. Do projektu przyłączyli się kolejni właściciele atrakcji turystycznych oraz hotelarze. Rejon w którym Karta Tatrzańska była akceptowana poszerzył się o kolejne podhalańskie miejscowości obejmując swym zasięgiem turystyczny pas od Witowa przez Zakopane, Szaflary, Poronin, Murzasichle, Małe Ciche, Bukowinę Tatrzańską, Białkę Tatrzańską aż po Niedzicę. Każdy kolejny sezon był dla projektu Karty Tatrzańskiej sukcesem. Po trzech latach funkcjonowania Karty Tatrzańskiej ilość osób, która uzyskała przywileje dzięki karcie przekroczyła milion osób⁵.

Wykres 3

Liczba aktywacji Kart Tatrzańskich w okresie trwania projektu



Źródło: jak w wykresie 2.

Z powyższego wykresu wynika, że każdego roku rośnie liczba osób, która była posiadaczem Karty Tatrzańskiej i używała jej podczas pobytu na Podhalu.

Karta Tatrzańska działa na bazie zaawansowanego systemu informatycznego, który udostępniany jest partnerom uczestniczącym w projekcie. Hotelarz w zamian za rezerwację noclegu w obiekcie wydaje bezpłatnie gościom Kartę Tatrzańską i aktywuje ją na okres zameldowania. Oprócz karty, turysta otrzymuje również informator, w którym zamieszczone są wszystkie atrakcje turystyczne, akceptujące Kartę Tatrzańską. Posiadacz Karty Tatrzańskiej podczas zakupu biletu (na wyciąg narciarski, baseny termalne itp.) zobowiązany jest do okazania swojej karty kasjerowi, który na tej podstawie udziela stosownej zniżki. Karta Tatrzańska jest kartą wielokrotnego użytku. Oznacza to, że jej posiadacz zwraca ją podczas

⁵ <http://podroze.onet.pl/forum/zimowa-karta-tatrzańska-201314-znizki-w-stacjach-n,0,1056075,122977382,czytaj.html> [dostęp: 01.04.2014].

wymeldowania w pensjonacie, a Karta jest w przyszłości aktywowana i wydawana wielokrotnie kolejnym gościom, którzy odwiedzą obiekt noclegowy.

Oceniając jako program marketingowy, Karta Tatrzańska ma wysoce sieciowy charakter, ponieważ w jego ramach współpracuje ze sobą prawie 200 podmiotów prowadzących działalność turystyczną w regionie Podhala. Są to przedstawiciele kilkudziesięciu atrakcji turystycznych oraz gestorzy obiektów noclegowych, którzy wzajemnie wspierają się w promowaniu oferty gościom odwiedzającym region. Partnerstwo polega na tym, że właściciele atrakcji turystycznych udzielają zniżek na oferowane usługi na podstawie Karty Tatrzańskiej tylko i wyłącznie gościom nocującym w obiektach noclegowych partnerów projektu. Zadaniem hotelarzy z kolei jest promocja usług właścicieli atrakcji turystycznych na własnych stronach internetowych oraz ich sprzedaż turystom. Karta Tatrzańska stanowi zatem narzędzie promocji zarówno dla hotelarzy, jak i właścicieli atrakcji turystycznych na Podhalu. Dla gestora obiektu noclegowego oznacza możliwość zaoferowania klientom Karty Tatrzańskiej – czyli zniżek na atrakcje turystyczne w regionie. Z kolei dla właściciela atrakcji turystycznej Karta Tatrzańska to przepustka do efektywnej reklamy usług na stronach internetowych partnerów - hotelarzy oraz zwiększenia zasięgu oddziaływania marketingowego.

Partnerstwo sieciowe w ramach projektu Karta Tatrzańska pozwala na wymianę oraz wykorzystanie wspólnych zasobów w celu uzyskania korzyści przez partnerów sieci. Tak skoordynowana współpraca pozwala tworzyć wspólnie ofertę umożliwiającą stworzenie przewagi konkurencyjnej nad innymi regionami, które nie wypracowały dotychczas takiego modelu partnerstwa. Poza tym ważną cechą takiego współdziałania są relacje między uczestnikami projektu. Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, większość partnerów odpowiedzialnych za atrakcje turystyczne jest zainteresowana wspólnym tworzeniem produktów, kształtowaniem polityki cenowej oraz reklamy. Skłonność do współpracy jest tym większa, im więcej partnerów kooperuje w ramach projektu Karty Tatrzańskiej.

