

DOLINA PAŁACÓW I OGRODÓW JAKO PRZEJAW WSPÓŁPRACY NA RYNKU TURYSTYCZNYM

Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen, Piotr Gryszel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Streszczenie. Współczesny rynek turystyczny jest systematycznie wzbogacany o nowe, ciekawe produkty. Do ich tworzenia konieczna jest jednak współpraca wielu podmiotów, organizacji i instytucji. W gronie tych jednostek znajdują się nie tylko przedsiębiorcy, ale także jednostki samorządu terytorialnego, organizacje społeczne oraz instytucje naukowo-badawcze. Ich współdziałanie może sprawić, że przygotowana oferta turystyczna znajdzie swego nabywcę. Biorąc także pod uwagę znaczną konkurencję wewnątrz regionu oraz konkurencję między regionami, należy uznać, że najbardziej pożądaną formą kooperacji w turystyce jest współpraca w formie klastra turystycznego. Wzrost zainteresowania problematyką regionalnych systemów innowacji oraz koncepcją klastra uzasadnia pytanie o przydatności tej ostatniej m.in. w turystyce.

Celem opracowania jest ukazanie zalet i wad kooperacji, a właściwie kooperacji w formie klastra na rynku turystycznym. W artykule zaproponowano koncepcję takiego klastra turystycznego dla Kotliny Jeleniogórskiej.

Słowa kluczowe: kooperacja, współpraca sieciowa, klastr, produkt turystyczny

WSTĘP

Ciągłe zabiegi o klientów to jedna z głównych cech współczesnego rynku turystycznego. Po stronie popytu turystycznego widoczny jest natomiast podział na dwa najliczniejsze segmenty rynkowe – poszukujących i kupujących produkty masowe, modne oraz poszukujących produktów niszowych, jedynych w swoim rodzaju, niepowtarzalnych.

Adres do korespondencji – Corresponding authors: Andrzej Rapacz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, e-mail: andrzej.rapacz@ue.wroc.pl; Piotr Gryszel, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, e-mail: piotr.gryszel@ue.wroc.pl; Daria Elżbieta Jaremen, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, e-mail: daria.jaremen@ue.wroc.pl

Oferujący produkty przeciętne, powtarzalne nie mogą liczyć na spektakularny sukces rynkowy. Nie ulega zatem wątpliwości, że miejscowości i regiony turystyczne oraz funkcjonujące w nich podmioty gospodarcze, szczególnie branży turystycznej, powinny zmierzać do podnoszenia swojej konkurencyjności i zdolności do innowacji produktowych. Przejawem tego procesu powinno być z jednej strony systematycznie zróżnicowanie oferty turystycznej poszczególnych podmiotów oraz konkretnego obszaru recepcji, z drugiej zaś oferowanie na rynku takiego produktu, który w największym stopniu spełniałby oczekiwania klientów. Przedstawione w opracowaniu rozważania wskazują na przydatność klastrów turystycznych jako formy współpracy w regionie prowadzącej do poprawy konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej.

Celem opracowania jest ukazanie zalet i wad kooperacji, a właściwie kooperacji w formie klastra na rynku turystycznym. W artykule zaproponowano koncepcję klastra turystycznego rodzącego się w Kotlinie Jeleniogórskiej.

PRODUKT TURYSTYCZNY OBSZARU A WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW

Produkt turystyczny obszaru recepcji turystycznej, określane w skrócie jako produkt turystyczny – miejsce, składa się z wielu elementów, do których można zaliczyć:

- pierwotną (podstawową) ofertę obszaru, która wywiera wpływ na motywacje i determinuje wybór miejsca odwiedzin (podróży) – to zazwyczaj walory przyrodnicze i antropologiczne,
- uzupełniającą (dodatkową) ofertę obszaru, która tworzy warunki pobytu i umożliwia korzystanie z oferty pierwotnej regionu – często określa się jako infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną,
- dostępność obszaru, którą należy rozumieć jako nakłady, szybkość i komfort osiągnięcia przez odwiedzającego danej destynacji turystycznej,
- image obszaru, mający silny wpływ na wybór regionu turystycznego przez odwiedzającego, jak również wizerunek organizacji usług wewnątrz regionu,
- odpowiednią cenę, która jest dla odwiedzającego sumą nakładów poniesionych na dojazd, nocleg, wyżywienie i inne usługi, a jest uzależniona od sezonu, rodzaju zakupionych usług, kursu walut, odległości od destynacji, sposobu podróży, regionu.

