

KSZTAŁTOWANIE RELACJI PARTNERSKICH W TURYSTYCE

<https://doi.org/10.33141/po.2014.12.04>

Przegląd Organizacji, Nr 12 (899), 2014, ss. 21-26

www.przeglądorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Iryna Manczak

Wprowadzenie

Współcześnie ciągle rośnie liczba osób zainteresowanych uprawianiem turystyki, znajduje to głównie potwierdzenie w zestawieniach statystycznych. Z szacunków Światowej Organizacji Turystyki wynika, iż w 2013 r. międzynarodowy ruch turystyczny wzrósł o 5% w skali roku, wskutek tego odnotowano o 52 miliony podróży więcej w porównaniu z poprzednim okresem badawczym [UNWTO ..., 2014, s. 10–11]. Zaprezentowane dane liczbowe pozwalają wnioskować o znaczącej pozycji turystyki w światowym rozwoju gospodarczym, jak również o zasadności prowadzenia badań nad zjawiskami determinującymi rozwój niniejszego sektora. Niewątpliwie do grupy wspomnianych zjawisk należy zaliczyć budowanie relacji partnerskich wśród podmiotów reprezentujących branżę turystyczną lub z nią związanych.

Masowy charakter turystyki nie ułatwia miejscom recepcji turystycznej pozyskiwania potencjalnych turystów, jak również dopasowywania lokalnej oferty do potrzeb zgłaszanych przez rynek. Wręcz przeciwnie coraz częściej dochodzi pomiędzy nimi do rywalizacji o odwiedzających. Prawdopodobnie niniejsza tendencja będzie się nadal utrzymywać w najbliższych dekadach. Wskutek tego staje się konieczne podejmowanie

przemysłanych działań, mających na celu wykreowanie takiej wartości obszarowego produktu turystycznego, której nie będą w stanie powiełać konkurenci, a jednocześnie zapewniać ona będzie uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez miejsca recepcji turystycznej. Przyjęcie przywołanej filozofii oznacza bowiem budowanie ofert zorientowanych na określone segmenty turystów, jak również propagowanie struktur sieciowych wśród podmiotów reprezentujących branżę turystyczną.

Celem artykułu¹ jest ukazanie kierunków kształtowania relacji partnerskich wśród podmiotów świadczących usługi dla turystów. Przyjęto, iż kształtowanie wspomnianych relacji powinno zmierzać w kierunku sieci międzyorganizacyjnych o charakterze partnerstwa publiczno-prywatnego.

Koncepcja paradygmatu sieciowego

W literaturze przedmiotu, jak również w praktyce gospodarczej coraz częściej uwarunkowania sprzyjające rozwojowi turystyki utożsamia się z relacjami partnerskimi. Relacje te budowane są pomiędzy różnymi podmiotami świadczącymi wybrane usługi dla turystów

(m.in. hotelarskie, transportowe, gastronomiczne). Ich naturalnym następstwem powinny być sieci turystyczne inicjowane w celu aktywizacji turystyki na danym obszarze, jak również wzmocnienia jego pozycji na tle innych takich konkurencyjnych ośrodków turystycznych. Rozwijając wcześniejsze stwierdzenie, można dodać, iż w walce o turystę wygra ten z nich, który skonfiguruje zestaw relacji, dający możliwość lepszego radzenia sobie na rynku [Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 171]. Warto podkreślić, iż kształtowanie relacji partnerskich, wśród podmiotów świadczących usługi turystyczne, oznacza propagowanie paradygmatu sieciowego wśród lokalnych wytwórców. Paradygmat ten ma swoje źródło w analizie sieci społecznych i w badaniach nad procesami tworzenia wartości [Czakon, 2012, s. 26].

W ostatnich dekadach sieć stała się symbolem nauki. W naukach społecznych charakteryzowane pojęcie ma zastosowanie w różnorodnych kontekstach, jak również przypisuje się mu wiele znaczeń. Pojmowane jest także jako forma koordynacji organizacyjnej współpracy [Staszewska, 2009, s. 21]. Często sieci wymienia się wraz z innymi instytucjonalnymi formami współpracy, jednak nie jest to do końca słuszne podejście. Ujęcie sieciowe jest szersze od analizy instytucjonalnych form współpracy, gdyż sieci powinny być traktowane jako koncepcja lub filozofia działania [Czernek, 2012, s. 45].

