

Arkadiusz TOSEK*

KONKURENCJA I KOOPERACJA W SEKTORZE TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ W UNIEJOWIE¹

Zarys treści: Zglobalizowana gospodarka wymusza na podmiotach rynkowych poszukiwanie coraz bardziej innowacyjnych sposobów budowania trwałych przewag konkurencyjnych. Jest to warunek niezbędny, aby sprostać silnej konkurencji. Podobnie dzieje się w sektorze turystyki uzdrowiskowej, dla którego poszukiwanie nowych źródeł przewag konkurencyjnych jest fundamentalnym zadaniem. Nowym sposobem bycia konkurencyjnym na rynku jest połączenie sił różnych aktorów gry rynkowej, wzajemnie kooperujących, tzn. jednocześnie konkurujących i współpracujących. Powstały w ten sposób system relacji w sieci współpracujących firm tworzy źródło unikalnych korzyści dostępnych tylko dla danej grupy. Autor artykułu koncentruje się na udowodnieniu, że Uniejów jest miejscem, gdzie funkcjonuje struktura tworząca system powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych stanowiąca źródło unikalnych przewag konkurencyjnych na rynku. Artykuł stanowi próbę opisaną specyfiki powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami ze szczególnym uwzględnieniem ich charakteru, zasięgu, jakości oraz korzyści.

Słowa kluczowe: turystyka uzdrowiskowa, przewagi konkurencyjne, kapitał relacyjny, kooperacja, dobra klubowe

WPROWADZENIE

Sektor turystyki uzdrowiskowej jest jednym z niszowych rynków branżowych ogólnie pojmowanej turystyki, który wyodrębnia się ze względu na główny motyw odwiedzin turystów². Za najważniejsze wśród motywów przyjmuje się

* Arkadiusz Tosek, student II roku studiów II stopnia międzywydziałowego kierunku Gospodarka przestrzenna, Wydział Nauk Geograficznych, Uniwersytet Łódzki, ul. Kopcińskiego 31, 90-142 Łódź.

¹ Szerzej na temat branży turystyki uzdrowiskowej, konkurencji i kooperacji, znaczenia zaawansowanych przewag konkurencyjnych, budowania dóbr klubowych w postaci układów klastrowych w branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie w: A. Tosek, *Kapitał relacyjny jako źródło przewag konkurencyjnych w turystyce uzdrowiskowej w Uniejowie*, praca magisterska, promotor prof. dr hab. Tadeusz Markowski, materiał niepublikowany, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem UŁ, Łódź 2016, *passim*.

² A. Panasiuk, *Miejsce turystyki uzdrowiskowej w strukturze rynku turystycznego*, [w:] *Ekonomiczne problemy turystyki*, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Nr 784, nr 3(23), Szczecin 2013, s. 10–16.

odnowę sił witalnych przez człowieka lub chęć aktywnej formy wypoczynku³. W konsekwencji turystyka uzdrowskowa składa się z trzech powiązanych domen, tzn. zdrowia, turystyki oraz sportu⁴. Domeny wprost przekładają się na funkcje, jakie pełni turystyka uzdrowskowa. W warunkach polskich branża ta charakteryzuje się wielofunkcyjnością, gdzie oprócz podstawowych funkcji pojawiają się towarzyszące im funkcje kulturowe czy biznesowe⁵.

W dobie zglobalizowanej gospodarki branża turystyki uzdrowskowej nabiera coraz większej popularności. Funkcjonując zaś w realiach wolnego rynku, tworzące ją podmioty poszukują dla siebie najkorzystniejszego sposobu budowania trwałej przewagi gospodarczej, aby sprostać silnej konkurencji – jest to w zasadzie fundamentalny element współczesnej turystyki uzdrowskowej i w dużej mierze zależy od zintegrowanych działań podmiotów zamiast aktywności podejmowanej *ad hoc*⁶. Innymi słowy, umiejętność sprostania silnej konkurencji w zglobalizowanym świecie skazuje na porażkę przedsiębiorstwa działające w pojedynkę. Warunkiem osiągnięcia przewag konkurencyjnych są połączone siły różnych podmiotów gospodarczych oraz instytucji (organizacji) je wspierających⁷.

Przewaga konkurencyjna oznacza „atuty przedsiębiorstwa doceniane przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo posiada zdolność utrzymania się na nim lub poprawienia swojej efektywności i zapewnienia sobie harmonijnego rozwoju”⁸. Atuty przedsiębiorstw wynikają z absorpcji czynników będących zestawem zmiennych w otoczeniu, w którym funkcjonują. M.E. Porter⁹ czynniki te dzieli hierarchicznie na podstawowe oraz zaawansowane. Za podstawowe uznaje m.in. zasoby naturalne, klimat, warunki demograficzne, położenie. Natomiast wśród zaawansowanych czynników (inaczej czynników przewag) wymienia umiejętności (w tym wiedzę), kapitał społeczny, przedsiębiorczość, infrastrukturę komunikacyjną itp. Czynniki zaawansowane należą w dobie zglobalizowanego świata do najbardziej istotnych z całej palety zmiennych wpływających na osiągnięcie

³ A. Kaczmarek, *Uwarunkowania i tendencje zmian rozwoju uzdrowisk w Polsce*, [w:] *Uzdrowiska i ich znaczenie w gospodarce turystycznej*, red. A.R. Szromek, Wydawnictwo „Proksernia”, Kraków 2010, s. 58–59.

⁴ L. Popescu, A. Badita, C. Sosea, *Present and perspectives for health tourism – SPA services in Romania*, „Forum Geografic”, Vol. XIII, Issue 2 (December 2014), 200585, Craiova, Romania 2015, s. 242.

⁵ M. Łazarek, R. Łazarek, *Uzdrowiska w Europie – terażniejszość i rys historyczny*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej im. Wincentego Pola w Lublinie, Lublin 2007, s. 41–44.

⁶ A.S. Kornak, *Turystyka uzdrowskowa w gospodarce gmin i powiatów*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Sopocie z siedzibą w Gdańsku, Gdańsk 2002, s. 15.