Produkt turystyczny obszaru może zatem składać się różnorodnych elementów, które odpowiednio ze sobą powiązane tworzą pakiet dóbr materialnych i usług, spełniających oczekiwania i zaspokajających potrzeby turysty, za które ten skłonny jest zapłacić żadaną cenę. Warto jednak za E. Dziedzic [1998] zwrócić uwagę na powiązania między produktem turystycznym przedsiębiorstwa i produktem turystycznym obszaru oraz wskazać nadrzędność produktu obszaru. Związane jest to z sekwencją zachowań rynkowych nabywców usług turystycznych. Turysta bowiem najpierw podejmuje decyzję o tym, gdzie chce spędzić swój wolny czas, co chce przeżyć w trakcie podróży, a dopiero później komponuje pakiet usług, które zaspokoja jego potrzeby. Tak więc pierwotna decyzja dotyczy wyboru regionu turystycznego, a postanowienia o wyborze miejsca noclegu i dodatkowych atrakcji mają charakter wtórny.

Tworząc produkt turystyczny obszaru należy wziąć pod uwagę, iż w turystyce mamy do czynienia z konkretną przestrzenią geograficzną, w ramach której rozwija się funkcja

turystyczna lub istnieją inne przejawy turystyki. Przestrzeń ta ma określone walory turystyczne, które stanowią podstawę rozwoju infrastruktury turystycznej umożliwiającą ich wykorzystanie. Z walorami oraz istniejącą infrastrukturą turystyczną (a także paraturystyczną) wiąże się funkcjonowanie w miejscowości lub regionie wielu podmiotów, które zaliczamy do tzw. bezpośredniej i pośredniej gospodarki turystycznej. Wspomniana natomiast wcześniej specyfika produktu turystycznego, szczególnie produktu oferowanego przez obszar (miejscowość, region), wymaga nie tylko istnienia specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania. Odpowiednie połączenie wybranych elementów w jeden produkt przez jedno przedsiębiorstwo turystyczne nie zawsze jest możliwe, gdyż nie jest ono właścicielem, często ze względów ekonomicznych, wszystkich pożądaných elementów składowych produktu. Wprowadzane są także pewne ograniczenia administracyjne, jak np. ograniczanie liczby turystów w niektórych parkach narodowych. Często też poszczególni przedsiębiorcy – właściciele pojedynczych elementów produktu – traktują się wzajemnie jako konkurentów, co nie pozwala na tworzenie kompleksowej oferty turystycznej. Dlatego też, aby przygotować profesjonalną ofertę regionalną, która spełni oczekiwania konsumenta i pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, niezbędna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji. Może mieć ona charakter:

- *kooperacji pionowej*, czyli współpracy podmiotów z różnych sektorów w celu tworzenia łańcucha usług, np. wspólnego tworzenia pakietów turystycznych,
- *kooperacji poziomej*, czyli wykorzystania ekonomii skali – współpracy podmiotów tego samego rodzaju, np. wspólna kuchnia lub pralnia dla kilku hoteli,
- *koncentracji przestrzennej* (efekt aglomeracji), czyli użycia różnorodnego efektu aglomeracji – koncentracji różnych atrakcji i usług w destynacji,
- *kooperacji bocznej*, czyli wymiany doświadczeń z innymi branżami, np. partnerstwo w dziedzinie technologii – firma Quelle współpracowała z biurem podróży Neckermann w dziedzinie sprzedaży wysyłkowej ofert turystycznych.