Łącząc ze sobą ujęcia koncepcyjne, ukazujące odmienną perspektywę badawczą, można uznać, iż w sieciach działają samowzmacniające się kręgi. Pozwalają one tworzyć pętle, które przyczyniają się do tworzenia innowacji, a także powodują uczenie się i przyswajanie wiedzy uczestnikom powiązania [Ziółkowska, 2013, s. 79]. Każdy dodatkowy uczestnik zwiększa jej wartość, co z kolei przyciąga następnych uczestników, zapoczątkowując spiralę korzyści [Kelly, 2001, s. 17]. W konsekwencji sieci odgrywają istotną rolę w generowaniu kapitału intelektualnego, którego wzrost przyczynia się do aktywizacji procesów innowacyjnych, a tym samym podnosi innowacyjność organizacji [Olesiński, 2012, s. 14].

W literaturze przedmiotu za jedno z największych wyzwania zarządzania XXI wieku uznano kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych oraz powstawanie struktur sieciowych. W związku z tym badacze musieli się zmierzyć z wypracowaniem założeń koncepcyjnych, wyjaśniających istotność paradygmatu sieciowego w dorobku nauk o zarządzaniu. W tabeli 1 zestawiono założenia przywołanego paradygmatu względem klasycznych paradygmatów. Wyszczególnione założenia są istotne dla przeprowadzenia pogłębionej analizy, należy jednakże zwrócić szczególną uwagę na te, które dotyczą szans istniejących w sieci. Można uznać, iż kształtowanie relacji sieciowych wśród podmiotów świadczących usługi turystyczne należałoby potraktować jako szansę dla zwiększenia przewagi konkurencyjnej obszaru w przeszłości.

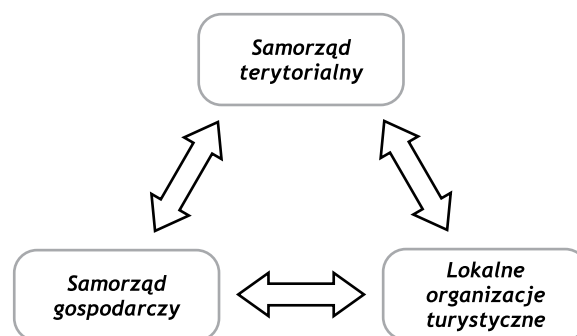
Tab. 1. Założenia podstawowego paradygmatu sieciowego względem klasycznych paradygmatów nauk o zarządzaniu

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest bezimienne, anonimowe	Otoczenie stanowią konkretne podmioty
Otoczenie organizacji jest zatowizowane	Otoczenie pozostaje w różnorodnych relacjach ze swymi podmiotami, a także firmą
Otoczenie organizacji znajduje się poza jej kontrolą	Organizacja częściowo kontroluje otoczenie
Szanse rynkowe istnieją obiektywnie	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie
Kontrola zasobów musi być hierarchiczna	Zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane
Przewaga konkurencyjna zależy od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w firmie	Przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci
Warunki otoczenia zmieniają się często	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami

Źródło: [Czakon, 2012, s. 28]

Paradygmat sieciowy w turystyce

W opracowaniach z zakresu turystyki destynacja definiowana jest jako obszar docelowych migracji ruchu turystycznego. Zazwyczaj obszar ten utożsamia się z państwem, regionem, dużym miastem, natomiast rzadziej z pojedynczą atrakcją, kurortem czy też mniejszą miejscowością wypoczynkową [Adamczyk, Nowacki, 2014, s. 51]. W warunkach silnej konkurencji punkt odniesienia dla podejmowania działań – mających na celu aktywizację turystyki – stanowią platformy sprzyjające budowaniu współpracy, jak również integracji lokalnej branży turystycznej. Najczęściej platformy te pojmowane są jako struktury sieciowe zrzeszające aktorów wybranego obszaru recepcji turystycznej (m.in. samorząd terytorialny, samorząd gospodarczy, lokalne organizacje turystyczne) (rys. 1). Ich angażowanie się we wspólne inicjatywy powinno być podyktowane potrzebą tworzenia i pogłębiania kooperacji.