⁷ M. Januszewska, *Wiedza i kreatywność w procesach innowacyjnych jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowskowych*, [w:] *Uzdrowiska i ich znaczenie...*, s. 260.

⁸ E. Stawasz, *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011, str. 243

⁹ M. Porter za: M. Bakhshinejad, *Porter's Competitive Advantage Model and its Application in Bottled Drinking Water in Iran*, „Agricultura Tropica et Subtropica” 2014, Vol. 47/2, s. 60–61.

przewagi konkurencyjnej na rynku. Charakteryzują się one wysoką specjalizacją oraz unikatowym charakterem. W praktyce warunkiem ich kreowania oraz wykorzystywania jest kooperacja podmiotów, które chcą osiągnąć trwałą przewagę na rynku.

Kooperacja jest wynikiem występowania pomiędzy stronami jednocześnie sprzecznych ze sobą powiązań, tzn. rywalizacji oraz współpracy. Choć jest ona pewnego rodzaju paradoksem, to oznacza, że podmioty współpracują na jednej płaszczyźnie (np. wymiana informacji czy dzielenie się zasobami), na innej zaś konkurują (oferują podobne dobra na wspólnym rynku)¹⁰. Stanowi więc źródło unikalnych korzyści, których przedsiębiorstwa nie miałyby szansy absorbować, działając w pojedynkę¹¹. Najbardziej zaawansowaną jej formą jest tzw. kooperencja, w ramach której oprócz ekonomicznych powstają także pozaekonomiczne korzyści działania w sieci podmiotów¹².

W sieciach dominuje układ powiązań poziomych, w wyniku czego planowanie w ramach sieci jest zdecentralizowane, a jej elementy podlegają mechanizmowi wzajemnej kontroli¹³. Jej istotą jest internalizowanie powstających korzyści zewnętrznych tylko przez członków sieci oraz ograniczanie negatywnych efektów zewnętrznych. Tworzony jest więc zbiór dóbr o charakterze klubowym, dla których właściwe jest wykluczenie czerpania korzyści z konsumpcji dóbr prywatnych przez „obcych” oraz konsumowanie ich wspólnie przez członków klubu tak jak w przypadku dóbr publicznych¹⁴. Istnienie oraz tworzenie się dóbr klubowych jest naturalną konsekwencją obecności asymetrii informacji krążącej w systemie gospodarczym. W pojedynkę nabywcy dóbr nie są w stanie określić, czy pozyskane dobra są dobrej jakości, a informacje prawdziwe. Dlatego też sposobem na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej jest minimalizowanie ryzyka i zapewnienie korzyści z zaufanych źródeł, czyli klubów¹⁵. Charakter klubów oraz dóbr klubowych przywodzi na myśl struktury klastrowe i takimi w rzeczywistości jest, na co zwraca uwagę m.in. T. Markowski¹⁶.

¹⁰ J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 16–17.

¹¹ B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 64–65.

¹² J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, dz. cyt., s. 19.

¹³ J. Kaźmierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 34–35.

¹⁴ M.E. Warner, *Club Goods and Local Government*, „Journal of the American Planning Association” 2011, Vol. 77, No. 2, s. 157.

¹⁵ B.K. Bushouse, *Governance Structures: Using IAD to understand variation in service delivery for club goods with information asymmetry*, „The Policy Studies Journal” 2011, Vol. 39, No. 1, s. 106.

¹⁶ T. Markowski, *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki Z., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 20.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie czytelnikowi możliwości budowania trwałych i zaawansowanych przewag konkurencyjnych opartych na wykluczających się i współistniejących jednocześnie płaszczyznach relacji, tzn. konkurencji i współpracy w sektorze turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie. Podjęto w nim próbę kompleksowego opisanie specyfiki powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, ich charakteru, zasięgu, jakości oraz korzyści, jakie kooperacja daje przedsiębiorstwom w Uniejowie. Artykuł ma za zadanie udowodnić, że kapitał relacyjny w Uniejowie ma ogromne znaczenie w budowaniu dobra klubowego internalizowanego przez podmioty gospodarcze.

METODA I ZAKRES BADANIA

W celu uzyskania danych wykorzystana została metoda bezpośredniego wywiadu pogłębionego z zastosowaniem autorskiego kwestionariusza wśród firm z branży turystyki uzdrowiskowej na terenie miasta Uniejów. Uzasadnieniem wyboru metody jest fakt, że badanie kapitału relacyjnego jest praktycznie niewykonalne lub niemożliwe z użyciem wskaźników gospodarczych. Umożliwiają to jedynie badania o charakterze społecznym, powszechnie stosowane w naukach socjologicznych. Przeprowadzone przez autora badanie kapitału relacyjnego ma charakter pilotażowy. Głównym tego powodem jest istniejąca luka w literaturze przedmiotu dotycząca konkretnego *case study*, które może okazać się użyteczne dla rozwoju wiedzy na temat lokalnego systemu gospodarki sieciowej. W związku z pilotażowym charakterem badań autor starał się zaangażować jak największą grupę respondentów zlokalizowanych w mieście Uniejów. Było to praktycznie jedynie ograniczenie w kwestii doboru grupy, jednak gwarantujące reprezentatywność ze względu na największą intensywność koncentracji podmiotów gospodarczych w gminie. Badanie wybraną metodą zrealizowano w sierpniu i październiku 2015 r. Z sukcesem przeprowadzono 18 wywiadów (stanowiących 36% wszystkich przedsiębiorstw poproszonych do badania), co zagwarantowało tym samym statystyczną reprezentatywność grupy badawczej.

W czasie badania przedstawiciele poszczególnych firm poproszono o opinię na następujące tematy:

- Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku oraz czynniki wpływające na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.
- Zasięg istniejących relacji konkurencji i współpracy w przestrzeni rynkowej.
- Motywy, zakres, korzyści wynikające ze współpracy oraz typ kooperantów.
- Formalność i częstotliwość relacji, siła powiązań oraz ocena zaufania.
- Relacje z zewnętrznymi sieciami.

CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ

Grupa przedsiębiorstw, która wyraziła chęć udziału w badaniu, składała się przede wszystkim z reprezentantów lokalnie najbardziej zakorzenionych podmiotów gospodarczych. Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 1 do 9 pracowników) stanowiły łącznie 78% wszystkich podmiotów gospodarczych, natomiast drugą najliczniejszą grupą (17%) były małe przedsiębiorstwa (zatrudniające od 10 do 49 zatrudnionych). Wnioski wyciągnięte z analizy odnoszą się będą przede wszystkim do grupy mikro i małych przedsiębiorstw. Lokalny sektor turystyki uzdrowiskowej charakteryzuje się dychotomią specjalizacji. Najliczniej reprezentowani są tu przedstawiciele branży hotelarskiej (50%) oraz gastronomicznej (33%). Obie branże można uznać za dwa podstawowe filary rozwoju turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie. Wśród pozostałych specjalizacji branżowych wymienić należy warianty hybrydowe wymienionych filarów z drobnymi modyfikacjami, tzn. branżę hotelarsko-gastronomiczną, rekreacyjno-usługową oraz hotelarsko-rekreacyjną, łącznie stanowiące blisko 15% wszystkich respondentów.

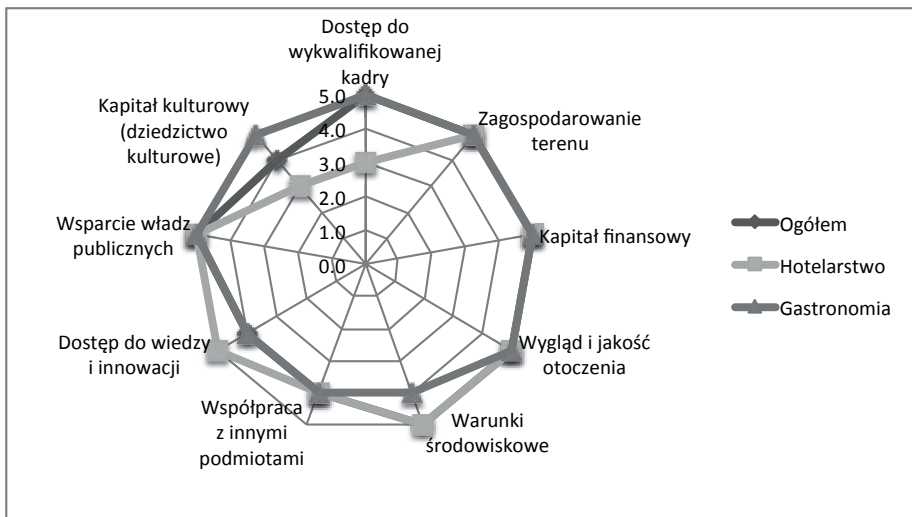
Należy zaznaczyć, że intencją autora będzie analiza w odniesieniu do dwóch podstawowych specjalizacji gospodarczych jako najbardziej reprezentatywnych statystycznie. Ostatnim nie mniej ważnym elementem zarysującym obraz badanej grupy jest czasowe zakorzenienie jej na lokalnym rynku. W zakresie tym przedsiębiorstwa podzielić można na dwie grupy. Pierwszą stanowią przedsiębiorstwa działające na rynku krócej niż 5 lat (55,5%), drugą zaś przedsiębiorstwa działające na rynku ponad 5 lat (44,5%).

SUBIEKTYWNA OCENA POZYCJI KONKURENCYJNEJ ORAZ STOSUNEK DO CZYNNIKÓW PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Przedsiębiorstwa poproszone o ocenę swojej zdolności konkurencyjnej względem pozostałych podmiotów na rynku w 78% wskazały na fakt, że jest ona porównywalna z innymi przedstawicielami branży turystyki uzdrowiskowej. Jedynie w 17% przypadków stwierdzono, że przedsiębiorstwa posiadają dominującą pozycję konkurencyjną w Uniejowie względem pozostałych, a jedynie 6% uznało swoją pozycję za słabszą (na taką odpowiedź wskazywały jednak podmioty działające na rynku bardzo krótko). Powyższa ocena wskazywać może na stabilny i „zdrowy” charakter konkurencji w Uniejowie, świadczący o dojrzałości przedsiębiorstw oraz braku potencjalnych pól znaczących konfliktów.

Ocena czynników decydujących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku w oczach przedsiębiorstw pozwala zweryfikować ich dojrzałość w rozumieniu znaczenia zaawansowanych źródeł przewag (por. ryc. 1). Sektor turystyki uzdrowiskowej za bardzo istotne determinanty wzmocnienia pozycji konkurencyjnej uznaje kapitał finansowy, zagospodarowanie terenu, warunki środowiskowe, wygląd i jakość otoczenia oraz wsparcie władz publicznych

i dostęp do wykwalifikowanej kadry. Za istotne czynniki uznawane są natomiast kapitał kulturowy, dostęp do wiedzy i innowacji oraz współpracę z innymi podmiotami. Te same czynniki oceniane przez branżę hotelarską i gastronomiczną w wielu przypadkach są zbieżne z opinią ogółu sektora. Warto jednak zwrócić uwagę na towarzyszące im różnice. Zdaniem branży gastronomicznej dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz rola, jaką odgrywa kapitał kulturowy, mają bardzo istotne znaczenie decydujące o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej – w przeciwieństwie do branży hotelarskiej, dla której czynniki te są w miarę istotne. Z drugiej strony dostęp do wiedzy i innowacji oraz warunki środowiskowe lepiej oceniane są przez branżę hotelarską (dla której są bardzo istotne) niż przez branżę gastronomiczną, która nie uznaje owych czynników za tak samo priorytetowe.



Ryc. 1. Mediana ocen czynników decydujących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku w opinii przedstawicieli ogólnie pojmowanej branży turystyki uzdrowiskowej oraz szczegółowo branży hotelarskiej i gastronomicznej w Uniejowie (skala: 1 – czynnik nieistotny, 2 – czynnik mało istotny, 3 – czynnik w miarę istotny, 4 – czynnik istotny, 5 – czynnik bardzo istotny)

Źródło: opracowanie własne.