KOOPERACJA W FORMIE KLASTRA TURYSTYCZNEGO

Dotychczas na polskim rynku turystycznym jedną z najczęściej stosowanych form współpracy w regionach turystycznych było tworzenie związków międzygminnych, a później regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych. Dużo rzadziej spotykaną formą współpracy, w ujęciu regionalnym, była współpraca sieciowa. W literaturze przedmiotu sieć określa się jako współpracę w formie powiązań kooperacyjnych między podmiotami celem osiągnięcia korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Sieć można też traktować jako zbiór połączonych relacji wymiany między podmiotami związanymi z określoną działalnością lub zbiór wyselekcjonowanych związków kooperacyjnych i konkurencyjnych z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstwa [Staszewska 2009]. Jako przykłady sieci funkcjonujących na polskim rynku turystycznym można wskazać m.in.:

- sieci funkcjonujące na podstawie umów franchisingowych – McDonalds, Pizza Hutt, KFC, Stop Caffè na stacjach Orlen, restauracje Sphinx,
- sieci funkcjonujące na zasadzie konsorcjum – Accor prowadzący sieci hoteli Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Holiday Inn, Orbis Hotels,

- sieci funkcjonujące na zasadzie grup marketingowych – Polish Prestige Hotels and Resorts, Start Hotel.

Sieci te sprzedają jednak jednorodnie rodzajowo usługi, np. noclegowe lub gastronomiczne, a ich najważniejszym celem jest ograniczenie kosztów transakcyjnych. Mają one charakter ogólnokrajowy, a nie regionalny. Trudno natomiast znaleźć dobre przykłady współpracy regionalnej w celu stworzenia regionalnego produktu turystycznego.

Jednym z narzędzi sprzyjających podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności regionalnej gospodarki, obok współpracy sieciowej, mogą być klastry. Przez pojęcie to rozumie się znajdującą się w geograficznym sąsiedztwie grupę podmiotów gospodarczych i powiązanych z nimi organizacji wspierających, zajmujących się określoną dziedziną. Nie wdając się w szczegóły i ewentualną ich krytykę, można też przyjąć, iż klastry są sieciami powiązanych między sobą różnorodnych podmiotów, w tym przedsiębiorstw, znajdujących się w bezpośredniej bliskości geograficznej (przestrzenna koncentracja uczestników klastra), jednocześnie ze sobą współpracujących i konkurujących o najwyższy udział w sile nabywczej konsumentów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, iż zajmując się problematyką polityki wspierającej powstawanie i działanie klastrów, nie można nie podkreślić, że powstają one w naturalny sposób. Zadaniem sektora publicznego nie jest tworzenie klastrów, ale kształtowanie warunków sprzyjających współpracy i nawiązywania kontaktów między przedsiębiorstwami [Ketels, brw].

W strukturze klastrów można wyróżnić następujące podmioty:

1. Przedsiębiorstwa tworzące jądro klastra, które są podmiotami wiodącymi. Większość ich przychodów pochodzi od klientów (firm) działających poza klastrem. Do jądra mogą należeć również przedsiębiorstwa, które konkurują między sobą, ale potrzebują ze sobą współpracować w celu koncentracji środków.
2. Przedsiębiorstwa wspierające bezpośrednio lub pośrednio firmy działające w ramach klastra; są to najczęściej dostawcy technologii, surowców itp.
3. Podmioty tworzące tzw. miękką infrastrukturę wspierającą. Do tej grupy podmiotów należą szkoły (średnie, wyższe), instytuty naukowo-badawcze, lokalne i regionalne organizacje branżowe, agencje rozwoju regionalnego itp.
4. Infrastrukturę obejmującą m.in. dostępność komunikacyjną (sieć dróg, połączeń kolejowych, transport lotniczy), podmioty gospodarki komunalnej [Molnar, Bernat 2006].