Rys. 1. Kluczowi aktorzy sieci turystycznych
Źródło: opracowanie własne

Generalna tendencja pokazuje, iż paradygmat sieciowy nabiera szczególnego znaczenia w turystyce. Uzasadnia to fakt, iż wybrane usługi turystyczne stanowią obszar specjalizacji współpracujących ze sobą wytwórców. Każdy z nich posiada swoją grupę klientów, ale nie oferuje wyłącznie usług ze swojego obszaru specjalizacji, lecz kontraktuje usługi komplementarne u partnerów sieci, co umożliwia kompleksową obsługę klienta [Wiatrak, 2003, s. 13]. W źródłach literaturowych egzemplifikacją paradygmatu sieciowego stały się sieci międzyorganizacyjne. Warto podkreślić, iż są one rozumiane dwojako. Z jednej strony sieci oznaczają utworzenie nowej formy działalności², natomiast z drugiej strony mogą funkcjonować na zasadzie umów bądź porozumień³ [Sieci międzyorganizacyjne ..., 2012, s. 9]. Można uznać, iż omawianą kategorię pojęciową należałoby rozumieć jako układ więcej niż dwóch organizacji niezależnych prawnie i organizacyjnie współpracujących ze sobą w oparciu o relacje formalne lub nieformalne, ukształtowane jako relacje o charakterze długoterminowym [Niemczyk, 2011, s. 77]. Zasadniczą podstawą powiązań elementów składowych jest przynajmniej częściowa wspólnota celów, dla realizacji których poszczególne elementy dobrowolnie weszły jako składniki sieci [Mikuła, 2006, s. 77]. Odnosząc się do podstawowych celów i motywów ich tworzenia, należy nadmienić, iż najczęściej bazują one na osiągnięciu długotrwałych korzyści w sferze rywalizacji rynkowej [Żelazko, 2012, s. 91]. Z kolei kryteria podziału sieci międzyorganizacyjnych opierają się na rodzajach powiązań oraz częstotliwości występowania danego rodzaju współpracy.

W literaturze światowej, jak również polskiej trwa ożywiona dyskusja odnośnie do znaczenia i roli sieci w zarządzaniu miejscem recepcji turystycznej. Jest to spowodowane głównie tym, iż w wyniku wzrastającej współzależności między podmiotami działającymi w branży turystycznej stało się oczywiste, że ich działalność powinna być rozpatrywana w ramach sieci [Parralopez, Calero-Garcia, 2010, s. 28]. Warto dodać, iż analizy istniejących w turystyce sieci współpracy sprowadzają się z jednej strony do badania podmiotów, które uczestniczą w tych sieciach, z drugiej zaś do form i charakteru działań (w tym konsultacji) wiążących te podmioty [Borodako, 2011, s. 107]. Do grupy czynników wyróżniających sieci turystyczne mogą zaliczyć takie z nich, jak [Lawrence, 2010, s. 140]:

- przestrzeń instytucjonalna, w której kształtowana jest polityka oraz planowanie turystyczne,
- istota sieci rozumiana jako zasady, na jakich ona funkcjonuje,
- obszar wejścia i wyjścia z sieci – wpływ sieci na kształtowanie przestrzeni współpracy i braku współpracy,
- granice rozpiętości i różnicy – sieć jako miejsce konfliktów i napięcia czy miejsce nauki, innowacji i kreatywności,
- umiejscowienie poziomu kontroli i podejmowania decyzji,
- istota więzi relacyjnych między sieciami,
- wspólne planowanie procesów.

Opierając się na wytypowanych wyżej czynnikach, można wskazać na korzyści kreowane przez sieć. W dużej mierze korzyści te mają wymiar terytorialny (tab. 2). Przede wszystkim dotyczą one takich aspektów, jak: nauka i wymiana, działalność gospodarcza i społeczność lokalna. Ponadto podmioty wyrażają zainteresowanie uczestnictwem w sieciach z powodu chęci wykorzystania, bardziej efektywnie, posiadanych już możliwości konkurencyjności na danym rynku [Borodako, 2011, s. 114]. Za kreowaniem turystycznych sieci biznesowych przemawiają także takie argumenty, jak: skuteczność zespołowa, kolektywne zdobywanie doświadczeń, dzielenie ryzyka oraz przenikanie różnych zasobów.

