



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
W DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Klaster jako instrument rozwoju polsko-słowackiej współpracy transgranicznej

**Honorata Howaniec
Joanna Kurowska-Pysz**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w 85 % w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013 oraz budżetu państwa w 10 % za pośrednictwem Euroregionu Beskidy

**KLASTER JAKO INSTRUMENT ROZWOJU
POLSKO-SŁOWACKIEJ WSPÓŁPRACY
TRANSGRANICZNEJ**

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**KLASTER JAKO INSTRUMENT ROZWOJU POLSKO-SŁOWACKIEJ
WSPÓLPRACY TRANSGRANICZNEJ**

**Honorata Howaniec
Joanna Kurowska-Pysz**

Dąbrowa Górnicza, 2014

Rozdział I, II - pkt. 2.1, 2.2, III, IV – Honorata Howaniec
Rozdział II - pkt. 2.3, 2.4, V, VI – Joanna Kurowska-Pysz

Recenzenci:

doc. Ing. Vanda Maráková, Ph.D.

prof. nadzw. dr hab. Jolanta Staszewska

ISBN 978-83-62897-84-1

Wydawca:

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ul. Cieplaka 1c

41-300 Dąbrowa Górnicza

Tel. Fax. (032) 262 28 05

e-mail: info@wsb.edu.pl www.wsb.edu.pl

Skład, korekta, druk i oprawa:

Kreatus Sp. z o.o.

Plac Wolności 10,

43-300 Bielsko-Biała

tel.: +48 33 300 30 78, fax.: +48 33 300 30 87

e-mail: biuro@kreatus.eu www.kreatus.eu

Publikacja wydana w ramach projektu pn. Rozszerzenie współpracy Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra LIPTOV oraz firm, samorządów i organizacji pozarządowych – wspólny rozwój i promocja marek produktów oraz usług z pogranicza polsko-słowackiego, współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w 85% oraz z budżetu państwa w 10% za pośrednictwem Euroregionu Beskidy w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2007-2013

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Rozdział 1. Klastry jako innowacyjna forma współpracy transgranicznej.....	9
1.1. Klastry, sieci, grona – systematyka pojęć.....	9
1.2. Wpływ klastrów na atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną regionu	15
1.3. Znaczenie klastrów w rozwoju regionów transgranicznych.....	26
Rozdział 2. Partnerstwo a rozwój marketingu miast i regionów	32
2.1. Miejsce marketingu w strategiach rozwoju miast i regionów.....	32
2.2. System marketingu terytorialnego i charakterystyka wybranych instrumentów marketingu-mix	34
2.3. Partnerstwa terytorialne	38
2.4. Marketingowa strategia partnerstwa transgranicznego a strategia rozwoju regionu przygranicznego	45
Rozdział 3. Kształtowanie wizerunku regionu	53
3.1. Pojęcie i znaczenie wizerunku marki miejsca docelowego	53
3.2. Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku regionu	56
3.3. Kształtowanie wizerunku regionu transgranicznego	62
Rozdział 4. Znaczenie markowych produktów turystycznych w promocji regionu.....	66
4.1. Pojęcie markowych produktów turystycznych	66
4.2. Rozwój markowych produktów turystycznych w Euregionie Beskidy	68
Rozdział 5. Wybrane aspekty rozwoju pogranicza polsko-słowackiego.....	75
5.1. Uwarunkowania rozwoju współpracy transgranicznej i euroregionalizacji ...	75
5.2. Współpraca transgraniczna w aspekcie działalności Euroregionu Beskidy ...	82
5.3. Perspektywy rozwoju współpracy transgranicznej Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego do roku 2020	88
Rozdział 6. Partnerstwo Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov – praktyczny wymiar polsko-słowackiej współpracy transgranicznej	92
6.1. Wspólne przedsięwzięcia Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov w latach 2011-2014	92
6.2. Wyniki badań wytyczających przyszłe kierunki partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich w Żywcu i Klastra Liptov	96

6.3. Długookresowa strategia partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov	101
Zakończenie.....	110
Bibliografia.....	112

Wprowadzenie

We współczesnym świecie, wyraźnie zorientowanym na innowacje i wszelkie formy postępu, dynamiczny rozwój gospodarek i społeczeństw coraz częściej wiąże się z kooperacją, wypierającą - przynajmniej w niektórych obszarach - rywalizację. Dużą popularność i uznanie zyskują również wszelkie formy współpracy terytorialnej, w tym m.in. współpraca transgraniczna. Miasta, gminy oraz regiony w sposób świadomy starają się budować swoje przewagi konkurencyjne i atrakcyjną ofertę, dostosowując ją zarówno do potrzeb i preferencji klientów wewnętrznych tj. mieszkańców i miejscowych przedsiębiorstw, jak również do oczekiwań klientów zewnętrznych, czyli turystów czy inwestorów. Co więcej, dostępne w ramach Unii Europejskiej programy i systemy wsparcia spowodowały przesunięcie tzw. ośrodków decyzyjnych, kiedyś lokowanych centralnie, teraz umiejscowionych w poszczególnych regionach. Wpłynęło to pozytywnie na rozwój tych obszarów, jak również stało się katalizatorem współpracy transgranicznej, a także przyczyniło się do rozwoju procesów planowania zintegrowanego na obszarach pograniczy.

Regiony transgraniczne, jednorodne pod względem geograficzno-przyrodniczym, powiązane historycznie i ekonomicznie, położone w pasie granicznym obszary przekraczające co najmniej jedną granicę, stają się aktualnie areną rozwoju nowatorskich form partnerstwa międzysektorowego, które zazwyczaj bierze swój początek ze wspólnych projektów unijnych, ale z czasem ma szansę przekształcić się w trwałe, instytucjonalne formy współpracy. Przykładem tego typu kooperacji transgranicznej jest partnerstwo Koalicji Marek Ziem Górskich w Żywcu oraz Klastra Liptov w Liptovskim Mikulasu, zapoczątkowane realizacją dwóch wspólnych projektów unijnych, które w tej chwili wchodzi w kolejną fazę, opartą na strategicznym i zintegrowanym planowaniu kolejnych inicjatyw w horyzoncie do roku 2020.

Niniejsza publikacja - opracowana dzięki wsparciu ze środków Unii Europejskiej, z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz z budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu Beskidy, w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2007-2013 - oprócz swojej wartości poznawczej, posiada również istotny kontekst aplikacyjny. W poszczególnych częściach pracy omówiono kluczowe zagadnienia dotyczące roli klastrów w rozwoju współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-słowackim, ze szczególnym odniesieniem do problematyki partnerstw terytorialnych, kształtowania wizerunku regionu i roli, jaką w tym zakresie mają do odegrania markowe produkty turystyczne. W ostatniej części pracy, na tle charakterystyki uwarunkowań rozwoju współpracy transgranicznej i euroregionalizacji, omówiono dotychczasowy kształt partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich w Żywcu oraz Klastra Liptov w Liptovskim Mikulasu oraz przedstawiono propozycję strategii współpracy obu organizacji do roku 2020.

Zamysłem Auterek było wytyczenie dla obu organizacji i we współpracy z nimi, swoistej „mapy drogowej” dalszego rozwoju partnerstwa transgranicznego, uwzględniającej zarówno indywidualne korzyści oczekiwane przez każdą ze stron, jak też obiektywne uwarunkowania rozwoju pogranicza polsko-słowackiego, w tym Euroregionu Beskidy oraz realne możliwości pozyskania środków umożliwiających osiągnięcie zaplanowanych celów. Publikacja może stanowić również ciekawy materiał poglądowy dla pozostałych interesariuszy rozwoju pogranicza polsko-słowackiego, przede wszystkim organizacji pozarządowych korzystających ze środków Unii Europejskiej oraz rozwijających partnerstwo transgraniczne w ramach wspólnie realizowanych projektów.

Autorki

Rozdział 1.

Klasy jako innowacyjna forma współpracy transgranicznej

1.1. Klasy, sieci, grona – systematyka pojęć

Angielskie słowo *cluster* oznacza grupę ludzi lub rzeczy znajdujących się blisko siebie lub grupę podobnych rzeczy wzrastających bądź trzymających się razem. W literaturze polskojęzycznej obok proponowanego spolszczenia angielskiego terminu *clusters* funkcjonują również takie określenia jak¹:

- grona,
- sieci,
- klasy przemysłowe,
- wiązki przemysłowe,
- lokalne systemy produkcyjne (zapożyczone z j. francuskiego *Système productif local*, *Système local de production*).

Czym jest klasa? W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji klastry. Najbardziej znanym jest ujęcie M. Portera, według którego klasa to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących². E. Hill i J. Brennan definiują klasa jako geograficzną koncentrację konkurencyjnych przedsiębiorstw lub instytucji tej samej branży, które mają bliskie relacje kupna - sprzedaży z innymi branżami w regionie, stosują wspólne technologie lub korzystają z wyspecjalizowanej siły roboczej³. Definicja ta jest bardzo podobna do definicji zaproponowanej przez S. Rosenfelda, według którego klasa to geograficznie ograniczona aglomeracja związanych z nią firm, które razem są w stanie uzyskać efekt synergii⁴. Nieco inaczej pojęcie klastry ujmuje J. Redman, dla którego klasa to wyraźna geograficzna koncentracja łańcuchów produkcyjnych jednego lub wielu podobnych produktów, powiązana z instytucjami, które mają wpływ na jej

¹ Zob. H. Howaniec, I. Dudzik-Lewicka, *Rola klastry w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] R. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *Strategiczne planowanie, marketing i logistyka w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała 2011, s. 97.

² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

³ E. W. Hill, J. F. Brennan, *A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantages*, "Economic Development Quarterly" 2000, No. 14, s. 66.

⁴ S. A. Rosenfeld, *Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe*, "Economic Development Quarterly" 2000, No. 14, s. 52.

konkurencyjność⁵. Podobnie klastr definiowany jest m.in. przez UNIDO (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego), według której klastry to sektorowe i terytorialne koncentracje firm produkujących i sprzedających podobne lub komplementarne produkty, a przez to zmuszonych do przewyższania podobnych problemów i wyzwań⁶. Te definicje jednak bardziej odpowiadają definicji dystryktu przemysłowego, który był „intelektualnym” fundamentem klastra⁷.

Mniej restrykcyjna wydaje się być definicja OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), według której klastry to geograficzne koncentracje wzajemnie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji specjalizujących się w określonym obszarze działalności gospodarczej⁸.

Inne definicje określają klastr jako grupę skupionych w pewnych regionach geograficznych, wzajemnie powiązanych branż, MSP i organizacji, które dzięki wzajemnym kontaktom zwiększają swoją konkurencyjność, przy czym mogą one być dla siebie klientami, dostawcami, badaczami, partnerami lub rywalami.

Do cech charakterystycznych klastra — występujących w większości definicji — należy zatem zaliczyć:

- koncentrację przestrzenną,
- interakcyjność (powiązania),
- wspólną trajektorię rozwoju,
- konkurencję i kooperację⁹.

Klastr *sensu largo* może więc być rozumiany jako przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, takich jak uczelnie, ośrodki badawczo-rozwojowe, stowarzyszenia i inne organizacje wsparcia biznesu, wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itp.) jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania. Fizyczna bliskość tych jednostek intensyfikuje przepływ wiedzy i przyspiesza rozwój instytucji, przez co zwiększa efektywność klastra¹⁰.

⁵ J. M. Redman, *Understanding State Economies through Industry Studies*, Council of Governors' Policy Advisors, Washington 1994, s. 37.

⁶ G. Ceglie, M. Dini, *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*, PSD Technical Working Papers Series, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna 1999, s. 2.

⁷ A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan and Co. Ltd., London 1920.

⁸ OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Publishing, Paris 1999, www.oecd.org/document/23/0,3343,en_2649_34273_1894871_1_1_1_1,00.html i <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174399-en>

⁹ W literaturze anglojęzycznej to zjawisko nazywane jest co-opetition (co-operation – współpraca i competition – rywalizacja).

¹⁰ H. Howaniec, I. Dudzik-Lewicka, *Rola klastrów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Strategiczne planowanie, marketing i logistyka w zarządzaniu organizacjami*, R. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała 2011, s. 97-110.

W celu odróżnienia klastrów od innych rodzajów sieci współpracy gospodarczej lub lokalnych skupisk firm stosuje się kryteria warunkujące uznanie danej grupy współpracy za grono przemysłowe. Kryteriami tymi są przede wszystkim¹¹:

- lokalna koncentracja małych i średnich firm,
- przynależność przedsiębiorstw do tych samych bądź pokrewnych branż,
- występowanie więzi (kooperacja, konkurencja) pomiędzy uczestnikami klastra,
- współpraca przedsiębiorstw produkcyjnych z firmami świadczącymi usługi biznesowe oraz z ośrodkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi,
- wytworzenie tożsamości klastra,
- respektowanie przez jego uczestników wewnętrznej kultury organizacyjnej.

Koncepcję klastrów spopularyzował M. Porter¹², jednak za twórcę koncepcji klastrów przyjmuje się brytyjskiego ekonomistę A. Marshalla, który na początku ubiegłego wieku analizował korzyści lokowania się przedsiębiorstw w dystryktach przemysłowych¹³.

Do konceptu dystryktu przemysłowego nawiązywało wiele koncepcji i opracowań, które opisywały zjawiska podobne do klastra lub zawierały pewne elementy koncepcji klastra (m.in. koncepcje stref wzrostu, klastra regionalnego, bloków kompetencji, tzw. nowych obszarów przemysłowych, lokalnych systemów innowacyjnych, terytorialnego kompleksu przemysłowego, obszaru zasobowego, technopolis oraz regionu uczącego się)¹⁴.

Terminem powiązany z pojęciem klastra jest „inicjatywa klastrowa”, którą definiuje się jako świadome (odgórne lub oddolne) działania w celu wzmacniania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz innymi podmiotami, takimi jak uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki samorządu terytorialnego (JST) itp., w celu budowania konkurencyjności firm określonego regionu. Najczęściej organizowane są jako sektorowe sieci regionalne różnych partnerów ekonomicznych, powstałe w celu usprawnienia wdrażania innowacji oraz wzrostu konkurencyjności międzynarodowej. Obecnie inicjatywy klastrowe stanowią kluczowy element prowadzenia polityki przemysłowej, regionalnej i innowacyjnej, odgrywając istotną rolę w ożywianiu źle funkcjonujących klastrów i regionów oraz w promowaniu nowych branż bazujących na wiedzy¹⁵.

¹¹ M. Stawicki, *Klasy i inicjatywy klastrowe - podstawowe definicje*, [w:] *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, M. Stawicki, W. Pander (red.), Prace Naukowe Nr 47, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008, s. 14-15.

¹² M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

¹³ A. Marshall, *Principles of Economics...*, op. cit., s. 17.

¹⁴ Zob. A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3, s. 8.

¹⁵ Pojęcie inicjatywy klastrowej nie jest jednak jednoznaczne. Inicjatywą klastrową nazywa się także klastery w początkowej fazie jego tworzenia. Jednak według wielu autorów wyróżnia się fazę

Warto szczególnie podkreślić, że członkami klastra czy też inicjatywy klastrowej są nie tylko przedsiębiorcy, ale także inne instytucje i organizacje, takie jak: ośrodki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki terytorialne, instytucje otoczenia biznesu czy organizacje prywatne, a występujące powiązania mają zarówno charakter wertykalny, jak i horyzontalny. Brak czy też ograniczanie udziału którejkolwiek z wymienionych grup w poważny sposób ogranicza potencjał innowacyjny, jaki może charakteryzować tę strukturę organizacyjno-przestrzenną. Wzajemne powiązania i oddziaływanie poszczególnych podmiotów może doprowadzić do rozwoju innowacji i przyczynić się do wzrostu ich konkurencyjności, również na arenie międzynarodowej. Istotnym zasobem klastrów jest wykazujący duże zróżnicowanie kapitał ludzki, a w szczególności jego fluktuacja pomiędzy podmiotami występującymi w klastrze, która w znaczny sposób przyczynia się do jego rozwoju i wzrostu.

Podstawowe korzyści, jakie przypisuje się strukturom typu klastrowego to¹⁶:

- dyfuzja *know-how* oraz rotacja kadr w ramach klastra,
- zwiększenie produktywności w ramach klastra poprzez skupienie zasobów,
- otwartość na innowacje i zwiększenie zdolności ich absorpcji,
- przyciąganie nowych zasobów i przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne typy klastrów, co wynika z relatywnie dużej różnorodności występujących modeli klastrów. Podstawą ich klasyfikacji może być¹⁷:

- zasięg terytorialny klastra - w zależności od lokalizacji klastra i terytorialnego zasięgu wzajemnych powiązań pomiędzy podmiotami w nim skupionymi, można wyróżnić klastry lokalne, regionalne, narodowe, transgraniczne i międzynarodowe,
- znaczenie technologii - ze względu na poziom zaawansowania technologicznego branży, w której specjalizują się przedsiębiorstwa działające w klastrze, wyróżniamy klastry wysokich, średnich lub niskich technologii,
- pozycja konkurencyjna - ze względu na którą klastry dzielimy na klastry będące liderami rynkowymi oraz klastry posiadające przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną,

poprzedzającą inicjatywę klastrową, następnie samą inicjatywę, która kończy się tworzeniem klastra. Za: Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003, s. 25.

¹⁶ M. E. Porter, *Porter o konkurencji...*, op. cit., s. 305.

¹⁷ Zob. J. Mertl, S. Skowroński, *Łódzki klaster przedsiębiorczości- szansa na rozwój gospodarczy*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), Raport SOOIPP 2006, s. 192; K. Kładz-Postolska, *Klastry jako forma kształtowania konkurencyjności regionu*, [w:] *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2011, s. 300.

- stadium rozwoju - kryterium to pozwala na wyróżnienie klastrów w fazie embrionalnej, wzrostu, dojrzałości oraz schyłku¹⁸,
- zdolność do tworzenia miejsc pracy - ze względu na którą wyróżnia się klastry o rosnącym, stabilnym lub malejącym poziomie zatrudnienia,
- liczba horyzontalnie powiązanych sektorów - podział na klastry wąskie bądź szerokie,
- liczba stadiów łańcucha produkcyjnego - wówczas wyróżniamy klastry głębokie, które obejmują zazwyczaj wszystkie etapy procesu produkcji oraz klastry płytkie, obejmujące jeden lub kilka jej etapów,
- model struktury organizacyjnej - według którego wyróżniamy klaster włoski (bez formalnej struktury), duński (inicjatywa rządowa, ma charakter sieciowy), holenderski (udział rządu i duża rola ośrodka badawczego)¹⁹.

Występują także inne, bardzo popularne klasyfikacje klastrów. Przykładowo: zgodnie z typologią brytyjskiego Departament Handlu i Przemysłu wyróżnia się²⁰:

- łańcuch wartości dodanej - jądro klastra stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Zasadnicze znaczenie mają w tym przypadku pionowe powiązania w procesach produkcyjnych;
- agregacja powiązanych sektorów - wielkoskalowy typ klastra wyodrębniony przez M. Portera, składający się z czterech zasadniczych części: segmentu produkcji dóbr finalnych, produkcji maszyn i urządzeń, wyspecjalizowanych nakładów oraz wspierających usług;
- klastry regionalne - agregacja powiązanych sektorów skoncentrowana przestrzennie w ramach regionu co warunkuje jego globalną konkurencyjność;
- dystrykty przemysłowe - lokalne skupiska małych i średnich przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, silnie powiązane z środowiskiem lokalnym, w oparciu o zaufanie i więzi kooperacyjne;
- sieć - specyficzna forma powiązań pomiędzy aktorami gospodarczymi oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może, lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie);
- środowisko innowacyjne - synergia czynników ekonomicznych i instytucjonalnych na obszarach koncentracji przemysłów wysokotechnologicznych prowadząca do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.

¹⁸ DTI, *A Practical Guide to Cluster Development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting*, DTI, Londyn, 2004, s. 11.

¹⁹ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 38.

²⁰ DTI, *Business clusters in the UK – a first assessment*, Ministry of Science, London 2001, s. 4-5.

Inna typologia – J. Meyer'a-Stamer'a dzieli klastry na²¹:

- klaster pokrewny włoskim dystryktom przemysłowym, który charakteryzuje się m.in. dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją, jak również silną wzajemną rywalizacją z jednoczesnym funkcjonowaniem systemu powiązań sieciowych, opartych przede wszystkim na zaufaniu. Występowanie tych czynników umożliwia m.in. elastyczną specjalizację, wysoką produktywność oraz kreuje potencjał innowacyjny (np. Sialkot – Pakistan, Dolina Krzemowa – USA);
- klaster typu *hub-and-spoke* (tłumaczenie dosłowne: «oś i szprychy») charakteryzujący się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MSP (np. Seattle - Boeing czy Toyota City). Klaster tego typu bazuje w dużym stopniu na sile wielkich lokalnych korporacji, charakteryzując się jednocześnie elastycznością działania oraz wykorzystaniem przewag kosztowych;
- klaster satelitarny, z dominującym udziałem przedsiębiorstw z sektora MSP uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna opiera się z reguły na niższych kosztach (np. Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii).

Jeszcze inną klasyfikację podaje OECD, powołując się na klasyfikację K. Pavitta, zgodnie z którą wyróżnia się następujące rodzaje klastrów²²:

- oparte na wiedzy - które w sposób bezpośredni wykorzystują efekty badań przeprowadzanych w ośrodkach publicznych i niepublicznych. W takich strukturach rozwijają się firmy innowacyjne, należące do sektora wysokich technologii. Najważniejsza jest dla nich ścisła kooperacja z uniwersytetami, placówkami B+R, które specjalizują się w prowadzeniu zaawansowanych projektów badawczych (np. przemysł farmaceutyczny, chemiczny, elektroniczny czy lotniczy);
- oparte na korzyściach skali - w dużo mniejszym stopniu korzystają z nowoczesnych rozwiązań. Wdrażanie innowacji jest przeprowadzane w sposób szczegółowo zaplanowany (długotrwałe wdrażanie nowych projektów), a zmiany, z uwagi na wysokie koszty reorganizacji przedsiębiorstw, są w większości przypadków wprowadzane na stałe (np. przemysł żywnościowy, samochodowy);

²¹ P. Knorringa, J. Meyer-Stamer, *New Dimensions in Local Enterprise Co-operation and Development: From Clusters to Industrial Districts*, [w:] *New approaches to science and technology co-operation and capacity building*, The Hague and Duisburg, November 1998, s. 10-16.

²² K. Pavitt, *Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, *Research Policy* 1984, Vol. 13, No. 6, pp. 343-373. Za: OECD, *National Innovation Systems*, OECD, Paris 1997, s. 27.

- uzależnione od dostawcy - w takich strukturach działalność jest nakierowana na import technologii w postaci gotowych produktów bądź półproduktów. Firmy funkcjonujące w takich klastrach nie mają specjalistycznych komórek badawczo-rozwojowych, lecz korzystają z gotowych produktów procesów innowacyjnych wytwarzanych przez firmy zewnętrzne (np. meblarstwo, włókiennictwo, rolnictwo);
- wyspecjalizowanych dostawców - skupiają blisko siebie różnych dostawców, odbiorców i użytkowników. Specjalizują się w innowacyjnych produktach, które dystrybuują bezpośrednio do użytkowników (np. sektor oprogramowania komputerowego).

1.2. Wpływ klastrów na atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną regionu

Termin „region” wywodzi się z łacińskiego słowa *regio, regionis*, mającego dwa znaczenia, a mianowicie: ruch w określonym kierunku, a także wydzieloną, stosunkowo jednorodną przestrzeń, a dokładniej kierunki wyznaczające przestrzeń (inaczej okolicę, krainę)²³. Jak pisze Z. Szymła termin "region" – jak każdy termin elementarny – jest terminem ogólnym i wieloznacznym. Zasadniczym podziałem logicznym jest w tym przypadku podział między dwoma pojęciami: regionu naturalnego (fizyczno-geograficznego) i regionu ekonomicznego²⁴. Region może być również rozpatrywany w ujęciu administracyjnym, co jest szczególnie istotne w polityce regionalnej. Z punktu widzenia potrzeb niniejszej monografii za region przyjmuje się umownie wydzielony, względnie jednorodny zespół terenów graniczących ze sobą, wyróżniających się pod względem cech naturalnych (przyrodniczo-geograficznych) lub nabytych (antropogenicznych) w stosunku do obszarów przyległych.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także m.in. pojęcie regionu turystycznego oraz regionu transgranicznego.

Region turystyczny definiowany jest jako pewien obszar, który różni się od innych określonymi, wspólnymi cechami charakterystycznymi, mającymi zasadnicze znaczenie dla rozwoju turystyki. Jest to zatem obszar (część kraju) spełniający następujące warunki²⁵:

- posiada określone walory turystyczne (wypoczynkowe, krajoznawcze i specjalistyczne), których ilość, struktura oraz jakość decydują o jego

²³ Zob. A. S. Kornak, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 44.

²⁴ Z. Szymła, *Determinanty rozwoju regionalnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000, s. 9.

²⁵ A. S. Kornak, *Zarządzanie turystyką ...*, op. cit., s. 45.

atrakcyjności dla turystów, co znajduje swój wyraz w wielkości i natężeniu ruchu turystycznego;

- jest komunikacyjnie dostępny, czyli ma sieć połączeń kolejowych, drogowych lub wodnych oraz system połączeń transportowych, umożliwiających dotarcie do niego;
- dysponuje określonym zagospodarowaniem turystycznym, czyli obiektami i urządzeniami (np. noclegowymi, placówkami gastronomicznymi, sportowo-rekreacyjnymi, kulturalnymi itd.), zachęcającymi do pobytu na tym obszarze i wykorzystania jego walorów.

Oznacza to, że region turystyczny można traktować jako część przestrzeni turystycznej, składającej się zarówno z przestrzeni geograficznej, jak i społeczno-ekonomicznej, w której następują zjawiska turystyczne²⁶.

Region transgraniczny to tymczasem region społeczno-ekonomiczny znajdujący się po obu stronach granicy państwowej. Pojęcia tego nie należy utożsamiać z pojęciem regionu przygranicznego, czyli takiego, który leży w bliskim sąsiedztwie granicy lub którego jedną z granic tworzy granica państwa.

Czynniki lokalizacji, będące niezbędnym elementem definiowania pojęcia regionu, są częścią modelu zaproponowanego przez M. Portera. Determinanty regionu (kraju) określają kształt środowiska, w jakim konkurencja firm lokalnych wpływa na wzmocnienie lub osłabienie przewagi komparatywnej tej lokalizacji. Do głównych kryteriów, przesądzających o jej charakterze, zalicza się²⁷:

- warunki czynnikowe, pozycja regionu (kraju), czyli infrastruktura, siła robocza,
- warunki popytowe — natura popytu na produkty przemysłowe,
- przemysły związane i wspomagające — sieci połączonych ze sobą firm,
- rywalizacja, struktura i strategia firm zdeterminowana przez warunki administracyjne i rządowe.

Na nadrzędną rolę terytorium w koncepcji funkcjonowania i rozwoju klastrów wskazuje także I. Pietrzyk, pisząc o występowaniu „logiki terytorialnej”, zgodnie z którą firmy działające na określonym terytorium, zrzeszone w grona, harmonizowane są przez środowisko²⁸. Bliskość geograficzna²⁹ wskazywana jest zresztą przez większość koncepcji klastrów za jeden z czynników determinujących ich powstawanie,

²⁶ P. Zmysłony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 12.

²⁷ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*,...op. cit., s. 264.

²⁸ I. Pietrzyk, *Globalizacja, terytorialne systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 41.

²⁹ Obecnie odchodzi się częściowo od tradycyjnego postrzegania klastrów przez pryzmat geograficznego sąsiedztwa podmiotów tworzących takie powiązanie (postęp technologiczny, łatwość komunikacji, digitalizacja świata pozwalają współpracować on-line, na odległość), niemniej jednak w wielu sektorach aspekt ten jest nadal kluczowym i przesądza o możliwościach utworzenia i rozwoju powiązania kooperacyjnego.

obok pokrewieństwa sektorowego (konieczne są związki występujące w procesie produkcyjnym i łańcuchu tworzenia wartości) i dobrowolność związku. Oznacza to, że w klastrach tworzonych oddolnie jednym z istotnych czynników stymulujących ich rozwój, jest bliskość terytorialna, a co za tym idzie – w takim ujęciu rozpatrywać należy także oddziaływanie klastra.

Do potencjalnych korzyści jakie dla lokalnej, regionalnej czy narodowej gospodarki przynosi funkcjonowanie systemu produkcji typu klastrowego należą³⁰:

- wzrost produktywności - efektywnie funkcjonujący klastr prowadzi do wzrostu produktywności lokalnych przedsiębiorstw ze względu na dostęp do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej,
- wzrost innowacyjności - przestrzenna bliskość podmiotów gospodarczych stymuluje i wspiera ich innowacyjność,
- wzrost zatrudnienia - rozwijający się klastr charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby narodzin nowych przedsiębiorstw, co przekłada się na kreowanie nowych miejsc pracy,
- rozwój regionu - efektywnie funkcjonujący klastr powoduje wiele efektów zewnętrznych: wzrost dostępności specjalistycznych usług okołobiznesowych, inwestycje w infrastrukturę, zwiększenie dochodów ludności itd.

Korzyści te są najbardziej widoczne w przypadku klastrów wysokotechnologicznych, do których zaliczana jest m.in. wspomniana już Dolina Krzemowa (technologie informatyczne). Restrukturyzacja regionu dokonująca się m.in. poprzez wzrost jego atrakcyjności inwestycyjnej przypisywana jest jednak także klastrów istniejącym w sektorach niskich technologii, charakteryzujących się jednocześnie wysoką innowacyjnością np. klastr meblowy w Danii, a nawet w bardziej tradycyjnych branżach, jak turystyka np. klastr turystyczny w Tunezji.

Podając za M. Lisińskim, atrakcyjność jest pewną cechą złożoną, stanowiącą agregat cech rynkowych, finansowych i techniczno-organizacyjnych, które są przydatne dla określonej grupy podmiotów i organizacji³¹.

Do czynników atrakcyjności inwestycyjnej regionu zalicza się m.in.³²:

- 1) dostępność transportową,
- 2) zasoby (i koszty pracy),
- 3) wielkość rynku zbytu (chłonność rynku),

³⁰ Zob. T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110); *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002*, A. Rybińska, A. Tokaj-Krzewska (red.), PARP, Warszawa 2003, s. 219-220.

³¹ Zob. M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 146.

³² *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012*, M. Nowicki (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2012, s. 15-19.

- 4) infrastrukturę gospodarczą,
- 5) infrastrukturę społeczną,
- 6) poziom rozwoju gospodarczego,
- 7) stan środowiska,
- 8) poziom bezpieczeństwa publicznego,
- 9) aktywność władz regionu wobec inwestorów.

Dostępność transportowa to łatwość z jaką można dostać się do danego miejsca, dzięki istnieniu sieci infrastruktury i usług transportowych³³. Na dostępność transportową, jaką charakteryzuje się region, z pewnością wpływ mają takie czynniki jak ukształtowanie terenu czy stosunki wodne. Warunkują one układ komunikacyjno–transportowy niejako w sposób naturalny. Na układ ten w istotny sposób wpływa także występowanie i położenie leżących w obrębie określonego regionu oraz sąsiadujących ośrodków miejskich. Ich wielkość, bliskość i znaczenie gospodarcze mają istotny wpływ na rozwój sieci komunikacji w regionie. Przykładem takiego regionu jest aglomeracja śląska. Miasta wchodzące w jej skład są ważnymi ośrodkami przemysłowymi i jednocześnie węzłami komunikacyjnymi. Występowanie m.in. portów lotniczych, morskich lub rzecznych, stacji kolejowych, bezkolizyjnych, wielopasmowych dróg wylotowych, obwodnic i sieci komunikacji miejskiej przesądza o znaczeniu regionu. Dostępność transportowa warunkuje bowiem możliwości i koszty dostaw surowców, dystrybucji produktów gotowych oraz transportu pracowników, klientów czy kooperantów.

Występowanie w regionie struktur typu klastrowego, m.in. poprzez zwiększenie kooperacji przedsiębiorstw i wzrost zatrudnienia, przyczynia się do poprawy sieci infrastruktury i usług transportowych oraz rozwoju sieci komunikacji w regionie poprzez zwiększenie dostępności transportu drogowego, kolejowego, lotniczego, w tym transportu publicznego. Ożywienie gospodarcze, wzrost liczby kontaktów handlowych funkcjonujących w regionie podmiotów gospodarczych, zwiększenie wytwórczości, a nawet wzrost zainteresowania regionem ze strony podmiotów zewnętrznych (inwestorzy, pracownicy spoza regionu, turyści) wymuszają rozwój infrastruktury transportowej i zwiększenie liczby połączeń komunikacyjnych.

Drugim, istotnym czynnikiem kształtującym atrakcyjność inwestycyjną regionu są zasoby pracy, czyli całkowita liczba pracowników w danej gospodarce, w tym przypadku w regionie, w skład której wchodzi zarówno osoby pracujące, jak i bezrobotne³⁴. Zasoby pracy, czyli ludzie wraz ze swoją wiedzą i umiejętnościami są obok zasobów naturalnych (ziemia i dary natury, którym w działalności gospodarczej nadawana jest wartość ekonomiczna) i zasobów kapitałowych (rzeczowe i pieniężne, które firma posiada lub którymi może dysponować) jednym z trzech podstawowych zasobów, z których korzystają przedsiębiorstwa.

³³ *Słownik pojęć transportowych SRT*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011, s. 4.

³⁴ N. G. Mankiw, M. P. Taylor, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2009, s. 154.

Analiza zasobów pracy w odniesieniu do atrakcyjności inwestycyjnej regionu uwzględnia ich wielkość, jakość oraz koszty. W związku z tym określane są jako dostęp do odpowiedniej liczby, odpowiednio wykształconych oraz – najlepiej – niezbyt drogiej pracowników. W zależności od rodzaju specjalizacji branżowej regionu ocenie podlegają mogą³⁵:

- wykwalifikowani absolwenci uczelni technicznych, pracownicy naukowcy - działalności oparte na zaawansowanej technologii,
- absolwenci szkół średnich i uczelni wyższych, nietechnicznych - działalności usługowe,
- absolwenci zasadniczych szkół zawodowych - działalności oparte na produkcji.

Zasoby te określają możliwości zatrudnienia i koszty personelu. Koszty pracy to łączne obciążenia ponoszone przez pracodawcę w związku z zatrudnianiem pracowników i zdaniem niektórych analityków wyrażają zagospodarowanie zasobów ludzkich³⁶.

Występowanie w regionie dojrzałych klastrów, w przypadku których można mówić o wystąpieniu synergii działań i efektów, może przyczynić się do:

- zwiększenia dostępności pracowników, w wyniku lepszego systemu kształcenia w regionie oraz napływu pracowników spoza regionu,
- poprawy kwalifikacji pracowników, w wyniku lepszego i bardziej ukierunkowanego systemu kształcenia w regionie oraz napływu wykwalifikowanych pracowników spoza regionu,
- obniżenia kosztów pracy, w wyniku zwiększenia dostępności wykwalifikowanych pracowników, mobilności i zagospodarowania pracowników w ramach klastrów.

Przykładowo: w latach 80. gospodarka w południowym regionie Szwecji, Blekinge opierała się głównie na tradycyjnym przemyśle metalowym. Podstawowym problemem regionu była wysoka stopa bezrobocia. W ciągu dziesięciu lat, dzięki pomysłowi i zaangażowaniu ludzi, którzy uwierzyli w możliwość pomyślnego rozwoju sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz dzięki aktywnemu zaangażowaniu uniwersytetu, lokalnych władz i biznesu, Blekinge przekształcił się w jeden z najbardziej rozwiniętych regionów Szwecji i Europy. Architektami klastra ICT byli głównie P. Eriksson — długoletni dyrektor Szwedzkiej Agencji ds. Systemów Innowacyjnych "Vinnova" oraz T. Dalk, który zajął się budowaniem wewnętrznych relacji w rodzącym się klastrze oraz poszukiwaniem zwolenników rozwoju sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Dzięki zaangażowaniu tych osób

³⁵ *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, M. Nowicki (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2009, s. 15-19.

³⁶ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa 1995, s. 124.

w 1987 roku powstało Centrum Software Blekinge, natomiast w 1989 roku - wyspecjalizowany Uniwersytet Blekinge kształcący dla potrzeb przemysłu ICT.

Obecnie Telecom City stanowi wiodący w skali międzynarodowej klastery telekomunikacyjny specjalizujący się w telefonii komórkowej, skupiający najważniejsze światowe firmy sektora ICT. Przedsiębiorstwa klastra współpracują ze sferą nauki oraz z władzami lokalnymi w działaniach na rzecz wzrostu, w celu zwiększenia rentowności oraz rozwoju klastra i regionu. Obok dużych przedsiębiorstw w Telecom City występuje wiele małych firm specjalizujących się w technologiach informacyjnych, które cechuje bardzo szybki wzrost, zarówno liczby pracowników, jak i poziomu kompetencji. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw klastra ICT w ramach Telecom City pozwolił na przyrost zatrudnienia w tempie około pięciuset pracowników rocznie. W rezultacie w regionie Karlskrony, liczącym około 100 tysięcy mieszkańców, 17 proc. z nich jest zatrudnionych w sektorze w ICT.

Występowanie struktur klastrowych może także zwiększyć wielkość rynku zbytu, czyli inaczej mówiąc — wpływa na możliwości sprzedaży produktów i usług. Zwiększenie liczby podmiotów gospodarczych, napływ mieszkańców oraz wzrost ruchu turystycznego, związanego chociażby z realizacją spraw zawodowych, w istotny sposób wpływa na zwiększenie wielkości rynku. Wzrost dochodów ludności w wyniku większej dostępności miejsc pracy, pewności zatrudnienia oraz wyższych wynagrodzeń wpływa z kolei na pojemność rynku, czyli wielkość masy towarowej, która przy danych cenach i dochodach ludności może być sprzedana w określonym czasie i przestrzeni. Ponadto przyjmuje się, że wyższy odsetek zamożnych mieszkańców daje szansę na szybszy zwrot z inwestycji, a tym samym zwiększa gotowość inwestorów do podjęcia ryzyka.

Kolejnym z czynników określającym atrakcyjność inwestycyjną regionu jest infrastruktura gospodarcza, której elementami są m.in. instytucje otoczenia biznesu, imprezy targowo-wystawiennicze, funkcjonowanie specjalnych sfer ekonomicznych. Elementy infrastruktury gospodarczej ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej poprzez zwiększenie dostępności usług ułatwiających procesy produkcyjne, łącznie ze sprzedażą wytworzonych produktów. W skład infrastruktury gospodarczej wchodzi także infrastruktura techniczna, która obejmuje świadczenie usług komunikacyjnych (np. sieć telefoniczna, Internet), energetyki i dostarczania ciepła i wody (np. wodociągi, sieci ciepłownicze i gazowe) oraz usuwania ścieków i odpadów (kanalizacje, oczyszczalnie ścieków, urządzenia i instalacje redukujące zanieczyszczenia gazowe i pyłowe).