Gdyby nawiązać do hierarchizacji czynników zaproponowanych przez M.E. Portera¹⁷, zauważyć można, że branża turystyki uzdrowiskowej zaczyna coraz dojrzejiej rozumieć istotę przewag, jaką dają jej zaawansowane czynniki w gospodarce. Ich deklarowana ocena (szczególnie jeśli chodzi o dostęp do wiedzy i innowacji, chęć współpracy czy kapitał kulturowy) daje nadzieję na urzeczywistnienie powyższych przewag w przyszłości i utrwalenie ich w lokalnej gospodarce Uniejowa.

¹⁷ M. Porter za: M. Bakhshinejad, *Porter's Competitive Advantage Model...*, s. 60–61.

PRZESTRZENNY ZASIĘG ISTNIEJĄCYCH RELACJI KONKURENCJI I WSPÓLPRACY

Zasięg sektora turystyki uzdrowiskowej w sensie przestrzennym skupia się przede wszystkim lokalnie w blisko 40% do 10 km oraz w blisko 30% w promieniu 20 km od siedziby firmy. Do 50 km kontakty te deklaruje zaledwie 22% wszystkich przedsiębiorstw. Należy stwierdzić, że sieć kontaktów w branży skupia się maksymalnie w promieniu 50 km od centrum miasta, a największa ich koncentracja (łącznie 70%) sięga do 20 km. Innymi słowy, układ powiązań przestrzennych pomiędzy przedsiębiorstwami jest skupiony do wewnątrz i ulega rozproszeniu powyżej 20 km od miasta. I tak 66% wszystkich firm konkuruje na rodzimym rynku z co najmniej 10 firmami, a jednocześnie połowa respondentów utrzymuje kontakty o charakterze kooperacyjnym z mniej niż 10 firmami. Najczęściej jednak współpraca ta ogranicza się do 1–4 firm. Z drugiej strony jedna na trzy firmy z sektora turystyki uzdrowiskowej przyznaje, że współpracuje z co najmniej 15 podmiotami (por. tab. 1). Należy stwierdzić, że sektor turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie jest obecnie na etapie krystalizowania się sieci wzajemnych powiązań w relatywnie dobrze rozwiniętych realiach konkurencyjnych. Posiada on jednocześnie duży potencjał do rozwijania w geograficznej koncentracji kapitału relacyjnego generującego możliwe korzyści dla ogółu podmiotów.

Tabela 1. Zasięg relacji z innymi przedsiębiorstwami oraz deklarowana liczba konkurentów i kooperantów na rynku w opinii przedstawicieli branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie z podziałem na branżę hotelarską i gastronomiczną¹⁸

	Zasięg istniejących relacji z podmiotami				Liczba konkurentów				Liczba kooperantów			
	do 10 km	do 20 km	do 50 km	powyżej 50 km	1–4	5–9	10–14	15 i więcej	1–4	5–9	10–14	15 i więcej
	%				%				%			
Ogółem w branży	39	28	22	0	22	11	22	44	39	11	11	33
Hotelarstwo	56	22	22	0	0	11	11	78	22	22	11	44
Gastronomia	33	33	17	0	50	17	33	0	67	0	17	0

Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ Celowo usunięto komórki z odpowiedziami „trudno powiedzieć”, „brak konkurentów”, „brak współpracy” ze względu na brak przydatności komponentów do badania, stąd suma odpowiedzi nie zawsze wynosi 100%.

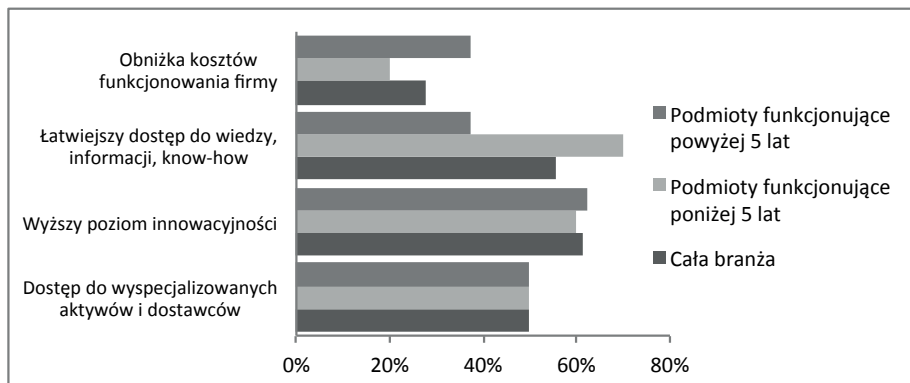
Sektor jako całość jest jednak niejednorodny, na co wskazuje dysproporcja, jaką zaobserwować można pomiędzy branżą hotelarską a gastronomiczną. Branża hotelarska charakteryzuje się zasięgiem relacji do wewnątrz układu, gdzie w promieniu do 10 km sięga on 56%, łącznie zaś do 20 km wzrasta do 78%. W przypadku branży gastronomicznej relacje te charakteryzują się rozproszeniem, odpowiednio 33% do 10 km oraz łącznie 66% do 20 km. Kolejną różnicą wynika z liczby deklarowanych konkurentów. Blisko 90% firm branży hotelarskiej wskazuje, że funkcjonuje w otoczeniu co najmniej 10 takich firm, w przeciwieństwie do branży gastronomicznej, gdzie stwierdzono to tylko w 33% przypadków (w dodatku liczba ta nigdy nie przekraczała 15 przedsiębiorstw). Odbiciem lustrzanym powyższych ustaleń jest deklarowana liczba kooperantów w branżach. Sieć współpracy powyżej 10 firm deklaruje w hotelarstwie 55% firm, natomiast w gastronomii zaledwie 17%. O ile w branży hotelarskiej zaobserwować można większą gęstość sieci opartej na współpracy, tak w gastronomii jest ona słabiej rozbudowana. Potwierdza to także fakt, że w sieciach poniżej 10 firm dominuje współpraca w branży gastronomicznej.