Tab. 2. Korzyści wynikające z istnienia sieci turystycznych

Wymiar współpracy	Wyszczególnienie
Nauka i wymiana	<ul style="list-style-type: none"> • transfer wiedzy • edukacja turystyczna • komunikacja • rozwój nowych wartości kulturowych • szybsze wdrażanie inicjatyw podejmowanych w ramach sieci • rozwój małych i średnich przedsiębiorstw
Działalność gospodarcza	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój współpracy w sferze marketingu, zaopatrzenia i produkcji • wzrost liczby turystów • wykorzystanie potencjału małych i średnich przedsiębiorstw • wzrost przedsiębiorczości • wydłużanie sezonu turystycznego • wzrost wymiany handlowej wśród uczestników sieci • poprawa procesu obsługi turystów
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> • wspieranie wspólnych celów realizowanych w ramach sieci • zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w rozwój turystyki • wzmocnienie tożsamości lokalnej wśród uczestników sieci • wzrost inwestycji w środowisku lokalnym • integracja mieszkańców

Źródło: [Morrison i in., 2004, s. 198]

Na polskim rynku turystycznym za jedną z najczęściej stosowanych form współpracy uznaje się tworzenie Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych, natomiast rzadziej spotykana jest współpraca sieciowa [Rapacz i in., 2010, s. 706]. W regionach turystycznych tworzone są także Lokalne Grupy Działania (LGD)⁴. Zrzeszają one podmioty sektora publicznego, prywatnego i organizacje non-profit [Czernek, 2012, s. 42]. Ponadto w praktyce gospodarczej występuje też wiele powiązań w formie aliansów komplementarnych, łączą one różne sfery podaży turystycznej [Staszewska, 2009, s. 28].

Propagowanie przywołanej koncepcji w polskiej gospodarce turystycznej wydaje się być następstwem zmian zachodzących w zakresie zarządzania turystyką na świecie. Korzyści płynące z przejścia z otwartej konkurencji i rywalizacji w kierunku współpracy i współdziałania doceniane są coraz częściej przez przedsiębiorców, jak również leżą w interesie władzy publicznej zainteresowanej rozwojem turystyki w danej destinacji. W zaistniałych okolicznościach najbardziej odpowiednią formułą dla realizacji działań z tym związanych jest kreowanie sieci międzyorganizacyjnych pod szyldem wspólnych celów oraz z wykorzystaniem potencjału podmiotów reprezentujących sfery publiczną i prywatną.

Partnerstwa publiczno-prywatne w turystyce

Z punktu widzenia wdrażania paradygmatu sieciowego ważkie znaczenie mają układy o charakterze partnerstwa publiczno-prywatnego. Przywołany typ partnerstwa opiera się na przekonaniu, że do niektórych zadań składających się na dany projekt lepiej jest przygotowany partner publiczny, a do innych prywatny [Bieńkowska, 2010, s. 61]. Może ono być rozpatrywane jako forma zarządzania oparta na prawach rynkowych, dlatego daje pierwszeństwo uwarunkowaniom ekonomicznym, a nie politycznym [Żgleń, 2014, s. 27]. Warto też pamiętać, iż partnerstwo oznacza taki układ wzajemnych relacji, które prowadzą do jednoczesnego osiągnięcia celów biznesowych przez obie strony [Szromnik, 2012, s. 307].

W myśl Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym przedmiotem omawianego partnerstwa jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i prywatnym. Omawiany rodzaj współpracy należy uznać za ważny krok ku temu, by istniało sprzężenie zwrotne pomiędzy podmiotami branży turystycznej oraz kluczowymi obszarami aktywności ludzkiej (polityka, gospodarka, kultura) [Żgleń, 2014, s. 105]. Partnerstwo turystyczne może być traktowane instrumentalnie zgodnie z przepisami obowiązującego prawa jako partnerstwo publiczno-prywatne. Niemniej jednak w tym kontekście warunek międzysektorowości należy rozumieć jako konieczność angażowania we współpracę w destinacji szerokiego spectrum podmiotów. Wynika to z komplementarności produktu turystycznego, jak również heterogeniczności lokalnego systemu turystyki [Zmyślony, 2008, s. 53].

Przesłanka podstawowa sprzyjająca powstawaniu sieci publiczno-prywatnych wywodzi się z idei partnerstwa terytorialnego. Przede wszystkim na danym obszarze musi istnieć przyjazne środowisko, w którym zarówno osoby, jak i całe zbiorowości czy organizacje będą mogły zaspokoić swoje potrzeby [Szromnik, 2012, s. 322] oraz będą wykazywać zainteresowanie przyjęciem roli inicjatora lub członka układów partnerskich. Ponadto dodatkowym warunkiem dla powstania trwałej sieci jest ukierunkowanie relacji między uczestnikami na realizację celów ekonomicznych, społecznych i tworzenie środowiska zaufania [Furmankiewicz, 2002, s. 8]. Jednak angażowanie się we współpracę sieciową z aktorem publicznym oparte jest na paradoksie; tworzy dla

podmiotu prywatnego wiele szans (pewne źródła finansowania, udział w rynku, marka), ale również zagrożeń, wynikających z osadzenia podmiotów publicznych w obszarze „działania na podstawie prawa i w granicach prawa” [Chrusidu-Budnik, 2011, s. 91]. Uzupełniając zgłoszoną uwagę warto nadmienić, iż niniejszy paradoks należałoby głównie tłumaczyć uwarunkowaniami natury prawnej, które obowiązują w sferze publicznej. W dużej mierze to one wyznaczają przebieg współpracy na płaszczyźnie publiczno-prywatnej.