Funkcjonowanie klastrów wymusza funkcjonowanie infrastruktury gospodarczej na co najmniej dobrym poziomie, niejednokrotnie wpływając na:

- zwiększenie dostępności specjalistycznych usług okołobiznesowych, w wyniku wzrostu liczby instytucji otoczenia biznesu i zakresu świadczonych przez nie usług,

- zwiększenie liczby imprez targowo-wystawienniczych,
- rozwój infrastruktury technicznej, niezbędnej do prowadzenia biznesu,
- tworzenie specjalnych stref ekonomicznych.

Infrastruktura społeczna to tymczasem zespół urządzeń i instytucji publicznych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa i bezpośrednio zaspokajających potrzeby społeczne w dziedzinie nauki, kultury, oświaty, ochrony zdrowia i opieki społecznej, wypoczynku, kultury fizycznej, porządku publicznego, administracji czy wymiaru sprawiedliwości. Funkcjonowanie klastrów wpływa w sposób pozytywny na:

- rozwój bazy szkoleniowej i edukacyjnej, wywołany zwiększeniem liczby firm i mieszkańców,
- rozwój systemu szkolnictwa, kształcącego na potrzeby podmiotów zaangażowanych w klastrze,
- rozwój bazy kulturalnej (biblioteki, kina, teatry, opery), wywołany zwiększeniem liczby mieszkańców,
- poprawa infrastruktury sportowej (stadiony, hale widowiskowo-sportowe), wymaganej przez mieszkańców, często rozwijanej przez podmioty zaangażowane w klastrze,
- poprawa usług w zakresie opieki społecznej i służby zdrowia,

Czynniki te w sposób pośredni wpływają na rynek pracy oraz na wielkość rynku zbytu.

Kolejnym czynnikiem warunkującym atrakcyjność inwestycyjną regionu jest poziom rozwoju gospodarczego, który wpływa m.in. na „jakość” prowadzenia biznesu, stopę zwrotu z inwestycji, dostępność kadr, itd. W takim ujęciu klastry wpływają na:

- wzrost produktywności, wynikający z dostępu do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji,
- wzrost zatrudnienia,
- wzrost liczby inwestycji,
- wzrost liczby przedsiębiorstw, w tym dostawców półproduktów i usług,
- wzrost kooperacji podmiotów gospodarczych, która prowadzi do wzrostu ich innowacyjności,
- poprawę warunków życia w związku z m.in. wzrostem zamożności mieszkańców, zwiększeniem dostępności usług,
- zwiększenie otwartości na imigrantów wskutek zwiększenia inwestycji zewnętrznych, w tym zagranicznych.

Istotnym aspektem określającym atrakcyjność inwestycyjną regionu jest ochrona środowiska. Od stanu środowiska zależą m.in.:

- 1) możliwości inwestycyjne (im więcej terenów chronionych i większe obostrzenia inwestycyjne, tym mniejsza jest atrakcyjność dla przedsiębiorców),

- 2) koszty działalności (im większe zanieczyszczenie, tym większe koszty spełniania norm środowiskowych).

Funkcjonowanie klastrów, które można traktować jako siłę napędową rozwoju przemysłu, wcale nie musi oznaczać wynikającej z tego procesu degradacji środowiska³⁷. Może być ono zgodne z polityką ochrony środowiska naturalnego, polegającą na sprzyjaniu rozwojowi produkcji, konsumpcji i handlu, pozostając w harmonii ze środowiskiem, a także może polegać na ograniczeniu działalności gospodarczej, mającej negatywny wpływ na to środowisko³⁸. Rozwój gospodarczy pozytywnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a co za tym idzie na ich *cash-flow*, co pozwala nie tylko zachowywać się odpowiedzialnie wobec środowiska, ale nawet angażować w jego ochronę np. zachowanie bioróżnorodności. Ponadto rozwój i transfer wiedzy, czy zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw działających w klastrze, powinny stawiać problem ochrony środowiska na pierwszym miejscu.

Najmniejsze znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej ma poziom bezpieczeństwa publicznego, który wiąże się np. z większymi wydatkami na ochronę. Funkcjonowanie struktur klastrowych najczęściej przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa publicznego, będącej następstwem wzrostu gospodarczego.

Duże znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej ma natomiast aktywność władz regionu wobec inwestorów. Z uwagi na angażowanie się jednostek samorządu terytorialnego w struktury klastrowe, przestały one być biernymi obserwatorami, lecz tak jak pozostałe podmioty klastra, widzą wspólny interes związany z wyznaczeniem trajektorii rozwoju klastra, jego promocją i funkcjonowaniem. Aktywność ta wiąże się z następującymi korzyściami:

- JST angażują się w funkcjonowanie i rozwój klastra,
- władze regionu wykazują większe zainteresowanie kreowaniem i popularyzacją wizerunku regionu wśród potencjalnych inwestorów,
- tworzony jest dobry klimat dla inwestycji.

Znaczenie czynników decydujących o atrakcyjności inwestycyjnej regionu - na co starano się zwrócić uwagę - nie jest jednakowe. Różni się w zależności od rodzaju prowadzonej lub planowanej działalności (działalność przemysłowa, usługowa lub zaawansowana technologicznie), czy też ich kształtowania z punktu widzenia atrakcyjności inwestycyjnej regionu, bez wskazania na konkretną specjalizację (tabela 1). Zbiorcze zestawienie obszarów wpływu klastra na atrakcyjność inwestycyjną regionu przedstawia tabela 2.

³⁷ Historycznie postęp cywilizacyjny i rozwój gospodarki wiązany jest z nieodwracalnym, negatywnym wpływem na środowisko naturalne na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym, w tym m.in. z efektem cieplarnianym, zakwaszeniem środowiska, niszczeniem szaty roślinnej, zmianami ukształtowania powierzchni ziemi (np. hałdy, zagłębienia terenu powstające w wyniku górnictwa odkrywkowego) itp.

³⁸ P. Bożyk, *Zagraniczna i międzynarodowa polityka ekonomiczna*, PWE, Warszawa 2004, s. 71.

Tabela 1. Czynniki i ich znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej województw i regionów (znaczenie przypisane w %)

L.p.	Czynniki	Atrakcyjność regionu (podregionu) z punktu widzenia specjalizacji			Województwo
		Produkcja	Usługi	Działalność zaawansowana technologicznie	
1.	Dostępność transportowa	20	10	20	20
2.	Koszty pracy	15	15	-	25
3.	Wielkość i jakość zasobów pracy	40	25	30	-
4.	Chłonność rynku zbytu	-	20	10	15
5.	Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	15	10	10	10
6.	Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	-	-	10	5
7.	Poziom rozwoju gospodarczego	2	5	5	-
8.	Stan środowiska naturalnego	5	7	7	-
9.	Poziom bezpieczeństwa publicznego	3	8	8	5
10.	Aktywność regionu wobec inwestorów	-	-	-	20
11.	Łącznie	100	100	100	100

Źródło: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012*, M. Nowicki (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2012, s. 12.

Jak zatem wynika z powyższych rozważań, klastry pozytywnie wpływają nie tylko na atrakcyjność inwestycyjną regionu, ale także na jego atrakcyjność turystyczną.

Atrakcyjność turystyczna definiowana jest jako właściwość obszaru lub miejscowości wynikająca z zespołu cech przyrodniczych lub pozaprzyrodniczych, która decyduje o zainteresowaniu ze strony turystów. O stopniu atrakcyjności turystycznej danego obszaru lub miejscowości decydują walory turystyczne (przyrodnicze, kulturowe) oraz zagospodarowanie turystyczne, w tym dostępność komunikacyjna³⁹. A zatem zmiany w regionie wywołane funkcjonowaniem struktur klastrowych, takie jak zwiększenie liczby podmiotów gospodarczych, poprawa dostępności transportowej, infrastruktury gospodarczej, infrastruktury społecznej, rozwój gospodarczy a nawet poprawa bezpieczeństwa publicznego przyczyniają się do poprawy wizerunku regionu i mogą wpłynąć na zwiększenie jego atrakcyjności turystycznej. Rozwój klastrów w regionie przyczynia się do wzrostu znaczenia gospodarczego regionu, a poprzez to do poprawy zagospodarowania turystycznego, co z kolei przyczynia się do wzrostu jego atrakcyjności turystycznej.

³⁹ O. Rogalewski, *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warszawa 1974, s. 53.

Tabela 2. Wpływ klastrów na atrakcyjność inwestycyjną regionu

L.p.	Czynniki warunkujące atrakcyjność inwestycyjną regionu	Wpływ klastrów na atrakcyjność inwestycyjną regionu
1.	Dostępność transportowa	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa sieci infrastruktury i usług transportowych, - rozwój sieci komunikacji w regionie poprzez zwiększenie dostępności transportu drogowego, kolejowego, lotniczego, w tym transportu publicznego,
2.	Wielkość i jakość zasobów pracy	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie dostępności oraz poprawa kwalifikacji pracowników, w wyniku lepszego systemu kształcenia w regionie oraz napływu pracowników spoza regionu,
3.	Koszty pracy	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie kosztów pracy w wyniku zwiększenia dostępności wykwalifikowanych pracowników, mobilności oraz zagospodarowania pracowników,
4.	Chłonność rynku zbytu	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wielkości rynku, w wyniku zwiększenia liczby firm, napływu mieszkańców oraz wzrostu ruchu turystycznego (np. w sprawach zawodowych), - wzrost pojemności rynku wskutek wzrostu dochodów ludności,
5.	Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie dostępności specjalistycznych usług okołobiznesowych, w wyniku wzrostu liczby instytucji otoczenia biznesu i zakresu świadczonych przez nie usług, - zwiększenie liczby imprez targowo-wystawienniczych, - rozwój infrastruktury technicznej, niezbędnej do prowadzenia biznesu, - tworzenie specjalnych stref ekonomicznych,
6.	Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	<ul style="list-style-type: none"> - rozwój bazy szkoleniowej i edukacyjnej, wywołany zwiększeniem liczby firm i mieszkańców, - rozwój systemu szkolnictwa, kształcącego na potrzeby podmiotów zaangażowanych w klastrze, - rozwój bazy kulturalnej (biblioteki, kina, teatry, opery), wywołany zwiększeniem liczby mieszkańców, - poprawa infrastruktury sportowej (stadiony, hale widowiskowo-sportowe), wymaganej przez mieszkańców, często rozwijanej przez podmioty zaangażowane w klastrze, - poprawa usług w zakresie opieki społecznej i służby zdrowia,
7.	Poziom rozwoju gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost produktywności wynikający z dostępu do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji, - wzrost zatrudnienia, - wzrost liczby inwestycji, - wzrost liczby przedsiębiorstw, w tym dostawców półproduktów i usług, - wzrost kooperacji podmiotów gospodarczych, która prowadzi do wzrostu ich innowacyjności, - poprawa warunków życia w związku z m.in. wzrostem zamożności mieszkańców, zwiększeniem dostępności usług, - zwiększenie otwartości na imigrantów wskutek zwiększenia inwestycji zewnętrznych, w tym zagranicznych,
8.	Stan środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> - pozytywne oddziaływanie na środowisko przyrodnicze, dzięki podejmowaniu przez współpracujące podmioty inwestycji i inicjatyw na rzecz ochrony środowiska oraz tworzenie i wdrażanie innowacji ekologicznych,
9.	Poziom bezpieczeństwa publicznego	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa bezpieczeństwa publicznego będąca następstwem wzrostu gospodarczego,

L.p.	Czynniki warunkujące atrakcyjność inwestycyjną regionu	Wpływ klastrów na atrakcyjność inwestycyjną regionu
10.	Aktywność regionu wobec inwestorów	<ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie JST w funkcjonowanie i rozwój klastra, - zwiększenie zainteresowania władz regionu kreowaniem i popularyzacją wizerunku regionu wśród potencjalnych inwestorów, - tworzenie dobrego klimatu dla inwestycji.

Źródło: opracowanie własne.

W turystyce bowiem punktem wyjścia dla podjęcia kooperacji wielu podmiotów w celu skumulowania ich potencjału, wykorzystania efektów synergii i skali jest nie tylko wysoki poziom atrakcyjności turystycznej danego obszaru, mierzony liczbą atrakcji o charakterze naturalnym (krajobraz, klimat, ukształtowanie terenu, pomniki przyrody itp.), ale także atrakcje o charakterze antropogenicznym, a więc będące efektem aktywności ludzkiej (architektura, folklor, kulinaria, baza noclegowa, styl życia lokalnej społeczności itp.). Naturalny potencjał regionu jest bazą, ale do jego funkcjonowania i rozwoju jako regionu turystycznego konieczne są właśnie te pozostałe elementy w postaci infrastruktury, usługodawców i dostawców, otoczenia biznesowego, a także instytucji publicznych, które zaangażują się w rozwój regionu.

Przykładowo: analizując atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych województw w Polsce, pierwsze pięć miejsc zajmują: województwo śląskie (województwo to było ocenione jako najbardziej atrakcyjnie również w poprzednich latach), województwo małopolskie, wielkopolskie, łódzkie i dolnośląskie⁴⁰. Jak łatwo zauważyć województwa zajmujące czołowe miejsca w rankingu odznaczają się większą niż pozostałe inicjatywą w tworzeniu klastrów, znane są również jako regiony turystyczne. Zgodnie z rankingiem atrakcyjności inwestycyjnej województw, prowadzonym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, do mocnych stron województwa śląskiego należą⁴¹:

- zasoby i koszty pracy,
- rynek zbytu,
- infrastruktura gospodarcza,
- infrastruktura społeczna.

Słabą stroną województwa jest tymczasem poziom bezpieczeństwa powszechnego.

Mocne i słabe strony województwa śląskiego przedstawia tabela 3.

⁴⁰ *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012...*, op. cit., s. 62

⁴¹ Ibidem.

Tabela 3. Mocne i słabe strony województwa śląskiego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - duża liczba wykwalifikowanych pracowników oraz absolwentów, a także bezrobotnych, - ponadprzeciętna intensywność pasażerskich przewozów lotniczych, - ponadprzeciętny poziom rozwoju sektora transportu i logistyki, - wysoka gęstość sieci drogowej, - ponadprzeciętna dostępność do granicy zachodniej, - bardzo wysoka gęstość zaludnienia, - duża liczba ofert inwestycyjnych, - wysoki popyt inwestycyjny, - dobrze rozwinięty sektor badawczo-rozwojowy, - ponadprzeciętne zasoby wolnych terenów inwestycyjnych w specjalnych strefach ekonomicznych (SSE), - wysoka aktywność inwestorów w SSE, - wysoka intensywność działalności kulturalnej, - dobrze rozwinięta infrastruktura hotelowa i gastronomiczna, - wysoka aktywność lokalnych instytucji kultury, - niski udział obszarów chronionych. 	<ul style="list-style-type: none"> - niższa od przeciętnej jakość zasobów pracy, - wysokie koszty pracy, - niższa od przeciętnej dostępność do transportu morskiego, - niska aktywność targowo-wystawiennicza, - wysoki poziom przestępczości, - niski poziom wykrywalności przestępstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012*, M. Nowicki (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2012, s. 41-61.

1.3. Znaczenie klastrów w rozwoju regionów transgranicznych

Rozwój w ujęciu ogólnym to nic innego jak proces kierunkowych, długotrwałych zmian zakładających wzrost ilościowy i postęp jakościowy⁴², w wyniku których dany obiekt przechodzi od form i stanów prostych, do form doskonalszych, bardziej złożonych⁴³.

O ile zdefiniowanie pojęcia rozwoju bez wskazania czy jest to rozwój lokalny, regionalny, społeczny, kulturowy, gospodarczy czy innego rodzaju, nastęrcza trochę trudności, to odróżnienie rozwoju lokalnego i regionalnego staje się co najmniej kłopotliwe, żeby nie twierdzić – niemożliwe. Podstawą tego podziału są bowiem przepisy prawne, a ściślej - obowiązująca Ustawa z dnia 6. grudnia 2006 roku

⁴² Zob. R. Broł, *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 193.

⁴³ Zob. M. Ziółkowski, M. Goleń, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym...*, op. cit., s. 43.

o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁴⁴, zgodnie z którą przez politykę rozwoju rozumie się zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej⁴⁵, a podmiotami właściwymi do jej prowadzenia są⁴⁶:

- 1) Rada Ministrów,
- 2) Samorząd województwa,
- 3) Samorząd powiatowy i gminny.

Zgodnie z art. 11 ust. 5 ustawy z dnia 5. czerwca 1998 roku o samorządzie województwa wykonywanie zadań związanych z rozwojem regionalnym na obszarze województwa należy do samorządu województwa⁴⁷. Znaczna część działań koordynowana jest jednak przez właściwe ministerstwo. Za rozwój lokalny odpowiadają tymczasem lokalne jednostki samorządu terytorialnego.

Analizując jednak teoretyczne podstawy, uwarunkowania czy cele rozwoju, to uwzględniać je można zarówno w przypadku rozwoju lokalnego, jak i regionalnego. Różnice dostrzega się wyłącznie w obszarze geograficznego zasięgu oddziaływania. W sumie całość zagadnień organizacyjnych i ekonomicznych, filozofia problemów społecznych i wyzwań przyszłościowych dotyczących rozwoju (na poziomie lokalnym i regionalnym) układają się w ciąg złożonych procesów⁴⁸.

Rozwój lokalny definiuje się jako proces pozytywnych zmian (wzrostu ilościowego i postępu jakościowego) zachodzących na danym – stosunkowo niewielkim – obszarze, z uwzględnieniem potrzeb, preferencji i hierarchii wartości właściwych dla tego obszaru⁴⁹. Nieco szerzej pojęcie rozwoju lokalnego ujmują M. Ziółkowski i M. Goleń, określając go jako proces pozytywnych przemian o charakterze ilościowym i jakościowym w poziomie życia społeczności lokalnej oraz warunkach funkcjonowania podmiotów gospodarczych, uwzględniający potrzeby, priorytety i preferencje oraz uznawane systemy wartości mieszkańców i przedsiębiorców⁵⁰. Z kolei według R. Broła jest to zhumanizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie, zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących

⁴⁴ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).

⁴⁵ Art. 2. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).

⁴⁶ Art. 3. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).

⁴⁷ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, (Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576).

⁴⁸ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 14.

⁴⁹ J. Tarajkowski (red.), *Polityka gospodarcza. Studia i przyczynki*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań 2005, s. 47.

⁵⁰ Zob. M. Ziółkowski, M. Goleń, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym...*, op. cit., s. 43.

walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego⁵¹.

Tymczasem rozwój regionalny definiuje się, jako: zespół zmian społeczno-gospodarczych, które zachodzą w obrębie danego regionu⁵², kompleks przeobrażeń jakościowych, dotyczących danego obszaru w zakresie poziomu życia mieszkańców i warunków funkcjonowania organizmów gospodarczych zlokalizowanych na danym obszarze⁵³. Można spotkać się także z podejściem, w którym o rozwoju regionalnym mówi się, jak o wypadkowej rozwoju występującego we wszystkich regionach w obrębie kraju, podkreślając jednocześnie, że wzrost potencjału gospodarczego nie może być osiągnięty w oderwaniu od aspektu społecznego, gdyż ostatecznym celem rozwoju regionu ma być poprawa dobrobytu i warunków życia mieszkańców⁵⁴.

Mimo dużej liczby definicji, wszystkie one (bez względu czy dotyczą rozwoju lokalnego czy regionalnego) mają pewne elementy wspólne, do których można zaliczyć⁵⁵:

- określenie rozwoju jako procesu, działania, a nie stanu,
- przyjęcie za podmiot rozwoju wspólnoty, czyli mieszkańców obszaru,
- przyjęcie za główny motor rozwoju sił i czynników endogennych,
- uznanie rozwoju lokalnego/regionalnego za coś więcej niż lokalny/regionalny rozwój gospodarczy,
- wystąpienie pozytywnych zmian — kryterium rozwoju jest zadowolenie mieszkańców, poprawa warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Zdaniem H. Brandenburga rozwój w skali lokalnej i regionalnej tworzy aż dziesięć głównych składowych⁵⁶:

- wzrost gospodarczy i zatrudnienia,
- wzrost dobrobytu i jakości życia,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,

⁵¹ Zob. R. Broł, *Ekonomika i zarządzanie miastem...*, op. cit., s. 193.

⁵² Z. Chojnicki, T. Czyż, *Główne aspekty regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989–2002*, J. Parysek (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 13-14.

⁵³ L. Wojtasiewicz, *Planowanie rozwoju lokalnego*, [w:] *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, B. Gruchman, J. Tarajkowski (red.), Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1990, s. 38.

⁵⁴ Zgodnie z definicją Z. Przygodzkiego rozwój regionalny to trwały wzrost potencjału gospodarczego regionów oraz systematyczna i trwała poprawa ich konkurencyjności, a także poprawa poziomu życia mieszkańców, co przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Za: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 43.

⁵⁵ Por. W. Kłosowski, J. Warda, *Wyspy szans: jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001, s. 23. Zob. H. Howaniec, *Znaczenie kształtowania wizerunku miejsca docelowego w rozwoju lokalnym na przykładzie „Beskidzkiej 5”*, [w:] *Teoria i praktyka rozwoju lokalnego i regionalnego*, R. Barcik, G. Biesok (red.), Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała 2009, s. 136.

⁵⁶ H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 14.

- rozwój technologiczny i innowacje,
- restrukturyzacja działalności gospodarczej,
- rozwój usług i zasobów społecznych,
- wzrost ruchliwości zawodowej, społecznej i przestrzennej,
- rozwój infrastruktury instytucjonalnej,
- polepszenie jakości środowiska,
- wzbogacenie tożsamości i procesy integracyjne.

Reasumując, rozwój lokalny i regionalny dokonuje się na czterech płaszczyznach: gospodarczej, politycznej, społecznej i kulturalnej⁵⁷. W dziedzinie gospodarczej rozwój lokalny polega przede wszystkim na rozwijaniu przedsiębiorczości, zarówno prywatnej, jak i kreowanej przez władze lokalne. Płaszczyzna polityczna wyraża się głównie poprzez możliwość wyznaczania kierunków rozwoju w sposób samorządny, a więc przy posiadaniu przez społeczność danego obszaru niezbędnego zakresu autonomii. Płaszczyzny społeczne i kulturalne rozwoju można scharakteryzować jako możliwości przedstawiania przez społeczności swoich poglądów, potrzeb i kierunków rozwiązywania problemów, także we własnych, niezależnych od państwa, środkach masowej komunikacji.

Podmiotami rozwoju lokalnego i regionalnego są zatem władze, środowiska gospodarcze i społeczne składające się na społeczeństwo danego obszaru. Efektem rozwoju lokalnego jest proces tworzenia nowych wartości na szczeblu gminy i regionu. Wartościami tymi są nowe firmy, miejsca pracy, nowe dobra i usługi zaspokajające popyt lokalny i ponad lokalny, tzw. twarde czynniki, takie jak opisywana infrastruktura gospodarcza i społeczna, wysokiej jakości środowisko przyrodnicze, ale także czynniki miękkie – niematerialne, takie jak wiedza, kwalifikacje i nowe umiejętności społeczności lokalnej⁵⁸.

Do głównych celów rozwoju regionalnego zalicza się⁵⁹:

- zapewnienie w danych warunkach lokalnych oraz zewnętrznych maksymalnej aktywności gospodarczej, co oznacza skalę i strukturę tzw. korzyści zewnętrznych oferowanych przez gminę/region dla wymienionych podmiotów oraz potencjalnych inwestorów (m.in. poziom infrastruktury, dostępność zasobów naturalnych, źródeł energii, rynku pracy, zaopatrzenia, zbytu, aktywność społeczności oraz władzy lokalnej),
- zapewnienie możliwie najwyższego poziomu warunków bytowych oraz możliwości konsumpcyjnych społeczności danego obszaru (walory pracy, zamieszkania i środowiska określające jakość życia w regionie),

⁵⁷ Zob. A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Agencja TNOIK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń 2003, s. 152.

⁵⁸ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast...*, op. cit., s. 138.

⁵⁹ Por. R. Brol, *Ekonomika i zarządzanie miastem...*, op. cit., s. 196-197.

- użytkowanie zasobów ekosystemu regionu, zgodnie z zasadami ekorozwoju, tzn. w sposób, który eliminuje lub minimalizuje niezamierzone efekty tej eksploatacji.

Jak już zdefiniowano, region transgraniczny to fragment przestrzeni społeczno-gospodarczej przekraczającej co najmniej jedną granicę państwową. Region taki, jak każdy region charakteryzuje się różnorodnymi więziami i relacjami, zachodzącymi pomiędzy ludźmi oraz podmiotami gospodarczymi i instytucjami funkcjonującymi na jego obszarze⁶⁰.

Przygraniczne położenie regionu może być i bardzo często bywa przyczyną jego opóźnienia w rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym, ale może być także okolicznością sprzyjającą rozwojowi. Daje bowiem możliwość nawiązania bezpośredniej współpracy z sąsiadującymi regionami należącymi do innej narodowej przestrzeni, a jednocześnie z całym tym krajem. Współpraca ta może stać się w konsekwencji konkurencyjnym atutem regionu⁶¹.

Rozwój i funkcjonowanie struktur klastrowych w regionie transgranicznym, poprzez korzyści jakie tworzy dla regionu, przyczynia się m.in. do⁶²:

- rozwoju współpracy międzynarodowej,
- kształtowania dobrego sąsiedztwa między krajami,
- przenikania wpływów społeczno-kulturalnych,
- przezwycięzania negatywnych stereotypów etnicznych,
- pokonania negatywów peryferyjnego położenia obszarów przygranicznych,
- umacniania poczucia wspólnoty,
- kształtowania i umacniania nawyków współpracy,
- wykorzystania szans rozwojowych wynikających z bliskości sąsiedniego kraju,
- rozprzestrzeniania się innowacji gospodarczych, poprzez łamanie barier administracyjnych i społeczno-kulturowych,
- podniesienia poziomu jakości życia,
- pokonywania dotychczasowych podziałów ekonomicznych,
- popierania idei jedności europejskiej i współdziałania międzynarodowego.

⁶⁰ M. Kowerski, *Wpływ handlu z Ukrainą na rozwój województw przygranicznych*, „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 2-3, s. 81.

⁶¹ A. Mierosławska, *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 3, s. 43.

⁶² E. Dynia, *Współpraca transgraniczna jako element współpracy międzynarodowej*, Rzeszowskie Zeszyty Naukowe, „Prawo – Ekonomia” 2000, t. XXIX, s. 116; M. Fic, S. Ogrodowicz, *Badania społeczno-gospodarcze obszarów przygranicznych*, „Wiadomości Statystyczne” 1996, nr 6, s. 54; A. Mierosławska, *Czynniki aktywizujące...*, op. cit., s. 43; G. Ślusarz, *Potrzeby rozwoju współpracy transgranicznej*, [w:] *Uwarunkowania działalności gospodarczej w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy jako podstawa rozwoju współpracy transgranicznej*, G. Ślusarz (red.), UR, Lwowski Państwowy Uniwersytet w Dublinach, Regionalny Związek Spółdzielni Produkcji Rolnej w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 11.

Rozwój sieci w regionach transgranicznych stwarza szansę rozwoju gospodarczego tych regionów oraz wykorzystania ich rezerw wewnętrznych. Tutaj dokonuje się bowiem wzajemne przenikanie czynników zewnętrznych, często bez udziału państwa⁶³.

⁶³ Por. M. Fic, S. Ogrodowicz, *Badania społeczno-gospodarcze...*, op. cit., s. 54.

Rozdział 2.

Partnerstwo a rozwój marketingu miast i regionów

2.1. Miejsce marketingu w strategiach rozwoju miast i regionów

Miasto, gmina czy region stają dziś przed takimi samymi problemami, jak jednostki komercyjne. Muszą podobnie jak one, planować swoje działania w taki sposób, by przyciągnąć klientów, dbając jednocześnie o poziom finansów wewnętrznych. Są, jak inni, aktywnym uczestnikiem rynku, którego rozwój oraz wysoka efektywność działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb mieszkańców i użytkowników zewnętrznych stanowią o ich przewadze konkurencyjnej nad innymi.

Marketing terytorialny⁶⁴ – bo tak nazywana jest ta część marketingu, której przedmiotem zainteresowania są miasta, gminy, regiony czy inne obszary, jednorodne pod względem geograficzno-przyrodniczym lub wyznaczone granicami administracyjnymi, to zdaniem A. Szromnika filozofia osiągnięcia założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze⁶⁵, w warunkach konkurowania o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów-partnerów”⁶⁶.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów, poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych⁶⁷. Jak podkreśla A. Panasiuk - obie grupy odbiorców są bowiem wzajemnie powiązane na zasadzie interakcji (co oznacza, że warunkują się wzajemnie), a dodatkowo mocno oddziałują na region turystyczny i jego pozycję konkurencyjną⁶⁸. Podejmowane działania obejmują zatem wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokajanie określonych potrzeb publicznych przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji⁶⁹.

⁶⁴ W literaturze można spotkać także inne nazwy równoznaczne, określające marketing terytorialny, jako: marketing w samorządzie terytorialnym, marketing usług publicznych, marketing usług terytorialnych, marketing miejsca, marketing komunalny.

⁶⁵ Za jednostkę osadniczą przyjmuje się miejsce bytowania określonej społeczności, o określonym kształcie przestrzenno-ekonomicznym, której potrzeby i pragnienia są główną wytyczną dla organów zarządzających jej zasobami. Za: A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, [w:] *Kreowanie wizerunku miast*, A. Grzegorzczak, A. Kochaniec (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 20.

⁶⁶ A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut...*, op. cit., s. 19.

⁶⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 22.

⁶⁸ A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2005, s. 73.

⁶⁹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region...*, op. cit., s. 18.

U podstaw tak rozumianego marketingu terytorialnego leży przekonanie, że zaspokojenie potrzeb i pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia, poprzez oferowanie im właściwego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe dzięki uprzedniemu ich rozpoznaniu, ale także dzięki ich pobudzaniu i kreowaniu. Jednostki administracji publicznej – tak jak inne podmioty rynku - muszą uwzględniać wspomniane potrzeby i preferencje, a więc wprowadzać elementy marketingu, takie jak badania rynku oraz instrumenty marketingu-mix⁷⁰. Podejście marketingowe nie tylko zwiększa efektywność funkcjonowania jednostek decyzyjnych, ale w konsekwencji wpływa na postrzeganą przez zainteresowane grupy wartość dodaną, wpływa na ich satysfakcję i przyczynia się do szeroko pojętego rozwoju danego obszaru⁷¹. Zdaniem A. Szromnika zaspokojenie potrzeb i pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia i rozwoju duchowego, a zadowolenie i rozwój osób, grup i większych społeczności prowadzi do rozwoju danego terytorium⁷².

Na dynamiczny wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym miało wpływ wiele czynników, w tym m.in.⁷³:

- wzrost świadomości przynależności społeczeństwa do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych,
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania nie tylko w sferze działalności komercyjnej,
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli,
- wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-ekonomicznych,
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami a grupami państw, regionami, rejonami i gminami w pozyskaniu czynników rozwoju perspektywicznego,
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi,
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego,
- wzrost oczekiwań i wymagań członków wspólnot terytorialnych pod adresem liczby oraz jakości otrzymywanych usług publicznych.

⁷⁰ *Komunikacja i partycypacja społeczna*, J. Hausner (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 53.

⁷¹ Por. J.R. Gold, S.V. Wart, *Place promotion – the use publicity and marketing to sell towns and regions*, John Willey and Sons, Chichester 1994, s. 41.

⁷² Zob. A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region...*, op. cit., s. 18.

⁷³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut...*, op. cit., s. 23.

Głównymi podmiotami zaangażowanymi w realizację marketingu terytorialnego są organy administracji samorządowej. Duże znaczenie w społecznym odbiorze podejmowanych działań mają także przedsiębiorstwa komunalne, firmy prywatne, które działają na zlecenia władz samorządowych oraz agencje i stowarzyszenia realizujące w imieniu władz samorządowych usługi publiczne na rzecz mieszkańców.

2.2. System marketingu terytorialnego i charakterystyka wybranych instrumentów marketingu-mix

Podstawowy zestaw działań marketingowych w ramach marketingu terytorialnego jest spójnym i zrównoważonym programem związanym z⁷⁴:

- kształtowaniem marketingowej koncepcji produktu terytorialnego (produkt),
- kształtowanie procesów komunikacji marketingowej (promocja),
- kształtowaniem cenowo-kosztowych warunków atrakcyjności miasta/gminy/regionu (cena),
- kształtowaniem sieci przekazu oferty i miejsc kontaktowania się z potencjalnymi odbiorcami (dystrybucja).

Definiowanie produktu w marketingu terytorialnym jest dość trudne. Z jednej strony produktem jest samo miejsce, rozumiane jako przestrzeń, z funkcjonującą w jego ramach społecznością, czyli miasto, gmina, region, kraj itp. Tak w swoich opracowaniach postrzegają miejsce m.in. T. Markowski, T. Domański, A. Szromnik, wskazując na stosowanie w zarządzaniu tymi jednostkami narzędzi marketingu wykorzystywanych w praktyce przedsiębiorstw⁷⁵. W innym przypadku wychodzi się z założenia, że określone terytorium funkcjonuje w sposób podobny do przedsiębiorstwa i wytwarza produkty bądź usługi, które są przedmiotem jego oferty. Wówczas można mówić o regionalnych subproduktach czy regionalnych produktach turystycznych obszaru⁷⁶.

Kształtowanie produktu w marketingu terytorialnym polega więc na analizie, planowaniu, realizacji i kontroli działań związanych z kształtowaniem produktu, jakim jest samo miejsce oraz wszelkich oferowanych przez nie subproduktów. Kompozycja

⁷⁴ Por. A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region...*, op. cit., s. 229.

⁷⁵ T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997; A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region...*, op. cit.; T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast...*, op. cit., s. 223.

⁷⁶ Zob. m.in. B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego. Część 1: koordynacja i kooperacja w kształtowaniu produktu; funkcje organizacji turystycznych*, „Rynek turystyczny” 1998, nr 12, s. 10; J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł – Organizacja – Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005, s. 100.

ta jest wieloaspektowa i wielopoziomowa a najważniejszym celem tego procesu powinno być stworzenie spójnej, atrakcyjnej dla grup docelowych całości.

W związku z powyższym promocję w marketingu terytorialnym należy traktować jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o określonym terytorium, o jego walorach gospodarczych, turystycznych i kulturowych, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych⁷⁷.

Do podstawowych narzędzi promocji-mix wykorzystywanych w ramach marketingu terytorialnego – podobnie jak w przypadku produktów komercyjnych - należą:

- reklama,
- public relations i publicity,
- promocja sprzedaży,
- sprzedaż osobista,
- marketing bezpośredni.

Dobór stosowanych narzędzi różni się jednak od tych, jakie wykorzystywane są w przypadku promocji zwykłego produktu konsumpcyjnego, głównie z uwagi na specyfikę promowanego przedmiotu. Szczególną rolę wśród instrumentów promocji odgrywa *public relations*, które w ślad za A. Potoczkiem zdefiniować można jako przemyślane, planowane i systematyczne starania o wytworzenie i podtrzymywanie wzajemnego zrozumienia między jednostkami samorządu terytorialnego i podmiotami zaangażowanymi w promocję regionu, a szeroko pojętym otoczeniem⁷⁸. Miasto, gmina czy region podejmując działania promocyjne, są nie tylko oferentami, ale także podmiotem poszukującym inwestorów i dodatkowych środków finansowych. Promocja przedstawianej przez te podmioty oferty ma przede wszystkim zapewnić jej właściwy odbiór społeczny, ale także zawierać charakterystykę oferty usługowej czy inwestycyjnej⁷⁹. Przykładowe środki zalecane w promocji miejsc przedstawia tabela 4.

⁷⁷ Por. M. Florek, *Podstawy Marketingu Terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 143.

⁷⁸ Zob. A. Potoczek, S. Jachowicz, *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko- Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II, Toruń 2005, s. 243-246.

⁷⁹ Zob. B. Gajdzik, *Promocja w gminach – teoria a praktyka*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 10, s. 20.

Tabela 4. Środki promocji wykorzystywane w marketingu terytorialnym

Reklama	Public relations i publicity	Promocja sprzedaży	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
<ul style="list-style-type: none"> - strona www, - tablice i gabloty informacyjne, - reklama w środkach masowego przekazu (prasa, radio, telewizja, w tym telewizja kablowa, regionalna), - prospekty i wydawnictwa katalogowe, - reklama w różnego rodzaju wydawnictwach - reklama na środkach komunikacji miejskiej (autobusy, taksówki), - reklama zewnętrzna (na przystankach autobusowych, w centrach handlowych itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> - system identyfikacji wizualnej, - współpraca z mediami – oświadczenia, komunikaty prasowe, wywiady radiowe i telewizyjne, - konferencje prasowe, spotkania z dziennikarzami, - organizowanie targów, wystaw i prezentacji, - organizowanie eventów, - organizowanie imprez kulturalno-rozrywkowych i sportowych, - organizowanie dni miasta/gminy/regionu, festynów, - publikacje zwarte (monograficzne) - artykuły i publikacje w prasie lokalnej i krajowej, - współpraca zagraniczna z innymi miastami (miasta partnerskie), - współfinansowanie imprez kulturalnych, sportowych itp. - marketing społeczny, - kształtowanie relacji z inwestorami, - lobbying. 	<ul style="list-style-type: none"> - upominki (długopisy, pióra, kalendarze, notatniki, teczki konferencyjne, reklamówkami, torby upominkowe itp.), - książki przekazywane jako materiał promocyjny, - udogodnienia finansowe dla grup docelowych np. tańsze lub bezpłatne przejazdy środkami komunikacji miejskiej, stypendia itp., - konkursy aktywizujące grupy docelowe. 	<ul style="list-style-type: none"> - wycieczki studyjne, - udziały w targach branżowych i imprezach wystawienniczych, - prezentacje w mediach (prasa, radio, telewizja kablowa i regionalna). 	<ul style="list-style-type: none"> - marketing pocztowy, - prezentacje multimedialne, - kioski interaktywne, - e-mailing, - prowadzenie funpage'u na portalach społecznościowych, - multimedialne wycieczki po mieście/regionie itp., - marketing mobilny (np. aplikacje mobilne dostarczane bezpośrednio do urządzenia mobilnego na podstawie lokalizacji użytkownika (pakiet powitalny z podstawowymi informacjami, wirtualne zwiedzanie miasta), kody QR (<i>Quick-response barcodes</i>)).

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie określonych środków i form promocji zależy od uwarunkowań i możliwości określonego terytorium, od charakteru rynku i adresatów, do których kierowane są działania promocyjne. Do podstawowych czynników, które mają wpływ na wybór narzędzi promocji należą⁸⁰:

- wielkość, pozycja i funkcje miasta/gminy/regionu,

⁸⁰ J. Słodczyk, *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 506.