W praktyce oznacza to, że uczestnikami klastra mogą być przedsiębiorstwa produkcyjne, wytwórcy usług, wyspecjalizowane firmy marketingowe, pośrednicy, firmy doradcze i konsultingowe, instytucje edukacyjne (szkoły średnie i wyższe), instytuty badawcze. Wszyscy członkowie klastra zachowują swoją samodzielność, a współpraca w ramach klastra oferuje uczestniczącym w nim przedsiębiorstwom i organizacjom wiele następujących korzyści [Gúčík 2007]:

- współpraca pozwala przedsiębiorstwom wchodzić na nowe rynki oraz obniżać koszty funkcjonowania,
- małe przedsiębiorstwa mogą specjalizować się, a dzięki współpracy mogą konkurować z dużymi firmami,
- wzrasta lokalna konkurencja i rywalizacja przedsiębiorstw w zakresie innowacji, które sprzyjają poprawie efektywności i zdolności konkurencyjności na rynku,

- nasila się intensywność przepływu informacji i technologii będąca konsekwencją bliskości przedsiębiorstw i tworzących się między nimi silnych powiązań,
- zwiększając się możliwości małych przedsiębiorstw, które mogą lobbować na rzecz poprawy usług i infrastruktury,
- zachęcając one władze publiczne (państwowe i samorządowe) do inwestycji w wyspecjalizowaną infrastrukturę, spełniających wymóg wyższej efektywności i szybszego zwrotu poniesionych nakładów,
- pozwalają na skuteczne powiązanie i partnerstwo przedsiębiorstwom z podmiotami zaplecza naukowo-badawczego (uczelniami i instytucjami badawczymi), co pozwala tym ostatnim na prowadzenie prac badawczo-wdrożeniowych, transfer nowych technologii i wiedzy do praktyki oraz zdobywanie środków na finansowanie prac badawczych.

Są to korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa i organizacje uczestniczące w klastrze, ale mają one swój wpływ na ogólny rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

Można zatem powiedzieć, iż współpraca w formie klastra ma charakter kooperacji, którą należy rozumieć szerzej niż kooperację. Termin „kooperacja” został po raz pierwszy użyty w 1993 roku przez założyciela i dyrektora generalnego firmy Novell – Raymonda Noorda. Pojęcie to miało oznaczać jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji. Klasyczna konkurencja powodowała bowiem konieczność wyeliminowania rywala z gry lub ograniczenia mu dostępu do rynku. Z kolei kooperacja powoduje, że konkurencja może być traktowana jako gra przynosząca większe zyski wszystkim jej uczestnikom. Współpraca występująca w kooperacji jest traktowana jako jedno z „działań konkurencyjnych”. W odróżnieniu od klasycznej kooperacji w wyniku kooperacji dochodzi do wspólnego tworzenia pewnej wartości. Przy podziale tej wartości dochodzi do konkurencji w warunkach częściowej zbieżności celów i nie można *ex ante* określić, w jakim stopniu partnerzy będą czerpać zyski z racji współpracy [Jankowska 2009].

Biorąc pod uwagę to, że koncepcja klastrów zakłada związek (korelację) między zdolnością konkurencji i zdolnością do nieustannego podnoszenia jakości oferowanego produktu i innowacji, warto rozważyć przydatność tej koncepcji w turystyce, pamiętając, iż jest ona m.in. zjawiskiem przestrzennym. Współpraca w turystyce na poziomie obszaru recepcji ruchu turystycznego (np. miejscowości, regionu) jest bowiem czymś oczywistym i naturalnym.