Współpraca w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego przejawia się w dwóch wymiarach: materialnym i niematerialnym. Pierwszy wymiar dotyczy tworzenia, modyfikacji infrastruktury technicznej oraz zagospodarowania podsystemem osadniczym, ekologicznym i gospodarczym. Z kolei drugi wymiar dotyczy cyrkulacji wiedzy, norm kulturowych czy też promocji turystycznej⁵. Proces tworzenia omawianej sieci należy rozpatrywać w kontekście zależności między przestrzenią administracyjną, w której działa samorząd, a przestrzenią funkcjonalną [Sieci międzyorganizacyjne ..., 2012, s. 185–186].

Wyniki badań wtórnych pozwalają wnioskować o niedostatecznym wykorzystaniu formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w dziedzinie turystyki w Polsce, w tym rozwoju rynku infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i turystycznej oraz niskiej efektywności zgłaszanych tego typu postępowań⁶ [Partnerstwo publiczno-prywatne ..., 2012]. Zatem formuła ta ciągle wymaga propagowania w środowiskach decyzyjnych (na poziomie władzy centralnej oraz lokalnej), jak również branży turystycznej.

Podsumowanie

Problematyka kształtowania relacji partnerskich w turystyce stanowi ważny obszar rozważań z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Warto zaznaczyć, iż nie jest to koncepcja nowa, jednak mimo wszystko nie traci na swojej aktualności w odniesieniu do różnorodnych obszarów biznesowych. Przede wszystkim nabiera priorytetowego znaczenia w odniesieniu do miejsc recepcji turystycznych. W klasycznym ujęciu o ich wyjątkowej pozycji na rynku turystycznym przesądza wiele czynników. Zazwyczaj są to zasoby dziedzictwa kulturowego, tak materialnego, jak również niematerialnego, infrastruktura turystyczna oraz propagowane formy współczesnej kultury (festiwale, wydarzenia kulturalne itd.). Niewątpliwie wyszczególnione charakterystyki należałoby uzupełnić o umiejętność budowania relacji partnerskich wśród podmiotów działających w lokalnej branży turystycznej.

W destinacjach istnieje wiele podmiotów reprezentujących środowisko branżowe, jak również zainteresowanych rozwojem turystyki. Zatem staje się szczególnie ważnym zadaniem łączenie różnych podmiotów identyfikujących się ze sferą prywatną (samorząd gospodarczy) oraz publiczną (samorząd terytorialny) w celu podejmowania wspólnych działań w ramach sieci. Ich kreowanie oznacza bowiem zmianę obsługi organizacyjnej, jak również rozłożenie kosztów, ryzyka, odpowiedzialności związanych z podejmowaniem przedsięwzięć dedykowanych aktywizacji turystyki. Ponadto zaadaptowanie podejścia

sieciowego w praktyce gospodarczej determinuje charakter relacji. W przypadku partnerów biznesowych należałoby mówić o współpracy, natomiast w przypadku konkurentów rynkowych – koopetycji.

dr Iryna Manczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: manczaki@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych na badania statutowe Katedry Handlu i Instytucji Rynkowych realizowane pod kierunkiem prof. dr. hab. Andrzeja Szromnika.
- 2) W tej sytuacji można mówić o organizacji (strukturze) sieciowej.
- 3) W tym przypadku bardziej trafnym określeniem będzie sieciowe zarządzanie.
- 4) LDG powstają pod patronatem unijnego programu LEADER. Inicjatywa Leader została uruchomiona w Europie w 1991 r. Głównym jej celem było podniesienie potencjału rozwojowego terenów wiejskich poprzez wykorzystanie lokalnych inicjatyw i zdolności, promocję pozyskiwania technologii (know-how) w zakresie lokalnego zintegrowanego rozwoju oraz rozpowszechnianie tych technologii na innych terenach wiejskich, <http://www.partnerstwowrozwoju.pl/leader.html>, data dostępu 3.03.2015 r.
- 5) Zaproponowane rozróżnienie ma charakter umowny, gdyż najczęściej w praktyce gospodarczej sieci obejmują dwa wyróżnione wymiary.
- 6) Zgłoszona uwaga dotyczy podsumowania przepisów regulujących współpracę sektora publicznego i prywatnego w latach 2009–2012.