- obecna i przyszła strategia rozwoju miasta/gminy/regionu, a także charakter poszczególnych strategii funkcjonalnych,
- środki finansowe w budżecie miasta/gminy/regionu, które mogą być przeznaczone na prowadzenie działalności promocyjnej oraz możliwości pozyskania dofinansowania ze strony państwa, sponsorów czy Unii Europejskiej,
- rola działalności promocyjnej, która jest określona uchwałami rady miasta/gminy/regionu oraz programami i decyzjami ich władarzy,
- cele przedsięwzięć promocyjnych zarówno krótko-, jak i długookresowe,
- zasięg przestrzenny działań promocyjnych (lokalny, ponadlokalny, regionalny, krajowy czy międzynarodowy).

Jednym z istotnych elementów działań marketingowych podejmowanych przez JST jest kształtowanie ceny, a dokładniej cenowo-kosztowych warunków atrakcyjności wybranego terytorium. Kształtowanie polityki cenowej powinno jednak uwzględniać wszystkich zainteresowanych odbiorców działań miasta/gminy/regionu, tj. podmioty gospodarcze, inwestorów, turystów oraz mieszkańców danego terytorium, a nie skupiać się wyłącznie na jednej z grup. Z tego punktu widzenia proces kształtowania ceny w marketingu terytorialnym obejmuje:

- cenowo-kosztowe warunki prowadzenia działalności inwestycyjnej (postrzegane przez podmioty gospodarcze działające w ramach określonego obszaru oraz inwestorów zewnętrznych, poprawa tych warunków może polegać m.in. na utworzeniu specjalnych stref ekonomicznych, stworzeniu systemu ulg w podatkach itp.),
- cenowo-kosztowe warunki atrakcyjności turystycznej obszaru (m.in. koszty parkingów, przejazdów (np. bilety czasowe, bilety zintegrowane (na kolej, tramwaj, autobus), biletów wstępu itp.),
- cenowo-kosztowe warunki atrakcyjności obszaru dla jego mieszkańców (m.in. podatki od nieruchomości, koszty usług komunalnych, przejazdów itp.).

W procesie tym należy pamiętać, że priorytetem przy kształtowaniu opłat w tym przypadku nie jest zysk, lecz optymalne ich dostosowanie do możliwości potencjalnych grup odbiorców, przy jednoczesnym odpowiedzialnym kształtowaniu dochodów własnych danego terytorium. JST jako jednostki publiczne świadczą usługi o charakterze publicznym, które niejednokrotnie są usługami nieodpłatnymi.

Ważnym elementem oferty, jaką jest terytorium oraz jego subprodukty, jest dystrybucja, czyli kształtowanie sieci przekazu informacji i miejsc kontaktowania się z wszystkimi zainteresowanymi. Kanały komunikacji wykorzystywane w marketingu terytorialnym, to m.in.:

- Internet (strona www, darmowe aplikacje na telefony komórkowe, newsletter, elektroniczna skrzynka podawcza (SEKAP) itp.),

- tablice i gabloty informacyjne (informacje o wydarzeniach, przetargach itp.),
- media (prezentacje obszaru, reklamy, komunikaty i konferencje prasowe, radiowe i telewizyjne itp.),
- lokalna telewizja kablowa (prezentacje obszaru, bieżące informacje na temat wydarzeń z regionu itp.),
- targi i imprezy wystawiennicze,
- publikacje, w tym publikacje katalogowe, zwarte, biuletyny, czasopisma, przewodniki itp.,
- sieci wyspecjalizowanych pośredników np. Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego⁸¹.

2.3. Partnerstwa terytorialne

Partnerstwa terytorialne zyskały na znaczeniu w latach 80-tych XX wieku, między innymi z uwagi na niedoskonałości popularnej wówczas polityki rozwoju egzogenego, ukierunkowanego na ekspansję ekonomiczną najsilniejszych miast i regionów, z dominującą rolą władz publicznych⁸². Na ten okres przypada popularyzacja modelu zarządzania zasobami lokalnymi, polegającego m.in. na tworzeniu mniej lub bardziej formalnych organizacji zrzeszających na określonym obszarze przedstawicieli sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Ich zadaniem było m.in. wyznaczanie głównych kierunków rozwoju na podstawie negocjacji i porozumienia różnych podmiotów lokalnych⁸³.

Z pewnością czynnikiem sprzyjającym popularyzacji partnerstw terytorialnych były szeroko rozumiane procesy integracji, m.in. w obrębie Unii Europejskiej: akcesja kolejnych państw, rozwój współpracy transgranicznej, dążenia do wzmocnienia konkurencyjności obszarów peryferyjnych i zmarginalizowanych. Jednym z celów tych procesów była budowa konwergencji społeczno-ekonomicznej Wspólnoty Europejskiej m.in. w oparciu o podejmowanie partnerskich przedsięwzięć, jak również budowanie klastrów czy sieci współpracy itp. Problematyka partnerstw została ujęta m.in. w rozporządzeniu dotyczącym unijnych funduszy strukturalnych⁸⁴, gdzie

⁸¹ Regionalne Dziedzictwo Kulinarne jest siecią, której członkami są regiony z całej Europy. Wspólnym celem jest rozwój regionów poprzez regionalną żywność i tradycje kulinarne. Zob. S. Pilarski, *Marketing produktów dziedzictwa kulinarnego na przykładzie Warmii i Mazur*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe nr 663, „Ekonomiczne problemy usług” 2011, nr 75, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 118-128.

⁸² M. Furmankiewicz, K. Janc, Partnerstwa terytorialne jako nowy model zarządzania rozwojem lokalnym – różnice regionalne i wpływ na aktywność mieszkańców, [w:] *Perspektywy rozwoju regionalnego Polski w okresie programowania po 2013 r.*, Harańczyk A., (red.), Cz. II, Studia KPZK PAN, tom CXL, s. 231-245.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Rozporządzenia Rady nr 1260/1999/WE z 21 czerwca 1999 r. wprowadzające ogólne postanowienia odnośnie Funduszy Strukturalnych, Art. 8. pkt. 1.

odniesiono się do partnerstw pomiędzy Komisją Europejską a państwem członkowskim, jak również partnerstw z władzami i instytucjami desygnowanymi przez państwo członkowskie w ramach przepisów krajowych i bieżących praktyk, w tym m.in. władzami regionalnymi i lokalnymi, innymi właściwymi władzami publicznymi oraz partnerami gospodarczymi i społecznymi. Partnerstwa jako narzędzia realizacji polityki rozwoju można oceniać z dwóch perspektyw. Tradycyjne ujęcie przedstawia je w postaci mechanizmu przekazywania wytycznych dotyczących polityki rozwojowej na niższe szczeble hierarchii (polityka *top down*). W alternatywnym modelu partnerstwa określane są jako porozumienia odnoszące się do podmiotów na różnych szczeblach hierarchii, zapewniające zainteresowanym stronom wpływ i uczestnictwo w procesach rozwojowych, zarówno inicjowanych na najniższych szczeblach współpracy (polityka *bottom up*), jak również aranżowane na wyższych szczeblach (wspomniana wyżej polityka *top down*)⁸⁵.

Partnerstwo terytorialne określić można jako dobrowolne i otwarte dla nowych podmiotów porozumienie co najmniej trzech, zachowujących autonomię, partnerów, reprezentujących co najmniej dwa z trzech sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego, którzy wspólnie realizują długoterminowe działania na rzecz określonego regionu, doskonaląc je i monitorując oraz zachowując zasady równości w dzieleniu zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści⁸⁶. Najkorzystniej jest, gdy w partnerstwie uczestniczą przedstawiciele wszystkich trzech sektorów⁸⁷. M. Furmankiewicz podkreśla, że o partnerstwie terytorialnym można mówić w przypadku, gdy dotyczy ono podmiotów i działań realizowanych na określonym, zwartym geograficznie obszarze⁸⁸. Partnerstwo takie może mieć wymiar lokalny np. dotyczyć jednej lub kilku gmin bądź powiatów, ale często występuje również partnerstwo regionalne i partnerstwo międzynarodowe, w szczególności partnerstwo transgraniczne.

Aktualnie partnerstwo najczęściej kojarzone jest z różnymi formami współpracy instytucji, podmiotów i osób, w zakresie realizacji wspólnie wytyczonych celów społecznych, ekonomicznych czy środowiskowych. Istota partnerstwa terytorialnego sprowadza się do zawarcia określonego porozumienia podmiotów,

⁸⁵ M. Geddes, *Partnership making policy*, [w:] *Report: Enhancing the capacity of partnerships to influence policy*, OECD 2007.

⁸⁶ M. Furmankiewicz, M. Foryś, *Partnerstwa terytorialne na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w polskiej części Sudetów – historia powstania i pierwsze efekty działań*, [w:] *Problemy współpracy na rzecz ekorozwoju Sudetów*, M. Furmankiewicz, J. Jadczyk, (red.), Muzeum Przyrodnicze w Jeleniej Górze, Katedra Planowania i Urządzania Terenów Wiejskich Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, s. 109-128; OECD, *Local Partnerships for Rural Development*, OECD, Paris 1990; A. Biderman, A. Futymski, A. Jarzębska, B. Kazior, R. Serafin, P. Szmigielski, *Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny przewodnik*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2004.

⁸⁷ M. J. Bielecka, *Partnerstwo terytorialne dla rozwoju regionalnego i lokalnego*, "Barometr Regionalny" 2011, nr 4 (26), s. 45-52.

⁸⁸ M. Furmankiewicz, *Współpraca międzysektorowa w ramach tzw. partnerstw terytorialnych na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 2 (24), s. 113–132.

instytucji, organizacji i osób fizycznych, zmierzającego do zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron w działania mające na celu optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów i pobudzanie wielowymiarowego rozwoju, przy wykorzystaniu różnych narzędzi i mechanizmów współpracy. Następstwem zawartego porozumienia jest podejmowanie wspólnych przedsięwzięć (projektów, programów) o różnym charakterze, umożliwiających osiągnięcie wspólnie wytyczonych celów. Jak zauważa A. Pastuszka, partnerstwo nie polega tylko na wspólnej bezpośredniej realizacji działań przybliżających organizację do osiągnięcia wytyczonych celów, ale także może być realizowane poprzez powierzenie do wykonania określonych przedsięwzięć publicznych np. inwestycji, usług, dostaw, zewnętrznym podmiotom i osobom spoza partnerstwa i w takich sytuacjach najczęściej wiąże się ze współfinansowaniem ich wykonania⁸⁹.

Niezależnie od wspomnianej wyżej definicji odnoszącej się do partnerstw podmiotów, instytucji i organizacji z różnych sektorów: publicznego, prywatnego lub pozarządowego (tzw. „partnerstw międzysektorowych”), w literaturze opisywane są również przykłady partnerstw wewnątrz jednego sektora np. współpraca jednostek samorządu terytorialnego różnych szczebli⁹⁰. Właśnie jednostki samorządu terytorialnego odgrywają istotną rolę w inicjowaniu i funkcjonowaniu różnych form partnerstw terytorialnych. Powinnością samorządów jest m.in. stanie na straży podporządkowania interesów partykularnych tj. integracji poszczególnych uczestników partnerstwa – interesowi publicznemu np. gminy. Jest to szczególnie istotne w kontekście zróżnicowania realnego wpływu poszczególnych uczestników partnerstw terytorialnych na ich faktyczny kształt, gdyż mamy tu do czynienia z wzajemnym oddziaływaniem na siebie wielu podmiotów o zróżnicowanych interesach⁹¹. Przykładem zadań samorządowych, wymagających zastosowania określonych narzędzi dotyczących także zarządzania partnerstwami terytorialnymi jest m.in. opracowywanie strategii rozwoju, pozwalających wytyczyć spójne i wspólne obszary interesów gmin, powiatów, województw, a przede wszystkim społeczności zamieszkujących te obszary oraz innych interesariuszy rozwoju regionalnego i lokalnego np. przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, turystów⁹². Nie może się to odbywać bez uwzględnienia interesów partnerów społecznych, dlatego integralnym elementem procesu opracowywania strategii są konsultacje społeczne, przy udziale wszystkich zainteresowanych stron, także w partnerstwie z innymi podmiotami m.in. przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi. Przykładem działań partnerskich na

⁸⁹ S. Pastuszka, *Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsięwzięć finansowanych z funduszy europejskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 2 (20), s. 63–74.

⁹⁰ M. Furmankiewicz, K. Królikowska, *Partnerstwa terytorialne na obszarach wiejskich w Polsce w latach 1996-2004*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 46.

⁹¹ M. Barański, S. Kantyka, S. Kubas, M. Kuś, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2007, s. 26.

⁹² A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny...*, op. cit., s. 66.

forum gminy czy powiatu może być m.in. powoływanie lokalnych struktur sieciowych lub typu klastrowego, opartych na współdziałaniu osób, podmiotów i instytucji, zainteresowanych rozwojem danego terytorium (wspólnoty samorządowej)⁹³. Coraz istotniejszą rolę w kreowaniu rozwoju regionalnego i lokalnego odgrywa również tzw. partycypacja obywatelska, polegająca na angażowaniu się ludności i tworzonych przez nią organizacji w proces decyzyjny, dotyczący kluczowych dla wspólnoty spraw. Dzięki temu następuje włączenie grup i organizacji społecznych do współdecydowania w sprawach publicznych, z możliwością wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów spoza sfery publicznej do realizacji przedsięwzięć służących całej społeczności⁹⁴. Poza wspomnianym rozwojem współpracy klastrowej i sieciowej, jak również partycypacją obywatelską, innym charakterystycznym aspektem związanym z funkcjonowaniem partnerstw terytorialnych jest wdrażanie tzw. zintegrowanego modelu prowadzenia polityki rozwoju, opierającego się na współdziałaniu wielu podmiotów na różnych poziomach planowania i wdrażania tej polityki w ramach współpracy jednostek samorządu terytorialnego, osób indywidualnych ale także firm i organizacji społecznych⁹⁵.

Jak zauważa B. Skrzypczak, organizowanie i pobudzanie rozwoju społeczności lokalnej wiąże się z wykorzystaniem różnego typu narzędzi, w tym m.in. takich, przy użyciu których kreowane są działania oddolne, a społeczność lokalna ma być inicjatorem zmian i zarazem samodzielnie podejmować ich realizację. Umożliwia to m. in.⁹⁶:

- tworzenie porozumień i rozwijanie współpracy rozmaitych podmiotów działających na poziomie lokalnym, zarówno organizacji nieformalnych (np. grupy sąsiedzkie), jak też formalnych (organizacje pozarządowe), które miałyby stanowić podstawę funkcjonowania grup interesu i mobilizacji mieszkańców chcących rozwiązać określone problemy lub zaspokoić lokalne potrzeby społeczne,
- kompleksową koordynację lokalnych inicjatyw, w tym m.in. tworzenie lokalnej strategii rozwoju z szerokim udziałem mieszkańców oraz przedstawicieli lokalnych podmiotów gospodarczych i społecznych, jak też tworzenie formalnych partnerstw terytorialnych, które w zinstytucjonalizowanej formie mają być organizacjami koordynującymi i pobudzającymi wspólne działania różnych organizacji na poziomie lokalnym lub subregionalnym.

⁹³ Ibidem.

⁹⁴ D.R. Kijowski, *Partycypacja obywatelska w samorządowych procesach decyzyjnych - zagadnienia ogólne*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 1-2, s. 9-21.

⁹⁵ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Koordynacji polityki Strukturalnej, *Nowy model zarządzania strategicznego rozwojem w Polsce*, Materiał szkoleniowy cz. 1, Warszawa 2012, s. 7.

⁹⁶ B. Skrzypczak, *Tworzenie Centrów Aktywności Lokalnej*, [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy*, M. Warowicki, Z. Woźniak, (red.), Municipium, Warszawa 2001, s. 140–156.

Przykładem partnerskich organizacji o wymiarze lokalnym mogą być m.in. lokalne grupy działania, funkcjonujące w całej Polsce jako terytoria obejmujące kilka bądź kilkanaście gmin, koncentrujące obecnie swoją aktywność na wspólnym programowaniu i urzeczywistnianiu rozwoju lokalnego w drodze realizacji uzgodnionych strategii, m.in. z wykorzystaniem środków z unijnego Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013. W Polsce działa 336 lokalnych grup działania, najwięcej spośród wszystkich krajów Unii Europejskiej. Strategie przygotowane przez lokalne grupy działania obejmują ponad 90% obszarów wiejskich, co świadczy o dużym potencjale mieszkańców wsi, którzy dostrzegli wartość zasobów, dostępnych na ich obszarach i wyznaczyli sobie cele, które chcą zrealizować dzięki ich wykorzystaniu⁹⁷. Korzyści z działalności lokalnych partnerstw tego typu to m.in.:

- łączenie lokalnych zasobów, doświadczeń i umiejętności dla ich bardziej efektywnego wykorzystania i wspólnego znajdowania odpowiednich rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów,
- angażowanie szerszej społeczności do podejmowania decyzji i planowania rozwoju, zaangażowanie obywateli we współzrządzenie, zwiększenie lokalnych możliwości podejmowania działań,
- stworzenie mechanizmu rozpoznawania potencjalnych efektów synergii oraz konfliktów między różnymi grupami interesu (np. między ochroną środowiska a rozwojem gospodarczym)⁹⁸.

Inny, ale równie ciekawy wymiar partnerstwa to klastry branżowe funkcjonujące w wielu regionach o określonych predyspozycjach gospodarczych i przyrodniczych. Wśród nich wskazać można m.in. Beskidzki Klaster Turystyczny z siedzibą w Bielsku-Białej, skupiający kilkadziesiąt podmiotów, instytucji, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych rozwojem sektora turystycznego w regionie. Misją Turystycznej Inicjatywy Klastrowej Bielska-Białej jest stwarzanie i wspieranie korzystnych warunków dla rozwoju branży turystycznej i okołoturystycznej w mieście Bielsko-Biała i okolicy poprzez dostarczanie wiedzy, wspieranie kreatywności i innowacyjności, stymulowanie współpracy firm i instytucji oraz kształtowanie regionu Bielska-Białej, jako konkurencyjnej atrakcji turystycznej południowej Polski poprzez realizowanie wspólnych celów uczestników klastra⁹⁹.

⁹⁷ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Katalog LGD - lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich*, Warszawa 2012, www.minrol.gov.pl (dostęp: 15.03.2014).

⁹⁸ Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, *Jak animować lokalne partnerstwa na obszarach wiejskich?*, wydawnictwo w ramach Projektu TEPA (Training of European Partnership Animators), www.partnershipanimators.eu (dostęp: 15.03.2014).

⁹⁹ Profit Partners S.J., M. Lubowiecka, M. Polański, *Strategia tworzenia i rozwoju klastra w ramach Projektu „Integracja branży turystycznej w celu wdrożenia innowacyjnych działań”*, Turystyczna Inicjatywa Klastrowa Bielska-Białej, Bielsko-Biała 2012, <http://www.visitbielsko.pl/strategia/> (dostęp: 15.03.2014).

Z kolei transgranicznym przykładem partnerstwa terytorialnego są euroregiony, stanowiące stowarzyszenia działające na pograniczach dwóch lub więcej państw, specjalizujące się we współpracy transgranicznej, których głównym celem jest działalność na rzecz usuwania nierówności społeczno-ekonomicznych, rozwiązywanie problemów obszarów peryferyjnych i zmarginalizowanych, budowa wzajemnego zaufania i współpracy ponad granicami¹⁰⁰. Takie cele realizuje m.in. Euroregion Beskidy. To forum współpracy obejmuje przygraniczną część terenu województwa śląskiego i małopolskiego - po stronie polskiej, województwa żylińskiego - po stronie słowackiej oraz gmin wokół miasta Frydek-Mistek w Republice Czeskiej. W skład Euroregionu wchodzi: Stowarzyszenie Region Beskidy z siedzibą w Bielsku-Białej, Zdużenie Region Beskidy z siedzibą w Żylinie oraz Sdużeni Region Beskidy we Frydku-Mistku. Uroczyste podpisanie trójstronnej umowy o polsko-czesko-słowackiej wspólnocie pod nazwą „Euroregion Beskidy” nastąpiło 9. czerwca 2000 roku we Frydku-Mistku. Od tego czasu, w ramach działalności Euroregionu, zrealizowano szereg przedsięwzięć transgranicznych, między innymi w zakresie: kultury, edukacji, sportu i rekreacji, turystyki, transportu czy gospodarki. Warto nadmienić, że członkami stowarzyszeń tworzących Euroregion Beskidy są przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego, ale współpracują one również blisko z organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorcami i osobami fizycznymi, będącymi beneficjentami realizowanych projektów transgranicznych¹⁰¹.

Ciekawe spojrzenie na problematykę partnerstwa terytorialnego prezentuje A. Szromik, który w ramach analizy profilowej przybliży przejawy stosunków partnerskich między władzami administracyjnymi i samorządowymi jednostki osadniczej, a wybranymi kontrahentami zewnętrznymi i wewnętrznymi, wskazując na zróżnicowane profile partnerstwa. Z kolei w ramach dwuwymiarowej analizy, partnerstwa podmiotów rynku lokalnego lub regionalnego odzwierciedlają następujące współzrzedne:

- zaangażowanie organów administracji państwowej i samorządowej występujących na rynku w roli oferenta,
- zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia jako interesariuszy partnerstwa.

W zaproponowanym przez A. Szromika układzie tzw. stref partnerstwa terytorialnego według zaangażowania stron wyróżnia się¹⁰²:

- strefę zrównoważonego partnerstwa,
- strefę partnerstwa zdominowanego przez jednostki administracji państwowej i samorządowej,

¹⁰⁰ A. Richert-Każmierska, *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego a konkurencyjność regionalna*, [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, T. Bernat (red.), Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007, s. 200.

¹⁰¹ www.region-beskidy.pl (dostęp: 15.03.2014).

¹⁰² A. Szromik, *Marketing terytorialny...*, op. cit., s. 247.

- strefę partnerstwa zdominowanego przez grupy odniesienia (interesariuszy, klientów).

Optymalnym polem partnerstwa jest w tym modelu tzw. strefa zadowolenia, gdzie mamy do czynienia z porównywalnym wkładem partnerów i ekwiwalentnością ponoszonych nakładów, generujących dla partnerów synergiczne korzyści. W tej strefie występuje równowaga w kontaktach i przepływie informacji¹⁰³.

W literaturze partnerstwo przedstawiane jest również jako forma pracy grupowej, generująca dla uczestników trzy kluczowe efekty¹⁰⁴: synergii (gdy grupa osiąga lepsze wyniki niż najbardziej efektywna jednostka indywidualnie); skali (gdy wzrost wielkości grupy powoduje wzrost rezultatów jej działań większy niż wynosiłaby suma efektów indywidualnych); masy krytycznej (gdy grupa uzyskuje pewien minimalny poziom określonych zasobów, np. umiejętności, wiedzy, środków finansowych etc., niezbędnych do rozpoczęcia danych działań, np. zebranie wysokiego minimalnego wkładu własnego dla realizacji dużego projektu z programu Unii Europejskiej). Wśród pozostałych potencjalnych korzyści wynikających ze współdziałania międzysektorowego wymienia się¹⁰⁵:

- kreowanie ekonomicznej „wartości dodanej”,
- rozwój komunikacji sieciowej stymulującej powstawanie nowych powiązań zwiększających wymianę informacji i usprawniającej koordynację działań,
- wyższą efektywność wdrażania strategii dla określonych obszarów partnerstwa i redukowanie zbędnego powielania tych samych działań,
- budowanie porozumienia i wzajemnego zaufania, redukowanie konfliktów i rywalizacji.

Wśród zagrożeń, związanych z możliwością wypaczenia idei partnerstwa wskazuje się¹⁰⁶:

- możliwość utworzenia grupy ograniczającej inicjatywę i aktywność innych podmiotów,
- zyskanie dominacji przez niektóre podmioty, marginalizację innych, zamknięcie struktur partnerstwa dla nowych podmiotów,
- działania liderów partnerstwa polegające na wykorzystywaniu określonych powiązań dla osiągnięcia własnych korzyści, unikanie dzielenia się korzyściami ze wspólnych działań.

W aspekcie rosnącej popularności partnerstwa jako struktur formalnych niezbędnych do ubiegania się o różnego typu fundusze np. transgraniczne, zwraca się uwagę na niebezpieczeństwo prób tworzenia niemal fikcyjnych partnerstw, których celem jest jedynie pozyskanie środków finansowych z dostępnych źródeł, bez

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ M. Furmankiewicz, M. Foryś, *Partnerstwa terytorialne...*, op. cit., s. 109-128.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ Ibidem.

odniesienia do rzeczywistych celów długoterminowych współdziałania ich uczestników.

Mimo wspomnianych wyżej mankamentów dotyczących funkcjonowania partnerstw, w dobie integracji społeczno-gospodarczej oraz kooperacji zastępującej stopniowo rywalizację - właśnie ta forma współpracy oceniana jest jako bardzo efektywna i perspektywiczna. Dowodem na to jest m.in. uwzględnianie wymogu tworzenia partnerstw w różnego typu działaniach o charakterze planistycznym i wdrożeniowym, jak również szybko powiększająca się liczba klastrów i sieci.

2.4. Marketingowa strategia partnerstwa transgranicznego a strategia rozwoju regionu przygranicznego

Motywy przystępowania do partnerstwa przez różnego typu podmioty, instytucje, organizacje czy też przedsiębiorstwa jest dążenie do realizacji wspólnych celów, korespondujących z własnymi, indywidualnymi dążeniami i potrzebami. Jedną z istotnych funkcji partnerstwa terytorialnego jest możliwość stworzenia odpowiedniej platformy komunikacji jego uczestników wewnątrz powstałej wspólnoty oraz komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi, jak również budowania dobrych wzajemnych relacji we wszystkich wymianach współpracy. Korzystny klimat dla partnerstwa udaje się zbudować m.in. dzięki wzajemnemu rozpoznaniu poglądów i oczekiwań oraz stworzeniu elastycznej i dogodnej dla wszystkich partnerów formuły współpracy. Niezwykle pomocne są w tych procesach działania marketingowe, kierowane m.in. do potencjalnych partnerów współpracy, z których część może być zarazem klientami bądź kooperantami partnerstwa. Dlatego tak istotne jest podjęcie przez każdą organizację wysiłku dobrego zrozumienia potrzeb, możliwości i wymagań partnerów (klientów, kooperantów)¹⁰⁷ oraz zbudowania pozytywnych relacji w ramach partnerstwa.

Urzeczywistnianie wspólnych dążeń wymaga uporządkowanej i systematycznej współpracy, szczególnie w partnerstwach liczących wielu członków, gdzie często niełatwo jest o kompromis. Niezbędnym instrumentem realizacji działań partnerskich powinna być strategia partnerstwa terytorialnego, obejmująca spójny i logicznie powiązany układ działań, opartych na zasobach uczestników partnerstwa oraz określone terytorium i służących realizacji celów partnerstwa.

Jedną z najpopularniejszych obecnie aren partnerstwa jest pogranicze, obejmujące tereny przygraniczne co najmniej dwóch państw, gdzie powinna się rozwijać współpraca różnych podmiotów rynku transgranicznego m.in.¹⁰⁸:

- jednostek samorządu terytorialnego różnych szczebli,
- przedsiębiorstw komunalnych, samorządowych jednostek organizacyjnych,

¹⁰⁷ P. Cheverton, *Kluczowe umiejętności marketingowe*, Helion, Gliwice 2006, s. 258.

¹⁰⁸ A. Szromik, *Marketing terytorialny...*, op. cit., 238 i 248

- firm i grup kapitałowych,
- różnego typu organizacji pozarządowych: stowarzyszeń, klubów, fundacji itp.,
- klastrów i tematycznych sieci współpracy,
- szkół i uczelni wyższych,
- grup nieformalnych,
- mieszkańców.

Partnerstwo transgraniczne powinno uwzględniać również relacje z kontrahentami zewnętrznymi dla obu sąsiadujących ze sobą obszarów przygranicznych, do których należą m.in. turyści, inwestorzy, migranci, organy władzy państwowej, inne partnerskie regiony, organizacje międzynarodowe, dostawcy i odbiorcy produktów/usług komercyjnych i społecznych oferowanych przez dany region.

Strategia partnerstwa transgranicznego powinna być powiązana w szczególności ze strategią rozwoju sąsiadujących ze sobą regionów dwóch lub więcej państw. Strategia rozwoju regionu zazwyczaj uwzględnia koncepcje gospodarczych i społecznych zmian, cele rozwoju, jak również siły sprawcze, środki i narzędzia, instrumenty oraz mechanizmy realizacji tych celów¹⁰⁹. Opracowanie strategii rozwoju regionów na pograniczach wiąże się z koniecznością respektowania wielu założeń wstępnych, do których należą m.in.¹¹⁰:

- zgodność interesariuszy rozwoju regionów na pograniczach co do oceny stanu istniejącego,
- selektywne traktowanie problemów i celów rozwoju społeczno-gospodarczego, z uwzględnieniem aspektu transgranicznej oraz równości stron współpracy,
- wariantowe określenie dróg osiągnięcia celów, zmuszające do czynnego zaangażowania w proces rozwoju regionu transgranicznego wszystkich jego istotnych aktorów, wzięcia odpowiedzialności za przyjęte rozwiązania itp.,
- określone działania przypisane do realizacji odpowiednim podmiotom, instytucjom, organizacjom itp. odpowiedzialnym za poszczególne dziedziny życia społecznego i gospodarczego po obu stronach granicy,
- konieczność zaspokojenia różnorodnych oczekiwań wielu interesariuszy rozwoju transgranicznego,
- respektowanie umów międzynarodowych oraz zgodność z zapisami aktualnych strategii rozwoju i innych strategii wyższego rzędu odnoszących się do sąsiadujących ze sobą obszarów po obu stronach granicy,

¹⁰⁹ A. Prusak, *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Secesja, Kraków 1995.

¹¹⁰ J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2001, s. 135.

- uwzględnienie we wzajemnych kontaktach odmienności kulturowej i światopoglądowej, bariery językowej, a w niektórych przypadkach również odmiennych uwarunkowań życia gospodarczego i społecznego po obu stronach granicy.

Podmiotami najczęściej kojarzonymi z kreowaniem rozwoju regionów, także przygranicznych, są jednostki samorządu terytorialnego, współpracujące m.in. w procesie tworzenia strategii regionalnej z wieloma partnerami gospodarczymi i społecznymi, jak również bezpośrednio z mieszkańcami. Generalnie można tutaj mówić o partnerstwie nieformalnym, wyrażającym się m.in. udziałem w konsultacjach społecznych, ale zdarzają się również przypadki, gdy samorząd oficjalnie zaprasza do współpracy przy tworzeniu strategii wybranych partnerów i formalizuje ten fakt stosownym porozumieniem. Efektywność tego rodzaju partnerstwa wymaga oczywiście wydłużenia współpracy poza etap opracowywania strategii, optymalnie na okres wdrażania strategii i jej ewaluacji. Strategie rozwoju regionów transgranicznych opracowywane są znacznie rzadziej, niż strategie rozwoju tradycyjnych regionów, zlokalizowanych na obszarze jednego państwa. W obecnych warunkach takie działania najczęściej służą m.in. programowaniu wykorzystania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na współpracę transgraniczną i rozwój pograniczy. Przykładem strategii transgranicznych są m.in.: Strategia Rozwoju Polsko-Słowackich Obszarów Przygranicznych na lata 2000-2006¹¹¹ czy też Strategia Rozwoju Euroregionu Beskidy¹¹².

Partnerzy współpracujący ze sobą w procesie opracowywania strategii m.in. jednostki samorządu terytorialnego różnych szczebli, ale także inne podmioty, instytucje i organizacje wykorzystują do tego celu posiadane zasoby, doświadczenie, wiedzę o potrzebach regionu, sprawdzone narzędzia oraz metody. Podejście do planowania strategicznego w rozwoju regionalnym może być dwojakie. Najczęściej spotkać się można z opracowywaniem jednej, ogólnej strategii, uwzględniającej kompleksowo wszystkie obszary priorytetowe lub też stosowane jest alternatywne podejście, w którym oprócz strategii ogólnej, występują również tzw. strategie dziedzinowe (funkcjonalne), respektujące przesłanki zawarte w tym nadrzędnym dokumencie, będące narzędziem realizacji celów i zadań strategii ogólnej (np. strategia marketingowa, strategia inwestycyjna, strategia kulturalna itp.)¹¹³.

Profesjonalna organizacja prac nad strategią w każdym przypadku powinna uwzględniać także fakt funkcjonowania partnerstw terytorialnych. Ściśle wiąże się to z potrzebą zaangażowania w przygotowanie strategii z jednej strony — podmiotów polityki rozwoju regionu (lub pogranicza), takich jak: samorząd i administracja różnych szczebli, instytucje użyteczności publicznej, instytucje pośredniczące np.

¹¹¹ *Strategia Rozwoju Polsko-Słowackich Obszarów Przygranicznych na lata 2000-2006*, www.interreg.gov.pl (dostęp: 30.04.2014).

¹¹² *Strategia Rozwoju Euroregionu Beskidy*, www.euroregion-beskidy.pl (dostęp: 30.04.2014).

¹¹³ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny...*, op. cit., s. 115.

fundusze, fundacje itp., a z drugiej strony - uczestników sceny regionalnej (transgranicznej): samorządów i administracji lokalnej, biznesu i instytucji otoczenia biznesu, środowisk profesjonalnych, w tym związków zawodowych, regionalnych interesariuszy, środowisk opiniotwórczych, aktywnych mieszkańców, organizacji pozarządowych, w tym stowarzyszeń)¹¹⁴. Uczestnictwo, reprezentatywność oraz umiejętność porozumienia się istotnych dla regionu transgranicznego środowisk i instytucji oraz innych interesariuszy jego rozwoju, ma duże znaczenie dla trwałości i kontynuacyjnego charakteru tworzonej i wdrażanej strategii¹¹⁵. Motywacją do zaangażowania się w proces tworzenia strategii powinna być spójność celów i dążeń poszczególnych uczestników partnerstwa, ale znaczenie ma również jakość partnerstwa terytorialnego (w tym transgranicznego) oraz liczba i aktywność jego uczestników. Przy wysokiej reprezentatywności w partnerstwie istotnych interesariuszy rozwoju regionu transgranicznego, daje to rękojmię prawidłowego opracowania strategii ogólnej rozwoju pogranicza i strategii dziedzinowych.

Typowy proces budowy partnerstwa rozpoczyna się od podjęcia inicjatywy, z którą zazwyczaj występuje podmiot, instytucja, organizacja najbardziej zainteresowana powstaniem sieci współpracy wokół określonego tematu, problemu, celu. Powinno to być poprzedzone analizą istniejącego stanu i określeniem korzyści z partnerstwa, co będzie dla przyszłych uczestników partnerstwa kluczową zachętą do podjęcia współpracy. Kolejny krok to wytypowanie potencjalnych partnerów i skierowanie do nich zaproszenia. Zazwyczaj większość organizacji z przychylnością odnosi się do tego typu propozycji, choć etap wstępny współpracy ma z reguły wymiar bardziej oficjalny i rozpoznawczy. W późniejszych fazach realny poziom zaangażowania w partnerstwo jest dość zróżnicowany, zależy m.in. od charakteru podejmowanych wspólnie działań i ich realnego związku z celami i potrzebami uczestników partnerstwa, intensywności działań w ramach partnerstwa, mobilizacji uczestników partnerstwa do kontynuacji współpracy. Etap docelowy to partnerstwo dojrzałe, które krystalizuje się na skutek wieloletnich, systematycznych i skoordynowanych działań osób, instytucji i grup, skutkujące wytworzeniem się szczególnej więzi pomiędzy uczestnikami partnerstwa, opartej na wiarygodności, rzetelności, uczciwości. Są to bardzo istotne relacje z punktu widzenia rozwijania marketingu terytorialnego¹¹⁶. Partnerskie relacje w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych powinny zatem stać się priorytetem rozwoju m.in. regionu

¹¹⁴ A. Klasik, F. Kuźnik *Strategie Regionalne. Formułowanie i wdrażanie w życie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002. Za: *Gospodarka Regionalna i lokalna*, Z. Strzelecki (red.), PWN, Warszawa 2008, s. 161.

¹¹⁵ M. Słodowa-Helpa, *Tworzenie strategii rozwoju regionalnego*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1998. Za: *Gospodarka Regionalna i lokalna*, ...op. cit., s. 159.

¹¹⁶ A. Szromik, *Marketing terytorialny...*, op. cit., s. 240.

transgranicznego. Podejmowane w tym zakresie działania marketingowe powinny się opierać m.in. na¹¹⁷:

- zorientowaniu na partnerów, zapewnieniu w partnerstwie wielostronnych, zrównoważonych korzyści,
- systematycznej i ciągłej komunikacji w partnerstwie, w tym poprzez indywidualne kontakty interpersonalne, formalne i nieformalne,
- podejściu ze zrozumieniem do problemów partnera, wspólnym poszukiwaniu rozwiązań.

Najbardziej zainteresowane rozwojem partnerstwa powinny być te podmioty, instytucje czy organizacje, które mają udział w konsumowaniu korzyści z partnerstwa. Marketingowa strategia partnerstwa terytorialnego powinna być ukierunkowana na podejmowanie działań dostosowawczych do obecnych i przyszłych potrzeb rozwojowych¹¹⁸ np. regionów, ale pośrednio również musi respektować potrzeby wszystkich interesariuszy procesów rozwojowych w regionie. Dlatego, w każdym wymiarze współpracy, także we współpracy transgranicznej, tak istotne jest rozpoznanie tych potrzeb oraz dobre przygotowanie formuły partnerstwa, co powinno znaleźć odbicie w kształcie marketingowej strategii partnerstwa terytorialnego (transgranicznego), którą w ujęciu schematycznym przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Etapy tworzenia marketingowej strategii partnerstwa transgranicznego

Numer i nazwa etapu	Charakterystyka działań
1. Inicjatywa powołania partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> - zbudowanie autentycznej potrzeby powołania partnerstwa transgranicznego, - określenie celów nadrzędnych partnerstwa np. w kontekście obowiązujących dokumentów o współpracy transgranicznej, unijnych programów operacyjnych wspierających rozwój pogranicza itp., - zdefiniowanie wartości partnerstwa i korzyści z partnerstwa.
2. Diagnoza stanu określonego terytorium i jego powiązań zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - wykonanie w układzie transgranicznym kompleksowej analizy całokształtu relacji mieszkańcami, innymi jednostkami osadniczymi, podmiotami, instytucjami i organizacjami po obu stronach granicy, - analiza stosunków z innymi odbiorcami usług publicznie dostępnych/komercyjnych np. turystami, inwestorami itp. - analiza powiązań z dostawcami ważnych czynników rozwojowych dla pogranicza, - analiza konkurentów tj. innych obszarów (regionów) bezpośrednio lub pośrednio rywalizujących o dostęp do różnego rodzaju deficytowych zasobów rozwojowych oraz o pozyskanie dla siebie nowych odbiorców usług publicznie dostępnych i komercyjnych.
3. Oszacowanie zapotrzebowania na partnerstwo	<ul style="list-style-type: none"> - ocena i pomiar wartościujący poszczególnych kategorii jednostek, instytucji, organizacji i podmiotów w aspekcie celów ich działalności, posiadanych zasobów oraz przydatności do udziału w partnerstwie.
4. Wybór potencjalnych partnerów	<ul style="list-style-type: none"> - wytypowanie do udziału w partnerstwie określonych kategorii jednostek, instytucji, organizacji i podmiotów z punktu widzenia zgodności z celami partnerstwa oraz korzyści, jakie mogą uzyskać z partnerstwa.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ Ibidem, s. 248.