DOLINA PAŁACÓW I OGRODÓW JAKO OBSZAR FUNKCJONOWANIA KLASTRA TURYSTYCZNEGO

Mianem Doliny Pałaców i Ogrodów określane jest obszar powołanego do życia w 2009 roku Parku Kulturowego Kotliny Jeleniogórskiej. Region ten posiada znaczną liczbę pochodzących z różnych epok (od gotyku po modernizm) obiektów materialnego dziedzictwa kulturowego, tj. pozostałości zamków, pałaców, folwarków, willi i innych rezydencji. W rejestrze Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków oraz w gminnych ewidencjach zabytków zapisanych jest blisko 1500 obiektów zlokalizowanych na obszarze grodzkiego i ziemskiego powiatu jeleniogórskiego. Na szczególną uwagę zasługują ze-

społy pałacowo-parkowe, których w Kotlinie Jeleniogórskiej jest aż 24. Wśród nich należy wspomnieć o takich założeniach, jak pałace w: Wojanowie, Łomnicy, Stanisławowie, Miłkowie, Karpnikach, Mysłakowicach i Bukowcu. Większość położonych na tym obszarze zespołów pałacowo-parkowych jest użytkowana, część z nich we wzorowy sposób została odnowiona (m.in. dotyczy to pałaców w Karpnikach, Łomnicy, Stanisławowie i ostatnio w Wojanowie). W znacznej ich części prowadzone są na bieżąco drobne remonty, a obiekty te pełnią różne funkcje (m.in. siedziby Związku Gmin Karkonoskich w Bukowcu, szkoły w Mysłakowicach). Część z nich niestety pozostaje nieużytkowana (dotyczy to m.in. pałacu w Bobrowie i zamku w Karpnikach) [Korzeń 2008].

Rozwój takiej liczby założeń parkowo-pałacowych był możliwy dzięki pruskim rodom arystokratycznym, które od końca XVIII wieku upodobały sobie Kotlinę Jeleniogórską jako miejsce letniego wypoczynku-najbliższy od Berlina obszar górski. Faktem, który znacznie przyczynił się do popularności tego regionu wśród arystokratów był zakup głównego założenia parkowo-pałacowego w Mysłakowicach przez pruskiego króla Fryderyka Wilhelma III w 1833 roku. Pruska rodzina królewska nabyła także rezydencje w Karpnikach i Wojanowie. Spowodowało to jeszcze większy napływ arystokratycznych inwestycji do regionu. Dzięki zamówieniom Hohenzollernów swoją działalność w Kotlinie Jeleniogórskiej rozpoczęli najlepsi wówczas architekci i architekci krajobrazu: Karl Friedrich Schinkel, Friedrich August Stüler i Peter Joseph Lenne. Intensywny napływ turystów sprawił, iż w całym regionie rozwijała się wspinała architektura uzdrowiskowa, rezydencjonalna i willowa. Dzięki temu obecnie liczbę zamków i pałaców przypadającą w Kotlinie Jeleniogórskiej na 1 km² można śmiało porównywać z najpopularniejszym zamkowym regionem Europy – doliną Loary we Francji.

W celu ochrony tak znaczącego dziedzictwa kulturowego powołano do życia Fundację Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej (FDPiO). Organizacja ta powstała w 2005 roku, a jej fundatorami byli właściciele obiektów hotelarskich w zabytkowych pałacach funkcjonujących na obszarze Kotliny Jeleniogórskiej, tj. Pałacu Wojanów Sp. z o.o. w Wojanowie, Pałacu Paulinum Sp. z o.o. w Jeleniej Górze oraz Pałacu Dębowy Sp. z o.o. w Karpnikach. Przesłanką powołania fundacji była ochrona szczególnie bogactwa Kotliny Jeleniogórskiej w postaci koncentracji cennych, pochodzących z różnych epok obiektów materialnego dziedzictwa kulturowego, tj. pozostałości zamków, pałaców, folwarków, willi i innych rezydencji. Organizacja zaangażowana jest również w popieranie idei wykorzystania wspomnianych rezydencji na różne cele, w tym głównie turystyczne. Znalazło to wyraz w zapisach statutowych fundacji, w których podkreśla się, że jednym z podstawowych jej celów jest promocja regionu pod nazwą Dolina Pałaców i Ogrodów jako szczególnego dziedzictwa kulturowego. Nie dziwi więc fakt, że doszło do utworzenia szlaku turystycznego – pod tą samą nazwą – który objął 26 obiektów, w tym głównie zespoły pałacowo-parkowe, ale także zamki i inne obiekty zabytkowe, jak np. Zamek Chojnik i Książęcą Wieżę Mieszkalną w Siedlęcinie. Wśród tych obiektów znalazły się również zabytki spoza samej Kotliny Jeleniogórskiej. Wiele obiektów niewziętych pod uwagę w momencie tworzenia szlaku stara się obecnie o włączenie do niego. Kolejnym, zrealizowanym przy współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz Fundacją Karkonoską krokiem było powołanie do życia w 2009 roku Parku Kulturowego Kotliny Jeleniogórskiej, jako dwudziestego parku kulturowego w Polsce. Następnie planowane są: podjęcie starań o wpisanie nowo utworzonego parku na listę po-