Efektywność programu marketingowego Karta Tatrzańska

W ramach niniejszej pracy przeprowadzono badania ankietowe oraz wywiad bezpośredni z trzydziestoma partnerami projektu Karta Tatrzańska. Należeli do nich zarówno gestorzy atrakcji turystycznych (stacje narciarskie, baseny termalne, karczmy regionalne), jak i właściciele obiektów noclegowych, którzy prowadzą działalność w obszarze wynajmu miejsc noclegowych. Autorowi zależało na uzyskaniu następujących informacji od przedstawicieli biznesu z regionu objętego badaniem:

- Jakie korzyści osiągają za pośrednictwem projektu Karty Tatrzańskiej?
- Jak kooperacja w ramach projektu wpływa na relacje biznesowe partnerów?
- Czy partnerstwo oznacza przewagę konkurencyjną dla jego uczestników?

Wyniki badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych wśród partnerów projektu Karta Tatrzańska pozwoliły uzyskać odpowiedź na postawione pytania.

Okazało się, że partnerzy skupieni wokół projektu Karta Tatrzańska osiągają wiele korzyści. Do najważniejszych zalicza się możliwość zaoferowania potencjalnym klientom zniżek na atrakcje turystyczne, dzięki którym turysta chętniej rezerwuje noclegi w obiektach noclegowych, oferujących Kartę Tatrzańską. Dzięki temu gestorzy obiektów noclegowych, jako partnerzy projektu nie muszą tak ostro konkurować ceną z innymi przedsiębiorstwami, które nie są uczestnikami sieci, ponieważ w zamian proponują dodatkowe korzyści, dzięki którym posiadacze Karty Tatrzańskiej mogą zyskać finansowo.

Ponadto, zwiększyła się pozycja konkurencyjna partnerów projektu względem innych przedsiębiorców, którzy nie uczestniczą w projekcie. Respondenci pozytywnie ocenili również relacje biznesowe, które tworzą uczestnicy projektu Karta Tatrzańska. Program marketingowy zainicjował wspólne rozmowy między właścicielami stacji narciarskich na temat wspólnego *skipassa* oraz pozwolił na wymianę doświadczeń oraz wspólne ustalanie ofert promocyjnych dla posiadaczy Karty Tatrzańskiej. Partnerstwo w ramach opisywanego projektu umożliwiło zacieśnianie współpracy między hotelarzami a właścicielami atrakcji turystycznych przez wymianę informacji oraz wzajemnych doświadczeń w zakresie obsługi ruchu turystycznego.

Podsumowanie

Celem niniejszych rozważań było przedstawienie współpracy przedsiębiorstw turystycznych w zakresie tworzenia wspólnej oferty dla klienta. Wnioski zaprezentowano na podstawie analizy efektywności partnerstwa sieciowego na Podhalu. Przeprowadzone badania wykazały istotę partnerstwa sieciowego w ramach regionu turystycznego oraz przesłanki jego nawiązania, korzyści z jego funkcjonowania, oraz szanse i zagrożenia dla jego rozwoju. W wyniku przeprowadzonych badań autor potwierdził hipotezę, że partnerstwo w turystyce oznacza przewagę konkurencyjną dla partnerów sieci. Ponadto, wyniki badań mogą stanowić dla przedsiębiorców oraz samorządów merytoryczną podpowiedź dla długoterminowego planowania strategicznego na bazie partnerstwa sieciowego. Pozytywna weryfikacja hipotezy głównej, że partnerstwo w turystyce oznacza przewagę konkurencyjną dla partnerów sieci pozwoliła na interpretację niżej przedstawionych wniosków.

Prowadzenie działalności na rynku turystycznym w regionie nie musi oznaczać walki cenowej o klienta. Właściciele konkurencyjnych przedsiębiorstw turystycznych dzięki partnerstwu i współpracy są zdolni do tworzenia unikatowych produktów turystycznych o wyjątkowych cechach, które mogą zaspokajać stale zmieniające się i rosnące wymagania osób odwiedzających region. Należy mieć na uwadze, że dzisiejszy produkt turystyczny musi kompleksowo spełniać oczekiwania klienta i posiadać atrybuty, których nie ma konkurencja.