Numer i nazwa etapu	Charakterystyka działań
5. Sformułowanie strategii partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> - skorelowanie oczekiwanego zestawu korzyści z partnerstwa z wybranymi grupami podmiotów z zestawem celów partnerstwa, - wypracowanie spójnego i skoordynowanego zestawu działań, procedur, przedsięwzięć, akcji i konkretnych środków oddziaływania, dzięki któremu ukształtowane zostaną stosunki partnerstwa.
6. Sformułowanie partnerskiego marketing-mix	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnienie w marketingu-mix partnerstwa transgranicznego możliwości, zasobów i doświadczeń inicjatorów partnerstwa, jak również stanu dotychczasowych relacji (zarówno wewnętrznych, jak też transgranicznych), cech i podstaw formalnych partnerów, zaangażowania stron i oddziaływania czynników zewnętrznych, - określenie warunków i działań dla realizacji celu partnerstwa, - nadanie partnerstwu określonej nazwy, wykreowanie marki partnerstwa, - określenie kosztów rozwoju partnerstwa i sposobów ich pokrycia, - rekrutacja i szkolenie osób odpowiedzialnych za rozwój i promocję partnerstwa, - dystrybucja informacji w ramach partnerstwa, rozwój komunikacji sieciowej.
7. Określenie środków realizacji strategii	<ul style="list-style-type: none"> - wydzielenie budżetu na realizację strategii, - oddelegowanie pracowników do wdrażania strategii, w tym ich przygotowanie i przeszkolenie w zakresie budowania relacji z partnerami, organizacji spotkań, wizyt studyjnych itp. oraz wdrażania komunikacji sieciowej.
8. Wdrożenie strategii partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> - realizacja zadań przewidzianych w ramach strategii z uwzględnieniem celów partnerstwa oraz możliwości wykorzystania posiadanego potencjału, zasobów itp. w skali całego regionu transgranicznego
9. Monitoring i ewaluacja strategii partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> - systematyczny pomiar postępów we wdrażaniu strategii po obu stronach granicy oraz w wartościach zagregowanych, - ocena efektów realizacji strategii w oparciu o ustalone wspólnie kryteria, - doskonalenie jakości podejmowanych działań, dla przybliżenia się do osiągnięcia celów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szromik, *Marketing terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 248.

Prawidłowe opracowanie i wdrożenie marketingowej strategii partnerstwa terytorialnego, będzie skutkować możliwością profesjonalnego przygotowania i wdrożenia ogólnej strategii rozwoju regionu, strategii dziedzinowych oraz indywidualnych strategii poszczególnych uczestników partnerstwa. Istotnym aspektem prawidłowego przygotowania i wdrożenia każdej strategii jest jej uspołecznienie. Wiąże się ono z zaangażowaniem poszczególnych środowisk w proces wdrażania strategii. Grupy uczestniczące w uspołecznianiu strategii możemy podzielić na¹¹⁹:

- wdrażających bezpośrednich: władza i administracja w regionie, zajmująca się warstwą operacyjną,
- wdrażających pośrednich: podmioty zewnętrzne, za pośrednictwem których realizowana jest strategia np. organizacje społeczne, instytucje otoczenia biznesu,
- beneficjentów: podmioty, których potrzeby mają być zaspokojone poprzez wdrożenie strategii, głównie mieszkańcy i przedsiębiorstwa.

¹¹⁹ Planowanie strategiczne – poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 155.

Przebieg etapów opracowywania strategii rozwoju regionu transgranicznego, z uwzględnieniem procesu jej uspołecznienia przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Etapy tworzenia strategii rozwoju regionu transgranicznego i jej uspołecznienie

Strategia rozwoju regionu transgranicznego		Uspołecznienie
0. Przystąpienie do opracowywania strategii	<ul style="list-style-type: none"> - poinformowanie uczestników partnerstwa terytorialnego o podjęciu prac nad strategią, - poinformowanie opinii publicznej, - sformalizowanie prac nad strategią. 	INFORMOWANIE
1. Diagnoza strategiczna regionu transgranicznego	<ul style="list-style-type: none"> - diagnoza otoczenia regionu transgranicznego, - diagnoza sytuacji wewnętrznej w regionie transgranicznym, - analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. 	KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
2. Określenie stanu docelowego	<ul style="list-style-type: none"> - sformułowanie wizji, misji oraz celów rozwojowych regionu transgranicznego, 	KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
3. Sformułowanie opcji/wariantów strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> - sformułowanie alternatywnych scenariuszy realizacji celów strategii. 	KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
4. Ocena wariantów	<ul style="list-style-type: none"> - porównanie poszczególnych wariantów strategicznych w oparciu o ustalone kryteria oceny (ilościowe, jakościowe). 	KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
5. Opracowanie strategii ogólnej oraz strategii dziedzinowych	<ul style="list-style-type: none"> - określenie planu strategicznego działania, - efekty: produkty i rezultaty, - koszty i źródła finansowania: publiczne i prywatne, - harmonogram realizacji, - podmioty, instytucje, organizacje i osoby odpowiedzialne za wdrożenie strategii, - kryteria ewaluacji strategii. 	KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
6. Przeprowadzenie konsultacji społecznych dokumentu strategii	<ul style="list-style-type: none"> - zwrócenie się do wszystkich interesariuszy rozwoju regionu transgranicznego (w każdym z krajów pogranicza) o wyrażenie opinii na temat opracowywanej strategii, - przyjęcie uwag i zapytań, - udzielenie odpowiedzi, - wprowadzenie do strategii zasadnych korekt i uzupełnień. 	INFORMOWANIE, KONSULTOWANIE, WSPÓLDECYDOWANIE
7. Wdrożenie strategii	<ul style="list-style-type: none"> - uruchomienie procedur przekazywania zadań do realizacji podmiotom, instytucjom, organizacjom i osobom odpowiedzialnym za wdrożenie strategii, - wdrażanie poszczególnych działań, - monitoring tj. systematyczne zbieranie i analizowanie informacji dotyczących postępów we wdrażaniu strategii, - upowszechnienie strategii: działania informacyjne i promocyjne. 	INFORMOWANIE

Strategia rozwoju regionu transgranicznego		Uspołecznienie
8. Ewaluacja strategii	- ocena efektów realizacji strategii w oparciu o ustalone wcześniej kryteria, za pomocą odpowiedniej metodologii, w celu poprawy jakości podejmowanych działań i przybliżenia się do osiągnięcia celów strategicznych.	INFORMOWANIE, KONSULTOWANIE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wiatrak, *Skala regionalna i lokalna – istota, rozwój i zarządzanie*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, *Problemy Zarządzania* 2006, nr 3 (13), s. 8-22; *Planowanie strategiczne – poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 155.

Istnieje kilka możliwości uspołecznienia procesu budowania strategii. Najprostszą formą jest działalność czysto informacyjna, polegająca na przedstawianiu interesariuszom wdrożenia strategii zawartych w niej celów, działań itp. Nieco bardziej zaawansowaną formą jest dyskusja nad propozycjami przedstawionymi w strategii, prowadzona m.in. w ramach konsultacji społecznych. Najbardziej zaawansowaną formą uspołecznienia strategii jest tzw. współdecydowanie. Polega ono na włączeniu w opracowywanie i wdrażanie strategii zainteresowanych współpracą podmiotów, instytucji i organizacji współpracujących w ramach partnerstwa terytorialnego (transgranicznego). Dobre przygotowanie tego typu współpracy wymaga z kolei zastosowania marketingowej strategii partnerstwa, gdyż efektywne współdziałanie aktorów sceny transgranicznej wymaga dobrego wzajemnego zrozumienia swoich potrzeb oraz oczekiwań, ale przede wszystkim zbudowania platformy porozumienia w oparciu o wspólne cele rozwojowe, których realizacją zainteresowana jest każda ze stron.

Rozdział 3.

Kształtowanie wizerunku regionu

3.1. Pojęcie i znaczenie wizerunku marki miejsca docelowego

Pojęcie „kształtowania wizerunku miejsca docelowego” przypisywane jest w literaturze przedmiotu obszarowi turystyki, w której zamiennie dla określenia „miejsce docelowe” używa się terminu „destynacja turystyczna”. W marketingu terytorialnym częściej mówi się o kształtowaniu wizerunku gminy, miasta, regionu, choć uwzględniając potencjalnych odbiorców podejmowanych w tym zakresie działań, sposób planowania i realizacji, a nawet podmioty odpowiedzialne za ostateczny wizerunek — procesy te są tożsame.

Aby jednak zachować pewną ścisłość wywodów, przed zdefiniowaniem pojęcia „wizerunku marki miejsca docelowego” należy doprecyzować pojęcie „produktu turystycznego”.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji produktu turystycznego. Według G. Gołębskiego produktem turystycznym są wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością¹²⁰. C. Kaspar i B. Kunz produktem turystycznym nazywają komplet przedmiotów materialnych i usług, które turysta w czasie swojej podróży wykorzystuje lub konsumuje¹²¹. Z kolei L. Mazurkiewicz definiuje produkt turystyczny jako wszystko to, co zaspokaja ludzkie potrzeby i wymagania, zaliczając do nich zarówno dobra materialne, jak i usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły oraz idee¹²². Podobnie produkt turystyczny definiuje A. Panasiuk, dla którego jest to cały zestaw dóbr i usług (obok walorów turystycznych) umożliwiających turyście przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie. Produkt turystyczny może w takim ujęciu obejmować miejsce (obszar recepcji turystycznej), usługę (pojedynczą lub pakiet turystyczny składający się z kilku usług) i pewne produkty materialne¹²³.

Szerokie spojrzenie na istotę produktu turystycznego powoduje, że jego definicję można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia – produktu określonego obszaru – tj. regionu, gminy czy miejscowości turystycznej (ujęcie przestrzenne,

¹²⁰ M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 29.

¹²¹ C. Kaspar, B.R. Kunz, *Unternehmensführung im Fremdenverkehr*, Reihe Tourismus, Bern-Stuttgart 1982, s. 34.

¹²² L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

¹²³ A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych...*, op. cit., s. 74.

szerokie) oraz produktu przedsiębiorstwa – tj. hotelu, biura podróży, przedsiębiorstwa uzdrowiskowego itp. (ujęcie wąskie)¹²⁴.

Produkt turystyczny w ujęciu szerokim to wszystkie dobra i usługi nabywane przez turystów w związku z wyjazdem i pobytem turystycznym, czyli walory przyrodnicze, antropogeniczne, kulturalne, infrastruktura itd. W ujęciu wąskim z kolei obejmuje dojazd, zakwaterowanie, bazę towarzyską oraz inne usługi towarzyszące¹²⁵. Zgodnie z tymi podejściami produktem turystycznym może być destynacja turystyczna np. gmina, miasto, region, kraj, ale również pojedyncze obiekty czy usługi, jak usługi noclegowe, gastronomiczne, imprezy kulturalne, itp.¹²⁶.

Definiując z kolei markę, to w klasycznym ujęciu oznacza ona nazwę, pojęcie, znak graficzny, symbol, rysunek, kolor, melodię lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu oznaczenia produktu lub usługi oraz jego korzystnego odróżnienia od oferty konkurencji. Takie ujęcie marki prezentują m.in. Ph. Kotler i G. Armstrong¹²⁷ czy T. Kramer i J. Altkorn¹²⁸. Podobnie markę definiuje m.in. D. Aaker, który określa ją jako nazwę i/lub symbol (taki jak logo, znak towarowy, opakowanie), stworzony w celu identyfikowania towaru lub usługi pojedynczego lub grupy sprzedawców oraz odróżniania od produktów konkurencyjnych. Jego zdaniem marka sygnalizuje istotę produktu, chroniąc zarówno konsumenta, jak i producenta, przed konkurentami, którzy chcieliby oferować identyczne towary¹²⁹. Pojęcie marki bywa jednak różnie definiowane. L. Chernatony i M. McDonald definiują markę jako produkt lub usługę, osobę lub miejsce, wyraźnie odróżniające się od innych i przedstawione w taki sposób, aby nabywca lub użytkownik mógł z łatwością dostrzec istotne, jedyne w swoim rodzaju wartości dodane, najlepiej zaspokajające jego potrzeby¹³⁰. Jeszcze inną definicję podaje J. Kall, który określa markę, jako taką kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców, umożliwiając tym samym osiągnięcie jej właścicielowi wiodącej pozycji na rynku¹³¹. Według Autorek tymczasem marka to suma materialnych i niematerialnych elementów, takich jak nazwa, znak, symbol, opakowanie, cena, działania z zakresu promocji i dystrybucji oraz mitów, wartości i emocji z nią związanych, które dostarczając konsumentom

¹²⁴ Zob. m.in. J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1994, s. 20; A. Kornak, *Zarządzanie turystyką ...*, op. cit., s. 95.

¹²⁵ Zob. J. Altkorn, *Marketing w turystyce ...*, op. cit., s. 20.

¹²⁶ Zob. Z. Kruczek, B. Walas, *Promocja i informacja turystyczna*, Proksenia, Kraków 2004, s. 16.

¹²⁷ Kotler Ph., G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248.

¹²⁸ *Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), PWE, Warszawa 1998, s. 140-141.

¹²⁹ D. Aaker, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991, s. 7.

¹³⁰ L. DeChernatony, M. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth—Heinemann, Oxford 1998, s. 25.

¹³¹ J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

funkcjonalnych i symbolicznych korzyści, pozytywnie odróżniają ją od marek konkurencyjnych, umożliwiając tym samym jej właścicielowi uzyskanie przewagi na rynku¹³².

Adaptując definicję marki do potrzeb marketingu terytorialnego można zatem przyjąć, że jest to rozpoznawalny zbiór walorów materialnych i niematerialnych oraz mitów, wartości i emocji związanych z danym miejscem, które dostarczając konsumentom funkcjonalnych i symbolicznych korzyści, pozytywnie odróżniają go od produktów konkurencyjnych¹³³. Wizerunek (marki) miejsca docelowego można definiować tymczasem jako zespół atrybutów nadający mu pewną wartość w świadomości i podświadomości turystów, inwestorów i innych grup odbiorców. Tworzą go zarówno pozytywne asocjacje, cechy i skojarzenia potencjalnych grup odbiorców, wytworzone w ich świadomości w wyniku podejmowanych działań promocyjnych, jak i cechy negatywne, wynikające ze skojarzeń i stereotypów¹³⁴.

Przy definiowaniu pojęcia wizerunku (*image*) miejsca docelowego należy jednak zwrócić uwagę na odróżnienie go od pojęcia tożsamości miejsca docelowego. Wizerunek odnosi się do odbiorcy — nabywcy produktu, z kolei tożsamość — do jego właściciela¹³⁵. Tożsamość miejsca docelowego, jako swoistego produktu turystycznego (i nie tylko), to wizja potencjalnego odbioru destynacji, czyli pożądana, kształtowana przez właściciela, sposób jej postrzegania przez konsumenta, w tym przypadku turystę lub inwestora. Zadaniem tożsamości jest określenie znaczenia, zamiaru powołania marki miejsca docelowego. Jej kształtowanie to tworzenie informacji o tym, czym dane miejsce jest, jak się zmienia i dokąd zmierza oraz co go odróżnia od miejsc konkurencyjnych. Wizerunek miejsca docelowego to tymczasem synteza wszystkich sygnałów emitowanych przez nie, takich jak jego nazwa, znak graficzny, posiadane walory, infrastruktura, skojarzenia z nim związane, reklama itp. Jest rezultatem dekodowania, wydobywania przez konsumenta znaczenia tych sygnałów, ich interpretacji, opisuje sposób, w jaki określone odbiorcy wyobrażają sobie dane miejsce¹³⁶.

W odniesieniu do miejsc docelowych zasadnicza rola w zakresie kształtowania ich wizerunku przypada jednostkom samorządu terytorialnego. Zbudowanie powszechnie akceptowanego wizerunku destynacji jest jednak procesem długotrwałym i kosztownym, wymaga stałego umacniania i obrony przez konkurencją, a ponadto

¹³² H. Howaniec, *Udział marki w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, E. Urbańczyk (red.), „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 485-494.

¹³³ H. Howaniec, *Znaczenie kształtowania wizerunku miejsca docelowego ...*, op. cit., s. 135-145

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Zob. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, *Kształtowanie wizerunku marki w przemyśle piwowarskim*, [w:] *Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa*, A. Peszko (red.), Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2005, s. 263, J. N. Kapferer, *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York 1992, s. 34-42, 45.

¹³⁶ Zob. H. Howaniec, *Znaczenie kształtowania wizerunku miejsca docelowego ...*, op. cit., s. 135-145.

zależy od szeregu czynników, na które JST nie mają wpływu lub ich wpływ jest pośredni. Do zbioru wspomnianych czynników zaliczają się:

- 1) w ujęciu podmiotowym:
 - dostawcy usług turystycznych i paraturystycznych,
 - podmioty gospodarcze niezwiązane z branżą turystyczną,
 - gospodarstwa rolne,
 - mieszkańcy,
 - jednostki gospodarcze,
 - instytucje,
 - organizacje pozarządowe,
 - lokalne władze samorządowe.
- 2) w ujęciu przedmiotowym:
 - stan gospodarczy i polityczny,
 - warunki kulturowe,
 - doświadczenia historyczne,
 - uwarunkowania społeczne,
 - uwarunkowania geograficzno-przyrodnicze itp.

Dzięki masowym środkom przekazu wizerunek destynacji nabrał szczególnego znaczenia. W skali globalnej można wymienić takie marki miejsc docelowych, jak: Sain Tropez, Paryż, Las Vegas, Wyspy Kanaryjskie. W skali kraju — Kraków, Zakopane. Każde miejsce, region, makroregion aspirujący do zajęcia silnej pozycji na rynku zmuszony jest do budowania indywidualnej, wyróżniającej jego markę tożsamości. Wyrazisty wizerunek stanowi siłę przyciągającą turystów i tworzy znaczną część wartości dodanej oferowanych produktów turystycznych. Pozytywny wizerunek nie tylko zwiększa atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną regionu, identyfikację mieszkańców, ale także pomaga zahamować negatywne trendy migracyjne.

3.2. Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku regionu

Jak podkreśla B. Marciszewska marka produktu turystycznego definiowana jest często jako zespół cech, dzięki którym produkt zapewnia korzyści funkcjonalne turyście i wartości dodane, na tyle cenione, by zrealizować zakup. Biorąc pod uwagę fakt, iż korzyści płynące z konsumpcji takiego produktu turystycznego, jak miejsce docelowe, są szacowane i oceniane przez nabywcę, pojęcie marki regionu zawiera element symboliczny, związany ze świadomością konsumentów w zakresie zarówno identyfikacji potrzeb, jak i korzyści wynikających z ich zaspokojenia w związku z pobytem w regionie¹³⁷.

¹³⁷ B. Marciszewska, *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 68.

Wyształcony wizerunek regionu można powiązać z sześcioma sytuacjami, kiedy to region cechuje wizerunek¹³⁸:

- pozytywny - ogólny wizerunek przedstawia się pozytywnie i nie wymaga istotnych zmian poza jego wzmocnieniem oraz skutecznym zakomunikowaniem grupom docelowym,
- słaby - region nie może być rozpoznawany z kilku przyczyn: jest małej skali, nie ma atrakcji lub nieskutecznie komunikuje swój wizerunek,
- negatywny - wyształcony na skutek negatywnych stereotypów,
- mieszany - zawierający w sobie pozytywne i negatywne opinie odbiorców,
- sprzeczny - różne grupy odbiorców prezentują sprzeczne opinie i sądy o regionie,
- zbyt atrakcyjny - region może napotkać niekorzystne efekty atrakcyjnego wizerunku (zbyt wielu turystów, problemy komunikacyjne, zanieczyszczenie środowiska itd.).

Tożsamość marki regionu traktowana być powinna jako całościowa identyfikacja, oznaczająca świadomie zaplanowany system działań, które przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi, doprowadzą do powstania określonych wyobrażeń o danym regionie.

Kształując tożsamość regionu należy pamiętać o jego złożoności. Produkt turystyczny obszaru jest bowiem¹³⁹:

- zdeterminowany przestrzennie - jest wypadkową środowiska geograficznego, dziedzictwa historycznego i kulturowego danego obszaru,
- złożony - jest zbiorem pewnej liczny elementów oraz ich wzajemnych, wieloaspektowych relacji,
- «multiwytworzalny» - ma wielu wytwórców,
- komplementarny - elementy produktu wzajemnie się dopełniają i kreują wspólną więźkę korzyści dla turysty,
- synergiczny - zintegrowane działania wielu podmiotów kreujących produkt zmniejszają koszty jego przygotowania i promocji, a zwiększają szanse rynkowego sukcesu,
- silnie uzależniony od trudnych do przewidzenia czynników psychospołecznych, takich jak moda, cele i motywacje podróży, indywidualne przyzwyczajenia,
- nie ma jednej ceny i jednego standardu,
- konsumpcja tego produktu może być rozłożona w czasie.

¹³⁸ M. Florek, T. Żyminkowski, *Transfer wizerunku regionu na wizerunek przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2002, s. 360.

¹³⁹ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł – Organizacja...*, op. cit., s. 110.

Podobnie, jak w przypadku innych dóbr w stosunku do regionu – traktowanego w tym przypadku, jako produkt turystyczny bądź inwestycyjny – także można stosować strategię pozycjonowania, czyli umiejscawiania w świadomości potencjalnych klientów. Pozycjonowanie to może się odbywać m.in. poprzez uwypuklenie¹⁴⁰:

- cechy produktu regionalnego/produktów regionalnych,
- dodatkowej/dodatkových korzyści,
- wysokiej użyteczności,
- orientacji na klienta,
- jakości,
- ceny.

Regionami, które zbudowały swój wizerunek na podstawie posiadanych produktów są m.in. francuskie regiony winiarskie. Słyszac takie nazwy, jak Bordeaux¹⁴¹, Burgundia¹⁴², Szampania (Champagne)¹⁴³ nie mamy wątpliwości co do wyróżników tych destynacji. Słyną one z doskonałej jakości wina. Z kolei takie regiony, jak Tyrol czy Salzburg, słyną nie tylko z wspaniałych lodowców, ale przede wszystkim wysokiej orientacji na klienta. Regiony te dysponują setkami kilometrów tras narciarskich o różnym stopniu trudności, setkami wyciągów i kolejek linowych, doskonałą bazą noclegową, oferują liczne atrakcje dodatkowe oraz udogodnienia, zdobywając w ten sposób zadowolenie i uznanie klientów. Kształtując wizerunek destynacji nie można jednak bagatelizować roli ceny. To właśnie konkurencyjność cenowa przyczyniła się m.in. do rozwoju regionów hiszpańskich, odnotowujących największą przewagę konkurencyjną na międzynarodowym rynku turystycznym, a także odbudowy ruchu turystycznego w Egipcie i Tunezji po silnym spadku po 11. września 2001 roku.

Wyróżniki tożsamości regionu nazywane są również „kotwicami identyfikacji”¹⁴⁴. Przy ich określaniu ważne jest by były to takie cechy, które w sposób istotny wyróżniają region spośród konkurencyjnych miejsc, tworząc jego unikatowość,

¹⁴⁰ Zob. Z. Kruczek, B. Walas, *Promocja i informacja turystyczna...*, op. cit., s. 23-24.

¹⁴¹ Region winiarski Bordeaux (fr. Bordelais; Francja) - największy zwarty obszar produkcji wina jakościowego na świecie. Na jego terenie istnieje ok. 8000 posiadłości winiarskich, zwanych *château*, które wytwarzają światowej sławy wina.

¹⁴² Burgundia (Francja) - jeden z najbardziej znanych regionów winiarskich świata, znany z lekkich win czerwonych z odmiany *pinot noir* i białych z *chardonnay* (np. *chablis*). Winnice obejmują obszar około 45 000 hektarów.

¹⁴³ Szampania (Champagne) - region winiarski Francji, słynący z win musujących. Uprawa winorośli w Szampanii sięga epoki gallo-romańskiej, kiedy Rzymianie posadzili pierwsze krzewy winne w tym regionie. W regionie produkuje się głównie wina białe musujące ze szczepów winogron *chardonnay*, *pinot noir* i *pinot meunier*, które nazywane są po prostu "szampanem".

¹⁴⁴ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 24-25.

indywidualność i charakter¹⁴⁵. Wyróżnikami tymi, oprócz wcześniej wymienionych, mogą być¹⁴⁶:

- zasoby naturalne,
- infrastruktura ogólna,
- infrastruktura turystyczna,
- czas wolny i odpoczynek,
- kultura,
- historia i sztuka,
- czynniki polityczne i ekonomiczne,
- środowisko naturalne,
- środowisko społeczne,
- atmosfera miejsca.

Dobór cech, które są podstawą pozycjonowania regionu musi być szczególnie rozważny. To właśnie one mogą pozwolić (lub nie) na stworzenie niepowtarzalnego wizerunku, przyciągającego turystów, inwestorów czy inne grupy „klientów” określone w strategii pozycjonowania i promocji regionu. Określając atrybuty tożsamości, należy przestrzegać zatem kilku zasad¹⁴⁷:

- cechy tożsamości muszą być czytelne dla otoczenia i powinny stać się dla adresata nośnikiem istotnych korzyści,
- wyróżniki powinny być w miarę możliwości odporne na naśladownicze działania konkurencji, a więc konieczna jest unikatowość oferowanych wartości (można prezentować korzyści już znane, ale w odmienny sposób),
- wyróżniki muszą być ważne dla zadawalających grup klientów (turystów, inwestorów), tzn. nisze rynkowe muszą mieć zadawalającą pojemność,
- wyróżniki tożsamości muszą być ważne dla różnych grup konsumentów, nowe segmenty mogą się charakteryzować zróżnicowaną siłą nabywczą lub odmiennymi uwarunkowaniami cywilizacyjno-kulturowymi,
- niezbędne jest nastawienie nie tylko na teraźniejszość, ale i na przyszłość,
- aby eksponowane atrybuty stały się skuteczne, muszą zostać uznane za wiarygodne, co oznacza, że obietnice należy popierać faktami.

W regionach o rozwiniętej gospodarce i wysokiej kulturze zarządzania wyodrębnia się takie etapy kształtowania tożsamości, jak¹⁴⁸:

¹⁴⁵ Por. A. Stanowicka-Traczyk, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 3, s. 55; E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 39–40.

¹⁴⁶ Zob. A. Beerli, J.D. Martin, *Tourists' characteristics and the perceived image of tourists destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain*, „Tourism Management” 2004, No. 25, s. 623–636.

¹⁴⁷ M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009, s. 77.

¹⁴⁸ *Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2011, s. 25.

- silne osadzenie w przeszłości, a także uwzględnianie tych wyróżników w teraźniejszości, które uznawane są za swoiste identyfikatory tożsamości,
- oparcie działań strategicznych na dotychczasowych doświadczeniach, ale także misji, wizji, ze szczególnym uwzględnieniem licznych wyobrażeń tożsamościowych,
- skoncentrowanie uwagi na regionie jako całości, na konkretnych podmiotach, a zwłaszcza na podmiotach wiodących, rozpoznaniu ich wewnętrznej wartości i wyznaczenia dróg emitowania tych wartości na konkretne branże, sektory i cały region,
- uwzględnienie w strategii rozwoju regionalnego tych cech tożsamości, które gwarantują wysoką efektywność działań gospodarczych, eliminują działania obciążone nadmiernym ryzykiem, są klarowne w swoich formach informacyjnych i łatwo dostępne dla całego układu podmiotowego regionu.

Ustalając atrybuty tożsamości konieczne jest określenie słabych i mocnych stron oraz ustalenie wyobrażeń i stereotypów regionu np. metodą dyferencjału semantycznego¹⁴⁹. Brak pewnych cech destynacji, których występowanie jest przez turystów pożądane, powinien być rekompensowany przez inne tzw. czynniki rekompensujące - tabela 7.

Kreując tożsamość regionu należy zatem przede wszystkim:

1. Określić mocne i słabe strony regionu, uwzględniając walory przyrodnicze, antropologiczne, kulturowe i inne.
2. Określić atrybuty, które wyróżniają region. Mogą one być dane przez naturę (dziedzictwo naturalne, przyrodnicze) lub stworzone przez człowieka (dziedzictwo kulturowe)¹⁵⁰.
3. Przeanalizować i zdefiniować misję regionu.
4. Rozważyć implikację docelowego marketingu¹⁵¹.

Budując wizerunek regionu nie należy jednak szukać wyłącznie jednego wyróżnika. Powinna to być raczej odpowiednio dobrana kompozycja, zdolna przekonać potencjalnych klientów do wyboru tego a nie innego produktu, pozwalająca na zdecydowane odróżnienie tej destynacji od innych, usytuowanych w podobnych warunkach klimatycznych i przyrodniczych.

Podstawowymi warunkami, na których można budować konkurencyjność turystyczną regionu, są¹⁵²:

- infrastruktura transportowa o odpowiedniej jakości i standardzie,

¹⁴⁹ Narzędzie wykorzystywane do badania wizerunku, które polega na opracowaniu listy określonych przeciwstawnych, które mogłyby opisywać w tym przypadku badaną destynację. Uczestnicy badania zaznaczają na skali liczbowej wartość, która według nich określa natężenie danej cechy.

¹⁵⁰ Szerzej: T. Żabińska, *Kształtowanie tożsamości i wizerunków regionów turystycznych – wybrane problemy*, [w:] *Marketing – koncepcje, badanie, zarządzanie*, L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), PWE, Warszawa 2002, s. 327.

¹⁵¹ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy...*, op. cit., s. 25.

¹⁵² K. Barteczko, J. Grabowski, A. Wrzosek, *Analiza przewag konkurencyjnych na regionalnych rynkach turystycznych Polski. Synteza*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003, s. 9.

- infrastruktura hotelowa i gastronomiczna o odpowiedniej jakości i standardzie,
- bezpieczeństwo turysty i całego otoczenia,
- jakość czynnika ludzkiego w szeroko rozumianym sektorze turystycznym,
- przyjazne nastawienie, otwartość i życzliwość społeczności lokalnej.

Są to dziedziny, które muszą funkcjonować co najmniej na poziomie porównywalnym, a nawet przewyższającym atrakcyjne pod względem klimatycznym czy historycznym destynacje. Są to jednak obszary, które stosunkowo łatwo rozwijać lub zmieniać na lepsze.

Tabela 7. Przykładowe atrybuty tożsamości destynacji

Destynacja turystyczna	Czynniki atrakcyjności, nie występujące z największym nasileniem	Czynniki rekompensujące	Wizerunek regionu
Wyspy Kanaryjskie	Światowe dziedzictwo kulturowo-historyczne, silny lokalny koloryt związany z odwiecznymi tradycjami	Klimat, krajobraz, roślinność, standard infrastruktury i rozrywki	Lato w zimie, kontynent w miniaturze, międzynarodowa atmosfera i rozrywka
Cypr	Krajobraz, klimat w miesiącach zimowych, jakość „międzynarodowych” rozrywek	Wielowymiarowość dziedzictwa kulturowo-historycznego, zabytki, bezpieczeństwo oraz przyjazne nastawienie lokalnej społeczności, lokalny koloryt cypryjskich tawern (kuchnia, muzyka, taniec), dostęp do Bliskiego Wschodu i Egiptu	Skrzyżowanie trzech kontynentów, dziedzictwo Greków, Rzymian i chrześcijan „Cyprus no problem”
Województwo lubelskie	Infrastruktura turystyczna, paraturystyczna, dostępność komunikacyjna, jakość „międzynarodowych” rozrywek	Czyste powietrze, duża liczba obiektów i zespołów zabytkowych, aktywne formy wypoczynku (szlaki piesze, rowerowe, konne oraz liczne ścieżki przyrodnicze w parkach narodowych i krajobrazowych)	Wypoczynek i relaks w bliskim kontakcie z naturą, region w którym można „poodychać”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Barteczko, J. Grabowski, A. Wrzosek, *Analiza przewag konkurencyjnych na regionalnych rynkach turystycznych Polski. Synteza*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003, s. 8; <http://www.lubelskie.pl/index.php?pid=395>, (dostęp: 30.04.2014).

Istotnym elementem w kształtowaniu pozytywnego wizerunku marki regionu są podejmowane działania promocyjne. Promocję w tym przypadku należy traktować jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej i innych podmiotów zaangażowanych w promocję określonego obszaru z otoczeniem, obejmujący informowanie o regionie, o jego walorach gospodarczych, turystycznych i kulturowych, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub

konsumpcji subproduktów terytorialnych¹⁵³. Do celów promocji – oprócz wspomnianego kształtowania tożsamości i utrwalania wizerunku regionu - zalicza się¹⁵⁴:

- informowanie o istnieniu regionu (w tym podniesienie świadomości wśród potencjalnych nabywców) – dzięki promocji dostarczane są informacje o obecnych i potencjalnych nabywcach, służące przełamaniu bariery nieznaności położenia regionu, dostępnych zasobów regionalnych, atrakcji itp.,
- przekonywanie o zaletach regionu przez wskazywanie na korzyści osiągnięte w regionie, związane z nabyciem oferty oraz przez porównywanie z ofertami innych regionów (analogicznymi produktami), uwypuklenie przewagi konkurencyjnej,
- zachęcanie (pobudzanie, nakłanianie) do kupna lub konsumpcji subproduktów regionalnych – zamierzonym efektem jest w tym przypadku wywołanie określonych działań i zachowań nabywców, a także ich utrwalenie, prowadzące do lojalności wobec oferty regionu.

Polityka promocji regionu powinna obejmować zespół instrumentów o zróżnicowanych funkcjach i różnej strukturze wewnętrznej. Odbiorcami bezpośrednimi tych działań są bowiem nie tylko turyści, ale także potencjalni inwestorzy, podmioty działające w regionie oraz jego mieszkańcy. Do odbiorców pośrednich z kolei można zaliczyć zamiejscowe jednostki terytorialne, sąsiednie gminy i powiaty oraz ich mieszkańców.

3.3. Kształtowanie wizerunku regionu transgranicznego

Zacieśnianie przestrzeni geograficzno-społecznej powoduje, że utrwalone podziały graniczne są często wyłącznie podziałami umownymi. Coraz częściej mówi się o zaniku państwa narodowego, wzrastającej transparentności wszelkich granic i przenikaniu się przeróżnych wpływów kulturowych i grup społecznych¹⁵⁵. Termin „granica” przestał już być postrzegany w kategorii bariery i często zastępowany jest określeniem „przestrzeni przepływów”¹⁵⁶.

¹⁵³ Por. M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, op. cit., s. 143.

¹⁵⁴ Zob. Ibidem.

¹⁵⁵ T. Zarycki, *Peryferie czy pogranicza? Krytyczne spojrzenie na współczesne sposoby posługiwania się pojęciem "pogranicza"*, [w:] *Peryferie i pogranicza: O potrzebie różnorodności*, B. Jałowiecki, S. Kaprański (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011, s. 37; R. Suchocka, *Tożsamość i obywatelstwo w warunkach pogranicza*, [w:] *Transgraniczność w perspektywie socjologicznej. Nowe pogranicza?*, Ż. Leszkowicz-Baczyńska (red.), Lubuskie Towarzystwo Naukowe, Zielona Góra 2005, s. 17.

¹⁵⁶ U. Best, *Transgression as a Rule. German-Polish Cross-border Cooperation, Border Discourse and EU-enlargement*, LIT Verlag, Berlin 2007, s. 9.

Regiony transgraniczne to regiony wielowymiarowe, w których nakładają się na siebie oddziaływania dwu lub więcej kultur, i często - z tego właśnie powodu - charakteryzują się ponadprzeciętną otwartością i tolerancją w porównaniu do pozostałych¹⁵⁷. Owa różnorodność i otwartość traktowane są jako stymulatory innowacyjności. Zderzenie różnych doświadczeń kulturowych owocuje bowiem wielością punktów widzenia, poszerzeniem znaczeń problemów, zwiększeniem liczby możliwych rozwiązań, większą otwartością na nowe pomysły i wielością interpretacji¹⁵⁸. Postęp, jakiego doświadczają regiony peryferyjne, opiera się na transferze innowacji, co ułatwia procesy modernizacyjne, szczególnie, gdy towarzyszą temu nasilone kontakty z zagranicznymi producentami i konsumentami, dla których określone standardy są czymś oczywistym¹⁵⁹.

Mówiąc o wizerunku regionu transgranicznego trzeba jednak zauważyć, że definicję wizerunku można rozpatrywać w dwóch ujęciach. W pierwszym z nich, wizerunek regionu traktowany jest jako pozytywne asocjacje, cechy i skojarzenia potencjalnych grup klientów, jakimi są turyści czy inwestorzy, wytworzone w ich świadomości w wyniku podejmowanych przez władze i inne instytucje działań marketingowych. Wizerunek regionu nie zawsze jednak musi być pozytywny. A nawet, gdy tak jest - może zawierać negatywne cechy lub poziom spełnienia pewnych atrybutów może być niższy niż oczekiwania zainteresowanych odbiorców. Wówczas nie tworzy unikalnej wartości, jest raczej zbiorem cech, które kojarzą się z regionem.

Węższe rozumienie pojęcia „wizerunek regionu” definiuje go z kolei, jako pełny obraz regionu, jaki wytworzył się w świadomości jego potencjalnych klientów, ujęty w kategoriach poznawczych i emocjonalno-wartościujących, w kategoriach ważnych atrybutów regionu, wraz z określeniem poziomu zadowolenia potencjalnych grup klientów z ich realizacji, w porównaniu z innymi, konkurencyjnymi regionami¹⁶⁰.

Regiony transgraniczne bardzo często borykają się z problemem postrzegania ich, jako „kresów”, „regionów pogranicza”, „leżących poza centrum obszarów zróżnicowań, inności i odmienności”¹⁶¹, przy czym wydzźwięk tych definicji jest bardzo często pejoratywny. Oddalenie od ośrodka decyzyjnego – zdaniem niektórych autorów – staje się fundamentem myślenia w kategoriach prowincji¹⁶², akcentowanej zwykle brakiem odpowiedniej infrastruktury, dominacją rolnictwa, słabo rozwiniętym

¹⁵⁷ Zob. G. Babiński, *Pogranicze polsko-ukraińskie: etniczność zróżnicowanie religijne, tożsamość*, Nomos, Kraków 1997, s. 60.