mników historii RP prowadzoną przez ministra właściwego ds. kultury i dziedzictwa narodowego oraz uzyskanie pozytywnej opinii ekspertów Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków (ICOMOS) i wpis na Listę UNESCO. Zanim jednak to nastąpi, organizacja stara się o odrestaurowanie jak największej liczby obiektów. Dotychczas dokonano tego w pałacach Wojanów, Paulinum i Dębowy.

Wokół fundacji coraz liczniej skupiają się i chcą współpracować gestorzy obiektów zabytkowych, zwłaszcza ci, którzy prowadzą w tych obiektach działalność gospodarczą. Wśród nich są właściciele 9 hoteli, które z jednej strony stanowią względem siebie konkurencję, z drugiej natomiast widzą sens ekonomiczny w prowadzeniu wspólnych przedsięwzięć, zauważając korzyści z takiej współpracy w postaci:

- wzmocnienia wizerunku obszaru Kotliny Jeleniogórskiej,
- atrakcyjniejszej i bogatszej oferty dla potencjalnych gości,
- intensywniejszej i skuteczniejszej promocji obiektów,
- łatwiejszego dostępu do specjalistycznej wiedzy, dotyczącej np. dbałości o prawidłowe zabezpieczenie i wykorzystanie obiektów zabytkowych,
- większych szans na pozyskanie dotacji z różnych źródeł na renowację i utrzymanie budynków i budowli w należytych stanie technicznym.

Ponadto kooperacją zainteresowane są jednostki samorządu terytorialnego, inne fundacje i organizacje, podmioty doradczo-konsultingowe, szkoleniowe, badawcze i osoby prywatne, którym bliska jest problematyka dziedzictwa kulturowego i jego ochrony. Partnerami Fundacji Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej zostały wspomniane już pałace w Wojanowie, Karpnikach i Jeleniej Górze oraz w Stanisławowie, Brunowie, Ciechanowicach, Miłkowie, Łomnicy, Kowarach, Wieża Książęca w Siedlęcinie i Muzeum Miejskie Dom G. Hauptmana w Jagniątkowie. Dołączyły do nich: Związek Gmin Karkonoskich; powiat jeleniogórski, miasta i gminy: Jelenia Góra, Janowice Wielkie, Jeżów Sudecki, Karpacz, Kowary, Mysłakowice, Piechowice, Podgórzyn, Stara Kamienica, Szklarska Poręba; Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu Nysa, Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego, Fundacja Forum Stanisławów, Fundacja Dominium Łomnica, Fundacja Kultury Ekologicznej Dwór Czarne w Jeleniej Górze, Fundacja Partnerstwo Ducha Gór, Muzyczne Radio w Jeleniej Górze, Instytut Geodezji i Kartografii z Warszawy, Towarzystwo Urbanistów Polskich Oddział w Jeleniej Górze. Radą służą naukowcy i specjaliści z dziedziny architektury, historii, historii architektury i sztuki, ekonomii. Przyciągają oni do pracy na rzecz obiektów, szlaku i parku kulturowego swych najlepszych studentów, którzy mogą tu odbywać praktyki z pożytkiem dla siebie i realizacji celów statutowych fundacji.