Bibliografia

- [1] ADAMCZYK T., NOWACKI M., *Ocena atrakcyjności krajoznawczej destynacji żeglarskich z wykorzystaniem metody AHP*, „Turystyka Kulturowa” 2014, nr 8, http://www.turystykakulturowa.org/pdf/2014_08_03a.pdf, data dostępu 24.01.2015 r.
- [2] BIENKOWSKA W., *Modele podejmowania działań partnerskich*, [w:] *Sieci partnerskie współpracy na obszarach wiejskich*, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2010.
- [3] BORODAKO K., *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [4] CHRISIDU-BUDNIK A., *Z problematyki funkcjonowania międzyorganizacyjnych sieci publicznych*, [w:] PARTYCKI S. (red.), *Spółeczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2011.
- [5] CZAKON W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [6] CZERNEK K., *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju współpracy w regionie*, Proksenia, Kraków 2012.
- [7] FURMANKIEWICZ M., *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1(8).
- [8] KELLY K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [9] LAWRENCE M., *Exploring Stakeholder Roles in Destination Management Networks*, [w:] KOZKAK M., GHOTH J., ANDREU L.L.A. (red.), *Advances in Tourism Destination Marketing. Managing Networks*, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York 2010.
- [10] MIKUŁA B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [11] MORISSON A., LYNCH P., JOHNS N., *International Tourism Network*, „The International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2004, Vol. 16(3).
- [12] NIEMCZYK J., *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi – problemy badawcze*, [w:] PARTYCKI S. (red.), *Spółeczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wyd. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2011.
- [13] OLESIŃSKI Z., *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce*, [w:] BOROWIECKI R., ROJEK T. (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [14] PARRA-LOPEZ E., CALERO-GARCIA F., *Success Factors of Tourism Networks*, [w:] KOZAK M., GNOTH J., ANDREU L.L.A. (red.), *Advances in Tourism Destination Marketing. Managing Networks*, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York 2010.
- [15] *Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce*, 2012, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kondrasiewicz, http://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/20120420_KDG_RAPORT_PPP-SPORT.pdf, data dostępu 24.01.2015 r.
- [16] RAPACZ A., GRYSZEL P., JAREMEN D.E., *Klaster turystyczny jako forma koopetycji w obszarze recepcji turystycznej*, [w:] SALA J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa 2010.
- [17] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. NIEMCZYK, E. STAŃCZYK-HUGIET, B. JASIŃSKI (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [18] STAŃCZYK-HUGIET E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt nr 116, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- [19] STASZEWSKA J., *Klaster perspektywą na dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
- [20] SZROMNIK A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2012.
- [21] UNWTO. *Annual Report 2013–2014*, UNWTO, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf, data dostępu 3.03.2015 r.
- [22] Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, tekst jednolity, Dz.U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100.



- [23] WIATRAK A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3.
- [24] ZIÓŁKOWSKA M., *Sieci aliansów strategicznych jako model współpracy przedsiębiorstw*, [w:] RUNDO A., ZIÓŁKOWSKA M. (red.), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- [25] ZMYŚLONY P., *Partnerstwo i przywództwo w regionach turystycznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [26] ŻEGLEŃ P., *Partnerstwo publiczno – prywatne a konkurencyjność i rozwój obszarów recepcji turystycznej w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
- [27] ŻELAZKO B., *Przestrzenne aspekty tworzenie i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych w Polsce*, [w:] ŁOBEJKO S. (red.), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- [28] <http://www.partnerstwowrozoju.pl/leader.html>, data dostępu 3.03.2015 r.

Creating Partnership in Turism

Summary

The paper presents the problem of creating partnerships in tourism. It was referred to the concept which are well-known on the basis of science of management and key to the tourism industry. The keynote included in the discussion is the thesis propagating that the partner relations in tourism should take the form of inter-organizational networks of a public – private partnership. The article focuses on the network paradigm. It was compared with classical paradigms of management. It was specified the benefits of cooperation of public and private subjects.

Keywords

network paradigm, inter-organizational network, public-private partnership