¹⁵⁸ Z. Świątkowski, *Klimat innowacyjny pogranicza*, [w:] *Transgraniczność w perspektywie socjologicznej. Nowe pogranicza?*, Ż. Leszkowicz-Baczyńska (red.), Lubuskie Towarzystwo Naukowe, Zielona Góra 2005, s. 301, 304.

¹⁵⁹ Ibidem, s. 304.

¹⁶⁰ Zachowując analogię do szerokiego i wąskiego ujęcia wizerunku marki. Por. J. Jerschina, *Wartość marki - postawy wobec marki - wizerunek marki (2)*, www.miks.uj.edu.pl, (dostęp: 3.10.2003).

¹⁶¹ Zob. m.in. D. Simonides, *Archaizmy kulturowe na śląskim pograniczu*, [w:] *Pogranicze jako problem kultury*, T. Smolińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1994, s. 21.

¹⁶² A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.

sektorem usług, słabym wykształceniem pracowników i niskim, bądź ujemnym przyrostem naturalnym¹⁶³.

Takie postrzeżenie regionu w dniu dzisiejszym odbiega od rzeczywistości. Globalizacja radykalnie zmieniła dotychczasowe znaczenia wartości terytoriów, w tym regionów transgranicznych. A regiony czy też subregiony (jak często określa się te obszary), znajdujące się na peryferiach państwa traktowane są jako jednostki polityczno-terytorialno-administracyjne, które sytuowane są bezpośrednio po władzy państwowej¹⁶⁴. Co prawda żyją one i wzrastają w świecie własnego terytorium i kultury, z dala od ośrodków decyzyjnych, jednak wypracowanie ciągłych kompromisów na płaszczyźnie wzajemnej tolerancji, przenikania się kultur i rozwiązań w sferze społecznej, kulturowej i gospodarczej wzbogaca je, korzystnie odróżniając od pozostałych regionów.

Region transgraniczny odznacza się wyraźną jednorodnością i współpracą. Jednorodność ta może wynikać z uwarunkowań przyrodniczo-geograficznych, względów gospodarczych czy czynników kulturowych i społecznych. Terytorium regionu transgranicznego, niezależnie od poprowadzonych granic państwowych, przyrodniczo i geograficznie stanowi wyraźną całość. O homogeniczności regionu decyduje też zwartość ekonomiczna, jednorodność kulturowa oraz skuteczna i realna, wynikająca z woli ludności, współpraca transgraniczna¹⁶⁵. Ponadto pogranicza to miejsca bardzo ważne z punktu widzenia rynkowego. Tam skupiają się problemy wynikające z międzynarodowych regulacji gospodarczych. Są to zatem obszary o potencjalnie dużych możliwościach rozwoju. Ich wielkim atutem jest terytorialna bliskość państw ościennych. Ponadto miejsca oddalone od wielkich aglomeracji miejskich, posiadając relatywnie nieskażoną przyrodę, dysponują naturalnym walorem turystycznym¹⁶⁶.

Kształtowanie tożsamości regionu transgranicznego powinno zatem być postrzegane, jako proces budowania stabilnej marki regionu na gruncie jednoznacznie identyfikowanych, pozytywnych, ważnych dla potencjalnych grup odbiorców cech, z uwzględnieniem zalet i wad, jakie daje peryferyjne położenie regionu.

Do wytworzenia efektywnego obrazu konieczna jest jednak współpraca ponad granicami państwa, czyli między jednostkami samorządu terytorialnego należącymi do różnych państw¹⁶⁷, organizacjami społecznymi, instytucjami naukowymi czy przedsiębiorstwami. Współpraca ta może obejmować:

¹⁶³ M. Acewicz, *Pojęcia promocji wielowymiarowości pogranicza*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, nr 3, s. 167.

¹⁶⁴ Ibidem, s. 166.

¹⁶⁵ Ibidem, s. 166-167.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 167.

¹⁶⁷ Zgodnie z artykułem 172 Konstytucji RP „jednostka samorządu terytorialnego ma prawo przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych oraz współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw”, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2.04.1997r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483)

- wspólną działalność informacyjno-promocyjną,
- wymianę kulturową, oświatową i sportową,
- rozwój infrastruktury transgranicznej,
- działalność turystyczną,
- ochronę środowiska naturalnego oraz
- planowanie przestrzenne.

Wymiana doświadczeń, informacji, wspólne planowanie niejednokrotnie rozwiązuje problemy i wyzwania o charakterze ponadgranicznym, ale także sprzyja rozwojowi gospodarki, handlu, turystyki i kultury oraz społeczności lokalnych z niezależnych krajów, przyspieszając ich szybszą integrację¹⁶⁸.

¹⁶⁸ W. Jastrzębska, *Rola euroregionów i współpracy transgranicznej w procesie integracji europejskiej*, [w:] *Spójność ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych*, M.G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 95-105.

Rozdział 4.

Znaczenie markowych produktów turystycznych w promocji regionu

4.1. Pojęcie markowych produktów turystycznych

Jak wskazywano w rozdziale poświęconym kształtowaniu marketingu-mix, definicja produktu w marketingu terytorialnym nie jest jednoznaczna. Obok pojęcia „produktu turystycznego regionu”¹⁶⁹, w stosunku do którego spotyka się podobne znaczeniowo określenia, takie jak: „produkt obszaru recepcji turystycznej”¹⁷⁰, „produkt turystyczny obszaru”¹⁷¹, „produkt turystyczny miejsca”¹⁷², a za który przyjmuje się najczęściej ogół elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu¹⁷³, wyróżnia się także pojęcie regionalnych produktów turystycznych, które należy definiować, jako oryginalne, wynikające z tradycji i kultury danego obszaru produkty, zdolne do wyróżniania się spośród konkurencyjnych. Podobną definicję podaje M. Zdon-Korzeniowska, według której regionalny produkt turystyczny to produkt o charakterze przestrzennym, powstały na bazie regionalnych atrakcji turystycznych (dziedzictwa przyrodniczego, kulturowego oraz historycznego), występujących wyłącznie na danym obszarze (regionie), które świadczą o jego autentyczności, oryginalności i unikatowości¹⁷⁴.

Stosowanie wymiennie pojęć tj. „produkt turystyczny regionu” i „regionalny produkt turystyczny” nie jest właściwe. Mimo pewnej zbieżności terminologicznej, są to zupełnie inne produkty oferowane przez dany region. Produkt turystyczny regionu jest pojęciem szerszym, obejmującym wszystkie atrakcje turystyczne, występujące w danym regionie, w tym te, których powstanie nie wiąże się z jego dziedzictwem, np. kompleks rekreacyjno-sportowy czy park rozrywki (np. Dzikie Zachód). Brak silnych cech regionalizmu powoduje, że tak kształtowany produkt nie jest regionalnym produktem turystycznym. Regionalny produkt turystyczny jest charakterystyczny dla danego regionu, związany z jego dziedzictwem naturalnym, kulturowym i historycznym, ma swoją specyfikę, odmienność i unikatowość Ponadto wyraża więź z danym regionem, w którym jest oferowany, a jego poszczególne elementy posiadają

¹⁶⁹ B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego. Część 1: koordynacja i kooperacja w kształtowaniu produktu; funkcje organizacji turystycznych*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 12, s. 10.

¹⁷⁰ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej, jako przedmiot zarządzania turystycznego*, „Monografie i opracowania” nr 442, SGH, Warszawa 1998, s. 29.

¹⁷¹ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł ...*, op. cit., s. 100.

¹⁷² J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny – miejsce*, Turyzm 2003, t. 13, z. 1, s. 55–80.

¹⁷³ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej ...*, op. cit., s. 9.

¹⁷⁴ Zob. M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować ...*, op. cit., s. 30, 39.

cechy i charakter regionalny (nawiązują do jego tożsamości, są silnie związane i identyfikowane z regionem)¹⁷⁵.

Problematyka związana z markowymi produktami turystycznymi wpisującymi się w marketing terytorialny i marketing turystyczny jest stosunkowo nowym zagadnieniem. Wzrost zainteresowania tymi produktami podyktowany jest m.in. zintensyfikowaną konkurencją jednostek terytorialnych w pozyskiwaniu turystów, inwestorów, nowych rezydentów¹⁷⁶.

Markowe produkty turystyczne definiować można jako oznaczone odróżniającą je nazwą, wyróżniające się pod względem cech, regionalne produkty turystyczne, których promocją i rozwojem zainteresowane są szersze grupy, w tym JST. Niestety, nie każdy regionalny produkt turystyczny może być traktowany jako markowy produkt turystyczny. Przeszkodą może być np. niewystarczająco odrębna nazwa czy niewyróżniający się charakter produktu, uniemożliwiający m.in. ich ochronę patentową.

Markowe produkty turystyczne mają potencjał wzmacniania pozycji konkurencyjnej i atrakcyjności inwestycyjnej obszarów - i to zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, są cennym zasobem wpływającym korzystnie na wizerunek miast/gmin/regionów i możliwość ich odróżniania się, zwiększają zadowolenie i lojalność turystów, są zdolne do niwelowania - w pewnym zakresie - nierównomierności zapotrzebowania na usługi turystyczne¹⁷⁷.

W proces kształtowania markowych produktów turystycznych zaangażowanych jest wiele podmiotów m.in. władze lokalne, mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje turystyczne, turyści. Istotną rolę w tym procesie odgrywają jednostki samorządu terytorialnego, głównie ze względu na szeroki zakres kompetencji i duży potencjał środków¹⁷⁸. Z uwagi na pewne ograniczenia wynikające z różnych, czasami wykluczających się celów i siły oddziaływania zaangażowanych grup interesów, szczególnie trzeba uważać, żeby działania związane z kreowaniem markowych produktów turystycznych były działaniami zintegrowanymi, uwzględniały interesy wszystkich zainteresowanych grup i opierały się na współpracy pomiędzy zaangażowanymi podmiotami.

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ A. Raszkowski, *Markowe produkty turystyczne na przykładzie Szklarskiej Poręby*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe nr 663, „Ekonomiczne problemy usług” 2011, nr 75, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 143.

¹⁷⁷ Zob. A. Raszkowski, *Markowe produkty turystyczne...*, op. cit., s. 143-144, 153; M. Łuczak, *Marketingowa koncepcja produktu turystycznego Sopotu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2014, s. 130.

¹⁷⁸ Szerzej: M. Molenda, *Regionalny produkt turystyczny i jego kreatorzy*, „Rocznik Żyrardowski” 2011, t. IX, s. 297-300.

4.2. Rozwój markowych produktów turystycznych w Euregionie Beskidy

Euroregion Beskidy jest jednym z euroregionów funkcjonujących w granicach Polski. Zgodnie z przyjętą definicją termin "euroregion" oznacza wyodrębniony, położony na pograniczu dwóch lub kilku sąsiadujących ze sobą państw region europejski oraz organizację powołaną do koordynacji współpracy na takim obszarze przez strony umowy euroregionalnej i zaakceptowaną przez Unię Europejską, która może wspierać finansowo jej działalność¹⁷⁹. Celem euroregionu jest realizowanie współpracy transgranicznej, której definicja zawarta została w Konwencji Madryckiej, a uważa się za nią „wspólnie podjęte działania mające na celu umacnianie i rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby umawiających się stron, jak również zawarcie porozumień oraz przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń”¹⁸⁰.

Euroregion Beskidy to obszar pogranicza polsko-słowacko-czeskiego, który swoim zakresem obejmuje¹⁸¹:

- część polską: powierzchnia 3 088 km², ludność: 729 000 osób,
- część czeską: powierzchnia 972 km², ludność: 161 000 osób,
- część słowacką: powierzchnia 2 083 km², ludność: 295 500 osób.

Euroregion Beskidy po polskiej stronie, administrowanej przez Stowarzyszenie „Region Beskidy”, obejmuje zasięgiem przygraniczną część terenu województwa śląskiego i małopolskiego z ośmioma powiatami: bielskim, pszczyńskim, suskim, żywieckim, wadowickim, myślenickim, oświęcimskim oraz Bielskiem-Białą — powiatem grodzkim. Po stronie słowackiej swoim zasięgiem — jak wcześniej wspomniano — obejmuje województwo żylińskie, a po stronie czeskiej gminy wokół miasta Frydek-Mistek.

Do Stowarzyszenia "Region Beskidy" należy 38 członków, w tym:

- 30 gmin, w tym jedna na prawach powiatu (miasto Bielsko-Biała),
- 4 powiaty ziemskie (bielski, żywiecki, suski i pszczyński),
- 4 członków wspierających (1 MSP, 1 instytucja edukacyjna, 1 JST – organizacja samorządowa, 1- NGO).

Najwyższy organ nadzorczy Stowarzyszenia to Komisja Rewizyjna. Do jej kompetencji należy kontrola całokształtu działalności Stowarzyszenia, a w szczególności¹⁸²:

- kontrola gospodarki finansowej,

¹⁷⁹ W. Jastrzębska, *Rola euroregionów i współpracy transgranicznej ...*, op. cit., s. 97.

¹⁸⁰ M. Greta, *Euroregiony a integracja europejska. Wnioski dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 39.

¹⁸¹ H. Howaniec, I. Dudzik-Lewicka, *Rola klastrów w rozwoju przedsiębiorczości ...*, op. cit., s. 97-110.

¹⁸² Opracowano na podstawie wywiadu zrealizowanego w ramach projektu Cluster Cord: Clusters & Cooperation for Regional Development in Central Europe.

- kontrola stanu majątku oraz sposobu zarządzania tym majątkiem,
- kontrola wykonania uchwał Walnego Zebrania Członków,
- kontrola przestrzegania statutu,
- składanie sprawozdań wraz z oceną działalności, wnioskami dotyczącymi udzielania absolutorium Zarządowi,
- uchwalenie regulaminu Komisji Rewizyjnej.

Najwyższą władzą Stowarzyszenia jest Walne Zebranie Członków. Do jego kompetencji należy:

- ustalenie głównych kierunków działań Stowarzyszenia,
- rozpatrywanie sprawozdań z działalności Stowarzyszenia,
- podejmowanie uchwał w sprawach przedstawionych przez Zarząd oraz Komisję Rewizyjną,
- udzielenie lub odmowa udzielenia absolutorium zarządowi na wniosek Komisji Rewizyjnej,
- wybór Prezesa i członków zarządu oraz Przewodniczącego i członków Komisji Rewizyjnej,
- uchwalenie zmian statutu,
- podejmowanie uchwał o rozwiązaniu Stowarzyszenia,
- podejmowanie uchwał w sprawach, które ze względu na szczególne znaczenie wymagają zgody ogółu uprawnionych członków,
- nadawanie godności członka honorowego,
- określanie wysokości składki członkowskiej,
- uchwalenie regulaminów działania Zarządu oraz komisji Rewizyjnej,
- uchwalanie regulaminów obrad Walnych Zebrań Członków,
- tworzenie funduszy oraz określenie zasad ich wykorzystania,
- podejmowanie uchwały o prowadzeniu działalności gospodarczej, z której dochody przeznaczają się na realizację celów statutowych Stowarzyszenia.

Zarząd Stowarzyszenia jest organem wykonawczym. Kieruje on pracą Stowarzyszenia w okresie między Walnymi Zebraniem Członków. Na jego czele stoi Prezes i wiceprezes.

Do kompetencji Zarządu należy:

- kierowanie działalnością oraz zarządzanie funduszami i majątkiem Stowarzyszenia oraz zarządzanie środkami pomocowymi oraz środkami pochodzącymi z Unii Europejskiej,
- uchwalanie planu działalności i preliminarzy budżetowych,
- przedkładanie sprawozdań ze swej działalności podczas obrad Walnego Zebrania Członków oraz wykonywanie jego uchwał,
- reprezentowanie Stowarzyszenia na zewnątrz i działanie w jego imieniu,
- zwoływanie Walnych Zebrań Członków,

- formułowanie wniosków o nadanie godności członka honorowego,
- podejmowanie uchwał w sprawach nie zastrzeżonych do kompetencji innych władz stowarzyszenia,
- przyjmowanie i wykreślanie z listy członków Stowarzyszenia,
- podejmowanie uchwał w sprawach zatrudniania i zwalniania pracowników,
- organizowanie Biura Zarządu w celu zabezpieczenia obsługi administracyjno-księgowej Stowarzyszenia,
- udzielanie pełnomocnictw do wykonywania czynności w imieniu Stowarzyszenia.

Członkowie Euroregionu mają prawo do zgłaszania inicjatyw i aktywnego uczestnictwa w jego rozwoju. upoważnieni są do korzystania ze wspólnej administracji oraz inicjowania nowych wspólnych projektów. Na czele Euroregionu Beskidy jest prezydium, które co rok wybiera prezesa Euroregionu spośród jednego ze stowarzyszeń członkowskich (Polska, Słowacja, Czechy).

Głównym obszarem zainteresowania euroregionu jest turystyka. Zgodnie z przyjętą wizją, Euroregion Beskidy to obszar o dużych walorach przyrodniczych i krajobrazowych, czystym środowisku i zrównoważonym rozwoju, na którym żyje bezpieczne społeczeństwo, mające zapewniony godny byt materialny oparty na zasobach tego obszaru, społeczeństwo, które pielęgnuje tradycję i kulturę oraz jest otwarte na współpracę transgraniczną i innowacje.

Za główne cele strategiczne Euroregionu przyjęto:

1. Rozwój procesów integrujących społeczność Euroregionu Beskidy i budujących demokrację lokalną.
2. Rozwój gospodarczy aktywizowany szczególnie przez budowanie transgranicznych powiązań kooperacyjnych.
3. Dbanie o bogactwo zasobów przyrody i ochrona środowiska.
4. Optymalny rozwój potencjału ludzkiego i podniesienie jakości życia mieszkańców Euroregionu.

Wspólne usługi oferowane w ramach Euroregionu to:

- promocja walorów turystycznych regionu (m.in. udział w targach),
- promocja członków poprzez działania podejmowane przez stowarzyszenie,
- pozyskiwanie funduszy UE na realizację wizji i strategii Euroregionu oraz inicjatyw oddolnych członków,
- realizacja tzw. projektów parasolowych, których celem jest realizacja mikroprojektów z dziedziny rozwoju gospodarczego, wymiany kulturalnej, demokracji lokalnej, ochrony środowiska, turystyki, zdrowia i przepływu informacji,
- wymiana sportowa, kulturalna, naukowa pomiędzy stroną polską a partnerami zagranicznymi (np. wspólne konferencje, badania),
- realizacja projektów transgranicznych,

- transfer wiedzy, doświadczeń pomiędzy współpracującymi partnerami (obszarami).

Stowarzyszenie „Region Beskidy” w ciągu kilkunastoletniej działalności zrealizowało kilkaset mikroprojektów. Były to projekty z dziedziny rozwoju gospodarczego, wymiany kulturalnej, demokracji lokalnej, ochrony środowiska, turystyki, zdrowia i przepływu informacji realizowane w partnerstwie ze stroną czeską lub słowacką.

Wśród koordynowanych inicjatyw realizowane były m.in.:

- organizacja wspólnych imprez kulturalnych (np. warsztatów, konkursów sztuki, wystaw, festiwali, festynów),
- ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego,
- działalność wydawnicza promująca współpracę transgraniczną (publikacje, broszury, katalogi itp.),
- przedsięwzięcia z zakresu sportu, turystyki i rekreacji (zawody sportowe, konkursy, obozy szkoleniowe, rajdy, spotkania itp.),
- promowanie walorów przyrodniczych,
- działania informacyjne (strony internetowe, informatory, broszury i ulotki informacyjne, tablice informacyjne, banery, plakaty, audycje radiowe i telewizyjne itp.),
- ochrona i rewitalizacja dziedzictwa przyrodniczego,
- organizacja konferencji, seminariów i warsztatów,
- organizacja targów,
- tworzenie sieci współpracy poprzez rozbudowę powiązań instytucjonalnych między organizacjami społecznymi, gospodarczymi, kulturalnymi i innymi,
- drobne inwestycje infrastrukturalne powiązane z przedsięwzięciami o charakterze „miękkim” z dziedziny kultury, sportu, turystyki i ochrony środowiska.

Przykładowo: w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Interreg IIIA Polska – Republika Słowacka 2004-2006 Stowarzyszenie „Region Beskidy” koordynowało realizację ok. 36 mikroprojektów na łączną kwotę 350 000 euro.

Główne obszary działalności Euroregionu to:

- koordynacja współpracy,
- tworzenie wspólnych projektów,
- wspólny marketing/PR podejmowanych działań rynkowych,
- poprawa wizerunku Euroregionu Beskidy,
- funkcje administracyjne.

Do podstawowych czynników sukcesu inicjatorzy Euroregionu zaliczają:

- posiadaną wizję i strategię rozwoju Euroregionu,
- budowanie relacji i sojuszy wspierających ww. wizję, co przyczynia się do jej transformacji w działanie,

- posiadaną sieć kontaktów,
- posiadane umiejętności i doświadczenie, które są wykorzystywane podczas aplikowania i koordynacji mikroprojektów,
- zaangażowanie członków Euroregionu,
- kulturę organizacyjną, charakteryzującą się wysokim zaufaniem w stosunku do członków i partnerów oraz ich poczuciem odpowiedzialności za rozwój Euroregionu.

Do markowych produktów turystycznych, promowanych na terenie Euroregionu Beskidy, zalicza się po stronie polskiej:

1. Piwo Żywiec - polska marka, która odniosła ogromny sukces za granicą, rozpoznawalna wśród smakoszy piwa na całym świecie. Marka znana i uznana nawet w czasach PRL-u, kiedy stanowiła jeden z polskich hitów eksportowych, a dla Polaków – synonim trudno osiągalnego, a niekiedy wręcz nieosiągalnego, luksusu. Każda butelka i puszka Żywca dostępna w Polsce i za granicą powstaje wyłącznie w jednym miejscu na świecie - w Browarze w Żywcu, założonym w 1856 roku z inicjatywy księcia Albrechta Fryderyka Habsburga. Żywiec to marka zawsze kojarzona z najwyższą jakością. Nowa odsłona butelki piwa Żywiec akcentuje to, co dla Żywca było i jest najważniejsze - grawerowane w szkłe motywy ukazują genezę i historyczne dziedzictwo browaru. Wzór przedniego graweru przedstawia pierwsze zabudowania żywieckiego browaru, a wieńcząca każdą butelkę habsburska korona to przywilej i zobowiązanie - oznaczało się nią bowiem tylko wyroby najlepsze. Współcześni potomkowie Habsburgów, doceniając wierność zasadom i unikalny charakter browaru, podtrzymali zgodę na wykorzystanie tego symbolu na produktach Żywca. Dlatego korona od lat jest nieodłącznym elementem każdego opakowania¹⁸³.
2. Pierniki żywieckie, które od czterech pokoleń produkuje rodzina Bielewiczów w zakładzie przy ulicy Piernikarskiej w Żywcu. Wytwarzane od blisko 100 lat pierniki powstają według tradycyjnej receptury i są słodką wizytówką Żywca, rozpoznawalną w kraju i za granicą. Firma zdobyła m.in. tytuł Mały Przedsiębiorca Roku przyznawany przez Koalicję Marek Ziem Górskich (2004), nagrodę Nasze Kulinarne Dziedzictwo — Smaki Regionów (2008), wyróżnienie Perła'2008 w konkursie na Najlepszy Polski Regionalny Produkt Żywnościowy. Pierniki żywieckie posiadają wpis na listę produktów tradycyjnych i atest artystyczno-etnograficzny¹⁸⁴.

¹⁸³ <http://www.grupazywiec.pl> (dostęp: 30.04.2014); B. Drewnowska, *Tradycja zamknięta w butelce*, Rzeczpospolita, 20.12.2008.

¹⁸⁴ H. Wójcik, *Pierniki odpustowe w południowej Małopolsce*, Polska Sztuka Ludowa, „Konteksty” 1966, t. 20, z. 3-4, s. 203-215; <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-slaskie> (dostęp: 30.04.2014).

3. Żywiec Zdrój - firma z Żywiecczyny, która z niewielkiego zakładu produkującego wodę źródlaną dynamicznie przekształciła się w jedną z największych polskich firm, zatrudniającą blisko 500 pracowników. Wysoką jakość produktów gwarantują światowe standardy wydobywania i butelkowania, dzięki czemu woda źródłana marki Żywiec Zdrój od wielu lat jest najczęściej wybieraną przez Polaków wodą butelkowaną. Marka jest laureatem wielu prestiżowych tytułów i nagród m.in.: MARQA, Złoty Laur Konsumenta, Superbrand i Marka Godna Zaufania. Firma otrzymała też I nagrodę w konkursie Pracodawca Podbeskidzia (2009) i tytuł Lidera Polskiego Biznesu (2010)¹⁸⁵.

Przykładowe, markowe produkty turystyczne po stronie słowackiej to:

1. Korytnica - naturalna woda mineralna o wyjątkowym składzie, posiada zrównoważony stosunek istotnych dla życia minerałów, tj. wapnia i magnezu, niską zawartość sodu, a także delikatny smak. Woda mineralna Korytnica dzięki unikalnej kompozycji jest idealna do codziennego spożycia, zalecana jest także do picia podczas wysiłku sportowego, kiedy organizm spala minerały i pierwiastki śladowe w większym stopniu niż zwykle¹⁸⁶.
2. Liptovské wyroby mleczarskie - słone przekąski marki Liptov pod nazwą Hravé (figlarne), Pareničky (serki owcze), korbáčiky (biczyki), czy nitky (nitki) bardzo popularne wśród Słowaków. Wszystkie serki Hravé marki Liptov są wytwarzane według unikalnej tradycyjnej receptury, z najwyższej klasy surowców pochodzenia naturalnego i bez dodatku sztucznych konserwantów. Mleko używane do ich produkcji pochodzi z rejonów górskich i podgórskich, co gwarantuje ich najwyższą jakość¹⁸⁷.
3. Ręcznie wyrabiane drewniane czerpaki - symbol słowackich bacówek. Nieodłącznym elementem Liptova jest pasterstwo. Siedząc w owczarni w otoczeniu przyrody, owiec i psów, można degustować świeży ser, oscypek czy pić żętycę. Nawet sam zapach szałasu dostarcza każdemu turyście niezapomnianych przeżyć. Jednym z symboli szałasu są drewniane czerpaki. Naczynia te - do picia żętycy, z ozdobnie rzeźbionym uchem, to szczytowe osiągnięcia sztuki rzeźbiarskiej pasterzy słowackich. Pierwotnie czerpaki były używane do nabierania (czerpania) płynów i stąd również pochodzi ich nazwa. Wyrabiali je ręcznie sami pasterze. W owczarniach stały ułożone w rzędach pod sufitem albo nad drzwiami bądź zawieszane na

¹⁸⁵ <http://www.zywiec-zdroj.pl> (dostęp: 30.04.2014).

¹⁸⁶ <http://mineralkorytnica.pl/index.php/component/content/article?id=18> (dostęp: 30.04.2014).

¹⁸⁷ <http://www.nasliptov.sk/vyroby/syry/hrave/Hrave-parenicky-udene?detail=1031>;

http://www.liptovcard.sk/files/Sprievodca_2012_letto/LETO2012-.pdf (dostęp: 30.04.2014).

ścianach koliby. Przypominają, jak praktycznie i w zgodzie z naturą żyli nasi przodkowie, w tętniących życiem wsiach czy szałasach¹⁸⁸.

4. Wafelki Gerlašky i Kriváňky - produkowane według tradycyjnej receptury przez spółkę Pečivárne Liptovský Hrádok od 1939 roku, kiedy to powstała firma o nazwie Tatranka. Receptury i technologia ich produkcji wywodzą się z tradycyjnych przepisów, opartych na wykorzystaniu surowców naturalnych. Oprócz produkcji klasycznych słodkich wafli, kruchych ciastek oraz polew cukierniczych, obecnie spółka koncentruje się na produkcji i sprzedaży zdrowych, pełnoziarnistych produktów oraz specjalnych, słodkich artykułów spożywczych, przeznaczonych dla diabetyków, chorych na celiakię i tych wszystkich, którzy dbają o zdrowy styl życia¹⁸⁹.
5. Demänovka - pozwala na posmakowanie unikalnej kompozycji 3 magicznych składników, w doskonałej harmonii: najwyższej jakości miodu słowackiego, krystalicznie czystej wody i 14 rodzajów kojących ziół. Przyjemny i uznany na całym świecie słowacki napój jest produkowany w dwóch popularnych smakach: Demänovka Liqueur Sladká, której smak jest przyjemnie ziołowy, słodki i miodowy oraz Demänovka Bitter Horká, w której dominują gorzkie składniki ziołowe i jest mniej słodka. Demänovka jest obecnie jednym z symboli Słowacji. W przepięknej nowej butelce, z oryginalnym reliefowym wzorem na bokach, jest cennym i poszukiwanym prezentem. Jej początki sięgają aż do 1867 roku¹⁹⁰.
6. Východná - tradycyjna, słowacka bryndza, uważana za bombę pełną probiotyków, których korzystny wpływ na organizm ludzki coraz częściej potwierdzają naukowcy i lekarze. Jest to unikalny okaz natury. W jednym gramie sera owczego znajduje się około miliarda pożytecznych mikroorganizmów. Ma pozytywny wpływ w profilaktyce raka jelita grubego, zaburzeniach trawienia, alergiach, utracie masy kostnej, cukrzycy, zwiększa odporność organizmu i obniża ciśnienie krwi. Tradycyjna, 100% słowacka owcza bryndza jest wyprodukowana z surowego, niepasteryzowanego mleka owczego. Produkty z mleka owczego z Východnej posiadają już kilka nagród. Bryndza z Východnej zwyciężyła w anonimowej ankiecie gości wystawy rolniczej Agrokomplex w Nitrze, zdobyła też pierwszą nagrodę w konkursie specjalów z sera Ovenálie 2010 i 2011 w Pribyline¹⁹¹.

Wymionione produkty to marki sztandarowe, regionalne, do grupy których – oczywiście - mogą aspirować nowe.

¹⁸⁸ http://www.mikulas.sk/pl/_clanok.php?clanok=1858 (dostęp: 30.04.2014).

¹⁸⁹ <http://www.pecivarne.sk/sk/produkty/7402> (dostęp: 30.04.2014).

¹⁹⁰ <http://www.stn-trade.sk/en> (dostęp: 30.04.2014).

¹⁹¹ <http://dobrysyr.sk/> (dostęp: 30.04.2014)

Rozdział 5.

Wybrane aspekty rozwoju pogranicza polsko-słowackiego

5.1. Uwarunkowania rozwoju współpracy transgranicznej i euroregionalizacji

Współpraca transgraniczna to jedna z form współpracy terytorialnej różnego typu jednostek w regionach przygranicznych, która może w zasadzie odnosić się do wszystkich dziedzin życia. Wspólny rodowód historyczny oraz inne, istotne podobieństwa pomiędzy sąsiednimi obszarami np. językowe, kulturowe, ustrojowe, społeczne czy gospodarcze, mogą sprzyjać m.in. łączeniu sił partnerów w regionach transgranicznych na rzecz realizacji wspólnych celów rozwojowych, a nawet wspólnych dążeń o uzyskanie określonej autonomii¹⁹². Regiony przygraniczne, często peryferyjne i zmarginalizowane, charakteryzują się przeważnie niższymi wskaźnikami rozwoju ekonomiczno-społecznego, posiadają też słabszy potencjał niż obszary korzystniej zlokalizowane. Sytuacja na pograniczach mobilizuje społeczności lokalne do podejmowania transgranicznych inicjatyw, służących przewyciężeniu wspólnych trudności, a także synergicznemu wykorzystaniu potencjału dwóch lub większej liczby krajów na rzecz dynamizacji rozwoju pograniczy¹⁹³. Jednocześnie intensywne procesy globalizacji oraz integracji europejskiej wzmacniają status regionów, także regionów transgranicznych, zyskujących dodatkowe środki, ale także większą decyzyjność i odpowiedzialność za swój rozwój.

Współpraca transgraniczna ma na celu tworzenie sieci powiązań na szczeblu lokalnym i regionalnym, dzięki którym rozwija się współdziałanie w zakresie gospodarki oraz ustępują bariery kulturowe i socjalne w lokalnych społecznościach¹⁹⁴. Współpraca transgraniczna nabiera w ostatnich latach wyjątkowego znaczenia gospodarczego i społecznego, a realizowane w tym kontekście na pograniczach inwestycje i inne przedsięwzięcia osiągają coraz poważniejszy wymiar finansowy. Fundusze transgraniczne przeznaczone przez Unię Europejską na rozwój pograniczy dodatkowo sprzyjają znaczącemu rozwinięciu partnerskich relacji pomiędzy sąsiadującymi państwami.

Efektywny rozwój wszelkich powiązań transgranicznych warunkowany jest istnieniem podstawowych aktów międzynarodowych, dotyczących wzajemnego uznania sąsiadów, regulacji form i zasad komunikacji transgranicznej i rozwiniętej

¹⁹² M. Ciechocińska, *Regionalizm na obszarach pogranicznych*, [w:] *Regionalizm polski u progu XXI wieku*, S. Bednarek (red.), Wydawnictwo Silesia, Wrocław 1994, s. 43-45.

¹⁹³ M. Jakubiec, J. Kurowska-Pysz, *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013, s. 23.

¹⁹⁴ *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, M. Perkowski (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 12-16.

infrastruktury granicznej.¹⁹⁵ Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych uchwalona w Euregio na pograniczu Niemiec i Holandii 20. listopada 1981 roku, nowelizowana w 2004 roku, definiuje współpracę transgraniczną zarówno jako współpracę sąsiedzką (regionów granicznych), jak i zagraniczną (władz szczebla regionalnego i lokalnego, organizacji lub instytucji reprezentujących obszary graniczne)¹⁹⁶. Definicję współpracy transgranicznej zawarto również w Europejskiej Konwencji Ramowej o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi, sporządzonej w Madrycie, 21. maja 1980 roku.¹⁹⁷ W tym dokumencie określa się ją jako każde wspólnie podjęte działanie, mające na celu umocnienie i dalszy rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby państw, jak również zawarcie porozumień i przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń. Współpraca transgraniczna ograniczona jest ramami właściwości wspólnot i władz terytorialnych, w sposób określony przez prawo wewnętrzne. Europejska Karta Samorządu Lokalnego, podpisana 15. października 1985 roku przez Komitet Ministrów Rady Europy¹⁹⁸, określa zasady związane z zawieraniem porozumień międzypaństwowych o wspieraniu współpracy transgranicznej oraz regionalnych uzgodnień transgranicznych. Przyjęta 5. czerwca 1997 roku Europejska Karta Samorządu Regionalnego, opracowana przez Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych, nadaje władzom regionalnym szerokie kompetencje w sprawach dotyczących współpracy transgranicznej¹⁹⁹.

Współpraca transgraniczna odnosi się jednak nie tylko do działań władz samorządowych, lecz także do wspólnych inicjatyw innych interesariuszy rozwoju pogranicza, np. przedsiębiorstw, czy też organizacji pozarządowych. W kontekście funkcjonowania Unii Europejskiej współpracę transgraniczną postrzega się jako potencjalną możliwość nawiązywania nowych relacji społeczno-gospodarczych, jak też poszerzania wcześniejszych kontaktów między społecznościami lokalnymi na pograniczu, poprzez szereg działań służących realizacji wspólnych celów np. promocję regionu, pozyskiwanie inwestorów, rozwój turystyki itp.²⁰⁰

Formy współpracy transgranicznej, co do zasady, mają dość swobodny charakter. Zakres i cele współpracy określają sami partnerzy według własnych potrzeb

¹⁹⁵ W. Malendowski, M. Ratajczak, *Euroregiony. Polski krok do integracji*, wydanie II poprawione i uzupełnione, wyd. ALTA 2 Wrocław 2000, s. 64 -67

¹⁹⁶ Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych uchwalona w EUREGIO na pograniczu Niemiec i Holandii 20 listopada 1981 r. nowelizowana w 2004, <http://www.cie.gov.pl/>, (dostęp: 24.10.2011).

¹⁹⁷ Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi sporządzona w Madrycie dnia 21 maja 1980 r., Dz. U z dnia 10 lipca 1993r.

¹⁹⁸ Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz. U z dnia 25 listopada 1994 r.

¹⁹⁹ Europejska Karta Samorządu Regionalnego przyjęta 5. czerwca 1997 r. w Strasburgu, www.karpacki.pl/pliki/eksr200804124345.doc, (dostęp: 24.10.2011).

²⁰⁰ M. Proniewski, *Zewnętrzna granica Unii Europejskiej – Białoruś – możliwość wykorzystania dla dynamizacji procesów rozwojowych. Współpraca transgraniczna*, [w:] *Espertyzy do Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do 2020 roku*, Tom II, MRR, Warszawa 2007, s. 111.

oraz zgodnie z własnymi oczekiwaniami. Realizacja projektów transgranicznych może być luźnym porozumieniem dotyczącym wyłącznie jednej, podejmowanej wspólnie inicjatywy, albo mieć szerszy, uniwersalny kontekst. Współpraca sąsiadujących partnerów odbywa się na zasadzie partnerstwa. Jedną z form kooperacji na pograniczu jest partnerstwo transgraniczne, uregulowane w Rozporządzeniu Rady (WE) nr 1083/2006. Zgodnie w tym rozporządzeniem każde państwo w zależności od swoich potrzeb i możliwości ustawodawczych podejmuje partnerstwo z władzami publicznymi różnego szczebla, czy też innymi podmiotami, również pozarządowymi, będącymi partnerami gospodarczymi i społecznymi²⁰¹. Partnerstwo transgraniczne może być zawarte w formie stowarzyszenia, umowy cywilnoprawnej, czy też porozumienia. Forma partnerstwa wpływa na realizację wspólnych projektów oraz ich rozliczanie, stąd najlepiej oprzeć tego typu współpracę o konkretną umowę²⁰². Partnerem projektu transgranicznego, dofinansowanego z funduszy Wspólnoty Europejskiej, może być osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, która korzysta w tym trybie ze środków budżetu unijnego na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie projektu²⁰³.

Podstawą funkcjonowania partnerstwa transgranicznego jest misja i cele oraz wyznaczone rezultaty potwierdzające ich osiągnięcie. Unijne programy na lata 2007-2013 ukierunkowane są m.in. na projekty współpracy między regionami przygranicznymi różnych państw, dotyczą praktycznie wszystkich dziedzin życia i powinny przyczynić się m.in. do poprawy relacji między społecznościami lokalnymi pogranicza, poprawy jakości infrastruktury, większej dostępności kultury, walorów środowiska naturalnego²⁰⁴. Specyficzną formą współpracy transgranicznej, która nie musi wiązać się z projektami z funduszy unijnych, jest partnerstwo miast lub gmin, określane na zasadach tzw. umów o „zbliżniaczeniu”. Pierwsze tego typu umowy podpisane zostały w latach 40. XX wieku. Jest to forma partnerstwa między miastami, gminami różnych krajów, której głównym celem jest wymiana kulturalna, gospodarcza i informacyjna. Oficjalny początek nawiązania partnerstwa stanowi obustronne podpisanie dokumentu o partnerstwie, co skutkuje regularnymi wizytami władz samorządowych obu krajów, a także ich mieszkańców (np. wymiany młodzieży szkolnej). W wielu przypadkach zawarte umowy o „zbliżniaczeniu” miast dawały początek rozwojowi kontaktów transgranicznych na poziomie lokalnym pomiędzy

²⁰¹ Rozporządzenie Rady (WE) z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Art. 11.