Wyłoniony powyżej obraz pozwala stwierdzić, że rozproszony charakter relacji w promieniu do 50 km umożliwi branży gastronomicznej rozwinięcie powiązań bardziej na zewnątrz zakładanego przez autora systemu sieciowego, z drugiej jednak strony może być czynnikiem hamującym utrwalanie relacji. Lepiej radzi sobie z tym branża hotelarska działająca do wewnątrz układu i spajająca go. Większa konkurencja w hotelarstwie wymusza w sposób naturalny zachowania sprzyjające działaniom innowacyjnym (lub niekonwencjonalnym), jak m.in. wymienianie się klientami, gdy brakuje łóżek, a konkurent akurat ma wolne miejsca. Ponadto większy wskaźnik współpracy bardziej sprzyja budowaniu kapitału społecznego. Innymi słowy, na obecnym etapie to branża hotelarska jest motorem napędowym rozwoju kapitału relacyjnego w Uniejowie.

MOTYWY, KORZYŚCI, DZIEDZINY ORAZ PODMIOTY WSPÓŁPRACY

Najważniejszą motywacją przystąpienia do współpracy z innymi podmiotami, którą uznała blisko połowa badanych przedsiębiorstw, była możliwość wymiany doświadczeń i praktycznej wiedzy z zakresu prowadzonej działalności gospodarczej. Na drugim miejscu wśród najważniejszych motywów znalazła się możliwość podniesienia własnej pozycji konkurencyjnej na rynku, na co wskazał co trzeci podmiot gospodarczy. Najrzadziej (co dziesiąty respondent) wskazywano w tym kontekście na redukcję kosztów prowadzenia działalności oraz podniesienie jakości oferowanych usług. Warto podkreślić, że nikt z badanych nie zaznaczył możliwości bezpiecznej kontroli poczynań konkurencji. Potwierdza to więc, że konkurencja w Uniejowie przyjmuje zdrowy charakter, a wśród przedsiębiorstw nie pojawiają się zachowania oportunistyczne, które są szkodliwe dla całego układu.

Z motywem podjęcia współpracy korespondują korzyści, jakie zdaniem przedsiębiorstw gwarantuje współpraca (ryc. 2). Dla 61% podmiotów sektora turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie najważniejszą korzyścią, jaką uzyskują w wyniku współpracy, jest wzmocnienie poziomu innowacyjności.



Ryc. 2. Korzyści wynikające ze współpracy z innymi podmiotami w opinii podmiotów branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie z uwzględnieniem podziału na staż działania na rynku

Źródło: opracowanie własne

Podobne stanowisko reprezentują także podmioty działające na rynku powyżej 5 lat. Innego zdania są jednak firmy działające na rynku krócej niż 5 lat, ponieważ dla 70% z nich najważniejszą korzyścią współpracy jest przede wszystkim ułatwiony dostęp do specjalistycznej wiedzy, przepływu informacji lub *know-how*. Co ciekawe, niezależnie od rozpatrywania branży jako całości lub w podziale na staż działania na rynku dostęp do wyspecjalizowanych aktywów i dostawców (korzyści o charakterze ekonomicznym) są na równi ważne dla każdego. Wskazuje na to połowa reprezentantów każdej grupy. Zbliżona jednorodność panuje też w przypadku wyższego poziomu innowacyjności. Zdecydowaną różnicę natomiast dostrzec można wśród pozostałych komponentów korzyści. Łatwiejszy dostęp do wiedzy, informacji i *know-how* jest o 46% ważniejszy dla podmiotów działających na rynku poniżej 5 lat w stosunku do przedsiębiorstw o dłuższym stażu. Z kolei obniżka kosztów funkcjonowania firmy jest o 53% ważniejszą korzyścią dla starszych przedsiębiorstw w porównaniu do młodszych. Najważniejszym jednak wnioskiem płynącym z analizy korzyści jest fakt przypisywania wysokiej wagi do czynników o charakterze pozakonomicznym. Pozwala to stwierdzić z dużym prawdopodobieństwem, że krystalizujący się przez układ kooperacji system jest w stanie tworzyć dobro klubowe.

W świetle motywów oraz korzyści wynikających ze współpracy na uwagę zasługują dziedziny najczęstszej interakcji przedsiębiorstw (ryc. 3). Pozwoliły one na ocenę domen, gdzie współpraca układa się dobrze oraz miejsc, gdzie potrzebne będzie zaangażowanie na rzecz wzmocnienia wydajności systemu tworzonego

przez sieć firm. Wśród dwunastu dziedzin współpracy przedsiębiorstwa uniejowskie zadeklarowały aktywność aż w jedenastu z nich. Tylko w ramach działalności badawczo-rozwojowej nie odnotowano żadnej współpracy. Potwierdza to zatem brak wyspecjalizowanych tego typu podmiotów na terenie gminy Uniejów, a z drugiej strony brak potrzeby branży turystyki uzdrowiskowej angażowania się w działania typowe dla branż wysokich technologii¹⁹. Najczęściej wskazywaną dziedziną współpracy (przez blisko 90% podmiotów) okazała się wymiana informacji. Z kolei 70% przedsiębiorstw stwierdziło, że współpracuje także w ramach wymiany wiedzy i innowacji. Tak wysoka pozycja powyższych dziedzin pozwala stwierdzić, że sektor turystyki uzdrowiskowej charakteryzuje się wysokim poziomem kapitału społecznego oraz zrozumieniem znaczenia wiedzy i wdrażania innowacji w celu umacniania pozycji konkurencyjnej. Można też wnioskować, że przepływ informacji działa sprawnie, a pomiędzy przedsiębiorstwami istnieje duży poziom zaufania. W efekcie podmioty otrzymują wartościową wiedzę dostępną tylko wewnątrz grupy, którą tworzą.