Głównym działaniem zrealizowanym przez FDPiO było wytyczenie i oznakowanie znakami typu E-22 szlaku turystycznego pod nazwą Dolina Pałaców i Ogrodów. Oprócz utworzenia wspomnianego szlaku turystycznego i parku kulturowego oraz rewitalizacji zespołu pałacowo-parkowego w Bukowcu, wśród dotychczas wspólnie przeprowadzonych, koordynowanych przez FDPiO projektów należy wymienić:

- dwujęzyczne wydawnictwa książkowe i promocyjne (broszury, foldery, kalendarze, widokówki) o zabytkach Doliny,
- przygotowanie wielu wystaw tematycznych dotyczących zamków, pałaców i dworów Kotliny Jeleniogórskiej, które podróżują m.in. po miastach Dolnego Śląska,

- prezentacje pałaców-hoteli na targach turystycznych ITB w Berlinie, WMT w Londynie, „Touristik & Caravaning” w Lipsku, Reisemarkt w Kolonii, C & T Börse w Dreźnie i TT Warsaw w Warszawie,
- przygotowanie interesującej strony internetowej fundacji opisującej obiekty zabytkowe, partnerów współpracy i ich oferty,
- aktywne uczestnictwo w wielu tematycznych konferencjach, sympozjach, spotkaniach, na których prezentowano Dolinę Pałaców i Ogrodów,
- popularyzację idei w mediach, głównie w prasie (wiele artykułów w takich dziennikach i czasopismach, jak: Rzeczpospolita, Puls Biznesu, Gazeta Wyborcza, Dziennik Polski, Der Tagesspiegel, Sächsische Zeitung, Voyage, Focus, Urbanista, Renowacje i Zabytki, National Geographic) oraz w Internecie (www.polska.travel/pl, www.gazeta.pl).

Poza tym dzięki aktywności Fundacji Dolina Pałaców i Ogrodów, wymianie poglądów i pomysłów między jej partnerami – często tradycyjnie konkurującymi między sobą – faktem stała się kooperacja między nimi. Przejawia się ona m.in. we wspólnym programowaniu przez obiekty hotelarskie specjalnych ofert (np. goście jednych obiektów zapraszani są do zwiedzania innych, wspólne pikniki, obchody różnych rocznic i dni pamięci, wymiana informacji o organizowanych na terenie poszczególnych obiektów imprez kulturalno-rozrywkowych).

Działalność FDPiO została zauważona i była wielokrotnie nagradzana przez m.in.: Dolnośląską Organizację Turystyczną dla Najciekawszej Atrakcji Turystycznej Regionu – Turystyka Miejska i Kulturowa, Polską Organizację Turystyczną za Najlepszy Produkt Turystyczny 2009 roku, miesięcznik Elle nagrodą Elle Style Awards 2008. Otrzymała również nominację do nagrody Dolnośląskiego Klucza Biznesu 2009.