²⁰² R. Cieślak, J. Kordasiewicz, Ż. Pawlak, *Przewodnik po mechanizmach finansowych*, Krajowy Instytut Rozwoju Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, s. 32, <http://www.kdg.waw.pl/docs/publikacje/ksiazki/2.pdf> (dostęp: 26.10.2011).

²⁰³ M. Drażba, W. Hryniewicka, *Partnerstwo transgraniczne jako forma współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, M. Perkowski (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 93-94.

²⁰⁴ *Ibidem*, s.95-96.

szkołami, klubami sportowymi, ośrodkami kultury itp., m.in. poprzez wspólną realizację projektów unijnych.

Mimo korzystnych perspektyw rozwoju współpracy transgranicznej, wspomnieć należy również o licznych barierach utrudniających ten proces. Do kluczowych utrudnień hamujących rozwój współpracy transgranicznej zaliczyć można m.in.²⁰⁵:

1. Ciągły niedobór kapitałów własnych partnerów, przeznaczonych na podjęcie współpracy, co wiąże się z koniecznością nieustannego aplikowania o różnego typu środki zewnętrzne, przede wszystkim bezzwrotne, jak również wymaga przestrzegania skomplikowanych procedur aplikowania o fundusze. Dodatkowe utrudnienie stanowi fakt, iż proces aplikacyjny przeważnie odbywa się w modelu konkursowym, gdzie tylko najlepsi uzyskują dotację.
2. Brak wspólnego lobby ustalającego przedsięwzięcia istotne dla partnerów transgranicznych i potrafiącego realnie wpływać na możliwość ich realizacji.
3. Skomplikowane, unijne procedury realizacji i rozliczania projektów oraz długi okres oczekiwania na zwrot środków zniechęcają do aktywnego korzystania ze wsparcia unijnego dla współpracy transgranicznej.
4. Brak strategii długoterminowej współpracy między partnerami, powodujący, że transgraniczne relacje w zasadzie ograniczają się do wspólnego celebrowania świąt lokalnych czy realizacji tzw. projektów miękkich, a w znacznie mniejszym stopniu mogą być uznane za przemyślane działania prowadzące do trwałych rezultatów.
5. Utrudnione kontakty m.in. poprzez dystans komunikacyjny, słabą znajomość języka sąsiada, odmienne procedury administracyjne itp.
6. Trudności w znalezieniu partnerów dla konkretnych przedsięwzięć transgranicznych (brak spójności interesów i potrzeb, tendencja do ukierunkowania projektów wyłącznie na rozwiązywanie problemów jednej strony, traktowanie partnerstwa jako formalnego warunku korzystania ze środków unijnych).
7. Konieczność zapewnienia wkładu własnego do wspólnych, transgranicznych projektów oraz opóźnienia w refundacji środków wydanych przez partnerów na wdrożenie projektów zmniejsza realne zainteresowanie współpracą.
8. Asymetrie potencjałów gospodarczych i finansowych uczestników współpracy, utrudniające uzgodnienie spójnych celów współpracy i budżetów na działania.
9. Pozostałe ograniczenia: kulturowe, religijne, polityczne.

Mimo występowania opisanych wyżej barier współpracy transgranicznej, proces euroregionalizacji to obecnie jeden z istotniejszych czynników, stymulujących wzrost konkurencyjności regionów, szczególnie tych zlokalizowanych na styku dwóch

²⁰⁵ J. Kurowska-Pysz, *Wiedza, innowacje, konkurencyjność – uwarunkowania działalności przemysłowego klastra technologicznego na pograniczu polsko-słowackim*, CEIT a.s., Żylna 2013, s. 12.

lub więcej państw. Proces euroregionalizacji odnosi się do tworzenia formalnych struktur współpracy transgranicznej (euroregionów), zakładanych przez co najmniej dwie jednostki reprezentujące regiony przygraniczne dwóch lub więcej państw (np. gminy, powiaty, organizacje pozarządowe itp.)²⁰⁶. Euroregiony bywają określane także jako stałe struktury współpracy transgranicznej między bezpośrednio sąsiadującymi ze sobą władzami jednostek lokalnych i regionalnych, usytuowanych wzdłuż wspólnych granic państwowych²⁰⁷.

Euroregionalizacja poprawia szanse rozwojowe regionów przygranicznych, z uwzględnieniem uwarunkowań każdego z krajów uczestniczących w strukturach euroregionalnych. Procesy euroregionalizacji są szczególnie widoczne w Unii Europejskiej. Jednym z kluczowych celów integracji europejskiej jest osiągnięcie pełnej spójności gospodarczej i społecznej całego obszaru Wspólnoty, w tym m.in. wyrównanie szans rozwojowych terenów przygranicznych, a zarazem peryferyjnych, nierzadko dotychczas zmarginalizowanych i rozwijających się znacznie słabiej. Intensywność i jakość procesów euroregionalizacji na pograniczach w istotnym zakresie rozstrzyga o szansach rozwojowych tych terenów, a także o realnym rozwoju współpracy transgranicznej.

Jednym z kluczowych dokumentów regulujących współpracę euroregionalną jest Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi²⁰⁸, na której opierają się zawierane umowy o współpracy transgranicznej. Priorytetem współpracy euroregionalnej jest rozwój wszystkich dziedzin życia na pograniczach, zaś realizacja tych zamierzeń urzeczywistnia się poprzez konkretne przedsięwzięcia oraz wspólne inwestycje. W rozwoju gospodarczym regionów przygranicznych dużą rolę odgrywa transgraniczna kooperacja małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój powiązań kooperacyjnych pomiędzy dostawcami i odbiorcami na obszarze całego pogranicza, jak również likwidacja różnorodnych barier przygranicznych, negatywnie oddziałujących na rozwój przedsiębiorczości. Istotne znaczenie mają także działania na rzecz wspierania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym wspieranie instytucji otoczenia biznesu i tworzenie przyjaznego klimatu gospodarczego dla rozwoju przedsiębiorczości, transgraniczna współpraca w dziedzinie badań i rozwoju, wykorzystanie programów pomocowych dla przedsiębiorstw, poprawa warunków dla tworzenia przedsiębiorstw na pograniczu. W rozwoju pograniczy duży nacisk należy kłaść również na udoskonalanie transgranicznych rynków pracy i kształcenie pracowników – tworzenie

²⁰⁶ *Euroregiony w nowym podziale terytorialnym Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Warszawa-Wrocław 1999.

²⁰⁷ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie euroregionu z dnia 17 stycznia 2007, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dnia 27 października 2007.

²⁰⁸ Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi, op. cit.

transgranicznych ośrodków edukacyjnych, budowę transgranicznych powiązań z udziałem pracodawców, związków zawodowych czy euroregionów, wspieranie transgranicznego kształcenia zawodowego i rozwój obszarów transgranicznego handlu i przemysłu²⁰⁹.

Euroregiony, jako instytucjonalne formy oraz narzędzia procesów euroregionalizacji, odgrywają aktualnie kluczową rolę w rozwijaniu współpracy transgranicznej. Euroregiony mogą funkcjonować jako struktury o prywatnoprawnym i publicznoprawnym charakterze, powstałe na podstawie umów między stowarzyszeniami gmin działającymi po obu stronach granicy, w celu współpracy gospodarczej, promowania kultury regionalnej, propagowania turystyki nadgranicznej, ochrony środowiska, działalności kulturowo-edukacyjnej, rozwoju kontaktów przygranicznych sąsiadujących ze sobą państw²¹⁰. Misją euroregionów jest m.in. działanie na rzecz stabilizacji regionów przygranicznych i zmniejszania różnic ekonomicznych oraz społecznych, jak również zwalczania wszelkich stereotypów, stwarzania klimatu do dobrej współpracy obejmującej gospodarkę, ochronę środowiska, kulturę i turystykę na obszarze przygranicznym²¹¹.

Podstawową zasadą funkcjonowania euroregionu jest odrębność prawna jednostek, które tworzą euroregion. Każda z nich jest utworzona na podstawie prawa wewnętrznego. Mają prawo powoływać wspólne organy, podejmujące decyzje mające na celu współdziałanie w zakresie konkretnego problemu. Decyzje te są wiążące dla jednostek w ramach euroregionu²¹².

Euroregion jest w pełni zinstytucjonalizowaną formą współpracy przygranicznej. Jako związek miast i gmin, posiada osobowość prawną i jest zarejestrowany zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa danego państwa. Jednostki terytorialne, jako członkowie euroregionu, nie tworzą odrębnej struktury ponadpaństwowej. W transgranicznym wymiarze tworzą wspólnotę roboczą, posiadającą własną strukturę organizacyjną, w skład której najczęściej wchodzi: zgromadzenie, zarząd, grupy robocze i sekretariat. Finansowanie współpracy euroregionalnej określa zwykle statut euroregionu. Członkowie euroregionu mają obowiązek współdziałania w finansowaniu jego działalności w określonej wysokości i formie. Środki finansowe gromadzone są na osobnych kontach i pochodzą z takich źródeł jak: składki członków i członków wspierających euroregionu, wszelkie darowizny, uzyskane dotacje, w tym z programów pomocniczych Unii Europejskiej,

²⁰⁹ R. Antoszkiewicz: *Regiony przygraniczne w warunkach zewnętrznych granic Unii Europejskiej*, [w:] *Regiony przygraniczne w warunkach zewnętrznych granic Unii Europejskiej*, J. Sikorski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005, s. 26.

²¹⁰ E. Bruszezewska, *Państwo we współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Perkowski M. (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 37.

²¹¹ Ź. Szczegłowa, *Euroregion (zlokalizowany m.in. w Polsce) we współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, M. Perkowski (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 38.

²¹² Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, <http://www.cie.gov.pl/>, (dostęp: 30.04.2014)

subwencje jednostek administracyjnych wyższego szczebla, w tym środki regionalne i centralne²¹³.

Dynamika i kierunki rozwoju euroregionów są zmienne w czasie. Analiza i ocena funkcjonowania euroregionów wymaga również uwzględnienia szeregu uwarunkowań determinujących rozwój transgraniczny. Nie wszystkie pogranicza nasycone są w takim samym stopniu formami kooperacji transgranicznej. O ile na pograniczu dynamicznie rozwijają się procesy euroregionalizacji, wówczas coraz bardziej widoczne są liczne powiązania: ekonomiczne, administracyjne, kulturalne czy edukacyjne, zarówno o charakterze bilateralnym, jak też multilateralnym, np. klastry i sieci. Mimo działań integracyjnych na pograniczach i w euroregionach, trudno aktualnie wskazać obszary transgraniczne z wysokim stopniem spójności społeczno-gospodarczej. Do kluczowych ograniczeń utrudniających kohezję pograniczy można zaliczyć zróżnicowane uwarunkowania instytucjonalne, prawne, administracyjne i ekonomiczne dla działalności różnego typu podmiotów i instytucji w sąsiadujących ze sobą państwach. Na rozwój euroregionu wpływają zarówno czynniki zewnętrzne, oddziałujące globalnie na obszar transgraniczny, jak też czynniki wewnętrzne, zidentyfikowane w poszczególnych częściach euroregionu. Wzajemne interakcje tych czynników kształtują jakość życia mieszkańców euroregionu, przedsiębiorczość, działalność administracji, realizację usług publicznych itp. Obszar euroregionu tworzy specyficzny układ podaży-popytu, gdzie z uwagi na bliskość granicy istnieje łatwość w realokacji zasobów i przemieszczaniu ich do tej części euroregionu, gdzie występują korzystniejsze warunki z punktu widzenia decyzji konsumenckich czy też prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców. Euroregion to swoista mikrowspólnota, w której na płaszczyźnie wspólnego programowania strategicznego i współpracy transgranicznej kształtują się szczególnie korzystne warunki dla niwelowania różnic i dysproporcji rozwojowych poszczególnych jego części. W odpowiedzi na wspomniane utrudnienia i szereg innych, m.in. peryferyjną lokalizację i przeważnie słabsze warunki rozwojowe, obszary pograniczy mogą liczyć na dodatkowe wsparcie instytucjonalne i finansowe Wspólnoty Europejskiej, przeznaczającej na rozwój współpracy transgranicznej znaczne środki finansowe (programy pomocowe: Phare Cross Border Cooperation, a następnie programy operacyjne: INTERREG III, Europejska Współpraca Terytorialna)²¹⁴.

Do kluczowych funkcji, które pełnią aktualnie euroregiony na pograniczach, w warunkach uczestnictwa krajów członkowskich w Unii Europejskiej zaliczyć można m.in.:

- współpracę instytucjonalną z innymi euroregionami, celem koordynowania działań i wymiany doświadczeń oraz podejmowania przedsięwzięć

²¹³ W. Malendowski, M. Ratajczak, *Euroregiony. Polski krok do integracji...*, op. cit., s. 64-67

²¹⁴ M. Jakubiec, J. Kurowska-Pysz, *Jakość kształcenia zawodowego...*, op. cit., 15-16.

- integracyjnych o charakterze przekraczającym skalę działalności jednego euroregionu,
- działania integracyjne, podejmowane przez stowarzyszenia jako euroregiony, z myślą o budowaniu spójności społeczno-gospodarczej na pograniczach,
 - uczestnictwo w różnego typu działaniach adresowanych do interesariuszy rozwoju transgranicznego, podejmowanych przez inne instytucje, podmioty, jednostki samorządu terytorialnego na pograniczach,
 - uczestnictwo w dystrybucji środków z funduszy europejskich przeznaczonych na rozwój pograniczy np. pełnienie funkcji operatora naborów wniosków m.in. na konkursy w ramach funduszy mikroprojektów,
 - przygotowywanie własnych projektów o tematyce transgranicznej i zabieganie o ich dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej,
 - informowanie i edukacja w zakresie rozwoju współpracy transgranicznej oraz wiedzy o walorach pogranicza, kulturze, języku, gospodarce sąsiada itp.,
 - wspieranie partnerstw lokalnych, transgranicznych np. szkół, jednostek samorządu terytorialnego, pośredniczenie w poszukiwaniu partnerów.

5.2. Współpraca transgraniczna w aspekcie działalności Euroregionu Beskidy

Intensywne procesy euroregionalizacji występują m.in. na pograniczu polsko-słowackim, gdzie aktualnie działają trzy euroregiony: Tatry (polsko-słowacki), Beskidy (polsko-czesko-słowacki) oraz Karpaty (polsko-słowacko-węgiersko-rumuńsko-ukraiński)²¹⁵.

Euroregion Beskidy utworzono w 2000 roku na obszarze przygranicznym obejmującym część terenu województwa śląskiego i małopolskiego po stronie polskiej, województwa żylińskiego po stronie słowackiej oraz gmin wokół miasta Frydek-Mistek w Republice Czeskiej. Powierzchnia całego euroregionu wynosi 6 143 km². Euroregion Beskidy wyróżnia się przede wszystkim wysokimi walorami przyrodniczo-krajobrazowymi, sprzyjającymi rozwojowi wielu form turystyki. Na obszarze tym znajdują się liczne szlaki i inne atrakcje turystyczne oraz rozwinięta infrastruktura sportowo-rekreacyjna. Naturalny, górski charakter terenów jest atrakcyjny dla turystów zarówno latem, jak i zimą. Euroregion Beskidy posiada również wysoki potencjał do rozwoju turystyki kulturowej, przede wszystkim ze względu na dużą różnorodność zabytków, żywą kulturę lokalną, folklor i tradycje. Warunki gospodarcze, naturalne

²¹⁵ *Stan współpracy euroregionalnej w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Portal informacyjny, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_20-30.pdf, (dostęp 01.03.2014).

oraz kulturowe stanowią znaczny potencjał Euroregionu i w bezpośredni sposób wpływają na rozwój regionalny.

Euroregion Beskidy opiera się na tzw. samorządowym modelu współpracy transgranicznej, której inicjatorami po każdej ze stron są związki celowe gmin (stowarzyszenia): polskie Stowarzyszenie „Region Beskidy” z siedzibą w Bielsku-Białej, słowackie stowarzyszenie: Zdużenie „Región Beskydy” z siedzibą w Żylinie oraz czeskie stowarzyszenie: Sdužení „Region Beskydy” we Frýdku-Místku²¹⁶. W Statucie Euroregionu Beskidy nakreślono strategiczny cel jego istnienia tj. podejmowanie wspólnych działań dla równomiernego i zrównoważonego rozwoju regionu oraz zbliżenia jego mieszkańców i instytucji na wszystkich granicach stron umowy. Realizację tego celu zapewnia współpraca w dziedzinach:

- wymiany doświadczeń i informacji dotyczących rozwoju regionu,
- wymiany doświadczeń i informacji dotyczących rynku pracy,
- planowania przestrzennego i budownictwa,
- rozwiązywania wspólnych problemów w dziedzinie transportu, komunikacji, łączności i telekomunikacji,
- rozwiązywania wspólnych problemów dotyczących ekologii i środowiska naturalnego,
- gospodarki, handlu, przemysłu, małych i średnich przedsiębiorstw,
- rolnictwa, gospodarki leśnej, przemysłu spożywczego,
- rozwoju turystyki, ruchu podróży łącznie z uwzględnieniem poprawy warunków ruchu turystycznego w obszarze przygranicznym,
- szkolnictwa, wymiany młodzieży i sportu,
- oświaty, wymiany kulturalnej i opieki nad wspólnym dziedzictwem kulturowym,
- prewencji oraz usuwania skutków klęsk żywiołowych,
- opieki nad bezpieczeństwem obywateli, wzajemnej współpracy służb ratowniczych na terenie Euroregionu.

Istotnym dla pogranicza dokumentem jest *Strategia Rozwoju Euroregionu Beskidy*²¹⁷. Zawiera ona szereg odniesień do perspektyw rozwojowych całego obszaru pogranicza polsko-czesko-słowackiego, jak również formułuje wizję Euroregionu Beskidy. Urzeczywistnienie wizji rozwojowej Euroregionu Beskidy wytyczonej w ramach opracowanej Strategii może nastąpić poprzez przyjęte cele, których realizacja możliwa jest dzięki licznym inicjatywom własnym tworzących go stowarzyszeń, jak też włączaniu się przez nie w liczne projekty transgraniczne, wdrażane przez beneficjentów oraz poprzez inne działania, zgodne z przyjętą strategią. Przykładowo, w samej tylko polskiej części Euroregionu Beskidy, przy udziale

²¹⁶ Ibidem.

²¹⁷ Stowarzyszenie „Region Beskidy” w Bielsku-Białej, www.euroregion-beskidy.pl (dostęp 01.03.2014).

Stowarzyszenia „Region Beskidy” w Bielsku-Białej w roku 2013 miało miejsce kilkadziesiąt różnego typu działań o charakterze transgranicznym, w tym²¹⁸:

- współpraca z Małopolską Organizacją Turystyczną,
- liczne spotkania z partnerami z gmin słowackich i czeskich, m.in. przy realizacji misji i celów działania Euroregionu Beskidy,
- udział w międzynarodowych i regionalnych imprezach turystycznych, kulturalno-rozrywkowych, sportowo-rekreacyjnych itp.,
- współpraca z rynkiem turystycznym w ramach Śląskiego Systemu Informacji Turystycznej oraz promocja gmin z obszaru Euroregionu Beskidy,
- kojarzenie partnerstw do współpracy transgranicznej,
- rozliczenia z beneficjentami w ramach Programów Operacyjnych Współpracy Terytorialnej: Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska oraz Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka, współpraca z kontrolerami projektów (Instytucje Zarządzające II Stopnia), wizyty monitorujące i kontrole projektów,
- konsultacje programów transgranicznych: polsko-czeskiego i polsko-słowackiego pod kątem nowej perspektywy finansowej 2014-2020 oraz regularne spotkania z przedstawicielami innych euroregionów,
- udział w imprezach turystycznych, kulturalnych, sportowych i edukacyjnych organizowanych przez inne podmioty na obszarze Euroregionu Beskidy,
- współpraca z innymi euroregionami, działalność na Forum Regionów Granicznych,
- organizacja szkoleń dla projektodawców i beneficjentów programów współpracy transgranicznej,
- realizacja projektów własnych: „Witajcie w Euroregionie Beskidy”, „Zrównoważony rozwój w Euroregionie Beskidy”, „Aktywne Beskidy – promocja sportu na pograniczu polsko-słowackim”.

Współpraca transgraniczna nie tylko kształtuje międzypaństwowe relacje sąsiedzkie, ale pozwala także na uzyskanie efektu synergii z wykorzystania mocnych stron regionu transgranicznego i płynących z otoczenia szans, a zarazem daje możliwość podjęcia wspólnych starań o wyeliminowanie słabych stron i minimalizowanie wszelkich zagrożeń. Przegląd uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, kształtujących współpracę transgraniczną w Euroregionie Beskidy jako szanse i zagrożenia, a także mocne i słabe strony zaprezentowano w tabeli 8. i tabeli 9.

²¹⁸ Sprawozdanie opisowe Stowarzyszenia „Region Beskidy” w Bielsku-Białej za rok 2013 – materiały udostępnione przez Euroregion Beskidy.

Tabela 8. Szanse i zagrożenia w rozwoju współpracy transgranicznej w Euroregionie Beskidy

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Postępujący proces integracji europejskiej i euroregionalizacji. 2. Bezpośredni dostęp do funduszy unijnych, przeznaczonych na rozwój obszarów przygranicznych. 3. Popularyzacja idei partnerstwa zarówno w projektach europejskich, jak też poza nimi np. „zbliżniaczenie” miast. 4. Rozbudowa systemu komunikacyjnego o znaczeniu międzyregionalnym i transgranicznym. 5. Budowa zintegrowanych systemów ratownictwa i ostrzegania o klęskach żywiołowych na obszarze całego pogranicza. 6. Wzrost znaczenia procesów tzw. planowania zintegrowanego na poziomie regionów, również transgranicznych. 7. Wzrost znaczenia samorządów jako podmiotów rozwoju regionu. 8. Umiejdzynarodowienie gospodarki, umożliwiające napływ nowych technologii oraz innowacji. 9. Wzrost aktywności inwestycyjnej regionu Europy Środkowo-Wschodniej. 10. Zainteresowanie turystów Europą Środkowo-Wschodnią, przystępny poziom cen usług turystycznych. 11. Rozwój współpracy w dziedzinie szkolnictwa wyższego, zawodowego, kultury i ochrony zdrowia. 12. Dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflikt pomiędzy aktywnością gospodarczą i społeczną, a odpornością środowiska naturalnego. 2. Dysproporcje w rozwoju poszczególnych części Euroregionu. 3. Luka technologiczna obniżająca konkurencyjność Euroregionu. 4. Braki w infrastrukturze komunikacyjnej, przeciążenie sieci transportowej. 5. Odpływ młodych ludzi z obszaru Euroregionu, szczególnie z terenów wiejskich, migracja zarobkowa do innych krajów unijnych. 6. Przyrost grup społecznych zagrożonych marginalizacją. 7. Niska aktywność społeczna i gospodarcza na obszarach wiejskich. 8. Niska świadomość proekologiczna. 9. Niedostateczne warunki formalno-prawne, organizacyjne oraz instytucjonalne dla transgranicznej współpracy gospodarczej. 10. Zagrożenie możliwością niewykorzystania funduszy unijnych przyznanych dla euroregionów na okres programowania 2014-2020. 11. Odpływ wykształconych młodych ludzi i wykwalifikowanej siły roboczej na tereny aglomeracyjne z wyższą stopą życiową.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Mocne i słabe strony w rozwoju współpracy transgranicznej w Euroregionie Beskidy

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrakcyjne walory przyrodniczo-krajobrazowe, szczególnie dla sportu i rekreacji, turystyki i wypoczynku. 2. Wysoki potencjał kulturowy, jako element atrakcyjności regionu. 3. Zasoby naturalne, w tym wody geotermalne i mineralne. 4. Dobrze rozwinięta sieć uzdrowiskowo-wypoczynkowa oraz baza turystyczna. 5. Wspólne dziedzictwo kulturowe i historyczne oraz podobieństwo języka wszystkich mieszkańców pogranicza. 6. Dobra współpraca transgraniczna w ramach 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemy środowiskowe: lokalnie wysokie zanieczyszczenie środowiska, niedobór zintegrowanych rozwiązań dotyczących gromadzenia i unieszkodliwiania odpadów niebezpiecznych, niewystarczające zabezpieczenie przeciwpowodziowe, brak zbilansowania pomiędzy zaopatrzeniem w wodę a stopniem skanalizowania i oczyszczania ścieków. 2. Zły stan techniczny i wzrastająca niedrożność systemu transportowego, niska jakość komunikacji publicznej. 3. Niska podatność na innowacje w niektórych

<p>działalności Euroregionu, w tym w zakresie programowania jego rozwoju.</p> <p>7. Sprzyjające położenie geopolityczne na ważnych szlakach tranzytowych transportu osobowego i pasażerskiego, duża ilość przejść granicznych kolejowych i drogowych.</p> <p>8. Gęsta sieć komunikacyjna o charakterze regionalnym.</p> <p>9. Urynkowanie gospodarki, żywe relacje handlowe, rozwój przedsiębiorstw działających na całym rynku pogranicza, wielosektorowa struktura gospodarcza.</p> <p>10. Dobrze rozwinięta sieć szkół zawodowych i wyższych.</p> <p>11. Duże zasoby siły roboczej oraz rezerwy uzbrojonych terenów pod inwestycje i rozwój mocy produkcyjnych przedsiębiorstw.</p> <p>12. Tradycyjne osadnictwo wiejskie oraz dobrze rozwinięta, historycznie ukształtowana sieć osadnicza.</p> <p>13. Wzrost silnych powiązań kooperacyjnych w wielu sferach.</p>	<p>sektorach, niska konkurencyjność gospodarcza.</p> <p>4. Niski poziom kooperacji gospodarczej w Euroregionie.</p> <p>5. Duże kontrasty pomiędzy ośrodkami miejskimi i obszarami wiejskimi w euroregionie.</p> <p>6. Rozdrobnienie gospodarstw rolnych, niska opłacalność produkcji rolnej.</p> <p>7. Znaczne zasoby niewykwalifikowanej siły roboczej, bezrobocie strukturalne i agrarne, niewystarczające tempo tworzenia nowych miejsc pracy.</p> <p>8. Deficyt specjalistów poszukiwanych w nowoczesnych branżach gospodarki.</p> <p>9. Słaby dopływ kapitału.</p> <p>10. Niedoinwestowanie w infrastrukturę techniczną.</p> <p>11. Niewystarczająca promocja Euroregionu Beskidy na arenie międzynarodowej.</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne.

W celu przewycięzania barier w kontaktach transgranicznych, a także z myślą o rozwoju obszarów pogranicza, w Polsce, Czechach i na Słowacji, już w okresie przedakcesyjnym, realizowane były projekty transgraniczne, finansowane ze środków Unii Europejskiej. Fundusze tego typu rozdzielał w trybie konkursowym dla beneficjentów m.in. Euroregion Beskidy. Programy dotyczące europejskiej współpracy transgranicznej utworzono w celu promowania współpracy i bezpośrednich kontaktów wspierających rozwój gospodarczy, społeczny oraz ochronę środowiska w obszarach przygranicznych. Zgodnie z założeniami wykorzystania tych funduszy, należy dążyć do wyrównania potencjałów rozwojowych we wszystkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego, zachowując przy tym różnorodność obszarów pogranicza. Polska, Czechy i Słowacja korzystały z tego wsparcia najpierw jako kraje kandydujące do Unii Europejskiej (Program *Phare Cross Border Cooperation*), a po 1. maja 2004 roku – jako kraje członkowskie Wspólnoty. Wspólne, transgraniczne działania w ramach programów dotyczyć mogą szeregu zagadnień istotnych dla współpracujących ze sobą podmiotów i instytucji na pograniczu. Najczęściej beneficjentami programów współpracy są²¹⁹:

- jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli,
- podmioty i jednostki organizacyjne powoływane lub tworzone przez państwo, wojewodów w celu świadczenia usług publicznych,
- organizacje pozarządowe,
- izby gospodarcze, handlowe i rzemieślnicze,

²¹⁹ Ibidem.

- szkoły i uczelnie wyższe,
- instytucje publiczne prowadzące działalność edukacyjną, badawczą,
- instytucje kultury,
- kościoły i związki wyznaniowe,
- euroregiony.

Współpraca transgraniczna, podobnie jak współpraca transnarodowa (ponadnarodowa), wspierana była również ze środków Unii Europejskiej m.in. w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III (2004-2006). Aktualnie realizowana jest ona m.in. za pomocą Programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej na lata 2007-2013, ale projekty finansowane z tych środków wdrażane są jeszcze w roku 2014. W fazie konsultacji i uzgodnień znajdują się obecnie programy współpracy transgranicznej na lata 2014-2020²²⁰.

Wspólna realizacja projektów transgranicznych, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej, przez partnerów po dwóch stronach granicy, to jedna z najczęstszych form kooperacji transgranicznej, przede wszystkim w euroregionach, odpowiedzialnych również za kojarzenie partnerów takiej współpracy. Celem głównym tych projektów jest szerzenie współpracy wspierającej rozwój gospodarczy, społeczny oraz ochronę środowiska w obszarze przygranicznym, który w porównaniu do średnich wskaźników krajowych wykazuje najczęściej niższy poziom rozwoju²²¹. Specyfika projektów transgranicznych wiąże się z wymogiem ich realizacji na ściśle określonym obszarze, przez ograniczony krąg podmiotów mogących ubiegać się o dofinansowanie w ramach ich realizacji. Projekt składany w ramach partnerstwa co do zasady musi przynosić rezultaty po obu stronach granicy. Składający wniosek partnerzy powinni spełnić wymagania określone w dokumentacji konkursowej. Prawidłowy projekt transgraniczny musi spełniać co najmniej dwa warunki realnego partnerstwa:

1. Wspólne przygotowanie wniosku o dofinansowanie - w praktyce oznacza to wspólne zaangażowanie partnerów w proces tworzenia wniosku, obejmujące przygotowanie projektu z określeniem działań, celów, rezultatów i produktów projektu.
2. Wspólna realizacja projektu, ma na celu określenie podziału i zasad koordynacji działań projektowych po obu stronach granicy.
3. Wspólny personel projektu.
4. Wspólne finansowanie projektu.

Istotną barierą w korzystaniu z funduszy transgranicznych jest konieczność prefinansowania projektów. Oznacza to wymóg poniesienia kosztów projektu

²²⁰ Stan na dzień: 30.04.2014 r.

²²¹ A. Jabłońska, W. Hryniewicka, *Projekt europejski jako forma współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, M. Perkowski (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010, s. 80-87.

ze środków własnych, zaś dopiero po zakończeniu realizacji i rozliczeniu projektu następuje zwrot części odpowiadającej wysokości zatwierdzonej dotacji ze środków unijnych. Kolejną ważną cechą charakterystyczną dla projektów jest osiągnięcie efektu transgranicznego, określanego, jako oddziaływanie zmniejszające dysproporcje w poziomie życia społeczności po obu stronach granicy, jak również tworzenie lub poprawa kontaktów partnerskich pomiędzy instytucjami, organizacjami i ludnością regionów partnerskich²²².

5.3. Perspektywy rozwoju współpracy transgranicznej Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego do roku 2020

Rozwój regionalny i lokalny, ale także rozwój w kategoriach transgranicznych urzeczywistnia się poprzez procesy gospodarczo-społeczne, w których uczestniczą różne grupy interesariuszy. Istotną rolę samorządów wojewódzkich w tych relacjach potwierdza fakt, iż potencjał rozwojowy terenów przygranicznych w wymiarze strategicznym kreują jednostki samorządowe: gminy wiejskie i miejskie, powiaty i województwa²²³, wykorzystując w tym celu coraz częściej wsparcie ze środków Unii Europejskiej. W ramach projektu: „Innowacyjny rozwój współpracy transgranicznej instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013, opracowana została Strategia systemowej współpracy instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020. Dokument ten stanowi efekt wspólnych wysiłków sąsiadujących województw przygranicznych z Polski i Słowacji na rzecz usystematyzowania celów i spodziewanych rezultatów dalszej współpracy, jak też wytyczenia działań pozwalających na ich osiągnięcie.

Prorozwojowe działania wymagają odpowiedniego planowania, skoordynowania i sterowania ich realizacją²²⁴. Opracowanie strategii rozwoju obszaru transgranicznego to sekwencyjny proces²²⁵:

- oceny stanu istniejącego w odniesieniu do pełnego obszaru pogranicza,
- prognozowania zmian w otoczeniu, z uwzględnieniem specyfiki sąsiadujących ze sobą krajów,
- opracowania strategicznej wizji pogranicza,

²²² Ibidem., s. 87-88.

²²³ S. Dołzbłasz, A. Raczyk, *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 17.

²²⁴ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny...*, op. cit., s. 108.

²²⁵ R. Domański (red.), *Nowe problemy rozwoju wielkich miast i regionów*, Biuletyn KPZK PAN nr 192, 2000, s. 43. Za: .M. Jakubiec, J. Kurowska-Pysz, *Jakość kształcenia...*, op. cit., s. 32.

- opracowania strategii rozwoju,
- wyboru i szczegółowego określenia działań, które powinna podjąć każda ze stron oraz działań wspólnych,
- sporządzenia planu inwestycyjnego i strategii finansowej, uwzględniającej zarówno fundusze publiczne, jak też komercyjne.

Profesjonalna strategia rozwoju obszaru transgranicznego, powinna zostać skorelowana ze strategiami rozwojowymi obszarów pogranicza przynależnych do sąsiadujących państw, ale także wytyczać wspólne cele i kierunki działań dla transgranicznych wspólnot interesów, jakimi są m.in. euroregiony. Potencjalne szanse rozwojowe euroregionów i całych pograniczy zwiększają się, o ile jednostki administracyjne na tym terenie prowadzą aktywną politykę rozwoju regionalnego, opartą na wysokiej jakości zarządzaniu, zgodnie z długofalową strategią rozwoju gospodarczo-społecznego²²⁶.

Przykładem tego typu działań może być współpraca Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego. Poza stworzeniem i wdrożeniem wspomnianej wyżej strategii współpracy, dalekosiężnym zamiarem obu regionów jest zintegrowana efektywna współpraca z Krajem Morawsko-Śląskim z Republiki Czeskiej oraz Województwem Opolskim na pograniczu polsko-czesko-słowackim. W tym celu powołano Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej TRITIA, stanowiące forum współpracy transgranicznej, umożliwiającej identyfikację, promocję i wdrażanie programów, projektów oraz organizację wspólnych imprez przyczyniających się do rozwoju i poprawy warunków życia mieszkańców pogranicza czesko-polsko-słowackiego. Jest to pierwsza tego typu instytucja, która utworzona została na terenie Polski. Podpisanie aktu założycielskiego miało miejsce 3. grudnia 2012 roku w Cieszynie, gdzie także mieści się siedziba tego ugrupowania²²⁷.

Opracowanie Strategii systemowej współpracy instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020 poprzedziło przygotowanie Raportu Diagnostycznego na temat współpracy transgranicznej Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego²²⁸. Dokument ten miał na celu rozpoznanie potencjałów społecznych, gospodarczych i środowiskowych obu jednostek terytorialnych, ocenę skali ich zróżnicowań, jak też wskazanie podobieństw bądź różnic w poziomie rozwoju województwa śląskiego oraz Żylińskiego Kraju. Podobieństwa były analizowane w aspekcie możliwości dzielenia się wspólnymi doświadczeniami, jak również ewentualnych potencjalnych obszarów dla wspólnych działań transgranicznych. Różnice rozpatrywano pod kątem zainteresowania obu stron, skutkującego przepływem wiedzy i informacji na temat możliwości odmiennego

²²⁶ J. Kurowska-Pysz, *Wiedza, innowacje, konkurencyjność...*, op. cit., s. 27.

²²⁷ www.ewt.slaskie.pl, (dostęp: 30.03.2014).

²²⁸ A. Drobnik, *Raport diagnostyczny na temat współpracy transgranicznej Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego*, Katowice 2011, www.innowacyjnawspolpraca.eu, (dostęp: 30.09.2013).

kształtowania procesów społeczno-gospodarczych i środowiskowych. Oceniano je także jako źródło potencjalnych przedsięwzięć transgranicznych, przede wszystkim skutkujących wzrostem mobilności mieszkańców i przedsiębiorców²²⁹.

W Strategii systemowej współpracy instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020 uwzględniono następujące atrybuty transgranicznej relacji partnerskich obu tych jednostek terytorialnych²³⁰:

- wyróżniający w przestrzeni europejskiej obszar,
- spójność społeczna, ekonomiczna i infrastrukturalna,
- wspólne doświadczenia zmian historycznych, w tym gospodarczych,
- inspiracja dla zrównoważonego wykorzystania cennych zasobów endogenicznych, zarówno na rzecz dobra mieszkańców, jak i osób zainteresowanych bogactwem obszaru.

Do kluczowych obszarów interwencji, w ramach nakreślonych ram instytucjonalnej współpracy transgranicznej rozwoju Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020, zaliczono dziedziny główne: gospodarka, transport, ruch turystyczny, energetyka.

W wspomnianej wyżej Strategii wyznaczono następujące cele²³¹:

Cel 1. Wysoka atrakcyjność terytorium województwa śląskiego oraz Samorządowego Kraju Żylińskiego dla prowadzenia nowoczesnych działalności gospodarczych oraz zakorzenienia się firm krajowych i międzynarodowych.

Cel 2. Pro-biznesowa i pro-innowacyjna edukacja oparta na współpracy środowisk naukowych, gospodarczych i samorządu terytorialnego w obszarze transgranicznym województwa śląskiego oraz Samorządowego Kraju Żylińskiego.

Rozwój proponowanych obszarów współpracy, zgodnie z powołaną wyżej Strategią, powinien również uwzględniać założenia przyszłego Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020, który stanowi kontynuację wcześniejszych działań zmierzających do wzrostu spójności społeczno-gospodarczej pogranicza, jak również wspólnego rozwiązywania problemów rozwojowych. Głównym celem Programu na lata 2014-2020 jest stawienie czoła trzem istotnym wyzwaniom oraz zniwelowanie słabości typowych dla pogranicza. Pierwsze wyzwanie wiąże się z ochroną, wzmocnieniem i rozwojem głównego potencjału, tj. środowiska naturalnego i kulturowego, stanowiącego bogate źródło komparatywnych – choć nie konkurencyjnych wobec siebie – zasobów. Drugie wyzwanie polega na usprawnieniu infrastruktury transportowej, przede wszystkim w zakresie transgranicznych połączeń drogowych, zwłaszcza lokalnych i regionalnych. Chodzi tu przede wszystkim o inwestycje, które umożliwiłyby stworzenie

²²⁹ Ibidem.