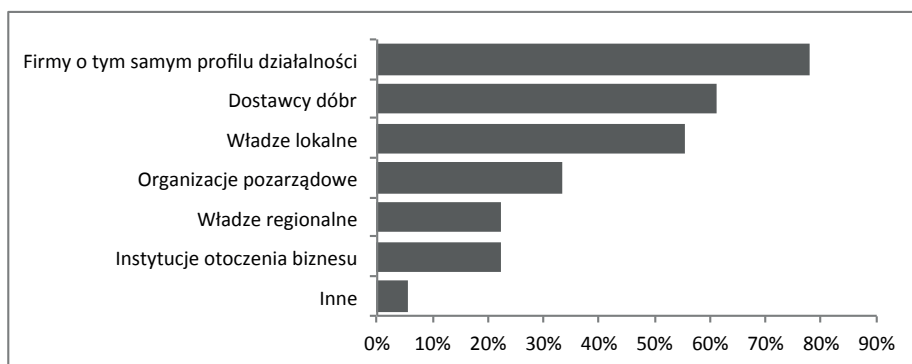
Ryc. 3. Dziedziny współpracy podmiotów turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne

Za bardzo istotne domeny współpracy uznano także kreowanie wspólnego rynku pracy (56%) oraz działania marketingowe (39%). Wysoka pozycja tych dziedzin niesie ze sobą wiele korzyści. Po pierwsze, wspólne szkolenia dla kadr i partycypowanie w kosztach szkoleń, które znacząco redukują jednostkowy koszt przygotowania pracownika do pracy. Po drugie, przy małej podaży kadry pracowniczej pozwala to niwelować efekt jej niedoboru, ponieważ następuje jednocześnie możliwość wymiany między sobą pracowników. Po trzecie wreszcie, wspólne działania umożliwiają w krótkim czasie powiększanie grona

¹⁹ Specyficzne cechy sektora turystyki uzdrowiskowej autor rozwija w pracy magisterskiej.

specjalistów oraz redukują zagrożenie odpływu pracowników poza Uniejów. Podobnie dzieje się w ramach wspólnych działań marketingowych. Działania takie jak marketing szeptany, wymienianie się klientami, wzajemne polecenie, wspólne broszury (faktycznie podejmowane w branży) – wzmacniają każde przedsiębiorstwo z osobna, redukują koszty i tworzą markę miejsca. Uzupełnieniem tego rodzaju współpracy jest także wspólne koordynowanie działań oraz rozwiązywanie problemów. Szczególnie te dwie dziedziny wymagają zaangażowania większej grupy przedsiębiorstw na rzecz wzmocnienia gospodarki sieciowej Uniejowa. Pozwoli to na intensyfikację oraz wzmacnianie korzyści czerpanych przez wszystkich. Pozostałe elementy natomiast, które wymieniane były marginalnie, należą do dziedzin generujących typowo wymierne korzyści. Ich niska pozycja w rankingu potwierdza wcześniejsze wnioski, że dla podmiotów w Uniejowie czynniki pozaekonomiczne odgrywają ważniejszą rolę w budowaniu trwałych przewag.



Ryc. 4. Typy podmiotów, z którymi współpracują przedsiębiorstwa branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiciele sektora turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie najczęściej, bo w blisko 80% współpracują z firmami o tym samym profilu działalności (ryc. 4). Oznacza to, że najbliższe otoczenie podmiotów gospodarczych ma cechy zbliżone do układu klastrowego, którego jedną z podstawowych właściwości jest specjalizacja branżowa. Sprzyja to transferowi informacji w geograficznie skoncentrowanej grupie oraz wzajemnemu uczeniu się. Nieco ponad 60% firm współpracuje także z dostawcami dóbr. Nie jest zaskoczeniem, że ten typ podmiotów jest na tak wysokiej pozycji. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki branży turystycznej, która wymaga w szczególności dostaw m.in. świeżej żywności czy specjalnych produktów dla działalności uzdrowiskowej. Więcej niż co drugie przedsiębiorstwo aktywnie współpracuje także z władzami lokalnymi. Pozwala to z pewnym prawdopodobieństwem stwierdzić, że relacje na linii władza–biznes w Uniejowie oparte są na zaufaniu. Przedsiębiorstwa dostrzegają w tego typu współpracy realne korzyści. Co istotne, aż 100% firm deklaruje

zaufanie do władz gminy. Dobre relacje z władzami publicznymi dają szansę na realizację potencjalnie większych projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Korzyści mogą więc czerpać wszyscy. Na uwagę zasługuje także fakt, że co trzecia firma w Uniejowie współpracuje z organizacjami pozarządowymi. Należy pamiętać, że na terenie gminy istnieje niewiele tego typu podmiotów. Większość zaś nie jest powiązana działalnością statutową z sektorem turystyki uzdrowiskowej. Najczęściej jednak wymienianą organizacją pozarządową jest Uniejowskie Stowarzyszenie Przedsiębiorców Turystycznych²⁰. Firmy bardzo często współpracują ze stowarzyszeniem, a nierzadko ich właściciele są jego członkami. Można więc przyjąć, że w sektorze turystyki uzdrowiskowej istnieją pewnego rodzaju podstawy organizacyjne sprzyjające budowie trwałego „bytu” o charakterze klastrowym.

CHARAKTER I SIŁA RELACJI ORAZ ZAUFANIE

Charakter oraz siła relacji mają fundamentalne znaczenie dla jakości powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami (por. tab. 2). Zdecydowaną większość podmiotów sektora turystyki uzdrowiskowej łączą relacje mieszane, tzn. o charakterze formalno-nieformalnym. Gdyby do relacji mieszanych dodać w jednym wypadku relacje formalne, a w drugim nieformalne i porównać otrzymane sumy okazałoby się, że dominują przede wszystkim kontakty nieformalne. Ich potencjał globalnie jest wyższy o 11 pkt. procentowych. W dużej mierze przepływ informacji, idei lub wiedzy charakteryzuje się wysoką płynnością, która jest pozbawiona barier o charakterze biurokratycznym. Mniej formalne relacje pozwalają twierdzić, że zaufanie pomiędzy przedsiębiorstwami jest relatywnie wysokie. Formą kontroli zaś nie są jedynie zawierane umowy, ale także mechanizm norm zachowań wytworzonych wewnątrz grupy podmiotów gospodarczych. Nieformalność relacji uzupełniana jest także przez ich częstotliwość. Łączny potencjał w sektorze turystyki uzdrowiskowej sięga tu 90% firm, które współpracują ze sobą prawie bez przerwy, tzn. praktycznie cały czas lub dość często. Wysoka częstotliwość relacji sprzyja wcześniej zasygnalizowanemu transferowi informacji oraz wiedzy.