PODSUMOWANIE

Analizując cechy opisanej współpracy w zakresie tworzenia produktu turystycznego na obszarze Kotliny Jeleniogórskiej można zauważyć, że nosi ona znamiona struktury klastrowej. Istnieją partnerzy wyrażający chęć kooperacji i kooperacji oraz dostrzegający korzyści takiej współpracy. Jest ich wielu, a coraz to nowe podmioty chcą przyłączyć się do partnerstwa. Obszar ten spełnia więc warunek masy krytycznej, co oznacza, że w niedalekiej odległości geograficznej znajduje się wystarczająco duża liczba obiektów działających i mogących zacieśniać więzi w ramach łańcucha wartości. Bardzo istotny jest fakt, że wokół lidera, którym jest Fundacja Doliny Pałaców i Ogrodów, gromadzą się nie tylko przedsiębiorcy, ale również jednostki samorządu terytorialnego, związki gmin, instytucje rozwoju regionalnego, środowisko naukowe. Wyraźnie zarysowuje się rdzeń klastra, za który można uznać obiekty zabytkowe znajdujące się na szlaku turystycznym Dolina Pałaców i Ogrodów, ale partnerzy współpracy reprezentują również, choć w mniejszym stopniu, warstwę wsparcia, infrastruktury miękkiej i twardej. Ustalony został również wspólny cel działania, którego realizacja powinna wzmocnić konkurencyjność całego obszaru i poszczególnych podmiotów działających w jego granicach. Wizją jest wykreowanie wizerunku Kotliny Jeleniogórskiej jako Doliny Pałaców i Ogrodów na wzór Zamków na Loarą. W celu jej realizacji podejmowane są konkretne przedsięwzięcia.

Kształtująca się forma współpracy w ramach Doliny Pałaców i Ogrodów nie jest jeszcze klastrem turystycznym, choć może się nim stać w niedalekiej przyszłości. Taki

przejaw partnerstwa literatura przedmiotu nazywa załączkiem klastra i definiuje go jako występowanie skupiska podmiotów, w szczególności przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem określonych rodzajów produktów czy usług, między którymi zaczynają występować relacje współpracy.

Poważnym utrudnieniem dla funkcjonowania klastra może być także stosunkowo słabe przenikanie się, w porównaniu z przemysłem, praktyki i badań w turystyce. Szczególna rola innowacji w działalności klastra uzasadnia udział w nim podmiotów zaplecza naukowo-badawczego (szkół, uczelni, instytutów badawczych). Powinny one wspierać podmioty branży turystycznej uczestniczące w klastrze w procesie innowacji oferty obszaru. Nie jest to niestety powszechnym zjawiskiem w regionach turystycznych.

PIŚMIENNICTWO

- Dziedzic E., 1998. Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego, Monografie i Opracowania, nr 442, SGH, Warszawa.
- Gúčik M., 2007. Kooperatívny manažment ako nástroj rozvoja cestovného ruchu v regióne. Acta oeconomica, č. 22.
- Jankowska B., 2009. Konkurencja czy kooperacja?, Ekonomista nr 1, 67–89.
- Ketels C., The Development of the Cluster Concept. Present Experiences and Further Development, [w:] NRW conference on clusters. Duisburg, www.competitiveness.org
- Korzeń J., 2008. Park kulturowy Kotliny Jeleniogórskiej, „Urbanista” Nr 11, 11–12.
- Molnár Z., Bernat P., 2006. Řízení inovací v malých a středních podnikách (klastrech). Ekonomické a management, č. 9.
- Staszewska J., 2009. Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Difin, Warszawa.

THE VALLEY OF PALACES AND GARDENS AS AN EXAMPLE OF COOPERATION AT TOURISM MARKET

Abstract. Contemporary tourism market undergoes ongoing improvements by new, interesting tourism products. However, in order to create them it becomes indispensable for many entities, organizations and institutions to enter into mutual cooperation. Among such entities there are not only entrepreneurs, but also territorial self-government units, social organizations, as well as scientific and research institutions. Their cooperation may result in finding a client for the prepared tourism offer. Having also considered extensive competition in the region and between regions one has to conclude that the most desirable type of cooperation in tourism is the one taking the form of a tourism cluster. Growing interest in problems of regional innovation systems and the concept of a cluster justifies the question about usefulness of the latter also in tourism. The objective of the hereby study is to point to advantages and disadvantages of the concept, or rather cooperation taking the form of a cluster at tourism market. The article discusses the concept of such tourism cluster for the Karkonosze Mountains and Jelenia Góra region.

Key words: cooperation, network cooperation, cluster, tourism product

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 13.09.2010