²³⁰ Ibidem.

²³¹ A.Drobniak, A. Ochojski, *Ustalenia strategiczne dla dokumentu pt.: Strategia systemowej współpracy instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020*, Katowice, sierpień 2012, Katowice 2011, www.innowacyjnawspolpraca.eu, (dostęp: 30.03.2014).

zintegrowanej sieci komunikacyjnej łączącej Polskę i Słowację, ułatwiającej dostęp do korytarzy TEN-T i wykorzystującej rozwiązania przyjazne środowisku. Trzecim, kluczowym wyzwaniem pozostaje edukacja, głównie na poziomie ponadpodstawowym, a także zwiększanie możliwości uczenia się przez całe życie i lepsze dostosowanie profilu kształcenia na pograniczu do potrzeb rynku pracy²³².

²³² *Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020* – projekt, Ministerstwo Rozwoju i Infrastruktury, Warszawa 2014, www.plsk.eu, (dostęp: 30.03.2014).

Rozdział 6.

Partnerstwo Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov – praktyczny wymiar polsko-słowackiej współpracy transgranicznej

6.1. Wspólne przedsięwzięcia Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov w latach 2011-2014

Pogranicze polsko-słowackie - w tym Żywiecczyznę, Podhale i Liptov - łączy wspólna tożsamość historyczna i regionalna, której korzenie wywodzą się z wyjątkowej, charakterystycznej dla tych ziem kultury pasterskiej i górskiej. Oddziaływanie istniejącej formalnie przez długi czas granicy państwowej między Polską a Czechosłowacją, a później Polską, Słowacją i Czechami nie wpłynęło w dłuższej perspektywie na znaczące zahamowanie dobrosąsiedzkiej współpracy. Kontakty transgraniczne intensywnie zaczęły się rozwijać jeszcze w latach 90-tych XX. wieku, co skutkowało zawieraniem wielu umów o „zblźniaczeniu” miast i gmin, mniej było natomiast w tamtym okresie przykładów partnerstw między organizacjami pozarządowymi czy przedsiębiorstwami po obu stronach granicy. Z chwilą wejścia Polski, Czech i Słowacji do Unii Europejskiej procesy integracyjne na pograniczu nabrały jeszcze większej dynamiki, do czego z pewnością przyczyniła się aktywna działalność euroregionów oraz wysoka dostępność funduszy europejskich przeznaczonych na rozwój pograniczy. W latach 2007-2013 samorządy lokalne oraz m.in. organizacje pozarządowe działające na terenie Euroregionu Beskidy mogły korzystać ze środków Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013²³³, którego celem jest intensyfikacja opartej na partnerstwie współpracy polsko-słowackiej, sprzyjającej trwałemu rozwojowi obszaru przygranicznego. W ramach tego programu dla podmiotów i instytucji zainteresowanych rozwojem współpracy polsko-słowackiej w skali lokalnej zaplanowano możliwość realizacji wspólnych, transgranicznych projektów w ramach Osi priorytetowej 3 - Wspieranie inicjatyw lokalnych (Mikroprojekty), służących pogłębianiu różnego typu współpracy opartej na działaniach typu „ludzie dla ludzi”. Szansę tę wykorzystwały wspólnie Koalicja Marek Ziem Górskich i Stowarzyszenie Klastru Liptov, które nawiązały w 2010 roku współpracę służącą promocji kultury, krajobrazu oraz innych walorów ziem górskich pogranicza polsko-słowackiego. Celem tego partnerstwa jest m.in. integrowanie społeczności lokalnych wokół wspólnych tradycji i wartości, dalsze pogłębianie dobrosąsiedzkich kontaktów polsko-słowackich

²³³ Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013; www.plsk.eu (dostęp: 30.04.2014).

i budowanie poczucia wspólnoty oraz eliminowanie barier we wzajemnej komunikacji. Obie organizacje skupiły się na wspólnej promocji turystyki transgranicznej i lokalnej przedsiębiorczości, kształtującej nowy wizerunek marek ziem górskich jako produktów wywodzących się z etosu solidnie wykonanej pracy, dobrej jakości opartej na doświadczeniu i tradycji, ale także nowoczesności, wpisującej się w strategię budowania konkurencyjności najlepszych górskich marek na wspólnym rynku europejskim.

Tego rodzaju działania po stronie polskiej od 2005 roku realizowało Stowarzyszenie Koalicja Marek Ziem Górskich²³⁴, stanowiące prężnie rozwijającą się platformę zrzeszającą samorządy lokalne oraz przedsiębiorców i osoby fizyczne z terenu Żywiecczyny i Podhala. Inicjatywa służy promowaniu walorów turystycznych i ekonomicznych ziem górskich, a zarazem podkreśla wyjątkowość i niepowtarzalność regionalnych produktów. Statutowe cele działalności Stowarzyszenia to między innymi: wspieranie rozwoju i promowanie regionów górskich, w tym tradycji i wartości kulturowych oraz produktów i usług pochodzących z tych terenów. Założenia te konsekwentnie realizowane są, między innymi, poprzez:

- nadawanie godeł promocyjnych oraz wyróżnień dla przedsiębiorców i samorządów terytorialnych w formie organizacji corocznego konkursu „Osobowość Ziem Górskich”,
- organizowanie szkoleń, wystaw i targów produktów regionalnych,
- działalność wydawniczą oraz kampanie reklamowe, informacyjne i edukacyjne dotyczące tematyki ziem górskich.

Do najbardziej aktywnych uczestników Koalicji należą miasta: Nowy Targ, Sucha Beskidzka i Żywiec, a także wiele firm, oferujących różnego typu produkty związane z obszarem działania tej organizacji. Są to zarówno regionalne marki z wieloletnią tradycją, jak też towary i usługi wyróżniające się nowoczesnością oraz innowacyjnością. Koalicja jest swoistą platformą marketingową, wzmacniającą pozycję rynkową i sprzedaż regionalnych towarów i usług, w oparciu o skojarzenia z dobrze przyjmowanym wizerunkiem produktów pochodzących z ziem górskich (solidne wykonanie w czystym środowisku: woda, powietrze, ziemia; naturalne piękno; dzika, nieokiełznana przyroda). Najbardziej prestiżowym działaniem Koalicji, organizowanym cyklicznie jest Konkurs „Osobowość Ziem Górskich”. To popularny plebiscyt wyróżniający osoby i firmy, które poprzez swoją działalność przyczyniają się do rozwoju ziem górskich. Nominacje i wyróżnienia przyznawane są przez Kapitułę Konkursu politykom i samorządowcom, a także dziennikarzom, przedsiębiorcom oraz innym postaciom życia publicznego, które działają na rzecz ziem górskich. W konkursie nagradzani są obecnie laureaci polscy i słowaccy, znani ze swej działalności na rzecz pogranicza, którzy otrzymują nagrody w różnych kategoriach np.

²³⁴ Informacje ze strony internetowej Stowarzyszenia Koalicja Marek Ziem Górskich www.koalicja.zywiec.pl (dostęp: 30.04.2014).

przedsiębiorca, samorządowiec, dziennikarz, organizacja pozarządowa. Najbardziej prestiżowym, honorowym wyróżnieniem, przyznawanym przez Zarząd Stowarzyszenia Koalicja Marek Ziem Górskich jest tytuł Ambasadora Ziem Górskich, nadawany co roku wybitnym osobistościom, przyczyniającym się do promocji i rozwoju ziem górskich.

Stowarzyszenie Klaster Liptov²³⁵ z siedzibą w Liptovskim Mikolasu działa od 2008 roku i zrzesza lokalne samorządy, przedsiębiorstwa oraz szkoły i inne organizacje pozarządowe zajmujące się rozwojem turystyki w regionie Liptov i rozwijające różne obszary rynku turystycznego, głównie w wymiarze komercyjnym. Zarówno na Słowacji, jak też w całej Europie, rozwój przemysłu hotelarskiego i gastronomicznego stymuluje dalszy rozwój infrastruktury turystycznej, a tym samym rozwój regionalny i lokalny w destynacjach turystycznych, której przykładem jest region Liptov²³⁶. Stowarzyszenie Klaster Liptov stawia sobie za cel wykorzystanie atrakcyjnych walorów tego regionu, przede wszystkim z myślą o rozwoju turystyki, wypoczynku i rekreacji, ale także w celu wsparcia promocyjnego atrakcyjnych miejscowości w regionie Liptov.

Inicjatywy Klastra służą promowaniu oraz podkreśleniu wyjątkowości regionu i są realizowane pod wspólnym hasłem: *Liptov – Treba zazit (Liptov – Trzeba spróbować)*. Działania te zmierzają do wykreowania konkurencyjnych, regionalnych produktów turystycznych oraz wspierania aktywnej współpracy ośrodków turystycznych. Klaster oparty jest na współpracy i synergii, która przynosi efekty odczuwalne przez wszystkich zainteresowanych, znacznie przewyższające korzyści z indywidualnych działań firm i samorządów lokalnych w dziedzinie turystyki. Siła Klastra polega m.in. na tym, że jego członkowie wspólnie przyciągają do Liptova więcej turystów, niż gdyby każdy z nich robił to oddzielnie. Klaster Liptov to organizacja non-profit, która prętnie pozyskuje fundusze na realizację wytyczonych celów. Własnym produktem Klastra jest specjalna karta rabatowa *Liptov Region Card*, pierwsza tego rodzaju na Słowacji, która umożliwia korzystanie z atrakcyjnych zniżek w wysokości 5-50% przy wstępach do ponad pięćdziesięciu największych atrakcji letnich i wycieczkowych miejsc na Liptowie. Ponadto Klaster zarządza Centralnym Systemem Rezerwacji, dysponującym najkorzystniejszą dla turystów regionalną ofertą noclegową przedsiębiorstw turystycznych w nim zrzeszonych. O sukcesie Klastra Liptov świadczy również jego działalność w zakresie pozyskiwania środków z funduszy europejskich. Na wsparcie marketingowe rozwoju turystyki Klaster Liptov uzyskał unijną dotację w wysokości 850 tysięcy euro. Klaster podejmuje wiele działań promocyjnych i marketingowych na większą i mniejszą skalę. Poza promocją na

²³⁵ Informacje ze strony internetowej Stowarzyszenia Klaster Liptov www.klasterliptov.sk (dostęp: 30.04.2014).

²³⁶ M. Gucik, V. Marakova, I. Sipkova, *Strategies for Small- and Medium- Sized Hotels in the Slovak Republik*, [w:] *Tourism in the New Europe: Perspectives on SME Policies and Practices*, R. Thomas, M. Augustyn (red.), Elsevier, Oxford – Amsterdam 2007, s. 147.

targach turystycznych, między innymi w Polsce i w Czechach, Klaster wspiera także swoich członków serią materiałów marketingowych. Dodatkowo w każdej gminie na terenie objętym działalnością Klastra znajdują się tablice informacyjne z wykazem certyfikowanych miejsc noclegowych. Klaster buduje tarasy widokowe, wycyza rowerowe i piesze trasy turystyczne oraz podejmuje szereg innych przedsięwzięć.

W 2010 roku Koalicja Marek Ziem Górskich w Żywcu oraz Klaster Liptov nawiązały współpracę, skutkującą realizacją dwóch wspólnych transgranicznych przedsięwzięć, ukierunkowanych na wspieranie rozwoju pogranicza, a przede wszystkim regionów Żywiecczyny, Podhala i Liptowa. Charakterystyki obu projektów przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Podstawowe informacje o realizowanych projektach transgranicznych Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov w latach 2011-2014

Wyszczególnienie	Projekt: Polsko-słowacka inicjatywa promocji i rozwoju marek ziem górskich	Projekt: Rozszerzenie współpracy Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov oraz firm, samorządów i organizacji pozarządowych – wspólny rozwój i promocja marek produktów oraz usług z pogranicza polsko-słowackiego
Okres realizacji:	2011-2012	2013-2014
Cel główny:	Rozwój i intensyfikacja współpracy między społecznościami pogranicza polsko-słowackiego, a szczególnie Żywiecczyny, Podhala i Liptova, m.in. upowszechnianie wiedzy o tradycjach, zwyczajach i walorach turystycznych ziem górskich pogranicza; promocja marek tradycyjnych i nowoczesnych z pogranicza polsko-słowackiego.	Rozwój i intensyfikacja współpracy między społecznościami pogranicza polsko-słowackiego, a szczególnie Żywiecczyny, Podhala i Liptova m.in. nawiązywanie kontaktów bezpośrednich pomiędzy firmami, samorządami oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie wspólnego wykorzystania potencjału rozwojowego pogranicza, a szczególnie jego walorów wiążących się z markami produktów i usług tradycyjnie kojarzonymi z ziemiami góorskimi Polski i Słowacji.
Działania:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurs dla młodzieży szkolnej, dotyczący historii, tradycji i kultury ziem górskich pogranicza. 2. Kampania informacyjna w mediach pogranicza, promująca walory ziem górskich. 3. Impreza promująca kulturę i turystykę ziem górskich m.in. wystawa marek ziem górskich, prezentacje szkół i firm z pogranicza. 4. Organizacja konkursu „Osobowość Ziem Górskich”. 5. Wydanie polsko-słowackiej publikacji dot. tradycji, kultury, turystyki ziem górskich pogranicza 6. Polsko-słowackie warsztaty edukacyjne dot. lokalnych tradycji i zwyczajów ziem górskich. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sformułowanie długookresowej strategii współpracy Koalicji Marek Ziem Górskich z Klastrem Liptov i jej publikacja. 2. Spotkanie informacyjne dla członków i sympatyków Koalicji Marek Ziem Górskich oraz przedstawicieli Klastra Liptov. 3. Organizacja konkursu „Osobowość Ziem Górskich” z nową kategorią: „Organizacja Pozarządowa Ziem Górskich”. 4. Wizyta studyjna w regionie Liptov dla przedsiębiorców, samorządowców oraz przedstawicieli innych podmiotów i instytucji zainteresowanych nawiązaniem bilateralnych kontaktów z partnerami z regionu Liptov.

	7. Wizyta studyjna na Słowacji.	
Efekt transgraniczny:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upowszechnianie wiedzy o kulturze pogranicza, co zachęca do aktywnej współpracy, pozbawionej stereotypowych uprzedzeń czy barier. 2. Wspólna promocja polskich i słowackich liderów pogranicza w konkursie „Osobowość Ziemi Górskich”, m.in. w drodze głosowania internetowego po obu stronach granicy. 3. Stworzenie nowych relacji instytucjonalnych pomiędzy partnerami, dzięki wspólnym działaniom organizacyjnym. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umocnianie poczucia tożsamości regionalnej na pograniczu, budowanie dobrych relacji sąsiedzkich, opartych na postępującym zrozumieniu i tolerancji, ale także wzajemnej akceptacji i pogłębiającej się wzajemnej chęci bliższego poznania. 2. Wspólna promocja tzw. dobrych marek ziem górskich, intensyfikacja kontaktów pomiędzy polską i słowacką społecznością pogranicza m.in. poprzez aranżowanie kolejnych, wspólnych przedsięwzięć transgranicznych samorządów, firm oraz organizacji skupionych wokół Koalicji Marek Ziemi Górskich i Klastra Liptov.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Koalicji Marek Ziemi Górskich w Żywcu.

Wyniki dotychczasowej współpracy, m.in. bardzo dobry odbiór społeczny wspólnych działań w ramach obu projektów, potwierdzają, że po obu stronach granicy istnieje autentyczne zapotrzebowanie na zacieśnienie kontaktów i bliższe wzajemne poznanie się. Rola, jaka może w tym zakresie przypaść obu organizacjom została przedstawiona w długookresowej strategii współpracy Koalicji Marek Ziemi Górskich z Klastrem Liptov, stanowiącej jeden z rezultatów drugiego z realizowanych projektów. W procesie przygotowania strategii wzięto pod uwagę zarówno opinie członków Koalicji Marek Ziemi Górskich i Klastra Liptov, dotyczące preferowanego zakresu dalszej współpracy, jak również roboczą wersję Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2014-2020, który aktualnie znajduje się jeszcze w fazie konsultacji i uzgodnień²³⁷. Zadaniem strategii jest ukierunkowanie dalszej współpracy obu organizacji na rzecz priorytetów rozwoju pogranicza polsko-słowackiego, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań członków i sympatyków Koalicji Marek Ziemi Górskich i Klastra Liptov.

6.2. Wyniki badań wytyczających przyszłe kierunki partnerstwa Koalicji Marek Ziemi Górskich w Żywcu i Klastra Liptov

Mając na uwadze wysoką efektywność wspólnych działań zrealizowanych w latach 2010-2014 przez Koalicję Marek Ziemi Górskich w Żywcu oraz Klaster Liptov - obie organizacje zadeklarowały chęć kontynuacji współpracy i zawiązania partnerstwa wykraczającego poza dotychczas realizowane projekty transgraniczne i wymogi związane z zapewnieniem ich trwałości. W IV kwartale 2013 roku wykonano badania ankietowe, którymi objęci zostali członkowie Koalicji Marek Ziemi

²³⁷ Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2014-2020, tekst roboczy, www.plsk.eu (dostęp: 30.04.2014).

Górskich i Klastra Liptov. Ankiety pisemne wypełniło łącznie 14 respondentów ze strony Klastra Liptov i 16 respondentów ze strony Koalicji Marek Ziem Górskich. Tematyka badania dotyczyła:

- oceny efektywności uczestnictwa w Klastrze Liptov/Koalicji Marek Ziem Górskich oraz zainteresowania respondentów dalszym udziałem w tych organizacjach,
- oceny poziomu zainteresowania dalszym rozwojem współpracy w ramach obu organizacji,
- oceny współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-słowackim i określenia oczekiwanych, przyszłych kierunków tej współpracy.

Za największe korzyści z uczestnictwa w Klastrze Liptov respondenci słowaccy uznają:

- rozwój branży turystycznej w regionie (m.in. wzrost liczby klientów, rozszerzenie oferty usług itp.),
- korzystną współpracę i kooperację z innymi członkami Klastra sprzyjającą rozwojowi wspólnej oferty turystycznej i promocji atrakcji regionu Liptov,
- zdobycie dodatkowego *know-how* oraz informacji od innych uczestników Klastra,
- poszerzenie wiedzy o rynku turystycznym w regionie Liptov,
- wzrost rozpoznawalności marki *Klaster Liptov*.

Z kolei dla członków Koalicji Marek Ziem Górskich największymi korzyściami z uczestnictwa w tej organizacji są:

- nawiązywanie nowych kontaktów,
- pogłębienie wiedzy o potencjale rozwojowym pogranicza polsko-słowackiego,
- promocja najlepszych marek kojarzonych z regionem,
- integracja społeczna mieszkańców pogranicza polsko-słowackiego,
- możliwość działania w prestiżowej organizacji i korzystania z realizowanych przez nią projektów.

Wszystkie firmy uczestniczące w Klastrze Liptov są zainteresowane dalszym rozwojem współpracy wewnątrz tej organizacji, podobnie jak wszyscy członkowie Koalicji Marek Ziem Górskich w stosunku do swojej organizacji. Równie optymistyczne nastawienie dotyczy współpracy transgranicznej. Wszyscy badani po stronie Klastra Liptov i Koalicji Marek Ziem Górskich zadeklarowali zainteresowanie dalszym rozwijaniem współpracy transgranicznej z partnerami z kraju sąsiada tj. samorządami, przedsiębiorstwami turystycznymi i pozostałymi, organizacjami pozarządowymi, mediami. Zainteresowanie realizacją poszczególnych działań transgranicznych ze strony członków Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Działania oczekiwane przez badanych wobec Klastra Liptov i Koalicji Marek Ziemi Górskich z związku z rozwojem współpracy transgranicznej

L.p.	Rodzaj oczekiwanych działań	Liczba pozytywnych odpowiedzi po stronie Klastra Liptov n=14	Liczba pozytywnych odpowiedzi po stronie KMZG n = 16
1.	Działanie na rzecz poprawy atrakcyjności turystycznej całego pogranicza polsko-słowackiego (np. nowe wspólne produkty turystyczne, wzajemna promocja oferty turystycznej, komplementarne działania dotyczące rozwoju turystyki i innych branż na pograniczu).	13	14
2.	Wspólne lobbowanie na rzecz realizacji istotnych polsko-słowackich projektów np. Budowy połączeń transgranicznych, ułatwień we wzajemnym zatrudnianiu Polaków i Słowaków itp.	7	9
3.	Chęć wspólnego kultywowania tradycji regionu, umacniania wspólnej tożsamości historycznej, wspólnej dbałości o folklor i sztukę ludową.	2	12
4.	Wspólne promowania nowoczesnych i tradycyjnych marek związanych z regionem transgranicznym i górskim Liptova oraz Żywiecczyny i Podhala.	7	16
5.	Wskazówki i informacje przydatne z punktu widzenia rozwijania działalności gospodarczej przez Słowaków w Polsce i Polaków na Słowacji.	1	6
6.	Wspólna dbałość o środowisko naturalne i zachowanie przyrody tego obszaru.	4	10
7.	Wzajemny transfer <i>know-how</i> i wiedzy dotyczącej poszczególnych branż działających na pograniczu.	6	8
8.	Wspólna realizacja różnego typu przedsięwzięć społecznie użytecznych, interesujących obie strony np. Adresowanych do dzieci i młodzieży, osób starszych, niepełnosprawnych, akcji ekologicznych itp.	6	9
9.	Dalsza wspólna realizacja projektów unijnych.	5	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 12. przedstawiono z kolei preferowane obszary współpracy polsko-słowackiej na pograniczu w opinii członków Koalicji Marek Ziemi Górskich i Klastra Liptov.

Tabela 12. Preferowane obszary współpracy polsko-słowackiej na pograniczu

L.p.	Preferowany rodzaj współpracy	Liczba pozytywnych odpowiedzi po stronie Klastra Liptov, n=14	Liczba pozytywnych odpowiedzi po stronie KMZG, n=16
1.	Ochrona środowiska naturalnego.	2	13
2.	Turystyka.	14	13
3.	Promocja wszelkich walorów obszaru pogranicza np. krajobrazowych, turystycznych, kulturowych.	10	11
4.	Wspólne planowanie przestrzenne m.in. energetyka, komunikacja i transport.	8	2
5.	Wspólne działania infrastrukturalne np. budowa szlaków drogowych, kolejowych itp.	8	9
6.	Nauka i edukacja.	5	2
7.	Kultura.	5	9
8.	Przedsiębiorczość transgraniczna, kooperacja w przemyśle, handlu i usługach.	2	4
9.	Współpraca wspólnot lokalnych np. wspólne imprezy, spotkania, konferencje itp.	5	8
10.	Współpraca samorządów.	7	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotnym odniesieniem do przyszłych kierunków współpracy Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov jest również Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020. W momencie opracowywania długoterminowej strategii współpracy obu organizacji znana była robocza wersja tego programu, której podstawowe założenia przedstawiono w tabeli 13.

Badania potwierdziły, że wszyscy respondenci, zarówno ze strony Koalicji Marek Ziem Górskich, jak też Klastra Liptov, wysoko oceniają jakość współpracy i są zainteresowani jej kontynuacją. Badani z łatwością wskazują na liczne korzyści, wiążące się dla nich z uczestnictwem w tych stowarzyszeniach. Największa zgodność w opiniach respondentów występuje w odniesieniu do potrzeby wspólnego działania na rzecz poprawy atrakcyjności turystycznej pogranicza. W pozostałym zakresie ujawniają się pewne rozbieżności. Wynikają one ze specyfiki działania obu organizacji np. wszyscy badani członkowie Koalicji Marek Ziem Górskich oczekują dalszej, wspólnej promocji nowoczesnych i tradycyjnych marek związanych z regionem transgranicznym i górskim Liptova oraz Żywiecczyny i Podhala, a po stronie słowackiej, za takim kierunkiem współdziałania opowiada się jedynie połowa badanych. Wśród preferowanych przez respondentów polskich i słowackich przyszłych kierunków współpracy polsko-słowackiej na pierwszym miejscu również znalazła się turystyka. Dodatkowo uczestnicy badania ze strony polskiej kładą nacisk na ochronę środowiska i promocję pogranicza, zaś po stronie słowackiej te oczekiwania są bardziej zróżnicowane. Bez wątpienia jednak turystyka powinna stać się priorytetowym

obszarem współpracy transgranicznej obu organizacji, jako zagadnienie jednakowo istotne dla obu stowarzyszeń.

Tabela 13. Priorytety Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020 (projekt roboczy)

Oś priorytetowa	Cel tematyczny	Priorytet inwestycyjny	Cele szczegółowe odpowiadające priorytetowi inwestycyjnemu
1. Ochrona i rozwój dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego na terenie pogranicza.	Zachowanie i ochrona środowiska naturalnego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami.	Zachowanie, ochrona, promowanie i rozwój dziedzictwa naturalnego i kulturowego.	Zwiększenie wykorzystania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego przez zwiedzających i mieszkańców.
2. Zrównoważony transport transgraniczny.	Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszej infrastruktury sieciowej.	Zwiększanie mobilności regionalnej poprzez łączenie węzłów drugorzędnych i trzeciorzędnych z infrastrukturą TEN-T, w tym z węzłami multimodalnymi.	Zwiększanie mobilności transgranicznej poprzez usprawnienie połączeń transgranicznych.
		Rozwój i usprawnianie przyjaznych środowisku (w tym o obniżonej emisji hałasu) i niskoemisyjnych systemów transportu, w tym śródlądowych dróg wodnych i transportu morskiego, portów, połączeń multimodalnych oraz infrastruktury portów lotniczych, w celu promowania zrównoważonej mobilności regionalnej i lokalnej.	Zwiększenie dostępności transgranicznej na terenie pogranicza poprzez rozwój transportu multimodalnego.
3. Rozwój edukacji transgranicznej i uczenia się przez całe życie.	Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie.	Inwestowanie w kształcenie, szkolenia, w tym szkolenie zawodowe, na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój i wdrażanie wspólnych systemów kształcenia, szkolenia zawodowego i szkolenia.	Poprawa jakości transgranicznej edukacji specjalistycznej i zawodowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020 (projekt roboczy).

Wśród wymienionych wyżej priorytetów Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020, w największym stopniu zbieżność z celami współpracy Klastra Liptov i Koalicji Marek Ziem Górskich wykazuje oś priorytetowa 1. Realizacja zaplanowanych tam działań ma się przyczynić do zwiększenia atrakcyjności pogranicza pod względem jego wartości turystycznej i rekreacyjnej dzięki ochronie oraz efektywnemu i zrównoważonemu

wykorzystaniu dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Rezultat ten zostanie osiągnięty poprzez zwiększenie liczby osób odwiedzających teren pogranicza oraz korzystających z innowacji wprowadzanych przez przemysł kreatywny i branżę rekreacyjną oraz dzięki wykorzystaniu oferty edukacyjnej i kulturalnej dostępnej po obu stronach granicy. Do realizacji tych celów przyczyniają się projekty transgraniczne ukierunkowane m.in. na²³⁸:

- budowę lub modernizację transgranicznej infrastruktury rekreacyjnej, zabytków, parków krajobrazowych i narodowych stanowiących część transgranicznych szlaków turystycznych: ścieżek rowerowych, pieszych szlaków turystycznych, szlaków przyrodniczych, szlaków tematycznych i związanej z nimi infrastruktury, wspólnych systemów biletowych, punktów „Parkuj i Jedź” itp.
- modernizację obiektów dziedzictwa kulturowego znajdujących się na transgranicznych szlakach turystycznych,
- rozwój transgranicznej współpracy międzysektorowej na rzecz dziedzictwa obszaru pogranicza pomiędzy podmiotami takimi jak m.in.: środowisko akademickie, instytucje kultury, samorządy, organizacje pozarządowe, parki narodowe i krajobrazowe itp.
- transgraniczne działania edukacyjne promujące dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze,
- transgraniczną promocję dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego pogranicza,
- wykorzystanie narzędzi teleinformatycznych do zachowania i promowania zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, aplikacji na telefony komórkowe, stron internetowych, tworzenie transgranicznych produktów ekologicznych i e-produktów oraz usług, transgraniczne kampanie informacyjne i promocyjne prowadzone za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji, cyfryzacja i cyfrowa wymiana zasobów.

6.3. Długookresowa strategia partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov

Poniżej przedstawiono strategię partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich oraz Klastra Liptov do roku 2020, opracowaną w oparciu o wnioski wynikające z przeprowadzonych badań ankietowych członków obu organizacji, jak również uzgodnień podjętych przez partnerów podczas spotkań roboczych, z odniesieniem do obserwacji własnych Autorek oraz dokumentów określających przyszłe kierunki współpracy transgranicznej w Euroregionie Beskidy tj. Strategii Rozwoju Euroregionu Beskidy oraz Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita

²³⁸ Ibidem.

Polska – Republika Słowacka 2014-2020. Choć kontekst sytuacyjny przedstawionego opracowania odnosi się bezpośrednio do Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov, może ono również stanowić ciekawy materiał poglądowy dla innych organizacji, zainteresowanych rozwojem partnerstwa transgranicznego. W strategii zawarto następujące elementy: diagnozę, misję i wizję partnerstwa, cel główny i cele szczegółowe partnerstwa, rekomendowane działania i sposoby ich realizacji.

Przegląd mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w odniesieniu do działalności Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov przedstawiono w tabeli nr 14 i tabeli nr 15.

Tabela 14. Mocne i słabe strony w działalności Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov

Klaster Liptov	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - stworzenie własnego systemu finansowania i efektywne uzupełnianie środków Klastra funduszami zewnętrznymi: krajowymi i unijnymi, - budowa innowacyjnego systemu organizacji rynku turystycznego w destynacji Liptov, - budowa własnej, rozpoznawalnej marki, - intensywne i profesjonalne działania marketingowe, - stworzenie karty regionalnej umożliwiającej korzystanie z rabatów, - dobre przygotowanie do realizacji projektów, - szerokie partnerstwo wewnątrz Klastra i rozwinięta współpraca z innymi partnerami z kraju i zagranicy, - dobry przepływ informacji wewnątrz Klastra oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i lokalnymi władzami m.in. w zakresie planu rozwoju ruchu turystycznego, - otwarty charakter Klastra, - wysoki poziom edukacji turystycznej uczestników Klastra i możliwość rozwoju <i>know-how</i> w ramach współpracy w Klastrze. 	<ul style="list-style-type: none"> - niewspółmierność dochodów Klastra w stosunku do potrzeb rynku turystycznego w regionie Liptov, - komercyjne podejście do działalności w Klastrze ze strony większości jego członków, - niewystarczający poziom zaangażowania mediów w promocję osiągnięć Klastra, - niedoskonałości procedury wspólnego konsultowania problemów w branży z uwagi na dużą liczbę interesariuszy rynku turystycznego w regionie Liptov, - niewystarczające zaangażowanie w dialog ze społecznością lokalną, - rozbieżność potrzeb i korzyści poszczególnych uczestników Klastra, - niepełny wymiar działalności klastrowej np. brak uczelni wyższej w strukturach Klastra, brak instytucji zajmujących się badaniem i rozwojem rynku turystycznego.
Koalicja Marek Ziem Górskich	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - duży stopień integracji wewnętrznej uczestników organizacji, - mocne oparcie w uczestnikach Koalicji: samorządach Żywca, Suchoj Beskidzkiej i Nowego Targu oraz w Grupie Żywiec, - duże zaangażowanie członków Koalicji w jej działalność, - profesjonalne przygotowanie do realizacji projektów dofinansowanych ze środków unijnych, - duże grono wybitnych osobistości uhonorowanych tytułami Ambasadorów Ziem Górskich oraz duża liczba marek z regionów górskich promowanych przez Koalicję i z nią kojarzonych, 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurencja ze strony innych organizacji o podobnym charakterze, rywalizujących o środki oraz inne zasoby na tego typu działalność, - odmienność interesów poszczególnych uczestników Koalicji: przedsiębiorstw, samorządów, osób fizycznych itp. - ograniczenia w działalności niektórych członków Koalicji wynikające z przepisów prawa np. samorządy, - niedoskonałości procedury wspólnego konsultowania problemów ziem górskich, z uwagi na dużą liczbę interesariuszy ich

<ul style="list-style-type: none"> - rozwinięta współpraca z partnerami spoza Koalicji, - otwarty charakter Koalicji, - duże zaangażowanie mediów w promocję osiągnięć Koalicji, - wypromowanie markowej, rozpoznawalnej imprezy „Gala Konkursu Osobowość Ziem Górskich”, - prestiżowy charakter organizacji wyróżnia jej członków na tle społeczności lokalnej. 	<ul style="list-style-type: none"> - rozwoju w regionie Żywiecczyzny i Podhala, - niestabilność przychodów finansowych, uzależnienie od darowizn, środków unijnych itp. - niezrozumienie idei i celów promocji marek ziem górskich przez część opinii publicznej, - słaba integracja z samorządami, przedsiębiorcami i innymi interesariuszami rozwoju ziem górskich spoza uczestników Koalicji.
---	--

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Szanse i zagrożenia w działalności Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov

Klaster Liptov	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - dominująca pozycja na tle rynku turystycznego w regionie Liptov, - wysoki potencjał turystyczny regionu Liptov: wspaniałe walory przyrodnicze, krajobrazowe, zdrowotne, dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna, - wysoka rozpoznawalność regionu Liptov na mapie turystycznej Słowacji i Europy (Kotlina Liptowska, Jezioro Liptowskie, kąpieliska termalne), - rozwinięty rynek turystyczny w regionie wraz z branżami pokrewnymi i komplementarnymi, - dynamiczny wzrost liczby turystów krajowych i zagranicznych, - bogata oferta turystycznych usług publicznych np. eventy, - dostępność środków Unii Europejskiej na rozwój turystyki, przedsiębiorczości i na rozwój pograniczny, - wzrastająca świadomość konsumenta w dziedzinie ochrony środowiska i prozdrowotnego wykorzystania walorów przyrody. 	<ul style="list-style-type: none"> - migracja zarobkowa kompetentnych pracowników z różnych specjalizacji poza region Liptov, - kryzysy wynikające z faz rozwoju klastra np. kryzys zaufania, kryzys inicjatywy itp. - turbulentność gospodarki, podatność branży turystycznej na kryzysy i spadek siły nabywczej ludności, - zahamowanie inwestycji w turystykę, - zanieczyszczenie środowiska, - trendy na rynku turystycznym np. trend do skracania pobytu turystycznego w jednej destynacji, poszukiwanie innowacji w turystyce, zmiany relacji kosztów wypoczynku w krajach egzotycznych do wypoczynku w Europie Środkowo-Wschodniej.
Koalicja Marek Ziem Górskich	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - cele statutowe ściśle związane z priorytetami rozwoju turystyki na Żywiecczyźnie i na Podhalu, - wysoki potencjał turystyczny Żywiecczyzny i Podhala, - inwestycje komercyjne i Inwestycje publiczne w rozwój infrastruktury turystycznej oraz zapewnienie dostępności komunikacyjnej, - dynamiczny wzrost liczby turystów krajowych i zagranicznych, - bogata oferta wydarzeń kulturalnych wzbogacających produkt turystyczny i stwarzających podstawy do rozwoju np. turystyki kulturowej, - dostępność środków Unii Europejskiej na rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> - peryferyjna lokalizacja Żywiecczyzny i Podhala w stosunku do centrów decyzyjnych regionach, - spadek popytu na usługi turystyczne oraz spadek ogólnego poziomu konsumpcji z uwagi na kryzysy gospodarcze minionych lat, - przenoszenie się wartościowych marek na tereny bardziej zurbanizowane, o lepszym wizerunku gospodarczym, - dezintegracja organizacji jako efekt zaniku aktywności jej kluczowych członków, - brak dostępności środków zewnętrznych na działalność Koalicji, - zahamowanie inwestycji na terenach Podhala i Żywiecczyzny,

<p>turystyki, przedsiębiorczości i na rozwój pogranicza,</p> <ul style="list-style-type: none"> - wzrastająca świadomość konsumencka w dziedzinie ochrony środowiska i prozdrowotnego wykorzystania walorów przyrody, - tendencje do integracji organizacji pozarządowych działających na rzecz rozwoju lokalnego i rozwoju turystyki (np. klastry i sieci). 	<p>- zanieczyszczenie środowiska.</p>
--	---------------------------------------

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe obszary zapotrzebowania na partnerstwo transgraniczne ze strony Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov wskazują, że organizacje te można postrzegać jako:

- kreatorów i interesariuszy rozwoju regionalnego i transgranicznego,
- integratorów społeczności pogranicza,
- koordynatorów działań transgranicznych o różnym charakterze i skali,
- twórców i operatorów procesów wymiany wiedzy, kontaktów, informacji na pograniczu,
- promotorów szeroko pojętego potencjału rozwojowego pogranicza na zewnątrz (np. wobec inwestorów) oraz wobec turystów przybywających na ten teren,
- partnerów w różnego typu relacjach zewnętrznych np. z klastrami, sieciami, organizacjami spoza pogranicza,
- beneficjentów funduszy strukturalnych i innych środków zewnętrznych przeznaczonych na rozwój transgraniczny.

Rekomendowana struktura partnerstwa zasadniczo nie odbiega od jego obecnego kształtu. Mając na uwadze role przypisane obu organizacjom, rekomenduje się utrzymanie nadrzędnego charakteru partnerstwa Koalicja Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov, które powinno być oparte na sformalizowanym porozumieniu, wykraczającym poza realizację poszczególnych projektów transgranicznych. Ponadto, zgodnie z oczekiwaniami poszczególnych członków obu organizacji – przede wszystkim samorządów i przedsiębiorstw – należy umożliwić zainteresowanym stronom zawieranie indywidualnych partnerstw, opartych na bilateralnych oczekiwaniami i potrzebach. Tego typu działania stanowić będą korzystny rezultat współpracy Koalicji Marek Ziem Górskich oraz Klastra Liptov, ale należy je traktować już jako odrębne relacje i formalizować odrębnymi porozumieniami. Dla ułatwienia nawiązywania tego typu kontaktów rekomenduje się stworzenie transgranicznej bazy podmiotów zainteresowanych partnerstwem na obszarze Euroregionu Beskidy.

Biorąc pod uwagę cele statutowe obu organizacji zasadnym byłoby zaproszenie do uczestnictwa w obu stowarzyszeniach uczelni wyższych zajmujących się problematyką rozwoju regionalnego, lokalnego i transgranicznego oraz marketingu i turystyki, jak również instytucji otoczenia biznesu różnego typu np. agencji rozwoju

regionalnego, kolejnych samorządów gmin i powiatów, a dodatkowo po stronie polskiej - lokalnych grup działania i klastrów turystycznych.