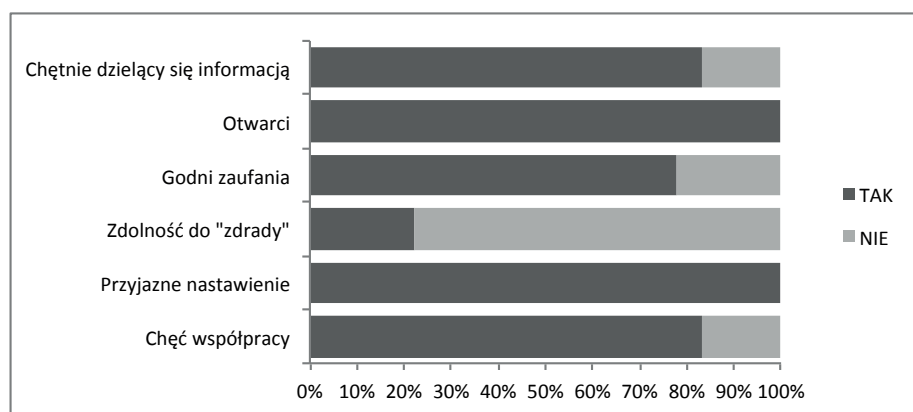
Na uwagę zasługuje jednak niezadowolająca siła wyżej opisywanych relacji. Aż 56% przedsiębiorstw jest zdania, że siła relacji z innymi podmiotami jest umiarkowana. Jedynie 39% uważa ją za silną lub zdecydowanie silną. Uzasadnieniem tego jest fakt, że branża na obecnym etapie odkrywa swoją tożsamość zbiorową. Dopiero od niedawna krystalizuje się tu silny i prężnie działający organizm generujący korzyści klubowe. W związku z tym istnieje silna potrzeba wzmocnienia integracji podmiotów branżowych. Jest to bardzo ważne zadanie szczególnie dla lokalnych liderów oraz dla władz samorządowych.

²⁰ Więcej o stowarzyszeniu i jego znaczącej roli dla sektora czytelnik znajdzie w pracy magisterskiej autora.

Tabela 2. Formalność i częstotliwość relacji oraz siła powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie

Formalność relacji	%	Częstotliwość relacji	%	Siła powiązań	%
Formalne	11	Praktycznie cały czas	61	Zdecydowanie silne	11
Nieformalne	22	Dość często	28	Silne	28
Zarówno formalne, jak i nieformalne	67	Od czasu do czasu	6	Umiarkowane	56
		Bardzo rzadko	0	Słabe	0
		Tylko gdy zajdzie taka potrzeba	6	Zdecydowanie słabe	6
RAZEM	100	RAZEM	100	RAZEM	100

Źródło: opracowanie własne.



Ryc. 5. Psychologiczna sylwetka podmiotów z najbliższego otoczenia zdaniem firm z branży turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie na bazie konkretnych określeń

Źródło: opracowanie własne

Dopełnieniem wiedzy dotyczącej siły oraz charakteru relacji pomiędzy podmiotami jest schemat psychologicznej sylwetki konkurentów (por. ryc. 5). Dominuje pogląd, że podmioty z najbliższego otoczenia przedsiębiorstw charakteryzują się otwartością oraz przyjaznym nastawieniem do innych. Zdaniem 83% firm ich kooperanci chętnie podejmują współpracę oraz dzielą się ważnymi informacjami. Natomiast niecałe 80% firm uważa, że obdarza zaufaniem innych, a jednocześnie nie wierzy, że są oni zdolni do zdrady, tzn. zachowań oportunistycznych. Stanowi to dowód, że wśród uniejowskich przedsiębiorstw panuje klimat sprzyjający rozwojowi kapitału społecznego. Będzie to więc paliwo

wzmacniające oraz rozwijające sieć relacji gospodarczych. Pośrednio istniejący poziom komponentów zaufania pozwala na koegzystencję sprzecznych relacji konkurencji i kooperacji. Elementów stanowiących fundament krystalizowania się struktury klastrowej w Uniejowie.

RELACJE Z ZEWNĘTRZNYMI SIECIAMI

Uzupełnieniem wiedzy dotyczącej zagadnień konkurencji i kooperacji jest przyjrzenie się relacjom z zewnętrznymi sieciami, a także klastrami. Zdaniem blisko 45% przedsiębiorstw w Uniejowie utrzymują one kontakty z zewnętrznymi sieciami. Najczęściej wymieniane są sieci zewnętrznych dostawców, jak np. Makro czy Intermarche, oraz sieci powiązanych ze sobą zdaniem przedsiębiorstw organizacji pozarządowych (tutaj można dostrzec współpracę z organizacjami turystycznymi). Część podmiotów zadeklarowała także współpracę z zagranicznymi sieciami partnerów. Chodzi tu oczywiście o sieć podmiotów turystycznych poznanych w ramach wizyty studyjnej w Niemczech przez członków Uniejowskiego Stowarzyszenia Przedsiębiorców Turystycznych. Choć wydaje się, że sieć zewnętrznych kontaktów nie jest zbyt rozbudowana, stanowi jednak unikatowy potencjał. Sprzyja tym samym rozwojowi sektora turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie, szczególnie pod kątem rozwijania kapitału relacyjnego.