Pojęcie konkurencji powinno wykraczać poza region i dotyczyć pozostałych destynacji w kraju i zagranicą. Bowiem w dzisiejszych czasach kooperacja konkurencyjnych przedsiębiorstw w ramach jednego regionu pozwala tworzyć wspólnie produkty, które mogą być konkurencyjne dla innych regionów turystycznych. Obecnie w turystyce znaczenie ma kon-

kurencja pomiędzy regionami, a nie samymi przedsiębiorcami, ponieważ prowadząc samodzielnie działalność nie są w stanie stworzyć unikatowej oferty i sprzedać jej na mocno konkurencyjnym turystycznym rynku. Natomiast połączenie oraz wspólne wykorzystanie potencjału hotelarzy i właścicieli atrakcji turystycznych w regionie umożliwia wprowadzenie na rynek kompleksowych produktów turystycznych o innowacyjnych cechach.

Bibliografia

- Baker W.E. (1992), *The Network Organization in Theory and Practice*, (w:) Nohria N., Eccles B. (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Czernek K. (2012), *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Proksenia, Kraków.
- Ciesielski M. (2013), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa
- Jelonek D. (2012), *Kooperacja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, (w:) Borowiecki R., Rojek T. (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Kruczek Z., Zmysłony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.
- Leśniewski M.A. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń.
- Lobejko S. (2012), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, SGH, Warszawa.
- Łobos K. (2005), *Organizacje sieciowe*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Małys Ł. (2013), *Sila powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Marciszewska B. (2010), *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nawrot Ł., Zmysłony P. (2009), *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego*, Proksenia, Kraków.
- Pokorska B., Maleszyk E. (2006), *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Ratajczak M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Staszewska J. (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.
- Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, SGH, Warszawa.
- Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Wikipedia (2014), <http://pl.wikipedia.org/wiki/Podhale> [dostęp: 19.03.2014].
- <http://www.intur.com.pl/statystyka.htm>
- <http://www.msport.gov.pl/badania-rynku-turystycznego/podroze-polakow-w-2013-roku-podstawowe-wyniki-badan>

<http://podroze.onet.pl/forum/zimowa-karta-tatrzenska-201314-znizki-w-stacjach-n,0,1056075,122977382,czytaj.html>

<http://www.rmf24.pl/fakty/polska/news-gorale-robia-co-moga-by-zachecic-turystow-do-wizyty-w-tatrac,nId,314465>

<http://www.wprost.pl/ar/242179/W-Tatry-z-karta/>

Benefits of Partnership in Tourism (on the Example of the Tatry Card Marketing Programme)

Summary

An aim of considerations is to present cooperation of tourist enterprises as regards creation of the joint offer for the client. The main thesis is allegation that partnership in tourism means a competitive advantage for network members. In the course of the research process, the author explained the essence of network partnership within the framework of tourist region and indicated the premises of its establishment as well as benefits from its functioning. Verification of the main thesis took place on the basis of findings of the surveys carried out among partners cooperating in the Tatry Card project (being an example of cooperation of entrepreneurs carrying out tourist activities in the Podhale region). The research findings showed that partnership in tourism enables creation of unique tourist products. It also allows building a competitive advantage and strengthens relationships among the network partners. The article is of the research nature.

Key words: partnership, tourism, cooperation, collaboration, region, Tatry Card.

JEL codes: C38, P13, Q13

Выгоды от партнерства в туризме (на примере маркетинговой программы «Татранская скидочная карта»)

Резюме

Цель рассуждений – представить сотрудничество туристических предприятий в области формирования совместного предложения для клиента. Основной тезис – утверждение, что партнерство в туризме обозначает конкурентное преимущество для участников сети. По ходу исследовательского процесса выяснили суть сетевого партнерства в рамках туристического региона, а также указали предпосылки его заключения и выгоды от его действия. Верификация основного тезиса наступила на основании результатов анкетных опросов, проведенных среди партнеров, сотрудничающих в проекте «Татранской скидочной карты» (являющейся примером сотрудничества предпринимателей, осуществляющих туристическую деятельность в регионе Подгалья). Результаты исследования показали, что партнерство в туризме предоставляет возможность создавать уникальные туристические

продукты. Оно тоже позволяет формировать конкурентное преимущество, а также укрепляет отношения между партнерами сети. Статья имеет исследовательский характер.

Ключевые слова: партнерство, туризм, кооперирование, сотрудничество, регион, «Татранская скидочная карта».

Коды JEL: C38, P13, Q13

Artykuł nadesłany do redakcji w sierpniu 2014 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

mgr Wojciech Argasiński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Turystyki
ul. Rakowicka 27. paw. A
31-571 Kraków
tel.: 601 878 889
e-mail: wojtek@argasinski.pl