Analiza wyników przeprowadzonych badań w aspekcie oczekiwań członków Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov, dotyczących spodziewanych korzyści z partnerstwa, pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. Bezpośrednia zbieżność interesów i oczekiwań co do korzyści dotyczących partnerstwa występuje przede wszystkim pomiędzy samorządowcami polskimi i słowackimi, działającymi w tych organizacjach. W interesie gmin słowackich i polskich po obu stronach granicy leży aktywność Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov w roli kreatorów oraz interesariuszy rozwoju regionalnego i transgranicznego, a także promotorów walorów pogranicza na zewnątrz (np. wobec inwestorów, turystów itp.). Samorządy oczekują również korzyści ze wspólnego lobbowania najistotniejszych dla pogranicza projektów np. komunikacyjnych, turystycznych, inwestycyjnych itp. jak też współdziałania na rzecz zintegrowanego programowania rozwoju pogranicza. Istotną korzyścią z partnerstwa może być także możliwość wspólnej realizacji projektów transgranicznych m.in. w obszarze kultury, turystyki, transportu czy integracji społecznej.

2. Pomędzy pozostałymi członkami obu organizacji występuje jedynie częściowa zbieżność oczekiwań co do korzyści z partnerstwa. Dla przedsiębiorców słowackich działających w Klastrze Liptov kluczowe są korzyści wynikające ze wzmocnienia infrastruktury turystycznej na pograniczu, zarówno w kontekście inwestycji komercyjnych, jak też publicznych, prowadzących do dalszego rozwoju ruchu turystycznego, umacniania się komercyjnych marek turystycznych firm z Klastra Liptov i marki regionu Liptov. Tego typu działania, jako członkowie Klastra Liptov, firmy te są w stanie także realizować w kooperacji po stronie słowackiej, a być może również po stronie polskiej, z tym, że nazewnictwo klastra w zasadzie wyklucza przyłączenie się do niego przedsiębiorców polskich z Żywiecczyny i Podhala. Tym nie mniej, do korzyści jakie przedsiębiorcy słowaccy mogą wynieść z transgranicznej współpracy można zaliczyć również ewentualne szanse na urozmaicenie produktu turystycznego całego pogranicza, a tym samym wzrost turystycznej konkurencyjności regionu Liptov na tle innych regionów europejskich. Wśród członków Koalicji Marek Ziem Górskich liczba przedsiębiorców jest zdecydowanie mniejsza i nie artykułują oni swoich oczekiwań wobec partnerstwa transgranicznego w tak wyrazisty sposób. W aspekcie potrzeb przedsiębiorców z pogranicza, partnerstwo powinno przede wszystkim nieść korzyści związane z koordynowaniem działań transgranicznych o różnym charakterze i skali, aranżowaniem procesów wymiany wiedzy, kontaktów, informacji na pograniczu, budowaniem partnerstwa w różnego typu relacjach zewnętrznych np. z klastrami, sieciami, organizacjami spoza pogranicza oraz wykorzystaniem w ramach partnerstwa dotacji z funduszy strukturalnych i innych źródeł.

3. Osoby fizyczne w omawianej strukturze partnerstwa występują głównie po stronie polskiej. Uczestnicy Koalicji Marek Ziem Górskich spodziewają się uzyskać dzięki partnerstwu transgranicznemu korzyści nie tyle personalne, ile korzyści dla społeczności lokalnych, które reprezentują. W tym kontekście wskazują na rolę obu stowarzyszeń jako integratorów społeczności lokalnych po obu stronach granicy, zaangażowanych w budowanie tożsamości regionalnej pogranicza polsko-słowackiego oraz wzmacnianie dobrosąsiedzkich stosunków, opartych na zrozumieniu i tolerancji. Dla tej grupy uczestników partnerstwa korzyścią będzie z pewnością możliwość bliższego poznania strony słowackiej, podejmowanie wspólnych przedsięwzięć społecznie użytecznych np. w zakresie ochrony środowiska, propagowania kultury, folkloru i sztuki ludowej.

Misję, wizję oraz cele partnerstwa przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Misja, wizja oraz cele partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov do roku 2020

Misja partnerstwa	Partnerstwo na rzecz pełnego wykorzystania przyrodniczych, gospodarczych i społecznych walorów regionów: Liptova, Podhala i Żywiecczyzny oraz wspierania najlepszych marek tradycyjnych i nowoczesnych związanych z ziemiami górskimi w sektorze turystycznym i w innych branżach, integracja polskiej i słowackiej społeczności lokalnej, pielęgnującej wspólny rodowód historyczny i kulturowy.
Wizja partnerstwa	Międzysektorowe, transgraniczne partnerstwo osób, instytucji, organizacji i przedsiębiorstw, stanowiące platformę koordynacji polsko-słowackich działań przyczyniających się do rozwoju pogranicza, w tym przede wszystkim regionów: Liptova, Podhala i Żywiecczyzny, jak również do zaspokojenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań uczestników partnerstwa.
Cel główny partnerstwa	Wsparcie dynamicznego rozwoju pogranicza polsko-słowackiego, w tym przede wszystkim regionów: Liptova, Podhala i Żywiecczyzny poprzez transgraniczne działania ukierunkowane na społeczność lokalną, gospodarkę i środowisko, zmierzające do jak najlepszego wykorzystania potencjału tego obszaru.
Cele szczegółowe partnerstwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawa atrakcyjności turystycznej pogranicza polsko-słowackiego, w tym przede wszystkim regionów: Liptova, Podhala i Żywiecczyzny, wspieranie dalszego rozwoju rynku turystycznego na tym obszarze. 2. Kulturowanie i umacnianie wspólnej tożsamości historycznej i kulturowej mieszkańców pogranicza oraz integracja polskiej i słowackiej społeczności lokalnej. 3. Wzajemne wspieranie się środowisk gospodarczych pogranicza w branży turystycznej oraz w innych sektorach. 4. Wspólna promocja i umacnianie konkurencyjności najlepszych marek tradycyjnych i nowoczesnych związanych z ziemiami górskimi pogranicza.

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja opisanych wyżej założeń strategicznych może odbywać się poprzez wszelkie działania, podejmowane na poziomie instytucjonalnym partnerstwa tj. w ramach wspólnych przedsięwzięć realizowanych przez Koalicję Marek Ziem Górskich i Klastr Liptov, jak również w ramach innych przedsięwzięć transgranicznych podejmowanych przez poszczególnych członków Koalicji Marek

Ziem Górskich i Klastra Liptov. Przykładowe działania, rekomendowane do realizacji w perspektywie partnerstwa do roku 2020 zaprezentowano w tabeli 17.

Tabela 17. Transgraniczne działania rekomendowane do realizacji w ramach strategii partnerstwa Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov do roku 2020

Cel szczegółowy partnerstwa	Rekomendowane, przykładowe działania	Sposób wdrożenia
<p>1. Poprawa atrakcyjności turystycznej pogranicza polsko-słowackiego, w tym przede wszystkim regionów: Liptova, Podhala i Žywieczonego, wspieranie dalszego rozwoju rynku turystycznego na tym obszarze.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój zintegrowanego systemu informacji turystycznej w regionach: Liptov, Podhale i Žywieczonego, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb turystyki transgranicznej. 2. Zdefiniowanie zintegrowanych produktów turystycznych odwołujących się do walorów turystycznych obu części pogranicza m.in. w obszarze turystyki: zdrowotnej, kulturowej, rowerowej, pieszej itp. 3. Wspólna promocja atrakcji turystycznych regionów: Liptova, Podhala i Žywieczonego skierowana do turystów zagranicznych oraz do społeczności pogranicza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerzy we współpracy z samorządami lokalnymi z pogranicza oraz instytucjami/organizacjami i podmiotami komercyjnymi, prowadzącymi punkty informacji turystycznej (stacjonarne, wirtualne). 2. Partnerzy we współpracy z komercyjnymi i publicznymi operatorami rynku turystycznego, zainteresowanymi włączeniem swojej oferty do nowych, transgranicznych produktów turystycznych. 3. Partnerzy we współpracy z samorządami lokalnymi, mediami oraz komercyjnymi i publicznymi operatorami rynku turystycznego.
<p>2. Kulturowanie i umacnianie wspólnej tożsamości historycznej i kulturowej mieszkańców pogranicza oraz integracja polskiej i słowackiej społeczności lokalnej.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój oferty pamiątkarskiej odwołującej się do charakterystycznych dla pogranicza wartości historycznych i kulturowych. 2. Rozwój oferty gastronomicznej opartej na tradycyjnych smakach kuchni pogranicza. 3. Organizacja wspólnych imprez, konkursów, wystaw, eventów promujących kulturę, folklor i sztukę pogranicza oraz utrwalanie wspólnej tożsamości np. publikacje, wystawy, strony internetowe itp. 4. Organizacja wszelkich form kontaktów bezpośrednich: wizyt studyjnych, spotkań miast i gmin partnerskich itp. oraz kontaktów wirtualnych np. forum dyskusyjne, profil społecznościowy itp. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwa komercyjne działające na rynku turystycznym i w handlu. 2. Przedsiębiorstwa komercyjne działające na rynku turystycznym i gastronomicznym (cateringowym). 3. Partnerzy, a także samorządy lokalne i samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe itp. 4. Partnerzy, samorządy lokalne, szkoły, kluby sportowe, organizacje pozarządowe itp.

Cel szczegółowy partnerstwa	Rekomendowane, przykładowe działania	Sposób wdrożenia
3. Wzajemne wspieranie się środowisk gospodarczych pogranicza w branży turystycznej oraz w innych sektorach.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komplementarne inwestycje np. w branży turystycznej, gastronomicznej, rozrywkowej umacniające konkurencyjność tych sektorów oraz wspierające rozwój regionów: Liptova, Podhala i Žywiecczynny. 2. Wspólna promocja inwestycyjna regionów: Liptova, Podhala i Žywiecczynny m.in. poprzez udział w targach i wystawach, działania PR w mediach zagranicznych, Internet. 3. Transfer know-how i dzielenie się wiedzą przez przedsiębiorców działających na pograniczu w poszczególnych branżach. 4. Rozwijanie innowacyjności na poziomie branż i poszczególnych przedsiębiorstw. 5. Pozyskiwanie nowych członków - rozwijanie kooperacji klastrowej i sieciowej w ramach Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov oraz na poziomie współpracy branżowej. 6. Rozwój współpracy z sektorem nauki np. realizacja projektów nauka-biznes. 7. Doskonalenie kadr zawodowych pogranicza np. transgraniczne szkolenia pracowników z branży turystycznej, samorządowców itp. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwa komercyjne, lokalne samorządy rozwijające publiczną infrastrukturę turystyczną, transportową, informatyczną, kanalizacyjno-wodociągową itp. 2. Przedsiębiorstwa komercyjne, instytucje otoczenia biznesu, lokalne samorządy, partnerzy. 3. Partnerzy, przedsiębiorstwa komercyjne, instytucje otoczenia biznesu itp. 4. Partnerzy, przedsiębiorstwa komercyjne, instytucje otoczenia biznesu itp. 5. Partnerzy, przedsiębiorstwa komercyjne, instytucje otoczenia biznesu, izby gospodarcze, inne kluby i sieci zainteresowane współpracą itp. 6. Partnerzy, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe z pogranicza 7. Partnerzy, przedsiębiorstwa komercyjne, lokalne samorządy, instytucje otoczenia biznesu itp.
4. Wspólna promocja i umacnianie konkurencyjności najlepszych marek tradycyjnych i nowoczesnych związanych z ziemią górkimi pogranicza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontynuacja i dalszy rozwój formuły polsko-słowackiego konkursu „Osobowość Ziem Górskich.” 2. Promocja destynacji: Liptov, Podhale, Žywiecczynna na terenie Unii Europejskiej i poza nią. 3. Nadawanie godła promocyjnego/certyfikatu najlepszym markom tradycyjnym i nowoczesnym związanym z ziemią górkimi pogranicza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerzy. 2. Partnerzy, przedsiębiorstwa komercyjne, lokalne samorządy, instytucje otoczenia biznesu itp. 3. Partnerzy.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 17., realizacja zadań wynikających z partnerstwa powinna odbywać się przy instytucjonalnym zaangażowaniu Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov, pełniących funkcję koordynatorów współpracy, odpowiedzialnych za

przepływ informacji oraz wdrażanie poszczególnych zadań, przy aktywnym udziale członków obu stowarzyszeń. Wysoka efektywność wspólnych działań będzie sprzyjała zachowaniu trwałości i dalszemu rozwojowi partnerstwa m.in. w drodze pozyskiwania nowych członków przez każdą z organizacji, jak też rozciągania partnerstwa na nowe obszary współpracy. Tak realizowane partnerstwo przyczyni się do stworzenia wysokiej wartości kapitału społecznego na pograniczu polsko-słowackim, umocni wzajemne zaufanie pomiędzy partnerami i zmotywuje do jeszcze większego zaangażowania i wysiłku, mimo problemów i trudności, których nigdy nie uda się w pełni wyeliminować. Należy rozważyć ewentualność aktualizacji strategii w przypadku, gdy czynniki sytuacyjne będą wskazywać na konieczność podjęcia innych działań. Niezwykle istotne w procesie wdrażania strategii jest określenie harmonogramu realizacji poszczególnych działań i źródeł ich finansowania. W tym opracowaniu aspekty te zostały pominięte z uwagi na brak ostatecznych rozstrzygnięć co do kształtu Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2014-2020, który – jak należy się spodziewać – będzie, obok funduszy prywatnych i samorządowych – podstawowym źródłem finansowania działań wynikających z zawiązanego partnerstwa. Z punktu widzenia przyszłego wykonania strategii, istotnym jest, aby partnerzy respektowali podstawowe zasad współpracy transgranicznej:

- partnerstwo powinno łączyć – na równych prawach – współpracujące ze sobą podmioty z obu stron pogranicza, w możliwie równym stopniu powinny być też uwzględnione korzyści z partnerstwa oczekiwane przez podmioty z sektora publicznego, prywatnego i społecznego (obywatelskiego),
- realizacja działań wynikających z partnerstwa powinna uwzględniać równorzędne zaangażowanie obu organizacji i ich członków w związku z realizacją wspólnych celów, z którymi powinni się oni utożsamiać,
- partnerstwo powinno zachować charakter trwały, nie powinno być sprowadzane jedynie do realizacji wspólnych, transgranicznych projektów krótkoterminowych,
- realizowane w partnerstwie działania powinny uwzględniać sprawiedliwy podział ryzyka, zarówno w układzie transgranicznym, jak też w odniesieniu do poszczególnych uczestników partnerstwa,
- nadrzędną korzyścią z partnerstwa powinna być synergiczność i komplementarność zasobów i działań po obu stronach granicy, przyczyniająca się do wzmocnienia wszystkich partnerów, ale także do osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych partnerstwa.

Zakończenie

W dobie integracji europejskiej współpraca transgraniczna postrzegana jest nie tylko jako proces społeczny, ale zarazem jako platforma zintegrowanego planowania i urzeczywistniania wartościowych inicjatyw oraz przedsięwzięć o wymiarze międzynarodowym, realizowanych przez bliskie sobie społeczności sąsiadujących krajów. Choć nadal liderami partnerstw transgranicznych pozostają jednostki samorządu terytorialnego, w ostatnich latach znacząco rozwija się również współpraca organizacji pozarządowych, szkół i uczelni wyższych, różnego typu instytucji i podmiotów, a nawet przedsiębiorstw. Bez wątpienia katalizatorem procesów współpracy transgranicznej stało się udostępnienie przez Unię Europejską znaczących środków pomocowych z funduszy strukturalnych, dedykowanych wsparciu szeroko pojętego rozwoju pograniczy. Stojąc w obliczu możliwości pozyskania dużych dotacji na zaspokojenie licznych potrzeb rozwojowych, nie tylko samorządy, ale również wiele instytucji, podmiotów czy organizacji znacznie zdynamizowało swoją aktywność na pograniczu, starając się pozyskać partnerów do wspólnych projektów. Coraz bardziej zyskuje na popularności również transgraniczne partnerstwo międzysektorowe oraz nowatorskie formy kooperacji i współpracy, takie jak klastry i sieci.

Nie budzi wątpliwości fakt, iż wykorzystanie funduszy transgranicznych przynosi szereg korzyści, zarówno na poziomie ogólnego rozwoju pograniczy, jak też w odniesieniu do potrzeb społeczności lokalnych, korzystających pośrednio z tego wsparcia oraz potrzeb współpracujących ze sobą bezpośrednio partnerów. Rygorystyczne wymogi aplikowania o środki unijne, wdrażania i rozliczania projektów oraz zapewnienia trwałości ich efektów procentują faktem przyznawania dotacji jedynie najlepszym przedsięwzięciom. Jednocześnie nie można zapominać, iż idei unijnego wsparcia współpracy transgranicznej przyświeca cel znacznie ważniejszy niż tylko prawidłowe wdrożenie i rozliczenie projektów. Wspólne przedsięwzięcia tego rodzaju mają bowiem przyczyniać się do budowy trwałych powiązań kooperacyjnych na pograniczach, szeroko rozumianej integracji społeczności lokalnych sąsiadujących państw oraz budowy transgranicznej płaszczyzny współpracy na rzecz zintegrowanego planowania i urzeczywistniania rozwoju tych obszarów. Klastry i sieci jako nowe formy integracji zdobywają również swoich zwolenników wśród licznych interesariuszy i aktorów rozwoju transgranicznego m.in. samorządów, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych. Dotychczas jednak, w zdecydowanej większości przypadków, klastry i sieci lokowane były na obszarze jednego państwa. Przedstawiając jako przykład rozwijającą się w tym duchu współpracę transgraniczną Koalicji Marek Ziem Górskich i Klastra Liptov Autorki starały się ukazać istotne aspekty budowy trwałych powiązań kooperacyjnych nie tyle wewnątrz tych organizacji, ile pomiędzy nimi i bezpośrednio pomiędzy ich członkami. Wytyczenie priorytetów proponowanej strategii partnerstwa odbyło się z uwzględnieniem zarówno indywidualnych oczekiwań każdej ze stron, jak też obiektywnych uwarunkowań

rozwoju pogranicza polsko-słowackiego, w odniesieniu do mikroskali tj. Euroregionu Beskidy. Niezależnie od korzyści, jakie wdrożenie opracowanej strategii partnerstwa może przynieść w aspekcie instytucjonalnym stowarzyszeniom Koalicja Marek Ziem Górskich i Klaster Liptov oraz bezpośrednio ich członkom, z pewnością podjętą w tej formie współpracę uznać można za przykład budowania nowatorskich powiązań kooperacyjnych na pograniczu polsko-słowackim.

Bibliografia

1. Aaker D., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991.
2. Acewicz M., *Pojęcia promocji wielowymiarowości pogranicza*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, nr 3.
3. Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
4. Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1994.
5. Antoszkiewicz R.: *Regiony przygraniczne w warunkach zewnętrznych granic Unii Europejskiej*, [w:] *Regiony przygraniczne w warunkach zewnętrznych granic Unii Europejskiej*, Sikorski J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005.
6. Art. 2. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).
7. Art. 3. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).
8. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, Nowicki M. (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2009.
9. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012*, Nowicki M. (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk 2012.
10. Babiński G., *Pogranicze polsko-ukraińskie: etniczność zróżnicowanie religijne, tożsamość*, Nomos, Kraków 1997.
11. Barański M., Kantyka S., Kubas S., Kuś M., *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2007.
12. Barteczko K., Grabowski J., Wrzosek A., *Analiza przewag konkurencyjnych na regionalnych rynkach turystycznych Polski. Synteza*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003.
13. Bednarska M., Gołembski G., E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
14. Beerli A., Martin J.D., *Tourists' characteristics and the perceived image of tourists destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain*, “Tourism Management” 2004, No. 25.
15. Best U., *Transgression as a Rule. German-Polish Cross-border Cooperation*, Border Discourse and EU-enlargement, LIT Verlag, Berlin 2007.
16. Biderman A., Futymski A., Jarzębska A., Kazior B., Serafin R., Szmigielski P., *Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny przewodnik*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2004.

17. Bielecka M. J., *Partnerstwo terytorialne dla rozwoju regionalnego i lokalnego*, "Barometr Regionalny" 2011, nr 4 (26).
18. Bożyk P., *Zagraniczna i międzynarodowa polityka ekonomiczna*, PWE, Warszawa 2004.
19. Brandenburg H., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
20. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110).
21. Broł R., *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
22. Bruszevska E., *Państwo we współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Perkowski M. (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010.
23. Ceglie G., Dini M., *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*, PSD Technical Working Papers Series, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna 1999.
24. Cheverton P., *Kluczowe umiejętności marketingowe*, Helion, Gliwice 2006.
25. Chojnicki Z., Czyż T., *Główne aspekty regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989–2002*, Parysek J. (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
26. Ciechocińska M., *Regionalizm na obszarach pogranicznych*, [w:] *Regionalizm polski u progu XXI wieku*, Bednarek S. (red.), Wydawnictwo Silesia, Wrocław 1994.
27. Cieślak R., Kordasiewicz J., Pawlak Ż., *Przewodnik po mechanizmach finansowych*, Krajowy Instytut Rozwoju Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, <http://www.kdg.waw.pl/docs/publikacje/ksiazki/2.pdf>.
28. DeChernatony L., McDonald M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth—Heinemann, Oxford 1998.
29. Dołzbłasz S., Raczyk A., *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
30. Domański R. (red.), *Nowe problemy rozwoju wielkich miast i regionów*, Biuletyn KPZK PAN nr 192, 2000. Za: .M. Jakubiec, J. Kurowska-Pysz, *Jakość kształcenia...*, op.cit.
31. Domański T., *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Domański T. (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
32. Drażba M., Hryniewicka W., *Partnerstwo transgraniczne jako forma współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Perkowski M. (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010.
33. Drewnowska B., *Tradycja zamknięta w butelce*, Rzeczpospolita, 20.12.2008.

34. Drobniaak A., Ochojski A., *Ustalenia strategiczne dla dokumentu pt.: Strategia systemowej współpracy instytucji Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego na lata 2010-2020*, Katowice, sierpień 2012, Katowice 2011, www.innowacyjnawspolpraca.eu.
35. Drobniaak A., *Raport diagnostyczny na temat współpracy transgranicznej Województwa Śląskiego i Samorządowego Kraju Żylińskiego*, Katowice 2011, www.innowacyjnawspolpraca.eu.
36. DTI, *A Practical Guide to Cluster Development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting*, DTI, Londyn, 2004.
37. DTI, *Business clusters in the UK – a first assessment*, Ministry of Science, London 2001.
38. Dynia E., *Współpraca transgraniczna jako element współpracy międzynarodowej*, Rzeszowskie Zeszyty Naukowe, „Prawo – Ekonomia” 2000, t. XXIX.
39. Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej, jako przedmiot zarządzania turystycznego*, „Monografie i opracowania” nr 442, SGH, Warszawa 1998.
40. Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych uchwalona w EUREGIO na pograniczu Niemiec i Holandii 20 listopada 1981 r. nowelizowana w 2004, <http://www.cie.gov.pl>.
41. Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz. U z dnia 25 listopada 1994 r.
42. Europejska Karta Samorządu Regionalnego przyjęta 5 czerwca 1997 w Strasburgu, www.karpacki.pl/pliki/eksr200804124345.doc.
43. Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi sporządzona w Madrycie dnia 21 maja 1980 r., Dz. U z dnia 10 lipca 1993 r.
44. *Euroregiony w nowym podziale terytorialnym Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Warszawa-Wrocław 1999.
45. Fic M., Ogrodowicz S., *Badania społeczno-gospodarcze obszarów przygranicznych*, „Wiadomości Statystyczne” 1996, nr 6.
46. Florek M., *Podstawy Marketingu Terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
47. Florek M., Żyminkowski T., *Transfer wizerunku regionu na wizerunek przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Żabiński L., Śliwińska K. (red.), Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2002.
48. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, *Jak animować lokalne partnerstwa na obszarach wiejskich ?*, wydawnictwo w ramach Projektu TEPA (Training of European Partnership Animators), www.partnershipanimators.eu.
49. Furmankiewicz M., Foryś M., *Partnerstwa terytorialne na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w polskiej części Sudetów– historia powstania i pierwsze efekty działań*, [w:] *Problemy współpracy na rzecz ekorozwoju Sudetów*, Furmankiewicz M., Jadczyk J.,

- (red.), Muzeum Przyrodnicze w Jeleniej Górze, Katedra Planowania i Urządzania Terenów Wiejskich Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.
50. Furmankiewicz M., Janc K., *Partnerstwa terytorialne jako nowy model zarządzania rozwojem lokalnym – różnice regionalne i wpływ na aktywność mieszkańców*, [w:] *Perspektywy rozwoju regionalnego Polski w okresie programowania po 2013 r.*, Harańczyk A., (red.), Cz. II, Studia KPZK PAN, tom CXL.
 51. Furmankiewicz M., Królikowska K., *Partnerstwa terytorialne na obszarach wiejskich w Polsce w latach 1996-2004*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
 52. Furmankiewicz M., *Współpraca międzysektorowa w ramach tzw. partnerstw terytorialnych na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 2 (24).
 53. Gajdzik B., *Promocja w gminach – teoria a praktyka*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 10.
 54. Geddes M., *Partnership making policy*, [w:] *Report: Enhancing the capacity of partnerships to influence policy*, OEDC 2007.
 55. Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
 56. Gold J.R., Wart S.V., *Place promotion – the use publicity and marketing to sell towns and regions*, John Willey and Sons, Chichester 1994.
 57. Greta M., *Euroregiony a integracja europejska. Wnioski dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
 58. Grycuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
 59. Gucik M., Marakova V., Sipkova I., *Strategies for Small- and Medium- Sized Hotels in the Slovak Republik*, [w:] *Tourism in the New Europe: Perspectives on SME Policies and Practices*, Thomas R., Augustyn M. (red.), Elsevier, Oxford – Amsterdam 2007.
 60. Hill E. W., Brennan J. F., *A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantages*, “Economic Development Quarterly” 2000, No. 14.
 61. Hołderna-Mielcarek B., *Regionalizacja produktu turystycznego. Część I: koordynacja i kooperacja w kształtowaniu produktu; funkcje organizacji turystycznych*, „Rynek turystyczny” 1998, nr 12.
 62. Howaniec H., Dudzik-Lewicka I., *Rola klastrów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Strategiczne planowanie, marketing i logistyka w zarządzaniu organizacjami*, R. Barcik, Howaniec H., Waszkielewicz W. (red.), Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała 2011.
 63. Howaniec H., *Udział marki w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Urbańczyk E. (red.), „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych

- i Zarządzania” 2008, nr 7, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
64. Howaniec H., Waszkielewicz W., *Kształtowanie wizerunku marki w przemyśle piwowarskim*, [w:] *Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa*, Peszko A. (red.), Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2005.
 65. Howaniec H., *Znaczenie kształtowania wizerunku miejsca docelowego w rozwoju lokalnym na przykładzie „Beskidzkiej 5”*, [w:] *Teoria i praktyka rozwoju lokalnego i regionalnego*, Barcik R., Biesok G. (red.), Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała 2009.
 66. <http://dobrysyr.sk/>
 67. <http://mineralkorytnica.pl/index.php/component/content/article?id=18>
 68. <http://www.grupazywiec.pl>
 69. http://www.liptovcard.sk/files/Sprievodca_2012_letto/LETO2012-.pdf
 70. http://www.mikulas.sk/pl/_clanok.php?clanok=1858
 71. <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-slaskie>.
 72. <http://www.nasliptov.sk/vyrobyky/syry/hrave/Hrave-parenicky-udene?detail=1031>
 73. <http://www.pecivarne.sk/sk/produkty/7402>
 74. <http://www.stn-trade.sk/en>
 75. <http://www.zywiec-zdroj.pl>
 76. Jabłońska A., Hryniewicka W., *Projekt europejski jako forma współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Perkowski M. (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010.
 77. Jakubiec M., Kurowska-Pysz J., *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013.
 78. Jastrzębska W., *Rola euroregionów i współpracy transgranicznej w procesie integracji europejskiej*, [w:] *Spójność ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych*, Woźniak M.G. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
 79. Jerschina J., *Wartość marki - postawy wobec marki - wizerunek marki (2)*, www.miks.uj.edu.pl
 80. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł – Organizacja – Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005.
 81. Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
 82. Kapferer J. N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York 1992.

83. Kaspar C., Kunz B.R., *Unternehmensführung im Fremdenverkehr*, Reihe Tourismus, Bern-Stuttgart 1982.
84. Kijowski D.R., *Partycypacja obywatelska w samorządowych procesach decyzyjnych - zagadnienia ogólne*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 1-2.
85. Kładź-Postolska K., *Klasy jako forma kształtowania konkurencyjności regionu*, [w:] *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Bakonyi J., Dzieńdziora J., Grabiec O., Smolarek M. (red.), Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2011.
86. Klasik A., *Strategie Regionalne. Formułowanie i wdrażanie w życie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002. Za: *Gospodarka Regionalna i lokalna*, Strzelecki Z. (red.), PWN, Warszawa 2008.
87. Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans: jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001.
88. Knorringa P., Meyer-Stamer J., *New Dimensions in Local Enterprise Co-operation and Development: From Clusters to Industrial Districts*, [w:] *New approaches to science and technology co-operation and capacity building*, The Hague and Duisburg, November 1998.
89. *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Hausner J. (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 1999.
90. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2.04.1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483)
91. Kornak A. S., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
92. Kotler Ph., G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
93. Kowerski M., *Wpływ handlu z Ukrainą na rozwój województw przygranicznych*, „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 2–3.
94. Kruczek Z., Walas B., *Promocja i informacja turystyczna*, Proksenia, Kraków 2004.
95. Kurowska-Pysz J., *Wiedza, innowacje, konkurencyjność – uwarunkowania działalności przemysłowego klastra technologicznego na pograniczu polsko-słowackim*, CEIT a.s., Żylica 2013.
96. *Leksykon marketingu*, Altkorn J., Kramer T. (red.), PWE, Warszawa 1998.
97. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
98. Łuczak M., *Marketingowa koncepcja produktu turystycznego Sopotu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2014.
99. Malendowski W., Ratajczak M., *Euroregiony. Polski krok do integracji*, wydanie II poprawione i uzupełnione, wyd. ALTA 2 Wrocław 2000.
100. Mankiw N. G., Taylor M. P., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2009.

101. Marciszewska B., *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
102. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999.
103. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, 1999.
104. Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan and Co. Ltd., London 1920.
105. Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002.
106. Mertl J., Skowroński S., *Łódzki klaster przedsiębiorczości- szansa na rozwój gospodarczy*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Gromada G., Matusiak M., Nowak M. (red.), Raport SOOIPP 2006.
107. Mierosławska A., *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 3.
108. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Katalog LGD- lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich*, Warszawa 2012, www.minrol.gov.pl.
109. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Koordynacji polityki Strukturalnej, *Nowy model zarządzania strategicznego rozwojem w Polsce*, Materiał szkoleniowy cz. 1, Warszawa 2012.
110. Molenda M., *Regionalny produkt turystyczny i jego kreatorzy*, „Rocznik Żyrardowski” 2011, t. IX.
111. OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Publishing, Paris 1999.
112. OECD, *Local Partnerships for Rural Development*, OECD, Paris 1990.
113. OECD, *National Innovation Systems*, OECD, Paris 1997.
114. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie euroregionu z dnia 17 stycznia 2007, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dnia 27 października 2007.
115. Panasiuk A., *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
116. Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2001.
117. Pastuszka S., *Znaczenie partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsięwzięć finansowanych z funduszy europejskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr2 (20).
118. Pavitt K., *Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, Research Policy 1984, Vol. 13, No. 6.
119. Pietrzyk I., *Globalizacja, terytorialne systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.
120. Pilarski S., *Marketing produktów dziedzictwa kulinarnego na przykładzie Warmii i Mazur*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu*

- terytorialnego, Zeszyty Naukowe nr 663, „Ekonomiczne problemy usług” 2011, nr 75, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
121. *Planowanie strategiczne – poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
 122. *Polityka gospodarcza. Studia i przyczynki*, Tarajkowski J. (red.), Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań 2005.
 123. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
 124. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
 125. Potoczek A., Jachowicz S., *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko- Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II, Toruń 2005.
 126. Potoczek A., *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Agencja TNOiK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń 2003.
 127. Profit Partners S.J., M. Lubowiecka, M. Polański, *Strategia tworzenia i rozwoju klastra w ramach Projektu „Integracja branży turystycznej w celu wdrożenia innowacyjnych działań”*, Turystyczna Inicjatywa Klastrowa Bielska–Białej, Bielsko-Biała 2012, <http://www.visitbielsko.pl/strategia/>.
 128. Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2014-2020, tekst roboczy, www.plsk.eu
 129. *Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka 2014-2020* – projekt, Ministerstwo Rozwoju i Infrastruktury, Warszawa 2014, www.plsk.eu
 130. Proniewski M., *Zewnętrzna granica Unii Europejskiej – Białoruś – możliwość wykorzystania dla dynamizacji procesów rozwojowych. Współpraca transgraniczna*, [w:] *Espertyzy do Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do 2020 roku*, Tom II, MRR, Warszawa 2007.
 131. Prusak A., *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Secesja, Kraków 1995.
 132. *Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, Strużycki M. (red.), Difin, Warszawa 2011.
 133. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002*, A Rybińska., Tokaj-Krzewska A. (red.), PARP, Warszawa 2003.
 134. Raszkowski A., *Markowe produkty turystyczne na przykładzie Szklarskiej Poręby*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe nr 663, „Ekonomiczne problemy usług” 2011, nr 75, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
 135. Redman J. M., *Understanding State Economies through Industry Studies*, Council of Governors’ Policy Advisors, Washington 1994.

136. *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Gołembski G. (red.), PWN, Warszawa-Poznań 1999.
137. Richert-Każmierska A., *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego a konkurencyjność regionalna*, [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Bernat T. (red.), Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
138. Rogalewski O., *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warszawa 1974.
139. Rosenfeld S. A., *Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe*, "Economic Development Quarterly" 2000, No. 14.
140. Rozporządzenia Rady nr 1260/1999/WE z 21 czerwca 1999 r. wprowadzające ogólne postanowienia odnośnie Funduszy Strukturalnych, Art. 8. pkt. 1.
141. Rozporządzenie Rady (WE) z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Art. 11.
142. Simonides D., *Archaizmy kulturowe na śląskim pograniczu*, [w:] *Pogranicze jako problem kultury*, Smolińska T. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1994.
143. Skłodowa-Hełpa M., *Tworzenie strategii rozwoju regionalnego*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1998. Za: *Gospodarka Regionalna i lokalna*, Strzelecki Z. (red.), PWN, Warszawa 2008.
144. Skrzypczak B., *Tworzenie Centrów Aktywności Lokalnej*, [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy*, Warowicki M., Woźniak Z., (red.), Municipium, Warszawa 2001.
145. Słodczyk J., *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
146. *Słownik pojęć transportowych SRT*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011.
147. Ślusarz G., *Potrzeby rozwoju współpracy transgranicznej*, [w:] *Uwarunkowania działalności gospodarczej w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy jako podstawa rozwoju współpracy transgranicznej*, Ślusarz G. (red.), UR, Lwowski Państwowy Uniwersytet w Dublinach, Regionalny Związek Spółdzielni Produkcji Rolnej w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
148. Sprawozdanie opisowe Stowarzyszenia „Region Beskidy” w Bielsku-Białej za rok 2013 – materiały udostępnione przez Euroregion Beskidy.
149. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa 1995.
150. *Stan współpracy euroregionalnej w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Portal informacyjny, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_20-30.pdf.
151. Stanowicka-Traczyk A., *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miastpolskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 3.

152. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
153. Stawicki M., *Klasy i inicjatywy klastrów - podstawowe definicje*, [w:] *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Stawicki M., Pander W. (red.), Prace Naukowe Nr 47, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.
154. Strategia Rozwoju Euroregionu Beskidy, www.euroregion-beskidy.pl
155. Strategia Rozwoju Polsko-Słowackich Obszarów Przygranicznych na lata 2000-2006, www.interreg.gov.pl
156. Suchocka R., *Tożsamość i obywatelstwo w warunkach pogranicza*, [w:] *Transgraniczność w perspektywie socjologicznej. Nowe pogranicza?*, Leszkowicz-Baczyńska Ż. (red.), Lubuskie Towarzystwo Naukowe, Zielona Góra 2005.
157. Świątkowski Z., *Klimat innowacyjny pogranicza*, [w:] *Transgraniczność w perspektywie socjologicznej. Nowe pogranicza?*, Leszkowicz-Baczyńska Ż. (red.), Lubuskie Towarzystwo Naukowe, Zielona Góra 2005.
158. Szczegłowa Ż., *Euroregion (zlokalizowany m.in. w Polsce) we współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Perkowski M. (red), Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok 2010.
159. Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
160. Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, [w:] *Kreowanie wizerunku miast*, Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
161. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
162. Szymła Z., *Determinanty rozwoju regionalnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000.
163. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
164. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, <http://www.cie.gov.pl/>.
165. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, (Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576).
166. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).
167. Wójcik H., *Pierniki odpustowe w południowej Małopolsce*, Polska Sztuka Ludowa, „Konteksty” 1966, t. 20, z. 3-4.
168. Wojtasiewicz L., *Planowanie rozwoju lokalnego*, [w:] *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, Gruchman B., Tarajkowski J. (red.), Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1990.



Autorki obrały za temat badań wyjątkowo aktualną problematykę dotyczącą konkurencyjności regionów przygranicznych. W pracy podkreślona została silna korelacja pomiędzy klastrami i atrakcyjnością regionów transgranicznych, szczególnie jeśli chodzi o inwestycje i turystykę. Autorki koncentrują się na badaniach dotyczących współpracy transgranicznej w Euroregionie Beskidy, w tym przede wszystkim analizują partnerstwo Koalicji Marek Ziemi Górskich oraz Klastra Liptov w perspektywie współpracy do roku 2020. Praca stanowi oryginalne, interdyscyplinarne spojrzenie na działalność transgraniczną w kontekście współpracy międzysektorowej.

doc. Ing. Vanda Maráková, PhD.

Autorki poruszają interesujący i aktualny problem roli klastra w kształtowaniu i doskonaleniu współpracy transgranicznej. Mając świadomość roli innowacyjnego charakteru rozwiązań rozwoju regionalnego poprzez klastry, autorki wskazały kluczowe zagadnienia dotyczące roli klastra we współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-słowackim. Zamysłem autorek było wytyczenie dla polskiej Koalicji Marek Ziemi Górskich z Żywca i słowackiego Klastra Liptov, drogi dalszego rozwoju partnerstwa transgranicznego. Ze względu na walory teoretyczne i praktyczne pracy, może ona stanowić ciekawy materiał inspirujący interesariuszy pogranicza polsko-słowackiego do dalszej współpracy.

dr hab. Jolanta Staszewska prof. PO



Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Ciepłaka 1C, 41-300 Dąbrowa Górnicza, www.wsb.edu.pl

ISBN 978-83-62897-84-1



9 788362 897841

ISBN 978-83-62897-84-1