PODSUMOWANIE

Uniejów jest miejscem, gdzie funkcjonuje pewnego rodzaju struktura tworząca system powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych. Lokalna gospodarka Uniejowa wskazuje na stabilny i zdrowy charakter konkurencji pomiędzy podmiotami w Uniejowie. Świadczy to o dojrzałości lokalnej branży turystyki uzdrowiskowej oraz braku potencjalnych pól znaczących konfliktów. Sektor turystyki uzdrowiskowej posiada znaczący potencjał do rozwijania w geograficznym skupieniu kapitału relacyjnego. Zasięg potencjału szacowany jest na ok. 50 km od centrum Uniejowa. Różnice w zasięgu i jakości pojawiają się pomiędzy branżami hotelarską i gastronomiczną. Branża hotelarska działa bardziej do wewnątrz układu i spaja go. Natomiast branża gastronomiczna funkcjonuje bardziej w rozproszeniu, a jej potencjał do rozwoju relacji jest słabszy. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki sieciowej w Uniejowie to branża hotelarska jest motorem napędowym procesów rozwojowych. Sektor turystyki uzdrowiskowej w Uniejowie charakteryzuje się wysokim poziomem kapitału społecznego i zrozumieniem znaczenia pozaekonomicznych korzyści współpracy, takich jak dostęp do informacji czy wiedzy. Za najważniejszą korzyść w branży uznawana jest wymiana doświadczeń oraz specjalistycznej wiedzy. W branży nie stwierdzono pojawienia się zachowań oportunistycznych. Podmioty gospodarcze, mimo że ze sobą konkurują, darzą się dużym zaufaniem. Potencjał kooperacji pomiędzy nimi jest dobry, co oznacza, że praktycznie każda firma współpracuje ze sobą

nieprzerwanie, choć siła relacji jest póki co umiarkowana. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo wzmocnienia tej siły w niedalekiej przyszłości, gdy sieć podmiotów na dobre odkryje w sobie zdolność do tworzenia dóbr klubowych.

W Uniejowie krystalizuje się oraz ma szansę powstać silny i prężnie działający organizm posiadający instytucjonalno-organizacyjne podstawy. Organizm ten cechami przypominać zaczyna układy typowo klastrowe. Istnieje więc silna potrzeba zaangażowania w ten proces lokalnych liderów oraz władz samorządowych, by wspólnymi siłami udało się wzmocnić tworzącą się strukturę. Dużych szans należy także upatrywać w ramach relacji sektora turystyki uzdrowiskowej z zewnętrznymi tego typu strukturami za granicą, ale także otworzyć się na rozwój relacji w Polsce. Relacje te powinny być konsekwentnie pielęgnowane w celu wzmocnienia siły istniejącego systemu gospodarczego w Uniejowie. Pewnego rodzaju wyzwaniem w ramach powstającej struktury jest otwarcie się Uniejowa na współpracę z Poddębicami. Obie gminy mają podobną trajektorię rozwoju i położone są w niedalekiej odległości. Wspólne działania obu gmin pozwoliłyby optymalizować korzyści ekonomiczne obu stron. W konsekwencji poprzez wspólny zakres działań wielu aktorów gry rynkowej można by rozwijać wspólny sektor turystyki uzdrowiskowej. Istniałaby wtedy szansa stworzenia na terenie centralnej Polski bardzo zaawansowanego i konkurencyjnego systemu w postaci np. Uniejowsko-Poddębickiego Klastra Turystyki Uzdrowiskowej. Wymaga to jednak dalszych dyskusji oraz badań.

Pragnę podziękować panu prof. dr. hab. Tadeuszowi Markowskiemu za merytoryczną opiekę przy opracowaniu artykułu. Dziękuję w szczególności za wspólne dyskusje oraz wiele cennych rad.

Bibliografia

- Bakhshinejad M., *Porter's Competitive Advantage Model and its Application in Bottled Drinking Water in Iran*, „Agricultura Tropica et Subtropica” 2014, Vol. 47/2, s. 60–67.
- Bushouse B.K., *Governance Structures: Using IAD to understand variation in service delivery for club goods with information asymmetry*, „The Policy Studies Journal” 2011, Vol. 39, No. 1, s. 105–119.
- Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G., *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Januszewska M., *Wiedza i kreatywność w procesach innowacyjnych jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, [w:] *Uzdrowiska i ich znaczenie w gospodarce turystycznej*, red. A.R. Szromek, Wydawnictwo „Proksenia”, Kraków 2010, s. 259–278.
- Kaczmarek A., *Uwarunkowania i tendencje zmian rozwoju uzdrowisk w Polsce*, [w:] *Uzdrowiska i ich znaczenie w gospodarce turystycznej*, red. A.R. Szromek, Wydawnictwo „Proksenia”, Kraków 2010, s. 55–75

- Kaźmierski J., *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Kornak A.S., *Turystyka uzdrowiskowa w gospodarce gmin i powiatów*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Sopocie z siedzibą w Gdańsku, Gdańsk 2002.
- Markowski T., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13–28.
- Łazarek M., Łazarek R., *Uzdrowiska w Europie – terażniejszość i rys historyczny*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej im. Wincentego Pola w Lublinie, Lublin 2007.
- Panasiuk A., *Miejsce turystyki uzdrowiskowej w strukturze rynku turystycznego*, [w:] *Ekonomiczne problemy turystyki*, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Nr 784, nr 3(23), Szczecin 2013, s. 9–22.
- Popescu L., Badita A., Sosea C., *Present and perspectives for health tourism – SPA services in Romania*, „Forum Geografic”, Vol. XIII, Issue 2 (December 2014), 200585, Craiova, Romania 2015, s. 242–248.
- Stawasz E., *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011, s. 243.
- Warner M.E., *Club Goods and Local Government*, „Journal of the American Planning Association” 2011, Vol. 77, No. 2, s. 155–166.

[Wpłynęło: kwiecień 2016; akceptacja: maj 2016]

COMPETITION AND COOPERATION IN THE HEALTH TOURISM SECTOR IN UNIEJÓW

Summary

The globalization of the economy made it necessary for market actors to seek innovative ways of building competitive advantages. It is an essential condition to survive in a highly competitive environment. A new way of staying competitive in the market is to combine the forces of various market actors, i.e. form cooperative networks of competitors. The system of relations in a network of cooperating entities is a source of unique advantages for the group members. The aim of this paper is to demonstrate that Uniejów is a place where a system of cooperative-competitive relations is functioning and generating unique competitive advantages. The paper attempts to highlight the specific relationships between the entities, with a particular focus on their character, extent, quality and advantages.

Keywords: health tourism, competitive advantages, relational capital, cooperation, club goods